VRAAG 2 **53 punte**

Izinkuni Bpk ('Izinkuni') vervaardig houtpulp en kantoorpapier. Izinkuni se hoof finansiële beampte (HFB) het jou vir advies oor die maatskappy se langtermyn spesiale bestelling, oordragprysreëlings en personeelaansporingskema genader.

1 Agtergrond oor die vervaardiging van pulp

Houtpulp is houtvesel wat gebruik word om papier te vervaardig. Die belangrikste grondstof vir die vervaardiging van houtpulp, is hout. Die hout word in die vorm van stompe (d.w.s. die boomstamme waaraan daar bas is) afgelewer. Die stompe word ontbas en in klein stukkies opgekerf. Hierdie skerfies word dan in 'n mengsel van water en chemikalieë gekook om die gom wat die houtvesels bymekaarhou, te verwyder en die houtpulp te vorm. Daarna word die houtpulp verwyder, gewas en gedroog. Wanneer dit droog is, word die houtpulp gebleik, in vierkantige velle gesny, in bale verpak, toegedraai en aan klante gestuur.

2 Agtergrond oor die vervaardiging van papier

Houtpulp en/of herwonne papier is die sleutel grondstowwe wat in die vervaardiging van papier gebruik word. Indien 'n maatskappy kies om van herwonne papier gebruik te maak, moet kleefmiddels en ink chemies uit die papier verwyder word, voordat dit in die vervaardigingsproses gebruik kan word. Die herwonne papier word dan versnipper en met houtpulp en water gemeng. 'n Mengsel van slegs houtpulp en water (indien herwonne papier nie gebruik word nie) of alternatiewelik 'n mengsel van houtpulp, herwonne papier en water, word dan op 'n voortdurend bewegende draadmaas (Eng.: 'wire mesh') gespuit wat die pulpmengsel tot 'n ononderbroke web van papier omskep en oortollige water verwyder. Die papierweb gaan eers deur 'n pers om meer water uit te druk en dan deur 'n reeks verhitte silinders wat die web tot 'n aaneenlopende vel papier uitdroog. Die vel papier gaan daarna deur 'n snymasjien waar dit in die vereiste groottes gesny word, en dan word dit verpak en versend.

3 Divisiestruktuur en personeelaansporingskema

Izinkuni het 'n divisiestruktuur met twee bedryfsdivisies en een steundiensdivisie. Die bedryfsdivisies bestaan uit die Pulpdivisie en die Papierdivisie. Elke bedryfsdivisie het 'n divisiebestuurder wat verslag doen aan 'n uitvoerende bestuurspan bestaande uit die hoof uitvoerende beampte (HUB), hoofbedryfsbeampte (HBB) en die HFB.

Die Pulpdivisie vervaardig houtpulp soos hierbo beskryf en verkoop die pulp aan eksterne klante en dra pulp intern na die Papierdivisie oor. Die divisiebestuurders het volle outonomie oor die vasstelling van oordragpryse.

Die Papierdivisie vervaardig papier wat dwarsoor Afrika vir kantoordrukwerk en fotokopiëring gebruik word. Hierdie divisie vervaardig een soort kantoorpapier wat 'n reputasie vir die billike prys en goeie gehalte daarvan ontwikkel het. Die paper is geskik vir gebruik in laserdrukkers, inkstraaldrukkers en fotokopieerders.

Die Steundiensdivisie bied senior bestuursdienste en ook administratiewe steundienste aan die bedryfsdivisies.

Izinkuni het 'n personeelaansporingskema ingevolge waarvan 'n bonuspoel aan elke bedryfsdivisie beskikbaar gestel word, mits die betrokke divisie en die maatskappy hul teikens vir begrote wins voor belasting behaal het. Vir divisies wat vir die bonus kwalifiseer, word die bedrag ingesluit in die bonuspoel bereken deur die volgende formule toe te pas:

25% x (werklike wins voor belasting – begrote wins voor belasting). Bonusse word op ŉ diskresionêre basis aan die Steundiensdivisie en uitvoerende direkteure toegeken.

