

## HOOFSTUK 1

### AGTERGROND EN DEFINISIE VAN DIE PROBLEEM

“Strategic management is not a box of tricks or a bundle of techniques. It is analytical thinking and commitment of resources to action.”

P.F. Drucker

#### 1.1 INLEIDING

Die individuele boer is die lewensaar van georganiseerde landbou. Al hoe groter eise word aan boere se bestuursvermoë gestel. In 'n vinnig veranderende omgewing word daar van boere verwag om hul bestuursbekwaamheid te verbeter deur meer bestuurskennis in te win. Waarom vaar een of 'n paar boere in 'n bepaalde omgewing beter as ander wat in dieselfde omgewing onder vergelykbare omstandighede boer? Waarom oorleef sommige boere in moeilike omstandighede terwyl hul bure in dieselfde omstandighede ten gronde gaan? Die antwoord volgens Mohrman, Galbraith & Lawler (1998:1) is dat sommige boere hul boerdery-ondernemings beter as hul eweknieë bestuur. Bestuur is in baie gevalle die verskil tussen sukses of mislukking, tussen wins of verlies en tussen voorspoed of agteruitgang.

Die boerderybedryf ondervind heelwat probleme. Sommige van hierdie probleme is uniek omdat die boer afhanklik is van klimatologiese en omgewingstoestande. Daar is egter ook die invloed van inflasie, depressie en die invloed van die verskuiwing van vraag en aanbod op die pryse van produkte wat nie buite rekening gelaat moet word nie. Wanneer boerdery in hierdie lig beskou word, is dit belangrik dat die boerdery as sake-onderneming tred moet hou met die veranderende omgewing.

Boerdery is so nou ineengeskakel met die algemene ekonomiese lewe, dat die boer wat sukses wil behaal kennis moet hê van die strategiese bestuur van 'n onderneming en dit prakties moet kan toepas. Die boerdery-onderneming moet die praktiese kennis van die streek waarin geboer word, metodes om sekere werk op die plaas uit te voer,

wetenskaplike kennis asook die beginsels by plant- en diereproduksie aan die hand van gesonde sakebeginsels toepas in die boerdery.

Boerdery is 'n ingewikkelde en baie sensitiewe besigheidsonderneming wat strategies bestuur behoort te word sodat die kommersiële boer sy boerdery-onderneming winsgewend kan bedryf.

## **1.2 AGTERGROND TOT DIE STUDIE**

Die moderne boerdery het ontwikkel vanaf 'n gemaklike leefwyse tot 'n hoogs gespesialiseerde sake-onderneming wat besonder hoë eise aan die bestuursbekwaamhede van boere stel. Slegs diegene wat aan hierdie eise voldoen kan hoop om op die lang duur ekonomies te oorleef en 'n finansiële sukses van hulle boerdery te maak. Die studie om vas te stel of kommersiële boere die boerdery-ondernemings strategies bestuur hou, onder andere, vir die boer, die verbruiker, die ekonomie as geheel en die ekologie voordeel in.

Die boerdery-onderneming is 'n sleutelbedryf van voedselproduksie, bied werkseleenthede asook inkomste aan die werksmag, is 'n bron van buitelandse valutaverdienste en landbou is die kern van landelike ontwikkeling.

### **1.2.1 Landbou as 'n sleutelbedryf van voedselproduksie**

Suid-Afrika se sosiale orde en vrede kan potensieel ernstig ontwrig word sou die land se voedselproduksie nie ten beste bestuur word nie. Daar word gevolglik aanvaar dat voedselproduksie 'n strategiese bedryf in Suid-Afrika is.

Afhangende van die uitwerking van klimaatstoestande, is landbou se bydrae tot Suid-Afrika se Bruto Binnelandse Produk BBP vir 2000/2001 R47 397 miljoen. Daarby word sowat die helfte van alle landbou-produksie as grondstowwe vir nywerheidsverwerking gelewer - sowat 8 % van die totale waarde van nywerheidsproduksie is daarop gegrond. Boonop voorsien landbou 'n mark van meer as R10 miljard per jaar vir vervaardigde insette soos kunsmis, plaagdoders en veeartsenykundige middels, asook plaastoerusting en die verbruikersaankope van die

5-6 miljoen mense wat van landbou afhanklik is. Die landbou is 'n uiters waardevolle sektor van die ekonomie en onmisbaar ten opsigte van sy bydrae tot sosiale welvaart, vrede en nasionale stabiliteit (Directorate Statistical Information; 2001:1-13).

### **1.2.2 Die landbou as werkverskaffer**

Die kommersiële landbousektor verskaf werk aan sowat 814 000 Suid-Afrikaanse werkers - sowat 10 % van die arbeidsmark. Sou die afhanklikes van hierdie vaste werkers ook bygereken word, verskaf landbou 'n lewensbestaan aan 5 of 6 miljoen mense – 16 % van die land se totale bevolking. Beroepsopleiding - normaalweg indiens - word verskaf (Statistics South Africa & National Department of Agriculture; 2000:19).

Die bedryf betaal ruim R3 miljard per jaar aan lone en vir elke bykomende R1 miljoen in kontant-uitset, gaan 'n bykomende R118 000 as vergoeding aan plaaswerkers. Terwyl die kontantlone vir landbouwerk laer is as vir stedelike werk in die handel en nywerheid - 'n wêreldwye ekonomiese verskynsel - kry plaaswerkers se gesinne normaalweg gratis huisvesting op die eiendom, word water en elektrisiteit, waar moontlik, vir hulle aangelê, het hulle geen vervoerkoste van en na die werk nie, en is hulle dikwels in staat om veel, indien nie al hul groente, eiers en melk in die tuine om hul huise te produseer.

Bykans die helfte van Suid-Afrika se landbouproduksie vorm die grondstowwe vir verwerkingsbedrywe en die terugwaartse skakeling, wat insette vir boere vervaardig, verskaf 'n bykomende beraamde 400 000 werkseleenthede, 28 % van die totale poste in die vervaardigingssektor. Saam met afhanklikes beloop dit sowat 2 miljoen wat hierin 'n heenkome het.

Getel by die aantal werkers op plase en hul afhanklikes, sorg die kommersiële landbousektor vir tot 8 miljoen mense. Die vermenigvuldigingseffek van hierdie verbruikers op alle industrieë en die werkseleenthede wat derhalwe geskep word, bevestig die feit dat feitlik elke ekonomiese opswaai in Suid-Afrika deur 'n opswaai in die landbousektor voorafgegaan word (Agri-SA; 2002:1-8).

### **1.2.3 Landbou se belangrikheid as valutaverdiener**

Naas goud en ander minerale tesame is landbou Suid-Afrika se grootste bron van buitelandse valutaverdiens. Talle landbouprodukte word verwerk voordat dit uitgevoer word, wat bykomende werkgeleentheid skep en, deur hul toegevoegde waarde, verdere buitelandse valuta verdien.

Ondanks sy hoë bevolkingsgroei, bly Suid-Afrika een van die wêreld se sewe netto uitvoerders van voedselprodukte. Dit kom daarop neer dat, hoewel party voedselsoorte en ander landbouprodukte soos katoen gereeld ingevoer word, en die ander (soos mielies na swak boerderyseisoene) net in sommige jare ingevoer word om te voldoen aan plaaslike verbruikersbehoefte, die netto waarde van voedsel-uitvoere die netto waarde van voedsel-invoere oorskry.

In normale jare word 20 % tot 25 % van die totale waarde van kommersiële landbouproduksie uitgevoer. In 2000 het landbou-uitvoere R15 820 biljoen beloop. Landbou het daarby beduidend tot die buitelandse valutaverdiens bygedra en het in Suid-Afrika sodoende gehelp om sy buitelandse skuldverpligtinge in moeilike omstandighede na te kom (Directorate Statistical Information; 2001:12).

### **1.2.4 Landbou as kern van landelike ontwikkeling**

Op plase is landbou die belangrikste ekonomiese aktiwiteit. Ewesom het landbou 'n noodsaaklike rol as die ekonomiese basis vir die ontwikkeling van plattelandse dorpe en die voorspoed van hul mense.

Kommersiële landbou vervul boonop 'n direkte gemeenskaps- en sosiale funksie. Landbou voorsien leefruimte en behuising aan sowat 25 % van die Suid-Afrikaanse bevolking. Baie van hul kinders ontvang hul primêre skoolopleiding in plaasskole, 'n verdere besparing in finansiële uitgawes. Daar is meer as 5 000 primêre skole op plase wat vir bykans 'n halfmiljoen leerlinge voorsiening maak. Landbou lewer sodoende 'n belangrike bydrae tot die sosiale welsyn van plattelandse gemeenskappe.

As die vernaamste ekonomiese dryfkrag in plattelandse gebiede vervul kommersiële landbou gevolglik 'n belangrike rol in sosiale ontwikkeling en gevolglik is dit 'n kragtige faktor in die behoud van gesins- en gemeenskapstabiliteit. Toestande wat

landbou-produktiwiteit bevorder is gevolglik belangrike bydraers tot gunstige sosio-ekonomiese toestande vir die breë plattelandse bevolking (Agri-SA; 2002:1-8).

### **1.3 LITERATUURSTUDIE**

Die totale struktuur van georganiseerde landbou berus by die boer. In die verlede het boerderybestuur geld, finansiering en bates as vertrekpunt gebruik. Indien daar genoeg daarvan was of verkry kon word, was die onderneming reg geposisioneer en kon hy met sekerheid meeding en groei. Vandag het inligting belangriker as geld en bates geword. Deur inligting korrek te vertolk, kan 'n mededingende voordeel verkry word wat dit vir die boer moontlik maak om sy onderneming so te posisioneer dat hy wêreldwyd sy man kan staan.

#### **1.3.1 Inleiding**

Suid-Afrikaners het in 2001 minstens R114 miljard aan voedsel bestee (Directorate: Agricultural Statistics of the National Department of Agriculture: 2002:107). Landbou dra by tot die welsyn van banke en versekeraars, landbou-ondernemings en uiteraard die plattelandse ekonomie. Die invloed wat 'n swakpresterende bedryf of die uitsluitlike blootstelling aan invoer op die verbruikersak kan hê, kan duidelik hierin gesien word (Van Zyl; 2002:38).

Boerderybestuur word deur deurlopende veranderings in 'n dinamiese omgewing gekenmerk. In dié omgewing moet 'n boerdery so bestuur word dat dit vinnig kan aanpas ten einde geleenthede wat ontstaan te benut asook bedreigings die hoof te bied. Die boer moet gevolglik die vermoë hê om inligting en markveranderings met sy bestaande aksieplanne en strategieë te versoen.

#### **1.3.2 Die wese van strategiese bestuur**

Die sukses van die onderneming word bepaal deur die langtermynrigting van die onderneming, die ontwerp van effektiewe mededingende strategiese beweging en

aktiwiteite wat nodig is om die strategie uit te voer, asook te implementeer. Die hart en siel van 'n onderneming is om 'n strategie tot stand te bring, te implementeer en uit te voer. 'n Strategie is die strydvaardige plan wat bestuur gebruik ten einde 'n posisie in die mark af te perk, bedrywighede te bestuur, klante te lok en aan hul veranderende behoeftes te voorsien, suksesvol mee te ding asook die onderneming se doelwitte te bereik. 'n Strategie vereis besluite tussen alternatiewe en bepaal die onderneming se verbintenis tot spesifieke markte, mededingende benadering en wyse van bestuur. Die geloofwaardigste tekens van goeie bestuur is 'n goeie strategie en goeie implementering van die strategie (Thompson en Strickland; 2001:3).

'n Strategie is 'n grootskaalse, toekomsgeoriënteerde plan ten einde met die mededingende omgewing in interaksie te wees sodat die onderneming se doelwitte effektief bereik kan word. Strategiese bestuur omvat strategiese besluite, beplanning, leiding, organisering en beheer. Alhoewel die strategie nie die toekoms in detail kan voorspel nie gee dit wel 'n raamwerk vir bestuursbesluitneming. Die onderneming se bewustheid van hoe, wanneer en waar die onderneming moet meeding, teen wie dit moet meeding asook die doel van mededinging word in die strategie weerspieël (Pearce & Robinson; 2000:3).

'n Strategie is 'n patroon of plan wat die onderneming se doelwitte, handeling en beleid in 'n samehangende geheel integreer. 'n Goedgeformuleerde strategie orden die onderneming se hulpbronne en wys hulpbronne aan unieke en lewensvatbare toestande toe. Dit is gebaseer op die relatiewe interne vaardighede en tekortkominge van die onderneming, verwagte verandering in die omgewing asook die moontlike volgende beweging van mededingers (Mintzberg & Quinn; 1996:3).