4 2019 begrotings

Ná aansienlike insette en deelname deur die HBB en divisiebestuurders, het die HFB die onderstaande verkorte begroting vir die finansiële jaar geëindig 30 Junie 2019 (FJ2019) voorberei:

Verkorte FJ2019 begroting				
	Aant.	**Pulpdivisie**	**Papier-divisie**	**Maatskappy**
		R'000	**R'000**	**R'000**
Verkope	4.1	4 612 400	3 870 000	6 470 000
Veranderlike koste	4.1, 4.2	(2 175 500)	(2 173 650)	(2 336 750)
Grensinkomste		2 436 900	1 696 350	4 133 250
Vaste vervaardigingskoste per divisie		(1 374 000)	(464 400)	(1 838 400)
Ander direk toeskryfbare vaste koste per divisie		(160 300)	(90 300)	(250 600)
Bedryfswins voor belasting per divisie		902 600	1 141 650	2 044 250
Koste van Steundiensdivisie				(250 000)
Wins voor belasting	4.3			1 794 250

Aantekeninge

4.1 Maatskappyinkomste en veranderlike koste is bereken deur interdivisionele verkope en aankope van 516 000 ton houtpulp teen ŉ gemiddelde prys van R3 900 per ton uit te skakel. Die relevante bedrag is by die verkopesyfer van die Pulpdivisie en die veranderlike kostesyfer van die Papierdivisie ingesluit.

Die Pulpdivisie het begroot om 400 000 ton houtpulp teen ŉ gemiddelde verkoopprys van R6 500 per ton aan eksterne klante te verkoop. Die Papierdivisie het begroot om 258 000 ton papier te verkoop.

4.2 ŉ Ontleding van die begrote veranderlike koste per ton van die voltooide produk in elke divisie is soos volg:

Begrote veranderlike koste per ton vir FJ2019	**Aant.**	**Pulp-divisie**	**Papier-divisie**
		R	**R**
Hout	4.2.1	1 700	–
Houtpulp	4.2.2	–	7 800
Water		250	250
Chemikalieë		200	150
Veranderlike vervaardigingsbokoste		225	225
		2 375	8 425

4.2.1 Die Pulpdivisie koop al sy hout van volhoubaar bestuurde woude as deel van die maatskappy se pogings om ŉ verantwoordelike korporatiewe burger te wees.

4.2.2 Die papier wat deur die Papierdivisie vervaardig word, sluit tans geen herwonne papier in nie en dus is houtpulp die sleutel grondstof.

4.3 Beginvoorraad-, werk-in-proses- en eindvoorraadvlakke is onbeduidend en kan geïgnoreer word.

5 Langtermyn spesiale bestelling

Nadat die begroting afgehandel en goedgekeur is, het die bestuurder van die Papierdivisie ŉ verkoopnavraag van ŉ moontlike nuwe klant, Bongo Promotions and Publishers (Edms) Bpk ('Bongo') ontvang. Bongo het ŉ kwotasie vir die verskaffing van 75 000 ton hoëgehalte bestrykte (Eng.: 'coated') drukpapier per jaar vir die volgende vyf jaar aangevra. Bongo het die onderstaande bepalings vir die bestelling voorgestel:

- Elke vel papier moet presies 30% herwonne papier bevat;
- Die verskaffing van die 75 000 ton sal op 31 Julie 2018 ŉ aanvang neem; en
- ŉ Vaste prys moet vir die eerste jaar van die kontrak vasgestel word. Daarna sal daar jaarliks heronderhandel word oor die prys, op grond van inflasionêre stygings wat in die voorafgaande jaar in die pulp- en papierbedryf waargeneem is.

Die spesiale bestelling sou die onderstaande jaarlikse finansiële implikasies hê

Koste-implikasies van die spesiale bestelling	**Aant.**	
Houtpulp benodig (ton)		105 000 ton
Interne oordragprys (R per ton)	5.1	Moet nog ooreenkoms bereik
Eksterne markprys (R per ton) (normaal)	5.1	R6 500
Eksterne markprys (R per ton) (afslag)	5.2	R5 000
Herwonne papier benodig		45 000 ton
Koste per ton		R500
Veranderlike koste per ton voltooide produk – Papierdivisie		
Water		R250
Chemikalieë	5.3	R450
Vervaardigingsbokoste	5.5	R225
Ander koste		
Nuwe masjinerie	5.4	R75 miljoen
Herstelwerk en instandhouding	5.5	?