Beplanning is een van die sleutelvaardighede wat enige bestuurder moet doen ten einde die onderneming in grootte en vermoë te laat groei. Effektiewe bestuur gee aan ondernemings 'n groot mededingende voordeel (Lawler III, Mohrman & Ledford Jr.; 1998:3). Volgens (Rouse; 1998:1-5) beplan baie min bestuurders goed, alhoewel die meeste bestuurders weet dat ondernemingsbeplanning noodsaaklik is. Dit is min dat tegniese onvermoë van die bestuurder vir die ondergang van die onderneming verantwoordelik is. Meestal is dit 'n versuiming om logies en deurlopend beperkte hulpbronne wat aan spesifieke geleenthede toegewys moet word te beplan.

Navorsing het bevind dat ondernemings wat strategiese bestuur onderneem beter as hul eweknieë vaar. Indien die onderneming se strategie, struktuur en prosesse met die omgewing verbind word, het dit 'n positiewe uitwerking op die betrokke onderneming se prestasie. 'n Studie oor die impak van deregulasie op die Amerikaanse spoorweë het aan die lig gebring dat spoorweë wat strategieë by veranderende omstandighede aangepas se prestasie hul eweknie, wat nie hul strategieë aanpas nie, se prestasie oortref (Hunger & Wheelen; 2001:4).

Die bestuur van interne aktiwiteite in die onderneming is slegs 'n klein deeltjie van die moderne bestuurder se verantwoordelikheid. Die moderne bestuurder moet ook op die eksterne markomgewing en makro-omgewing reageer. Die markomgewing sluit die verbruikers, verbruikerswese, mededingers, tussengangers en leweransiers in. Die makro-omgewing sluit ekonomiese, maatskaplike, tegnologiese, fisiese, politieke, institusionele en internasionale omgewings in. Al hierdie faktore moet voorsien, in berekening gebring, gemonitor en in die bestuur se besluitneming geïnkorporeer word (Pearce & Robinson; 2000:3).

### **1.3.3 Boerderybestuur**

'n Belangrike parameter in landbouproduksie is die vermoë om te bestuur. Min studies se fokus is gerig op die ontwikkeling van metodes en prosedures om die individuele bestuurder se vaardighede te verbeter en te ontwikkel (Nuthall; 2001:2). Ten spyte van die ontwikkeling in besluitnemingsteorieë, -modelle en rekenaar-tegnologie maak die boer steeds van sy intuïsie en vorige ervaring gebruik in die bestuur van sy onderneming (Nuthall en Benbow; 1998:54).

Nuthall (2001:2) het tot die slotsom gekom dat navorsing oor die bestuur van 'n plaas hoofsaaklik op die verkryging van hulpbronne, omgewingsaspekte om wins te maksimeer en die bereiking van veelvuldige doelwitte konsentreer. In die artikel van Nuthall (2001:9) verwys hy daarna dat daar slegs beperkte studies oor die bestuursvermoë van 'n boer gedoen is. Navorsing is nodig om metodes te ontwikkel ten einde die boer se bestuursvermoë te verbeter.

Volgens Van Zyl (2002:18) is die bestuur van die boerdery-onderneming die deurslaggewende faktor wat die welvaart of mislukking van die onderneming bepaal. Boere is bewus hiervan maar min is bereid om hulle bestuursvermoëns te verbeter. In 'n studie wat in die VSA gedoen is, is die top boere se mening dat swak bestuur die grootste rede is waarom boerdery-ondernemings insolvent verklaar word.

In studies wat gedoen is, het dit geblyk dat swak bestuur die rede vir finansiële probleme in boerderye was. Goeie bestuur verseker dat die boer sy hulpbronne effektief benut en dat hy sy netto wins oor 'n tydperk verhoog. 'n Goeie bestuurder benut en ontgin sy geleenthede en sal besluite met hoë risiko eers ondersoek. Beter bestuur transformeer kennis in resultate (Van Zyl; 2002:18).

Swak bestuur word met swak rekeningkundige boekhouding en 'n reaktiewe reaksie op 'n veranderende omgewing geassosieer. Implikasies indien die boer nie sy boerdery-onderneming reg bestuur nie is, oorbesteding op sy insetkoste, groot projekte wat misluk en te veel skuld. Die uiteinde van swak bestuur is insolvensie (Van Zyl; 2002:18).

'n Komitee wat deur die staat aangewys is het bevind dat swak bestuur en inherente onstabiele strukture 'n aansienlike bydrae tot die landbou se probleme tydens natuurrampe gelewer het. Die komitee stel voor dat hierdie kwessie verder ondersoek word.

Die meeste studies van die boer word op die tegniese en winsgewende vaardigheid en doeltreffendheid van die boerdery-onderneming gedoen. Daar kan 'n betekenisvolle bydrae tot die opbrengs van die boer gelewer word indien meer studies in die bestuur van die boerdery gedoen word. Meer fondse moet aangewend word ten einde die studie van die bestuursvermoë van die boer te verbeter. Boerderybestuur is basies 'n pragmatiese en 'n normatiewe dissipline wat afhanklik is van die gebruik van metodes, wat op ander studieterreine ontwikkel is (Nuthall; 2001:10).

Volgens Van Zyl (2002:19) moet meer navorsing oor die verhouding tussen persoonlike waardes, bestuursbenaderings, besluitneming en finansiële sukses in landbou gedoen word. Sedert 1991 is daar nie baie literatuur of navorsingsstudies



spesifiek op die globale strategiese bestuur van 'n boerdery gedoen nie. Inligting wat wel beskikbaar is, is verouderd en baie beperk. Indien gekyk word na 'n groot maatskappy, is strategiese bestuur tog een van die belangrikste komponente van die maatskappy ten einde winsgewend en doeltreffend te kan funksioneer. Omdat die kommersiële boerdery vandag soos 'n onderneming funksioneer, is strategiese bestuur gevolglik ook in die boerdery-onderneming 'n belangrike komponent wat aandag behoort te geniet. Indien die nodige aanpassings in die Suid-Afrikaanse landbou-omgewing nie plaasvind nie, kan dit tot 'n strukturele breuk tussen suksesvolle en onsuksesvolle boere lei (Van Zyl; 2002:51).

Die grondbeginsels van bestuur bly vir boerderybestuur soos vir enige ander onderneming dieselfde. Die boerdery moet egter sterker as vir ander sektore met markvraag geïntegreer word, omdat die landbou een van die primêre sektore van 'n land se ekonomie vorm. Boere moet in die bestuur van die boerdery-onderneming vir vloeibare markomstandighede, risiko's en bemarkingstrategieë voorsiening maak.

#### **1.4 PROBLEEMFORMULERING**

Boerderybestuur strek oor al die besluitnemingsterreine in enige onderneming, daarom is dit belangrik dat die boer sy boerdery-onderneming strategies sal bestuur. Die boerdery-onderneming is voortdurend aan onsekerheid en onvoorsiene omstandighede blootgestel. Die boer moet oor bestuursvernuif beskik ten einde doeltreffend te funksioneer.

Die simptome van probleme wat boere ondervind, is waarneembaar in, onder andere, boerderyskuld, kontantvloeiprobleme, verlaagde winsgewendheid en 'n oor- of onderproduksie. Deregulasie het 'n bemarkingshervorming in Suid-Afrika se landboubedryf teweeggebring. Die beheerraad administreer nie meer 'n enkelkanaal van bemarking nie. Boere moet self 'n koper vir produkte vind. Die boerdery-onderneming is meer as ooit aan die internasionale mark blootgestel. Landbouprodukte word volgens variëteit en kwaliteit vervaardig. Omgewingsveranderlikes en -neigings hou ernstige bedreigings vir die kommersiële boer in. Die boer se winsgewende voortbestaan word bedreig indien dié probleme nie aangespreek word nie.

Die oorkoepelende vraag wat na aanleiding van die voorafgaande probleemstelling gevra kan word, is die volgende:

***Bestuur die kommersiële boer sy boerdery-onderneming strategies in 'n veranderende omgewing?***

Die boer moet besluite neem rakende wat hy moet produseer, hoeveel hy moet produseer, hoe hy sy produkte moet bemark en hoe hy grond, arbeid asook kapitaal kan verkry. Die vraag en aanbod in die mark moet bepaal word sodat daar aan die veranderende behoeftes van die verbruiker voldoen kan word. Die boer moet pryse bepaal en self onderhandelings doen. Dit was vroeër die taak van die beheerrade. Al hierdie funksies wat vroeër deur die beheerrade gedoen is, moet nou deur die individuele boer bestuur word.

### **1.5 DOEL MET DIE ONDERSOEK**

Die doel van die onderhawige ondersoek is om op 'n wetenskaplik verantwoordbare wyse 'n ondersoek te doen hoe doeltreffend kommersiële boere die boerdery-onderneming strategies bestuur in die Marble Hall-streek van die Loskopskema in Mpumalanga.

In die lig van die bedreigings wat die omgewingsveranderlikes vir die winsgewende voortbestaan van die kommersiële boer inhou, is die primêre doelwit van hierdie studie om 'n omvattende ondersoek na die vernaamste komponente van strategiese bestuur by die kommersiële boer te doen.

Voortvloeiend uit die probleemstelling kan die volgende sekondêre doelwitte gestel word aan die hand van die sewe take van 'n strategiese bestuurder, naamlik:

1. Formuleer die boerdery-onderneming 'n visie en missie.
2. Stel die boerdery-onderneming doelwitte.
3. Analiseer die boerdery-onderneming die interne omgewing.
4. Analiseer die boerdery-onderneming die eksterne omgewing.
5. Formuleer die boerdery-onderneming 'n geskrewe strategie.

6. Implementeer die boerdery-onderneming die strategie.
7. Evalueer die boerdery-onderneming sy prestasie (Thompson en Strickland; 2001:6).

Die bestuurder vorm die spil waarom die boerdery draai. Sonder effektiewe strategiese bestuur kan die boer nie by die eise van die veranderende omgewing aanpas nie.

### **1.5.1 Hipoteseformulering**

Hipoteseformulering is 'n openbaringshandeling. 'n Hipotese is 'n toetsbare aanname wat 'n voorgestelde antwoord op 'n probleem is. 'n Hipotese is gevolglik die omskepping van die probleem in 'n stelling, 'n logiese veronderstelling of 'n redelike raaiskoot. Dit kan selfs as 'n voorspelling beskou word wat veronderstel dat as X plaasvind, sal Y ook plaasvind (Zikund; 2000:459).

Ten einde hierdie navorsing te rig en teen die agtergrond van die bostaande definisie, is die volgende oorkoepelende hipotese as voorlopige antwoordgewing op die sentrale probleem van hierdie ondersoek geformuleer:

***Hipotese 1: Die kommersiële boer doen geen strategiese bestuur in 'n veranderende omgewing nie.***

Verskeie navorsers het al bevind dat dit belangrik is om die onderneming strategies te bestuur in 'n veranderende omgewing.

***Hipotese 2: Die kommersiële boer het nie voldoende kennis van strategiese bestuur nie.***

Deur doeltreffende navorsing kan die belangrikheid van strategiese bestuur in die bestuur van 'n winsgewende boerdery-onderneming beklemtoon word. Dit sal die boer motiveer om meer kennis van strategiese bestuur te kry.

Hierdie voorstel se doel is nie om 'n ondersoek te doen van hoeveel die boer moet produseer, wat hy moet produseer, hoe groot sy plaas moet wees of waar en hoe bemarkeing gedoen moet word nie. Die doel van die voorstel is om ondersoek in te stel hoe effektief die boer sy boerdery-onderneming strategies beplan, organiseer, koördineer en beheer.

## **1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE**

Dit is essensieel dat die navorser tot metodologiese verantwoording moet kom. Metodologie dui op die formulering en bestudering van wetenskaplike metodes wat aangewend word om kennis in te win. Die sin van metodologiese verantwoording in wetenskapbeoefening is geleë in die feit dat die navorser van 'n toepaslike metode(s) gebruik maak indien die navorsingswerklikheid krities en logies ondersoek wil word of toeganklik gemaak word.

Navorsingmetodologie is die wetenskaplike besinning oor die planmatige, ordelike, prosedure of sisteem wat die wetenskaplike in die proses van wetenskapsbeoefening doen (Riley, Wood, Clark, Wilkie, Szivas; 2000:18-19).

### **1.6.1 Navorsingsontwerp**

'n Navorsingstudie moet volgens die tipe navorsing geklassifiseer word, geldigheid moet ondersoek word en die resultate moet dienooreenkomstig bepaal word. 'n Ondersoekende (“exploratory”) navorsingsontwerp en 'n beskrywende navorsingsontwerp word in hierdie studie gebruik.

#### **1.6.1.1 Ondersoekende navorsingsontwerp**

'n Ondersoekende navorsingsontwerp word gebruik ten einde die probleem te kristaliseer, prioriteite vas te stel, operasionele definisies te ontwikkel en die finale navorsingsontwerp te verbeter (Zikmund; 2000:50).

Kwalitatiewe navorsing wat gebruik word in die studie ten einde die bestuursprobleem op te los is persoonlike onderhoude. Die geldigheid van die

ondersoek is deur gestruktureerde persoonlike onderhoude bevorder. Die interpretasieprobleem is makliker ondervang in 'n persoonlike onderhoudsituasie. Dit was onmiddellik duidelik wat 'n respondent onder 'n bepaalde vraag verstaan. Voorts is betroubaarheid ook bevorder omdat herhaalbaarheid makliker in 'n persoonlike onderhoud gepeil kan word en dit meegehelp het om vooroordeel gouer te ontdek en reg te stel. Die vraelys is ook tydens die persoonlike onderhoude gebruik sodat 'n standaardmeetinstrument deurgaans toegepas is.

Onderhoude is, onder andere, met die finansiële bestuurder van Schoeman Boerdery gevoer – die grootste sitrus uitvoerder in Suid-Afrika – met 'n oppervlakte van 1 407 ha onder sitrus wat 'n omset genereer van nagenoeg honderdmiljoen rand per jaar. 'n Onderhoud is ook gevoer met die eienaar van Schoombie-landgoed met 'n omset van nagenoeg veertig miljoen rand per jaar. Nie net groter boere is besoek nie maar ook kleiner kommersiële boere met 'n omset van minder as een miljoen rand per jaar.

Sekondêre data sal as uitgangspunt gebruik word vir die ondersoektegniek. Data sal ingewin word vanuit reeds gepubliseerde data vanuit navorsingsverslae, verhandelings, proefskrifte, wetenskaplike handboeke en joernale om so die nodige navorsingsinligting vir die oplossing van die probleem te vind.

#### **1.6.1.2 Beskrywende studies**

Die eenvoudigste beskrywende studie ondersoek 'n eenvariant vraag of hipotese waar 'n stelling gemaak word oor die grootte, vorm, distribusie of teenwoordigheid van 'n veranderlike (Zikmund; 2000:50).

Primêre empiriese navorsing is gedoen deur die kwantitatief-beskrywende opnamemetode te gebruik ten einde antwoorde te vind op die probleem wat ondersoek word. 'n Opname sal gemaak word van inligting ten einde die probleem wetenskaplik op te los en die hipotese te ondersteun of te verwerp. Data-insameling sal deur middel van vraelyste gedoen word.

Die empiriese kennis van die studie is gegrond op waarneming en ervaring, eerder as op spekulasie en nadenke. Met ander woorde die ex post facto – ontwerp is gebruik.

Met die ex post facto – ontwerp manipuleer die navorser nie die veranderlikes nie maar gee slegs die gegewens weer.

Die resultate van die respondente se terugvoering sal op rekenaarsagteware vasgelê, gekodeer en geanaliseer word. Analises van data sal gedoen word deur middel van statistiese sagteware. Die geldigheid en betroubaarheid van die data sal deur sekere basiese berekeninge bepaal word.

In hierdie studie is 'n gemengde metodologie-ontwerp geïmplementeer. Kwalitatiewe en kwantitatiewe dataversamelingsprosedures (vraelys-ondersoeke en in-diepte onderhoude) is gebruik. 'n Gekombineerde kwantitatiewe en kwalitatiewe metode dui op die aanwending van veelvuldige metodes van dataversameling en analises.

Die hoër orde navorsingsontwerpe, naamlik die eksperiment en kwasi-eksperiment kon, uit 'n praktiese oogpunt gesien, uiters moeilik gebruik word. Die voor-die-hand-liggende vereiste van geen ontwinging van ondernemings se besigheidsaktiwiteite en die koste daaraan verbonde, negeer sodanige moontlikheid. Die korrelatiewe benadering mag in bepaalde ondernemings se gevalle toepassing vind, byvoorbeeld, waar strategiese bestuur (die ingreep of onafhanklike veranderlike) op 'n bepaalde tydstip ingevoer is en die prestasie voor- en na die ingreep vergelyk kan word. Dit was egter te betwyfel of voldoende sodanige gevalle wat aan die korrelatiewe benadering se vereistes beantwoord, geïdentifiseer sou kon word.

### **1.6.2 Metingskale**

Die metingskale wat in hierdie studie gebruik gaan word, is nominaal en ratio.

Die nominale skaal sal gebruik word ten einde eienskappe te identifiseer en nie om die eienskappe te meet nie. Die ratio-skaal sal die meeste in hierdie studie gebruik word, omdat die skaal die werklike hoeveelheid van die veranderlikes verteenwoordig.

### 1.6.3 Steekproefseleksie en grootte

Die metode van streekproefneming wat gebruik is in hierdie studie is die waarskynlikheidsprosedure. Elke element in die populasie het 'n bekende waarskynlikheid om in die steekproef opgeneem te word. 'n Eenvoudige ewekansige steekproef is verkry deur elke element van die populasie wat nog nie in die steekproef opgeneem is nie, 'n gelyke kans om gekies te word te gee. 'n Volledige lys van die populasie-elemente in die Loskopskema: Marble Hall-streek is verkry by AFGRI.

Die populasie bestaan uit die kommersiële boere in die Loskopskema: Marble Hall-streek. Loskopskema: Marble Hall-streek is in Mpumalanga geleë en lê tussen die Elandsrivier en Moosrivier. Verskeie landbouprodukte word in hierdie streek aangeplant, onder andere, sitrus, katoen, druiwe, mielies, tabak, paprika en groente.

'n Ewekansige steekproefneming is gebruik omdat die populasie nie te groot is nie. Toekenning van nommers neem nie lank nie en lyste was maklik verkrygbaar waaruit die populasie-elemente geïdentifiseer kon word. 'n Relatiewe klein geografiese gebied word gedek, die opname van die elemente sal gevolglik nie onnodige hoë koste tot gevolg hê nie.

Die kommersiële boer in hierdie voorstel word gedefinieer as die boerdery-onderneming wat grondstowwe of produkte produseer om teen 'n wins te verkoop. Die boer gebruik gevolglik produksiemiddele om die produk of grondstof te produseer. Dit kan deelyds of voltyds beoefen word, solank wins die hoofdoel is. Met ander woorde dit is nie 'n bestaansboerdery nie.

Die Loskopskema: Marble Hall-streek bestaan uit 113 kommersiële boere. Boere boer gemiddeld op 75 ha besproeiingsgrond waar 1ha besproeiingsgrond gelyk is aan 10 ha droëland. Daar is besluit om 'n eenvoudige ewekansige steekproef van grootte 70 uit die betrokke skema te neem.

Die rede waarom die Loskopskema: Marble Hall-streek as die populasie gebruik is, is omdat die streek deur 'n gekonsentreerde hoeveelheid boere wat met 'n groot verskeidenheid produkte boer gekenmerk word. Hierdie omgewing stel besondere

hoë eise aan die bestuursvermoë van die boere. Grond en water is baie duur en die belegging op kapitaal wat boere moet verdien, is hoog. Baie boere in die omgewing konsentreer op die uitvoermark wat hoë eise aan die kwaliteit van produkte stel. Die tempo waarteen boere moet produseer is baie hoog omdat die boere intensief op 'n klein hoeveelheid grond boer. Die meeste boere haal drie oeste per jaar van die land af. Dit beteken dat die boer drie keer soveel produkte, uitgawes en inkomste het, wat hy strategies moet bestuur. In vergelyking hiermee oes boere op droëlande net een keer per jaar. Droëlande is 'n gebied waar boere nie besproei nie, maar van natuurlike reënval afhanklik is. Die Loskopskema: Marble Hall-streek stel besondere hoë eise aan die bestuursvermoë van die boere.

### **1.7 BEPERKINGS**

'n Steekproeffout is in 'n groot mate onkontroleerbaar aangesien dit grotendeels deur faktore buite die steekproefnemer se beheer bepaal word, maar dit kan verklein word deur die steekproefgrootte te vergroot. Die gebruik van 'n eenvoudige ewekansige steekproefneming kan steekproefsydigheid veroorsaak indien sekere dele van die populasie om aanwysbare redes glad nie of in 'n mindere mate verteenwoordig is.

Die steekproefgrootte van 70 uit 'n populasie van 113 kommersiële boere is egter steeds relatief klein as daar in aanmerking geneem word dat dit nie verteenwoordigend van die totale populasie kommersiële boere in Suid-Afrika is nie. Die studie is slegs gedoen onder die kommersiële boere in die Loskopskema: Marble Hall-streek. Resultate moet gevolglik so geïnterpreteer word. Alhoewel persoonlike vraelyste 'n hoë terugvoeringspersentasie het, is die koste baie hoog aangesien 'n redelike geografiese area gedek word. Verdere studie met groter steekproewe kan die probleem oorkom.

Die studie of die kommersiële boer sy boerdery-onderneming strategies bestuur in 'n veranderende omgewing, bied geensins 'n volledige uiteensetting van die vraagstukke waarmee die bestuurder van 'n boerdery-onderneming te kampe het nie. Die kompleksiteit en uiteenlopendheid van boerderybestuur sal nie volledig ondersoek kan word nie. In hierdie studie sal slegs gekyk word na enkele vereistes waaraan 'n suksesvolle boer moet voldoen indien hy sy onderneming strategies bestuur.



## **1.8 INDELING VAN DIE STUDIE**

Ten einde 'n perspektief daar te stel en tot beter begrip te kom van die verskynsel wat in hierdie navorsing ondersoek word, is die begrippe in die titel verhelder. Daar is ook tot probleemstelling, hipoteseformulering, doelwitformulering en metodologiese verantwoording gekom.

In die verloop van die navorsing sal hoofstuk 2 die interne omgewing van die onderneming verhelder en beskryf as fundering ten einde die begrip van strategiese bestuur beter te verstaan. Hoofstuk 3 omskryf die boerdery-onderneming se veranderende omgewing. Hoofstuk 4 beskryf die proses van strategiese bestuur as fundering vir strategiese bestuur. In hoofstuk 5 word die navorsingsmetodologie toegelig wat aan die navorser die kennis en vaardighede gee wat hy vir probleemoplossing benodig. Die belangrikste bevindinge van hierdie navorsing word in hoofstuk 6 saamgevat. Enkele gemotiveerde aanbevelings oor die bevindings word in hoofstuk 7 gedoen.

## **1.9 SAMEVATTING**

Strategiese boerderybestuur gee vir die kommersiële boer die vermoë om sy boerdery in die geheel te sien en sekere praktyke meer rasioneel en objektief te evalueer. Die landbou is 'n integrale deel van die ekonomie. Terreine waar toegevoegde waarde op produkte op nasionale vlak bevorder moet word, is omvangryk: Grondbewaring en omgewingsake; grondhervorming; aangeleenthede wat die kleinskaalse boer raak; waterbronne; arbeidswetgewing; gemeenskapsontwikkelinge; opvoeding en opleiding; landelike ontwikkeling; elektrisiteitsvoorsiening; veiligheid; wet en orde; landelike plaaslike ontwikkeling; monetêre beleid; fiskale beleid; finansiering; handelsbeleid; nywerheidsbeleid; landbouvoorligting; bemarking; ekonomiese/finansiële markinligting; insetkoste; vloeibare brandstof; vervoer; siekte- en plaagbeheer en voedselsekuriteit.

Die relatiewe belangrikheid van Landbou word weerspieël in die onmisbaarheid daarvan in die inkomste wat dit lewer. Landbou moet in staat wees om voedsel te voorsien sonder dat buitensporige voelselprysstygings plaasvind. 'n Groot aantal

mense is vir hul lewensbestaan direk of indirek van die landbou afhanklik. Die landboubedryf hou ook groot voordele vir die ekonomiese sektore in aangesien die landbou 'n groot en toenemende koper van nywerheidsprodukte is.

Die belangrikheid van die strategiese bestuur van 'n boerdery-onderneming is van belang vir beter bestuur en besluitneming. Dit stel die boer in staat om die impak van geleenthede en bedreigings in die mark te ondersoek en te ontleed. Die boer kan meer winsgewend boer deur sy sterkpunte te gebruik en sy swakpunte te bestuur. Dit stel hom in staat om meer objektief besluite te kan neem. Doeltreffende bestuur van alle fasette van die boerdery-onderneming sal bydra tot laer insetkoste sodat voedselproduksie goedkoper kan wees en die boer meer winsgewend kan boer.

Die boerdery-onderneming funksioneer nie in isolasie nie, daarom is dit belangrik dat die boerdery-ondernemings strategiese bestuur moet word. Die boerdery-onderneming dra by tot die sosiale welstand van die land, deur produkte van hoë gehalte aan die verbruiker te lewer. Die beskikbaarheid van veelsoortige produkte word dikwels vanselfsprekend aanvaar. Boere speel 'n groot rol in die ekonomiese welstand van die land.

## HOOFSTUK 2

### DIE MIKRO-OMGEWING VAN DIE ONDERNEMING IN PERSPEKTIEF

“If you’re not faster than your competitor, you’re in a tenuous position, and if you’re only half as fast, you’re terminal.”

G. Salk

#### 2.1 INLEIDING

Die Suid-Afrikaanse boer het oor baie jare die landbou se rol in en bydrae tot die nasionale ekonomie gevestig en uitgebou met bekwaamheid en entrepreneurskap en het in dié proses die land se primêre behoeftes ten opsigte van beskikbaarheid van voldoende voorrade gehalte voedsel en vesel bevredig.