Aantekeninge

5.1 Die Pulpdivisie beskik tans oor 84 000 ton spaarkapasiteit per jaar en het aangedui dat dit nie prakties uitvoerbaar sou wees om sy produksiekapasiteit gedurende die volgende vyf jaar te verhoog nie. Die Pulpdivisie het, gegewe hierdie kapasiteitsbeperkinge, voorgestel dat enige houtpulp wat vervaardig en aan die Papierdivisie oorgedra word, bo en behalwe die 516 000 ton wat reeds huidiglik jaarliks verskaf word, teen die volle eksterne markprys van R6 500 per ton behoort plaas te vind.

Afgesien van die impak van enige potensiële geleentheidskoste, sal bykomende houtpulp benodig deur die Papierdivisie, nie ŉ impak op die Pulpdivisie se huidige veranderlike koste per eenheid of totale vaste koste hê nie.

5.2 Hierdie koste is gebaseer op ŉ kwotasie wat van een van die Pulpdivisie se mededingers ontvang is, wat aangedui het dat hulle oor spaarkapasiteit beskik en dus in staat sou wees om die bykomende houtpulp wat die Izinkuni Papierdivisie sou benodig teen ŉ beduidende korting te voorsien.

5.3 Hierdie koste sluit die chemikalieë wat nodig is vir die inkverwydering sodat die papier herwin kan word, sowel as om die paper aan albei kante van die finale papierproduk te bestryk, in.

5.4 Die Papierdivisie het voldoende spaarkapasiteit om die bestelling uit te voer, maar sal in nuwe masjinerie om die ink te verwyder en papier te bestryk, wat R75 miljoen kos, moet belê. Hierdie masjinerie kan aan die einde van vyf jaar vir R7 500 000 verkoop word.

5.5 Herstelwerk- en instandhoudingskoste is by die Papierdivisie se veranderlike en vaste vervaardigingsbokoste ingesluit. In die verlede is waargeneem dat die vaste element van hierdie koste ŉ stapsgewyse vaste koste[1] is. Die verdeling tussen die vaste en veranderlike gedeelte kan betroubaar beraam word deur die onderstaande koste-volumedata te gebruik (hierdie data sluit die impak wat die nuwe inkverwyderings- en bestrykingsmasjinerie moontlik op die koste van herstelwerk en instandhouding mag hê, uit):

Koste van herstelwerk en instandhouding	
Volume	**Totale koste**
Ton vervaardig deur die Papierdivisie	**R'000**
100 000	13 000
200 000	15 500
300 000	18 000
400 000	27 000

5.6 Indien die Papierdivisie nie die spesiale bestelling sou aanvaar nie, sou die Divisie sy vaste koste met 'n bedrag van R25 miljoen per jaar oor die volgende vyf jaar kon verminder.

5.7 Die Papierdivisie vereis ŉ bedryfswinsmarge van ten minste 25% op die spesiale bestelling.

[1] Eng.: Step fixed cost.

© SAIGR 2018

AANVANKLIKE TOETS VAN BEVOEGDHEID, JANUARIE 2018
PROFESSIONELE VRAESTEL 1

VRAAG 2 – VERLANG		**Punte**	
		Sub-totaal	**Totaal**
(a)	Bereken, met ondersteunende redes, die minimum prys wat die Papierdivisie vir die spesiale bestelling in FJ2019 behoort te vra. Aanvaar dat die Papierdivisie al die houtpulp wat vir die spesiale bestelling benodig word, by die eksterne verskaffer sal aankoop.	13	13
(b)	Beveel ’n reeks oordragpryse tussen die Pulp- en Papierdivisies aan, met die veronderstelling dat die Papierdivisie ’n prys van R11 500 per ton vir die spesiale bestelling in FJ2019 onderhandel en dat al die houtpulp wat vir die spesiale bestelling benodig word, deur die Pulpdivisie gelewer sal word. *Kommunikasievaardighede – aanbieding en uitleg*	11 *1*	12
(c)	Bespreek die sleutelfaktore wat Izinkuni se bestuurspan in ag behoort te neem wanneer die potensiële spesiale bestelling oorweeg word. *Kommunikasievaardighede – duidelike uitdrukkingswyse*	15 *1*	16
(d)	Evalueer Izinkuni se huidige personeelaansporingskema krities. *Kommunikasievaardighede – logiese beredenering*	11 *1*	12
TOTAAL VIR DIE VRAAG			**53**

© SAIGR 2018