Die omgewing waarbinne dié onderneming hom bevind, vereis nie net `n deeglike omgewingsbewustheid by bestuur nie, maar ook `n aanpasbaarheid in die bestuursbenadering. Die sakewêreld is `n stelsel van individue en ondernemings wat in `n markeconomie produkte en dienste voortbring om die behoeftes van mense te bevredig. Die verskeidenheid behoeftes en voorkeure ten opsigte waarvan die gemeenskap op bevrediging aandring, bepaal dan ook die kompleksiteit van die sakelewe (Cronje, Du Toit, Motlatla; 2000:3).

Tydens strategieformulering, wanneer die vermoë van die onderneming op die geleentheid in die sake-omgewing afgestem word, is die voortdurende verkenning van die omgewing `n voorvereiste. Deurlopende bewustheid hiervan stel die bestuur in staat om bedreigings uit die veranderende omgewing tydig af te weer en om geleentheid optimaal te benut.

Hierdie hoofstuk fokus op die mikro-omgewing van die onderneming. Ter inleiding word die definisie van ondernemingsbestuur bespreek. Uit die omskrywing van ondernemingsbestuur is dit duidelik dat hierdie wetenskap die onderneming as sodanig bestudeer. Daarna kom die komplekse sake-omgewing van die boerdery-onderneming onder die soeklig. Terwyl ondernemingsbestuur die kring nouer trek, val die kellig van hierdie hoofstuk op die mikro-omgewing van die boerdery-onderneming. In die mikro-omgewing word daar hoofsaaklik op die ondernemingsfunksies en die produksiefaktore gefokus. In 'n mededingende internasionale markomgewing is die druk op ondernemings baie hoër om waarde toe te voeg. Laer koste en beter diens aan die verbruiker word deur effektiewe logistieke bestuur en 'n doelmatige verskaffingsketting moontlik gemaak. Vervolgens word die integrasie van die interne onderneming ondersoek.

## **2.2 ONDERNEMINGSBESTUUR**

Oor die belangrike rol wat bestuur in ondernemings vervul, moet daar geen twyfel bestaan nie. Navorsing in Suid-Afrika en in die buiteland toon dat bestuursaktiwiteite die belangrikste sleutelement in die welslae of mislukking van 'n onderneming is. Waar verbeeldingryke bestuursbeginsels in die onderneming toegepas word, kan omvangryke en goeie resultate gewoonlik verwag word (Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders; 1998:8).

Die omskrywing van ondernemingsbestuur stel dit uitdruklik dat dié wetenskap 'n studie maak van wat ondernemings is en hoe ondernemings die beste bestuur kan word. Daarom is dit belangrik om die onderneming wat vir behoeftebevrediging verantwoordelik is, van nader te beskou.

Ondernemingsbestuur is die studie van die middele en metodes wat in die praktyk aangewend word om die mens se behoeftes te bevredig. Ondernemingsbestuur kan ook omskryf word as die wetenskap wat hom besig hou met die studie van hoe 'n private onderneming, as een van verskeie instansies in 'n gemeenskap wat goedere en dienste voorsien om die mens se behoeftes te bevredig, bestuur kan word sodat die markstelsel so

doeltreffend moontlik kan funksioneer en die onderneming sy doelwitte na die beste van sy vermoë kan bereik (Eksteen & Miller; 1995:1).

Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders (1998:8) meen ondernemingsbestuur is die wetenskap wat hom in die min of meer vryemarkstelsel besig hou met die studie van wat 'n onderneming is, en hoe 'n onderneming die beste gestig en bestuur kan word. Die onderneming kan beskryf word as 'n selfstandige ekonomiese entiteit wat:

- hoofsaaklik in die vryemarkstelsel voorkom,
- binne 'n bepaalde sakterrein en makro-ekonomiese omgewing optree,
- die effektiewe en winsgewende aanwending van die beskikbare, skaars, duur en alternatiewe aanwendbare produksiefaktore nastreef (entrepreneurskap, kapitaal, menslike en natuurlike hulpbronne),
- goedere en dienste min of meer deurlopend op die mark aanbied en verkoop, asook
- al die risiko's verbonde aan sy optrede aanvaar (risiko's soos diefstal, brand en onverkoopbaarheid van die produkte).

Die hoofkenmerk van die onderneming is die aanvaarding van risiko's, die winsgewende aanwending van produksiefaktore en die handhawing van kontinuïteit. Die term onderneming is 'n omvattende term maar verwys ook spesifiek na daardie aktiwiteite wat te doen het met die aankoop of verkoop van goedere en dienste of verwante finansiële transaksies (Eksteen & Miller; 1997:21).

Die doel van die onderneming is nie net om wins te maak nie. Wins is 'n noodsaaklikheid en 'n sosiale verantwoordelikheid. 'n Onderneming moet voldoende wins genereer om sy risiko op ekonomiese hulpbronne te dek en dit aan 'n onseker toekoms te verbind. Genoeg kapitaal moet gegenereer word sodat werk in die toekoms verskaf kan word. Al die nie-ekonomiese behoeftes van die gemeenskap - vanaf die administrasie van die gereg tot skole en hospitale - moet befonds word. 'n Onderneming bestaan en word betaal vir sy ekonomiese bydrae. Die funksie van 'n onderneming

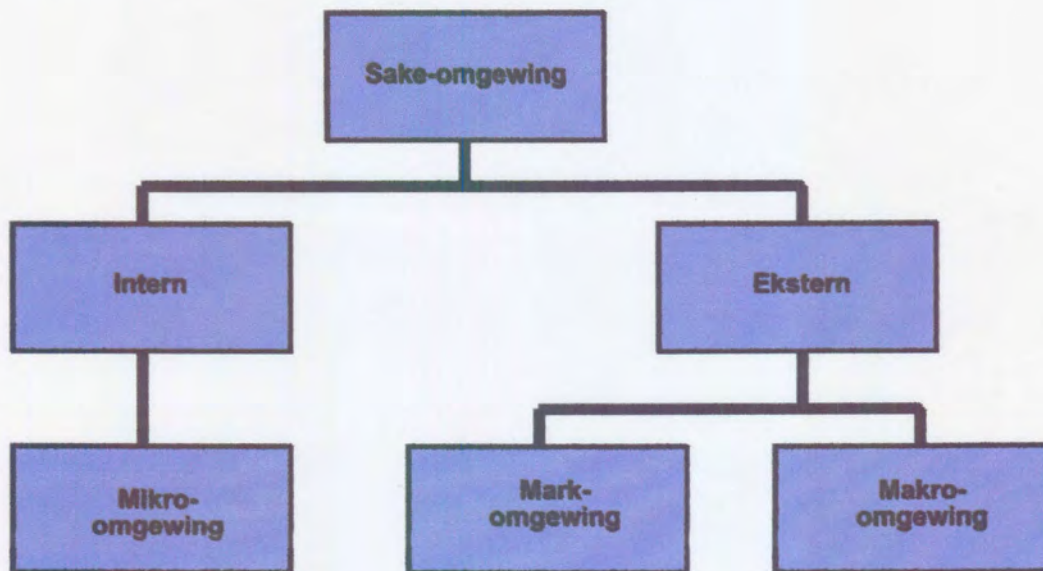
is gevolglik bemarking en innovasie. Ten einde hierdie funksie te vervul moet die onderneming sy hulpbronne van mense, kapitaal, natuurlike hulpbronne (insluitende tyd), en bestuur produktief aanwend (Drucker; 1999:12).

'n Vryemarkstelsel of 'n markeconomie is 'n stelsel waar individue self kan besluit wat geproduseer word, hoe dit geproduseer word en teen watter prys dit verkoop word. Hierdie stelsel is ook min of meer die ekonomiese beleid van Suid-Afrika. Dit is 'n komplekse stelsel met verskillende soorte groot- en klein sake-ondernemings wat interafhanklik van mekaar die hulpbronne van 'n land mobiliseer ten einde aan die behoeftes van daardie land se inwoners te voorsien. Die sakewêreld skep welvaart, dien as katalisator vir ekonomiese groei en is verantwoordelik vir die hoë lewenspeil van Westerlinge. Daarby dien dit die gemeenskap indirek deur tegnologiese vernuwing, navorsing en ontwikkeling en die verbetering van die infrastruktuur (Mescon, Bovee & Thill; 2002:8).

### **2.3 SAMESTELLING VAN DIE BESTUURSOMGEWING**

Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders (1998:38) meen die ondernemings se omgewing is in twee sub-omgewings verdeel, naamlik die interne omgewing en eksterne omgewing. Die eksterne omgewing word verder verdeel in die mark- en makro-omgewing soos in Figuur 2.1 aangedui word.

Kroon (1996:52) meen dat die onderneming beskou kan word as 'n skepping van sy omgewing deurdat die bates, inkomste, probleme, geleenthede en voortbestaan daarvan grootliks van die omgewing afhanklik is. Veranderinge in die situasie buite die onderneming dwing bestuur voortdurend om aanpassings in die onderneming te maak. 'n Voortdurende wisselwerking tussen die onderneming en sy omgewing bepaal grootliks hoe die onderneming organisatories daar uitsien en funksioneer. Die bestuursomgewing omvat alle interne en eksterne veranderlikes wat 'n invloed op die werking van die onderneming uitoefen. Hierdie hoofstuk se klem is op die interne omgewing. Die eksterne omgewing word in hoofstuk 4 vervat.

**Figuur 2.1: Die sake-omgewing**

Bron: Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders (1998:38)

Die kernveranderlikes in die interne omgewing is die visie, missie en ondernemingsdoelstellings, die ondernemingsfunksies asook die produksiefaktore waaroor die onderneming beskik soos in Figuur 2.2 aangedui word. Benewens die kernveranderlikes speel besondere bydraende veranderlikes soos die ondernemingskultuur, bestuurstyl, ondernemingsbeleide, sake-etiek, aandeelhouers, eienaars, werknemers, en beskikking oor inligting ook 'n belangrike rol in die onderneming se interne omgewing. Hierdie veranderlikes bepaal gesamentlik die onderneming se vermoë om sy aktiwiteite uit te voer (Cronje, Du Toit & Motlatla; 2000:67).

Figuur 2.2 verskyn op die volgende bladsy

**Figuur 2.2: Die mikro-omgewing van die onderneming**

Bron: (Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders; 1998:44)

## 2.4 DIE INTERNE MIKRO-OMGEWING VAN DIE LANDBOUBEDRYF

Besonder hoë eise word aan die bestuursvernuif van die bestuurder gestel. Daar moet besluite geneem en uitgevoer word binne die onderneming. Dit behels die doelmatige ordening van die produksiemiddele binne die onderneming self ter bereiking van sy doelwitte. Die mikro-omgewing bestaan, onder andere, uit die visie, missie en ondernemingsdoelstellings, agt ondernemingsfunksies wat almal onderling verband hou en beperkte produksiefaktore (Daft; 2000:86-92).

### 2.4.1 Visie, missie en ondernemingsdoelstellings

Dit is onwaarskynlik dat blywend doelgerigte handeling in 'n onderneming sal plaasvind sonder 'n gemeenskaplike visie, missie en doelstellings. Die visie, missie en doelstellings gee 'n uiteensetting van die redes vir die bestaan van die onderneming en rig sy handeling. Op elke gebied waar prestasie en resultate direk en kragtig die voortbestaan en groei van 'n onderneming raak is 'n visie, missie en doelstellings nodig. Dit is die rigsgnoer van die bestuur van die onderneming. Dit is die wentelpunt van



beplanning, organisering, leiding en beheer van die onderneming se huidige en toekomstige sake-aktiwiteite.

Die formulering van 'n visie, missie en doelstellings is gevolglik van deurslaggewende betekenis, omdat dit bepalend is vir die rigting wat die onderneming wil inslaan en die produksiefaktore wat gebruik moet word. Dit omlin en begrens die aard, omvang en rigting van die optrede (Thompson; 2001:88-94). Die konsepte visie, missie en doelstellings hou met mekaar verband en bepaal gesamentlik die ondernemingstrategie. Dit sal verder in hoofstuk 3 toegelig word.

#### **2.4.2 Ondernemingsfunksies van die onderneming**

Die onderneming as 'n stelsel beskik oor verskeie interafhanklike substelsels wat tot die werking van die onderneming in sy geheel bydra. Uit die hoek van bestuursweese bestaan die onderneming se substelsels uit die funksionele ondernemingsfunksies, te wete die bestuursfunksie, aankoopfunksie, produksiefunksie, menslikehulp-bronfunksie, bemarkingsfunksie, korporatiewe kommunikasiefunksie, finansiële funksie, inligtingsfunksie en logistieke funksie. Elkeen vorm gevolglik 'n interafhanklike substelsel van die onderneming en elk streef doelwitte na wat, indien dit verwesenlik word, die totale stelsel gevolglik help ten einde sy oorkoepelende doelwitte te bereik. Elke substelsel moet in die strewe na sy eie doelwitte sy aktiwiteite met dié van die ander substelsels integreer. Dit is die bestuur wat die verskillende substelsels van die onderneming afsonderlik en gesamentlik bestuur sodat die onderneming as 'n stelsel sy doelwitte bereik (Hugo, Van Rooyen & Badenhorst; 1997:4-5).

In die boerdery-onderneming word elkeen van die bestuurstake naamlik beplanning, onderneming, leidinggewing, koördinerings en beheer gebruik. Die ondernemingsfunksies word uitgevoer deur die verskillende vaardighede, beginsels en hulpmiddels wat deel van die bestuurder se kennis en vermoë vorm te gebruik. Bestuur van 'n suksesvolle onderneming moet sy kennis toepas in elkeen van die agt bestuursterreine van die

onderneming wat produksiebestuur, finansiële bestuur, bemarkingsbestuur en personeelbestuur insluit (Nasionale Departement van Landbou; 2000:26).

Met die oog op groter duidelikheid, beter begrip en 'n sistematiese benadering kan die agt ondernemingsfunksies en die onderlinge verwantskap soos in Figuur 2.3 aangedui word (Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders; 1998:28).

**Figuur 2.3: Die ondernemingsfunksies en hul onderlinge verwantskap**



Bron: Aangepas uit Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders (1998:28)

#### 2.4.2.1 Algemene bestuur

Bestuur is die proses wat gebruik word om die doelstellings van die sake-onderneming te bereik deur beplanning, organisering, personeelvoorsiening, leiding en beheer van mense en ander bronne tot die beskikking van die onderneming (Lewis, Goodman & Fandt; 1998:5). Bestuur is 'n proses waardeur persone in leidinggewende hoedanighede

menslike en ander hulpbronne so doelmatig moontlik aanwend ten einde sekere produkte of dienste te lewer, in bepaalde behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstellings te bereik. Algemene bestuur integreer die werk van funksionele bestuurders (Boone & Kurtz; 1999:267).

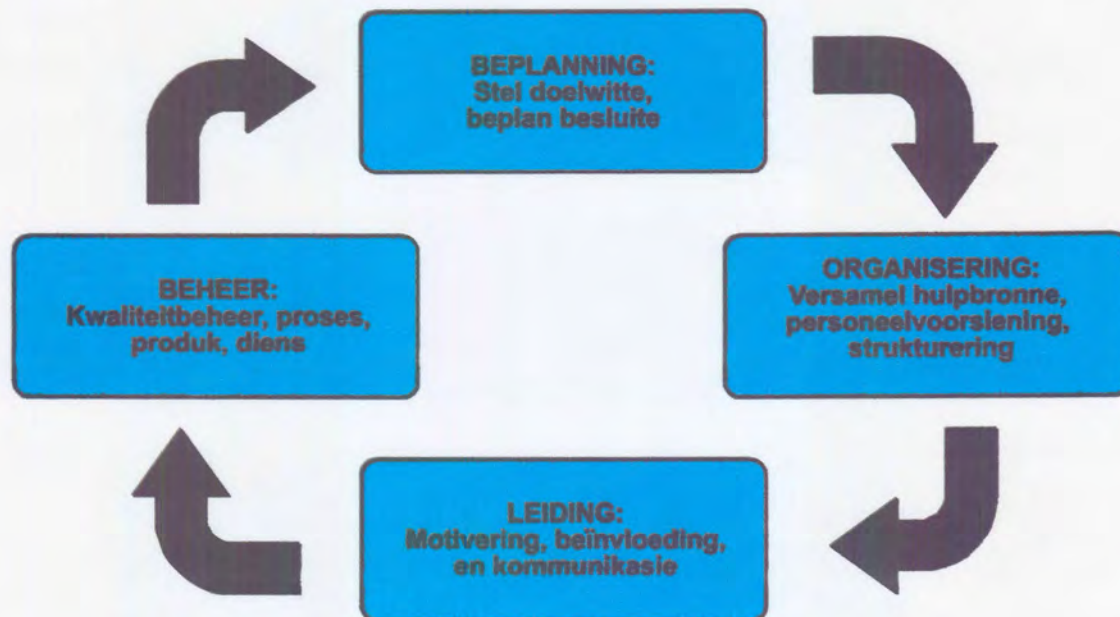
Bestuur is nie slegs tot die hoofuitvoerende beampte beperk nie, maar word deur alle persone beoefen wat aan ondergeskiktes leiding moet gee. Algemene bestuur is in werklikheid 'n oorkoepelende funksie wat saam met al die ander funksies uitgevoer moet word. Die aankoopbestuurder moet byvoorbeeld die aktiwiteite van sy afdeling beplan, organiseer, lei, koördineer en beheer (Du Brin; 2000:3).

Bestuur en bestuurders volgens Drucker (1999:12) is 'n behoefte van alle ondernemings, van die kleinste tot die grootste. Bestuur is dit wat die onderneming laat werk en wat alles bymekaar hou. Geen onderneming kan funksioneer sonder bestuurders nie. 'n Bestuurder se take kan verdeel word in beplanning, organisering, integrering, meting en ontwikkeling van mense. Volgens Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude & Associates (2001:8), verwys bestuur na die take en aktiwiteite wat deur bestuur gedoen word in die bestuur van 'n onderneming, naamlik: beplanning, organisering, leiding en beheer. Ten einde die onderneming se doelwitte te bereik word hierdie vier bestuurstake gelyktydig deur die suksesvolle bestuurder uitgevoer.

Bestuur kan omskryf word as 'n proses of reeks aktiwiteite wat die nodige rigting aan 'n onderneming se hulpbronne verskaf sodat die onderneming se doelwitte so produktief moontlik in die omgewing waarin die onderneming hom bevind bereik kan word. Die bestuur se taak is om die onderneming se verskillende hulpbronne of insette op so 'n wyse te kombineer, te deel, te koördineer en aan te wend dat die onderneming se doelwitte so produktief moontlik bereik word. Dit doen bestuur deur 'n bepaalde proses te volg wat bestaan uit die vier fundamentele bestuurshandelinge, naamlik beplanning, organisering, leiding en beheer (Mescon, Bovee & Thill; 2002:152-153).

Mescon, Bovee & Thill (2002:153) stel die vier take van bestuur naamlik beplanning, organisering, leiding en beheer soos in Figuur 2.4 voor.

**Figuur 2.4: Die take van bestuur**



Bron: Mescon, Bovee & Thill (2002:153)

- **Beplanning**

Beplanning behels die taak om ondernemingsdoelwitte te bepaal en die wyse waarop dit bereik gaan word voor te stel. Daar is drie redes waarom bestuur beplan, naamlik die toekomstige rigting van die onderneming word bepaal; die onderneming se hulpbronne word geïdentifiseer en toevertrou; en besluite kan in verband met die uitvoering van die take ten einde die doelwitte te bereik geneem word (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude & Associates; 2001:10).

Du Brin (2000:94) meen die belangrikste bestuurstaak is beplanning. Beplanning sluit die keuse van doel- en doelstellings volgens die verwagte toekomstige neigings in en die

bepaling van die beste strategieë en taktiek ten einde hierdie doelstellings van die onderneming te bereik. 'n Bestuurder stel in die eerste plek doelwitte. Bepaling van die doelwit, wat gedoen moet word ten einde die doelwit te bereik en kommunikasie van die doelwit is deel van die eerste taak van die bestuurder. Beplanning is die proses waardeur die onderneming sy doelwitte stel, die strategie en taktiek ontwerp ten einde die doelwitte te bereik. Die doelwitte dien as riglyn waarteen die onderneming sy prestasie kan meet (Drucker; 1999:12).

In die boerdery-onderneming is die doel van elke bestuurder om resultate te kry en doelwitte te bereik. Die bestuurder moet in die beplanningsproses 'n doelwit stel en gevolglik skedules, prosedures en metodes opstel ten einde die doel te bereik. Beplanning is noodsaaklik vir deurlopende sukses en bepaal die rigting van die onderneming. Beplanning kan beskryf word as die opstel van die mees geskikte plan van aksie, met inagneming van alle betrokke faktore en is gemik op spesifieke doelwitte. Die opstel van die mees geskikte plan impliseer nie vooruitskatting nie maar die ontwikkeling van alternatiewe en metodes waarvolgens presteer kan word, met inagneming van die gevolge van die alternatiewe aksies (Nasionale Departement van Landbou; 2000:12).

- **Organisering**

Organisering is die proses wat 'n struktuur van verhoudings skep wat die werknemers in staat stel om die bestuur se planne uit te voer en om die onderneming se doelwitte te bereik. Deur beter organisering kan bestuur die arbeid, grondstowwe en kapitaal beter koördineer (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude & Associates; 2001:10).

Volgens Mescon, Courtland & Thill (2002:162-164), behels organisering die oprigting, ontwikkeling of ontwerp van 'n formele struktuur van rolle in 'n formeel georganiseerde onderneming. Organisering behels ook die werwing van personeel en die skep van gunstige werkomstandighede ten einde te verseker dat werknemers die doelstellings en doelwitte van die onderneming bereik.

Bestuur moet die menslike hulpbronne en materiële hulpbronne so organiseer dat die beleid uitgevoer kan word. Hulpbronne moet toegewys word en die werk moet gekoördineer word. Die versameling van hulpbronne sluit werwing van werknemers, aankoop van materiaal, voorsiening vir die nodige finansiering en die verskaffing van die nodige fasiliteite in (Du Brin; 2000:162).

Volgens Drucker (1999:12) is organisering die tweede taak van die bestuurder. Die onderneming is die raamwerk waarop bestuur gebou is en behels die formulering van 'n plan wat die interafhanklikheid van elke werkaktiwiteit aandui, asook die taakopdrag van elke individu binne die boerdery-onderneming. Die onderneming behels ook die daarstelling van die struktuur, bepaling van die take wat gedoen moet word, keuring, toedeling en opleiding van personeel, beskrywing van werksaamhede en die oprigting van 'n personeelstruktuur in die onderneming.

Solank as wat alle werkers hulle verhoudings tot mekaar en die boerdery-onderneming as geheel nie verstaan nie, sal samewerking, spanwerk en gekoördineerde aksie nie bereik word nie (Drucker; 1999:12).

In die boerdery-onderneming moet die plaasbestuurder toesien dat elke werker 'n funksie het wat duidelik uitgespel is. Die plan van die onderneming behels, onder andere, die werker se taakopdragte, die besluit om iemand in bevel te plaas, die oorkoepelende doelwit van die onderneming as geheel en die wyse waarop elke persoon en afdeling met mekaar verbind is. Sodanige plan stel die bestuurder in staat om verantwoordelikheid aan aktiwiteite te koppel, dit voorkom ontduiking en verwarring oor wie vir wat verantwoordelik is en dit omskryf die aard en omvang van die bevoegdheid van elke werker (Nasionale Departement van Landbou; 2000:18).

- **Leiding**

Nadat beplanning gedoen is, 'n struktuur ontwerp is en die regte personeel gekies en geplaas is moet daar leiding geneem in die onderneming word. Leiding sluit die take van

kommunikasie en motivering in om die aktiwiteite wat nodig is om gevolglik die onderneming se doelstellings te bereik, uit te voer (Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude & Associates; 2001:10).

Theunissen (2001:50) meen die bestuurder moet die werker op so 'n manier lei dat wins gemaksimeer word en doelwitte bereik word. Volgens Mescon, Bovee & Thill (2001:158) word leiding omskryf as die bestuurstaak om ander te beïnvloed en om prestasie na te streef sodat die doelwitte bereik kan word. Leidinggewing as 'n bestuurstaak behels die beïnvloeding of motivering van mense om vrywillig die doelstellings van die onderneming na te streef.

Leidinggewing behels leierskap, toesighouding, motivering, delegering en evaluering van die mense wat bestuur word. Boerderybestuurders oefen leidinggewing uit wanneer daar toesien word dat die pogings van elke werker op die bereiking van die gemeenskaplike doelwit van die boerdery-onderneming ingestel is. Leidinggewing het betrekking op die bevelvoering oor mense en behels toewysing van pligte en verantwoordelikheid, bepaling van doelwitte, delegering van gesag, skepping van die begeerte om suksesvol te wees en die toesien dat die werk bevredigend verrig word (Nasionale Departement van Landbou; 2000:19).

- **Beheer**

Beheer is die proses waar persone, groepe en die onderneming se prestasie gemonitor word en besluite geneem word ten einde die prestasie te verbeter. Die beheerfunksie behels die kontrole en regstelling van die aktiwiteite van die personeel om te verseker dat die gestelde doelwitte en planne bereik word (Mescon, Bovee & Thill; 2001:158).

Die funksie om die prestasie te monitor en die veranderlikes van die werk aan te pas ten einde die resultate te verbeter staan as die bestuurstaak van beheer bekend. Die bestuurder moet doelwitte stel, vergoeding bepaal en die prestasie van die onderneming interpreteer. Die betekenis van dit wat gemeet word en die bevinding daarvan word na

die ondergeskiktes, toesighouers en werknemers gekommunikeer. Die finale taak is gevolglik die ontwikkeling van mense (Drucker; 1999:12).

Volgens Theunissen (2001:50) is die finale funksie van bestuur beheer en evaluering van die plan. Daar moet bepaal word of daar afgewyk is van die oorspronklike plan en of beplanning, organisering, leiding en beheer weer toegepas moet word om die plan uit te voer. Beheer is die bestuurstaak waardeur die uitvoering van die planne en instruksies gemonitor word en gereguleer word sodat die uitvoering ooreenkomstig die planne geskied en die gestelde doelwitte bereik word.

Beheer is aanvullend tot die ander vier bestuurstaak en vergoed vir verkeerde beoordeling, die onverwagte en die invloede van verandering. Behoorlike beheermaatreëls voorsien die nodige inligting en die nodige tyd om planne, wat nie volgens beplanning gevorder het nie, reg te stel. Dit dui ook metodes aan om die swak plekke reg te stel.

Beheermaatreëls in die boerdery-onderneming benodig betekenisvolle inligting en kennis wat sal bydra tot die voorgeskrewe doelwitte. As 'n doeltreffende beheerstelsel nie ingestel word nie, sal swak prestasie van die onderneming die gevolg wees. Koördinerende behels die vertolking van die planne, beleid, prosedures en praktyke. Koördinerende van die onderneming behels ook die voorsiening vir groei en ontwikkeling van werknemers, die voorsiening van die klimaat vir sukses en die toesien van die vrymoedige terugvoering van inligting (Nasionale Departement van Landbou; 2000:21-24).

#### **2.4.2.2 Produksiefunksie**

Die produksiefunksie bestaan uit die aktiwiteite wat met die doelmatige vervaardiging en verwerking van grondstowwe en halfprodukte te make het, asook die beskikbaarstelling van goedere en dienste deur die onderneming. Die bou, aanleg en vestiging van die



fabriek, asook produksiebeplanning en – beheer, is hierby ingesluit (Chase, Aquilano, Jacobs; 1998:5).

In die boerdery-onderneming is die primêre doelstelling die produksie van vee- en akkerbouprodukte. Dit vereis noodwendig 'n kennis van aspekte soos klimaat, grondtipes, veerasse en die tegniese bestuur van elke besondere bedryfstak wat in die boerdery-onderneming opgeneem is. Verder behels produksiebestuur ook die keuse van verkryging van insette soos kunsmis, geboue, werktuie en die onderneming van werktuie en arbeid om take doeltreffend en effektief uit te voer (Nasionale Departement van Landbou; 2000:26).

#### **2.4.2.3 Aankoopbestuur**

Die doelwitte van 'n sake-onderneming moet altyd ingestel wees op die winsgewende bevrediging van verbruikers se behoeftes. Die basiese doel van enige onderneming is gevolglik om doelgerig en doelmatig te funksioneer, dit wil sê om met die laags moontlike aanwending van hulpbronne (inset) die hoogs moontlike opbrengs (uitset) te behaal om gevolglik so produktief moontlik te funksioneer.

Die aankoopfunksie is uiteraard ook op die verhoging van produktiwiteit afgestem, veral wat die insette van die onderneming betref. As hierdie funksie doelmatig uitgevoer word, dien dit die basiese doelwit van 'n onderneming, naamlik om deur bevrediging van verbruikers se behoeftes die hoogs moontlike opbrengskoers op die kapitaal wat die onderneming aanwend te verseker. Dit sorg weer uiteindelik vir die maksimering van die welvaart van die eienaars van die onderneming en die gemeenskap in geheel (Hugo, Van Rooyen & Badenhorst; 1997:8-9).

Die aankoopfunksie handel in breë trekke oor die aktiwiteite wat verrig moet word om te verseker dat goeie leweransiers die onderneming van die regte benodigdhede, in die regte hoeveelhede, op die regte tyd en plek teen die beste prys moontlik voorsien (Hugo, Van Rooyen & Badenhorst; 1997:4).

#### **2.4.2.4 Menslikehulpbronbestuur**

Menslikehulpbronbestuur behandel, onder andere, werwing, keuring, opleiding, bevordering, vergoeding, en ontslag van die personeel (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy; 1998:3). Volgens Mondy, Noe & Premeaux (1999:4) kan menslikehulpbronbestuur gedefinieer word as die verkryging van die regte persone in die ondernemingstruktuur deur te voldoen aan die vereistes van die arbeidsmag, selektering, vergoeding en opleiding van personeel ten einde die onderneming se doelwitte te bereik.

Mense vorm die enigste skeppingshulpmiddel van 'n onderneming en moet gevolglik goed bestuur word. Die regte persoon moet vir elke taak in die onderneming gevind word. Elke werknemer moet goed ingelig word oor sy/haar rol in die onderneming. Hulp en opleiding moet voorsien word ten einde die individu in staat te stel om die werk beter te kan verrig en persone wat dit verdien moet bevorder word. Elke individu behoort 'n redelike loon te verdien vir die werk wat verrig word. Die hoofdoel is om gemotiveerde personeel te ontwikkel (Nasionale Departement van Landbou; 2000:27).

#### **2.4.2.5 Inligtingsbestuur**

Inligtingsbestuur sluit boekhouding, statistiek, kosprysberekening en –beheer, argiefbeheer, bestuursinligting en algemene kantoorbestuur in. Dit behels die hele netwerk van aantekeninge oor die onderneming en ondernemingsgebeure ten behoeve van die leiding-, die vaslegging, verwerking en verstrekking van gegewens wat die bestuur ondersteun in sy taak van leiding gee, hom help om gesonde beslissings te neem en verantwoording te doen. Die inligtingsfunksie is deur die hele onderneming versprei.

Die inligtingsfunksie verskaf die kapasiteite van produksiemiddele, gegewens oor verkope en koste. Dit behels die werkindeling en werkvoorbereiding en omvat die opstel van die begroting en beheer daarvoor. So kan die produksie-afdeling nie besluit oor 'n bepaalde produksiemetode sonder kostegegewens nie en kan die verkoopafdeling nie werk sonder analise van verkope, marknavorsing en kostegegewens nie. Die

inligtingsfunksie se invloed is repressief, dit smoor ongewenste ontwikkelings, dit is voorkomend, dit verhoed 'n herhaling van ongewenste ontwikkelings, dit kyk na die verlede, is vooruitskouend, en dit kyk na die toekoms. Die inligtingsfunksie is gevolglik 'n afgeleide funksie wat as hulpmiddel by die bestuur van die onderneming gebruik word (Bickerstaffe; 1997:351-356).

#### **2.4.2.6 Finansiële bestuur**

Die meeste besluite in die onderneming word gemeet in finansiële terme, daarom vervul die finansiële bestuurder 'n belangrike rol in die onderneming. Die finansiële bestuurder moet die ekonomiese omgewing verstaan waarin die onderneming besigheid doen. Finansiële bestuurders gebruik rekeningkundige data, daar word gekonsentreer op 'n aanwas van metodes, data insameling en voorstelling van data deur op kontantvloei en besluitneming te fokus. Primêr gaan dit hier om die verkryging van kapitaal en die finansieringsmetodes. Dit gaan gevolglik oor die finansieringsbeleid, die vorme waarin kapitaal aangetrek word – die likiditeit, rentabiliteit, solvabiliteit en beheer deur aandeelhouders, gesien vanuit die finansieringsoogpunt. Al die ander funksies van die onderneming soos produksie-, aankoop-, mannekrag- en inligtingbestuur moet die basis van die finansiële funksie in die onderneming verstaan. Daar is gevolglik 'n noue verband tussen, onder andere, die finansiële funksie, die prysbesluit en die hele kosprysberekening stelsel (Gitman; 1998:11).

Doeltreffende produksie in sigself, sal nie noodwendig 'n finansiële gesonde onderneming daarstel nie. Die keuse van bedryfstakke en die bestuur daarvan moet sodanig wees dat die onderneming 'n voldoende wins maak, kontantvloei oor tyd kontroleer en seker maak nuwe beleggings lewer voldoende winste. Finansiële bestuur sluit ook die verkryging van beleggingskapitaal in (Nasionale Departement van Landbou; 2000:26).

#### **2.4.2.7 Korporatiewe kommunikasiebestuur**

Die bestuur van korporatiewe kommunikasie streef skakeling en goeie betrekkinge met almal na wie se oordeel vir die onderneming en die bereiking van sy doelstellings van belang is – die arbeidsmark, finansiële instellings, aandeelhouders, klante, leweransiers, die owerheid, en andere. Met die eksterne betrekkinge word gepoog om die openbare mening oor die onderneming gunstig te beïnvloed (Marx, Rademeyer & Reynders; 1998:559).

#### **2.4.2.8 Bemerkingsbestuur**

Die bemerkingsfunksie bestaan uit die samevoeging van aktiwiteite wat, onder andere, betrokke is by die studie van verbruikersbehoefte en –begeertes, die produkontwikkeling, die vasstelling van verkooppriese, die keuse van distribusiekanale, die fisiese distribusie, en bemerkingskommunikasie. Hierdie funksie moet sorg vir die inkomste van die onderneming, iets wat 'n belangrike invloed op die bereiking van doelwitte uitoefen (Zikmund & d'Amico; 2001:5,7).

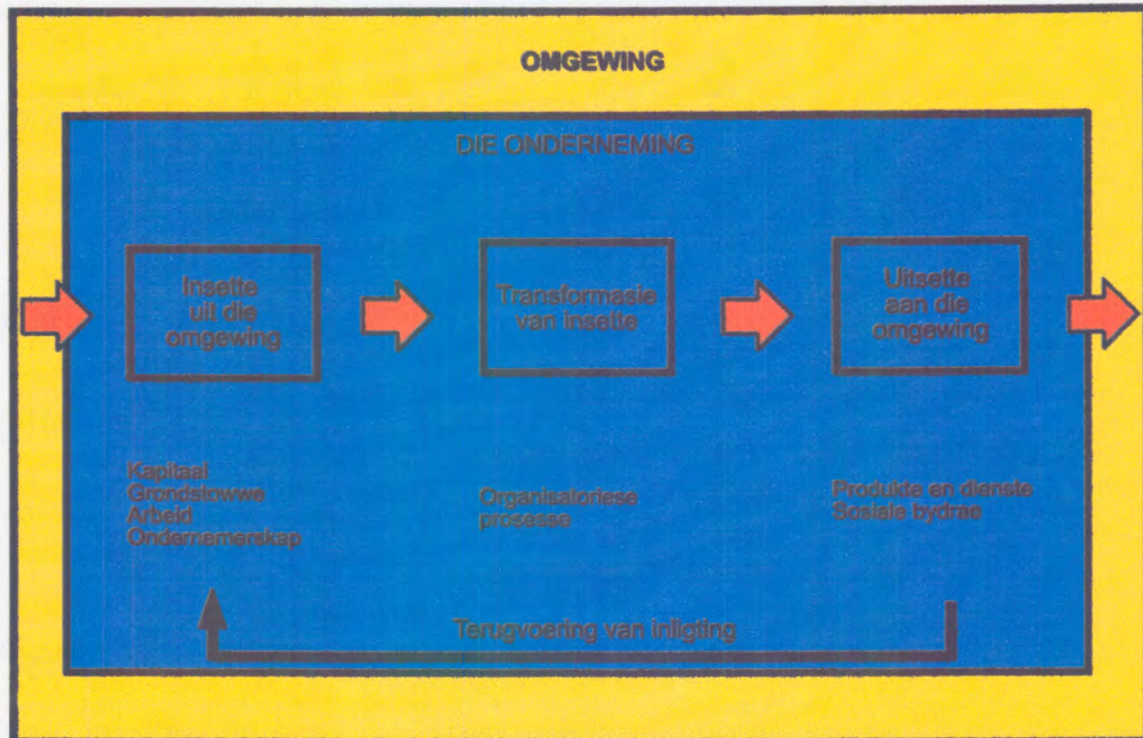
Volgens die Nasionale Departement van Landbou (2000:27) is bemerking een van die belangrikste ondernemingsfunksies in die boerdery-onderneming. Die onderneming kan ten gronde gaan indien die produkte wat vervaardig word nie deur verbruikers verlang word nie. Bemerkingsbestuur op sigself is 'n ingewikkelde vakgebied, veral sover dit die bemerking van landbouprodukte, wat in alle dele van die wêreld onderworpe is aan owerheidsbeheer ten opsigte van hoeveelhede en pryse betref. Primêr is bemerking die voorsiening van die regte produkte op die regte plek op die regte tyd en teen die regte prys.

#### **2.4.3 Produksiefaktore**

Die onderneming is 'n substelsel van die omgewing wat met die transformasieproses of die verwerking van insette uit die omgewing tot uitsette aan die omgewing belas is. Die

onderneming en die omgewing waarin dit bestaan is vir hul voortbestaan van mekaar afhanklik, die interafhanklikheid gaan oor die interaksie tussen die twee. Figuur 2.6 dui hierdie interaksie meer in besonderhede aan en verklaar op hierdie wyse ten dele die werking van die onderneming.

**Figuur 2.5: Die onderneming as 'n stelsel van sy omgewing**



Bron: Adendorff & De Wit (1997:5)

Vanweë hierdie interafhanklikheid tussen die onderneming en die omgewing verkry die onderneming insette in die vorm van die natuurlike hulpbronne, arbeid, ondernemerskap en kapitaal uit die omgewing. Hierdie insette van die gemeenskap word gevolglik deur die onderneming verwerk. Die verwerking- of transformasieproses dui nie net op die onderneming se fisiese produksieproses, waar die hulpbronne tot produkte omskep word nie, maar ook op die hele bestuursproses. Enige produk wat vervaardig word, moet immers bemark word. Die personeel wat die produk vervaardig, moet aangetrek en opgelei word, en finansies moet verkry word om vir die grondstowwe, arbeid,

vervaardigingstoerusting, die bemarkingsaktiwiteite en vele ander aktiwiteite te betaal. Die onderneming word voortdurend deur verandering in die omgewing beïnvloed (Lewis, Goodman & Fandt; 1998:59).

’n Gemeenskap se hulpbronne is skaars en word deur die behoeftes oortref. Hulpbronne is die basiese insette in die voortbrenging van produkte en dienste en staan ook bekend as produksiefaktore. Hulpbronne is iets waaroor ’n gemeenskap in beperkte hoeveelhede beskik en wat ter bevrediging van die gemeenskap se behoeftes aangewend kan word, naamlik natuurlike hulpbronne, menslike hulpbronne, kapitaal en ondernemerskap (Boone & Kurtz; 1999:10).

Produksie vind plaas ten einde die menigvuldige behoeftes van die gemeenskap te bevredig en die onderneming se doelwitte te bereik. Produksie omvat egter nie net die fisiese voortbrenging van goedere en dienste nie, maar ook al daardie bedrywighede wat hierdie goedere en dienste tot by die verbruiker bring. Produksie kan plaasvind deur die samewerking van die verskillende produksiefaktore. Hierdie produksiefaktore is die natuurlike hulpbronne, menslike hulpbronne, kapitaal en ondernemerskap.

- Natuurlike hulpbronne is, onder andere, landbougrond, nywerheidspersele, woonerwe, minerale, metale, water en alle hulpbronne wat deur die natuur aan die mens beskikbaar gestel word.
- Menslike hulpbronne, ook bekend as die produksiefaktor arbeid, sluit die fisieke en geestelike talente en vermoëns van die mens in wat aangewend word om produkte en dienste voort te bring.
- Kapitaal is fondse deur beleggers verskaf, asook die wins wat deur die onderneming teruggehou word om aktiwiteite mee te finansier.
- Ondernemerskap dui op daardie individue in die gemeenskap wat die leiding neem en die risiko aanvaar deur die produksiefaktore bymekaar te bring vir die produksie van produkte en dienste vir die gemeenskap. Die ondernemer word met wins vir sy risiko en inisiatief vergoed.

Tydens die produksieproses word produksiefaktore in die bedryf gekombineer en omskep in eindprodukte vir behoeftebevrediging en doelwitbereiking (Cronje, Du Toit & Motlatla; 2000:38-39).

Ondernemings wend die produksiefaktore aan om die veelvuldige behoeftes van mense te bevredig. Daar moet egter in gedagte gehou word dat produksiefaktore skaars en duur is en alternatiewe gebruiks- en aanwendingsmoontlikhede het. Daarom moet ondernemings voortdurend kies en besluit hoe hulle die beperkte middele die beste kan aanwend ten einde maksimum behoeftebevrediging te verseker.

Die produksiemiddele waaroor die onderneming beskik, naamlik grond, geboue, gereedskap, mense, kapitaal en grondstowwe, moet in die beste verhouding deur die ondernemingsbestuur gekombineer word sodat die bedryf effektief en doeltreffend kan funksioneer. Grondstowwe en ander produksiemiddele stroom aan die een kant van die bedryf in. Dit word bewerk en verwerk deur mense en masjiene, en stroom as eindprodukte aan die ander kant uit. Nou is dit beskikbaar vir gebruik deur ander ondernemings of eindverbruikers (Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders; 1998:3).

Die onderneming is vir die omsettingsproses verantwoordelik waardeur die insette soos grondstowwe tot eindprodukte verwerk word ten einde die verbruiker se behoeftes te bevredig. Die produksieprosesse waardeur die gewenste goedere en dienste gelewer word, gebeur egter nie spontaan nie: die aktiwiteite moet doelgerig bestuur word. Die produksieprosesse kan nie uitgevoer word sonder die inagneming van die eksterne faktore nie (Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders; 1998:5).

## **2.5 LOGISTIEKE BESTUUR**

'n Belangrike komponent in 'n winsgewende en mededingende boerdery-onderneming is effektiewe logistieke bestuur. Logistiek is verantwoordelik dat die regte produk op die regte tyd, plek en teen die laagste koste aan die verbruiker gelewer word. Die beperkte

hulpbronne moet ten beste benut word ten einde die grootste wins oor die langtermyn vir die plaas as geheel te verwesenlik en nie net vir een besondere boerderyvertakking nie.

Logistiek is die proses van beplanning, implementering en beheer sodat effektiewe en doelmatige vloei en berging van goedere, dienste en verwante inligting kan plaasvind van die punt van oorsprong tot die punt van verbruik ten einde aan die verbruiker se behoeftes te voldoen (Vogt, Pienaar & De Wit; 2002:6).

Logistiek is 'n strategiese verbintenis om die onderneming se bemarkingsfunksie te ondersteun en is ook 'n operasionele soeke na uitnemendheid. Logistiek inkorporeer die totale verskaffingsketting (Vogt, Pienaar & De Wit; 2002:29).

Elke sfeer van die mens se bestaan word direk of indirek deur logistiek beïnvloed. Logistiek het 'n direkte impak op die lewenspeil van die mens. Logistieke bestuur is daardie deel van die verskaffingsketting wat goedere, dienste en verwante inligting beplan, implementeer en beheer. Ten einde aan die vereistes van die verbruiker te voldoen moet goedere, dienste en verwante inligting effektief en doelmatig van die plek van oorsprong tot die plek van verbruik vloei en geberg word (Stock & Lambert; 2001:2-3).

Die rol van logistiek in die ekonomie kan duidelik gesien word in die betekenisvolle bydrae wat dit tot die bruto binnelandse produk (BBP) lewer. Logistiek het onder meer 'n invloed op die inflasiekoers, rentekoers, produktiwiteit, koste en beskikbaarheid van energie. Logistiek is 'n belangrike aktiwiteit in die verkope van goedere en dienste omdat dit die beweging en vloei van verskeie ekonomiese transaksies steun (Stock & Lambert; 2001:5-6).

Effektiewe logistieke bestuur is 'n sleutelement in die verbetering van winsgewendheid en mededingende prestasie van die onderneming. Stock & Lambert (2001:6-11) meen dat die rol van logistieke bestuur voordele vir die onderneming inhou. Die resultaat van



logistieke bestuur is 'n mededingende voordeel, tyd- en pleknut, effektiewe beweging van produkte, dienste en inligting na die verbruiker en is 'n eienaarsbelang.

### **2.5.1 Logistieke bestuur is 'n mededingende voordeel**

Effektiewe logistieke bestuur is 'n bron van mededingende voordeel. Die onderneming het 'n deurlopende voorsprong bo mededingers, in terme van die verbruiker se voorkeure. Logistieke bestuur differensieer die onderneming en genereer groter wins omdat die koste om 'n produk te vervaardig laer is. Suksesvolle ondernemings vervaardig produkte teen die laagste moontlike koste, verskaf 'n produk teen die beste waarde, in terme van differensiasie of omvat 'n kombinasie van die twee (Christopher; 1998:4-5).

Logistiek is 'n wyse om goedere, dienste en inligting soos en wanneer dit nodig is beskikbaar te stel. 'n Onderneming met 'n deurlopende kwaliteit logistieke diens wat aan die klant se behoefte voorsien, het 'n mededingende voordeel (Vogt, Pienaar & De Wit; 2002:29).

### **2.5.2 Logistieke bestuur is verantwoordelik vir tyd- en pleknut**

Pleknut is die waarde wat aan 'n produk toegevoeg word wanneer dit op die regte plek vir aankope en verbruik beskikbaar gestel word. Logistiek is direk verantwoordelik vir pleknut aangesien dit grondstowwe, voorraad wat in die proses is van vervaardiging, en finale produkte van die plek van oorsprong na die plek van verbruik verplaas. Tydnut is die waarde wat toegevoeg word wanneer die produk op die regte tyd beskikbaar gestel word (Stock & Lambert; 2001:6-11).

### **2.5.3 Logistieke bestuur is verantwoordelik vir die effektiewe beweging van produkte, dienste en inligting na die verbruiker**

Logistiek is die skakel tussen die produksiebestuur en die mark. Die omvang van logistiek word in Figuur 2.6 aangedui.

**Figuur 2.6: Die logistieke bestuursproses**

Bron: Christopher (1998:13)

Logistiek strek van die bestuur van grondstowwe tot die aflewering van die finale produk. Vanuit hierdie oogpunt is logistiek die wyse waarop die verbruiker se behoeftes bevredig word. Die vloei van materiaal en inligting word gekoördinerend en strek vanaf die mark, deur die operasionele proses tot by die verskaffer (Christopher; 1998:13).

#### 2.5.4 Logistiek as 'n eienaarsbelang

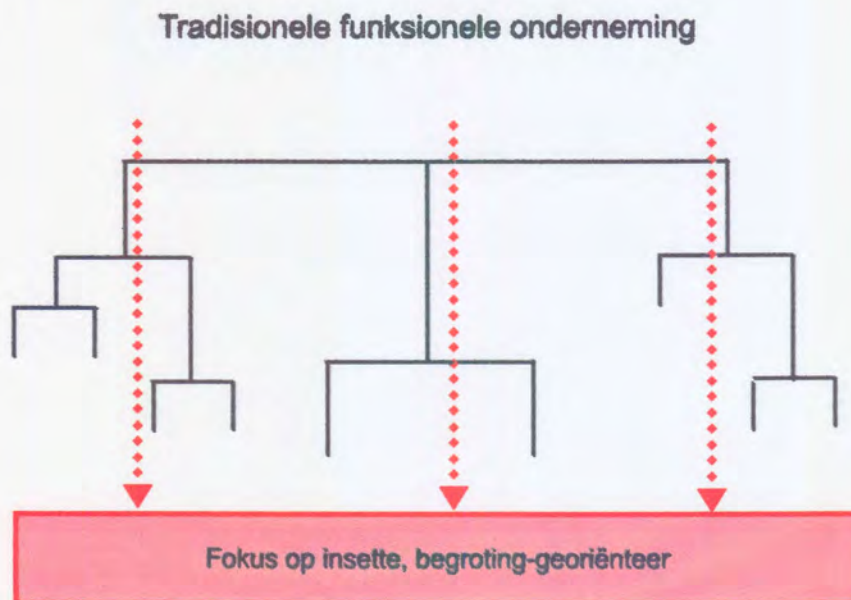
'n Effektiewe en ekonomiese logistieke sisteem is soortgelyk aan die waarde van 'n tasbare bate in die rekeningkundige rekords. 'n Groter markaandeel word bo die mededinger verkry indien die onderneming die produk vinnig en teen 'n lae koste aan die verbruiker voorsien word (Stock & Lambert; 2001:11).

Daar is egter 'n noue verband tussen die eksterne omgewing en die mikro-omgewing van die onderneming. Die onderneming is 'n orgaan van 'n bepaalde gemeenskap wat ingestel is op die bereiking van bepaalde doelwitte, sowel as die voortbestaan en die behoeftebevrediging van belangegroepes. As sodanig is die onderneming onderhewig aan die kragte van die eksterne omgewing (Cronje, Du Toit & Motlatla; 2000:66).

## 2.6 INTERNE INTEGRASIE VAN DIE ONDERNEMING

Die konvensionele onderneming is op streng funksionele afdelings en hiërargieë gebaseer. Tradisionele grense word deur uitgediende prioriteite bewaak. In 'n konvensionele onderneming is dit moeilik om 'n geïntegreerde vloei van materiaal te bewerkstellig wat op die verbruiker fokus (Ostroff, 1999:1-9). Die vertikale ondernemingstruktuur van 'n konvensionele onderneming word in Figuur 2.7 aangedui.

**Figuur 2.7: Die vertikale onderneming se fokus**



Bron: Christopher (1998:223)

In 'n konvensionele onderneming bestuur die produksiebestuurder produksie, die aankoopbestuurder aankope en die bemarkingsbestuurder bestuur bemarking. Die individuele ondernemingsfunksies se doelwitte is selfgesentreerd. Dié doelwitte fokus op sekere aspekte van spesifieke ondernemingsfunksies wat prestasie die beste reflekteer. Die individuele ondernemingsfunksies se doelwitte kan gevolglik in stryd wees met die algehele doelwitte van die onderneming. Die ondernemingsfunksies se fokus is op die gebruik van hulpbronne en nie op die generering van uitsette nie. Die uitsette van die onderneming word in terme van die tevredenheid van die verbruiker gemeet - wat teen 'n

wins bereik is. Teenstrydig hiermee kan die uitsette horisontaal dwarsoor die onderneming deur koördinasie en samewerking bereik word (Christopher; 1998:23-24).

Die belangrikste nadele van die konvensionele onderneming se vertikale ondernemingstriktuur is inligting gaan verlore, doelwitte is gefragmenteer, 'n hoë koste om die werk aan die onderskeie departemente te koördineer asook onderdrukking van die werknemers se kreatiwiteit en inisiatief (Ostroff; 1999:6).

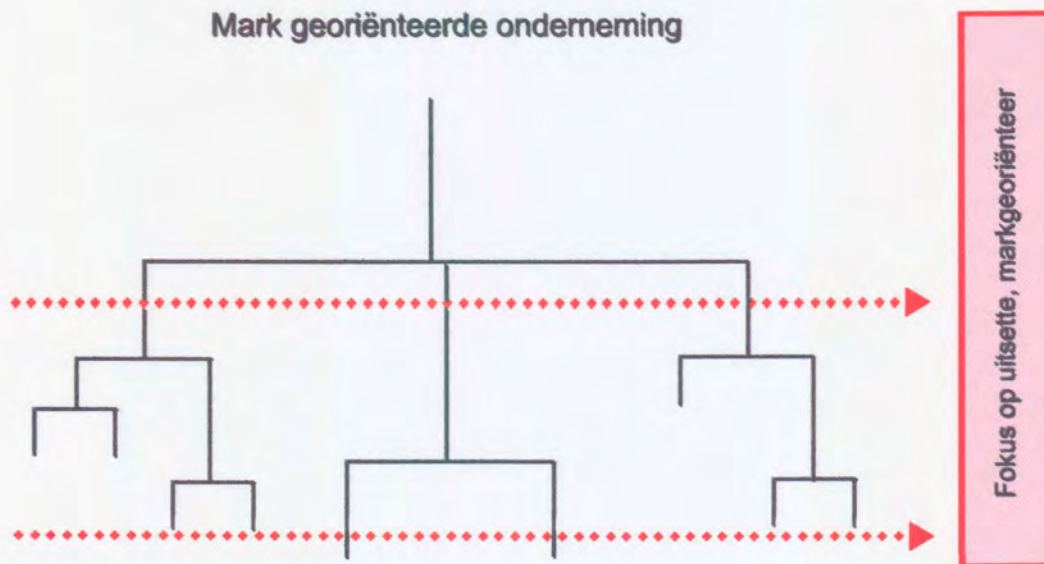
Die fokus van die onderneming moet verander van funksie na proses. Indien die onderneming effektief en doeltreffend wil wees moet die afsonderlike ondernemingsfunksies as 'n geheel saamwerk. Die konvensionele vertikale onderneming moet na 'n horisontale onderneming geherstruktureer word. Die horisontale onderneming:

- is georganiseer rondom prosesse en nie take of funksies nie,
- se struktuur is plat,
- is gebou rondom multi-funksionele spanne,
- bou 'n kultuur waar oop kommunikasie, samewerking en koördinasie op prys gestel word,
- bemagtig die werknemers deur aan hulle die vaardighede, motivering en outoriteit te verskaf,
- gebruik inligtingstechnologie om waarde vir die verbruikers toe te voeg, en
- herontwerp funksionele departemente om as vennote met die kern proses groepe ("core process groups") saam te werk.

Die horisontale onderneming se fokus is op prosesse eerder as op funksies. Die konsep van prosesse is dat die verbruiker deur prosesse ("processes") waarde kry. Om dié rede moet prosesse in die onderneming geïntegreerd bestuur word. Ondernemings wat op prosesbestuur fokus word deur kruis-funksionele spanne ("cross-functional teams") bestuur. Hierdie spanne bestaan uit spesialiste vanuit die funksionele areas en word deur persone wat die onderneming integreer bestuur. Hulle werk is om die spanne se fokus op

die bereiking van markgeoriënteerde doelwitte te rig. Die horisontale onderneming se fokus word in Figuur 2.8 aangedui (Ostroff; 1999:10-11).

**Figuur 2.8: Die horisontale onderneming se fokus**



Bron: Christopher (1998:223)

Hierdie transformasie van 'n vertikale onderneming na 'n horisontale onderneming hou groot uitdagings vir die onderneming in maar veral ook vir logistieke bestuur. Een van die grootste implikasies is die uitdaging om die onderneming, die verskaffers en die verspreiders te integreer. Verskaffingskettingbestuur is 'n konsep in logistieke bestuur wat 'n netwerk van ondernemings verbind sodat dit interafhanklik van mekaar kan funksioneer. Die ondernemings werk wedersyds en meewerkend saam ten einde die vloeï van grondstowwe en inligting van die verskaffer tot by die eindverbruiker te beheer, te bestuur en te verbeter. Verskaffingskettingbestuur bestuur die verhoudings met verskaffers en klante ten einde 'n bo gemiddelde waarde vir die klante toe te voeg. In Figure 2.9 tot 2.11 word die verskillende fases van interne integrasie in die onderneming voorgestel (Gattorna & Walters; 1996:79-86).

**Figuur 2.9: Fase een - basislyn**

Bron: Cox & Hines (1997:60)

**Figuur 2.10: Fase twee – funksionele integrasie**

Bron: Cox & Hines (1997:60)

**Figuur 2.11: Fase drie - interne integrasie**

Bron: Cox & Hines (1997:60)

Figure 2.9 tot 2.11 veronderstel 'n evolusie van integrasie. Elke funksie soos produksie of aankope funksioneer in isolasie van die ander funksies in Figuur 2.9. Daar is gevolglik funksionele onafhanklikheid. Tydens die tweede fase is daar 'n beperkte integrasie tussen die aangrensende funksies. Interne integrasie van die onderneming word in die derde fase voorgestel. Die afsonderlike ondernemingsfunksies word as geïntegreerde komponente bestuur wat as 'n geheel saamwerk. 'n Geïntegreerde verskaffingsketting

integreer en koördineer gevolglik ook die verskaffer en die verbruiker saam met die geïntegreerde onderneming. Hierdie integrasie word verder in hoofstuk 4 vervat (Cox & Hines; 1997:58-61).

## 2.7 SAMEVATTING

Beperkte hulpbronne moet ten beste benut word ten einde die grootste wins oor die langtermyn vir die onderneming as geheel te verwesenlik en nie net vir een besondere ondernemingsfunksie nie. Soos die getal moontlike ondernemingsfunksies toeneem in verhouding tot die beperkte hulpbronne, so neem die bestuurders se probleme ook toe. Die boer word met veranderlikes in die mikro-omgewing soos die visie, missie en doelstellings van die onderneming, ondernemingsfunksies en beperkte produksie faktore gekonfronteer. Die veranderlikes kan direk of indirek deur bestuur beïnvloed word. Veranderlikes in die interne omgewing moet verken word ten einde 'n beter begrip en insig in die onderneming te verkry. 'n Belangrike komponent in 'n winsgewende en mededingende onderneming is effektiewe verskaffingskettingbestuur. Ondernemingsfunksies is geïntegreerde komponente in 'n stelsel wat oorsigtelike beplanning nodig het ten einde mekaar doelmatig aan te vul.

Die doeltreffende bestuur van 'n onderneming se mikro-omgewing op 'n dag-tot-dag-basis is nie voldoende om 'n onderneming se sukses te verseker nie. Die bestuur van 'n onderneming in 'n land soos Suid-Afrika behoort aandag te gee aan velerlei vraagstukke soos, verandering in die mark- en makro-omgewing, die ontwikkeling van nuwe produkte en dienste asook die ontwikkeling van sekere skaars kundighede en vaardighede wat 'n mededingende voordeel tot gevolg sal hê. Hierdie vraagstukke ressorteer onder die breë veld van strategiese bestuur omdat dit te doen het met die aanpassing en oorlewing van die hele onderneming in 'n veranderende omgewing. Die wisselwerking tussen die onderneming en sy omgewing dwing die onderneming tot sistematiese en geïntegreerde strategiese beplanning. As deel van die oop ondernemingstelsel bestaan daar 'n wisselwerking tussen die interne en eksterne omgewings. Die eksterne omgewing sal in hoofstuk 4 toegelig word.

## HOOFSTUK 3

### DIE VERANDERENDE EKSTERNE OMGEWING

“One cannot manage change. One can only be ahead of it.”

P. F. Drucker

#### 3.1 INLEIDING

Die bestuur van 'n boerdery-onderneming is kompleks, omdat daar verskeie kombinasies en permutasies van onbekende en onseker insette en uitsette is. 'n Groot aantal eksterne faktore beïnvloed die onderneming se keuses ten opsigte van rigting en aksie.

Boere kan nie meer op die empiriese kennis wat van geslag tot geslag oorgedra is staat maak nie. Deesdae staan die moderne boer voor probleme wat haas onoorkombaar is: koste wat astronomies eskaleer, produkpryse wat val, stygende rentekoerse op grondpryse wat nie uit die boerdery verhaal kan word nie en deregulasie, om maar 'n paar te noem.

Hierdie hoofstuk verduidelik die komplekse omgewing van die boerdery-onderneming en beklemtoon die noodsaaklikheid van 'n strategie om by die veranderende omgewing aan te pas. Die onderneming moet binne 'n snelveranderende omgewing sy visie, missie en doelstellings bereik. Die soeklig val op die veranderende omgewing van die boerdery-onderneming. Aandag word gegee aan die twee areas van die eksterne omgewing, naamlik die markomgewing en die makro-omgewing wat vir die boerdery-onderneming bepaalde geleenthede en bedreigings inhou. Voortaan moet die boerdery-onderneming ook by die nuwe netwerkeconomie aanpas. Die onderneming se strategiese fokus moet op verbindings tussen entiteite wees en nie meer op afsonderlike entiteite nie. 'n Ondersoek na die impak van die veranderende omgewing op logistiek kom daarna aan die beurt. Die hoofstuk word afgesluit deur die implikasies wat die veranderende omgewing op die onderneming het te hanteer.



### 3.2 DIE UITEENLOPENDE OMGEWING VAN LANDBOU

Landbou-ekonomie is 'n grys area met 'n domein wat verband hou met mekaar in areas soos ekonomie, biologie, fisiese en numeriese wetenskappe. Hierdie velde deel vooruitgang, nuwe horisonne en ontwikkeling met ander wetenskaplike studierigtings. Landbou moet soos ander wetenskaplike studierigtings by nuwe horisonne en nuwe beperkings aanpas. Indien hierdie aanpassing nie gemaak word nie sal landbou irrelevant, uitgedien en oorbodig wees. Landbou het oor 'n tydperk meer uiteenlopend geword (Oosthuizen; 1999:408).

Die ekonomiese probleme van die landboubedryf vanaf die huishouding wat menslike hulpbronne voorsien, verskaffers wat vir produkte soos saad, chemikalieë en masjinerie verantwoordelik is tot by die kleinhandelaar eis sy tol op die landbou. Landbou word, onder andere, met ekonomiese kwessies wat verband hou met die veiligheid van voedsel, plattelandse gemeenskappe, vakbonde, natuurlike hulpbronne, die omgewingsfaktore, internasionale handel, die rol van die landboubedryf in ekonomiese ontwikkeling, die invloed van die owerheid se beleid op voedsel en die plattelandse gemeenskap gebombardeer (Eidman; 1995:1085).

Die eksterne omgewing bestaan uit al die toestande en kragte wat die onderneming se strategiese opsies beïnvloed en wat tipies buite beheer van die onderneming is. Die eksterne omgewing word in twee segmente ingedeel, naamlik die markomgewing en die makro-omgewing, soos in hoofstuk 2 hanteer is (Cronje, Du Toit & Motlatla; 2000:6).

Die eksterne omgewing en meer bepaald die veranderinge wat daarin voorkom, is belangrik vir die onderneming. In die lig hiervan het die benadering van strategiese bestuur na vore gekom. Strategiese bestuur het, as een van die belangrike komplementêre aktiwiteite, omgewingsverkenning as grondslag.

### 3.3 DIE EKSTERNE MARKOMGEWING VAN DIE LANDBOUBEDRYF

Starling (1996:17-18) meen dat die markomgewing die raakvlak van die onderneming met sy sake-omgewing is en net buite die onderneming se interne omgewing geleë is. Die markomgewing behels die som van al die wisselwerkende veranderlikes in die mark wat 'n positiewe of negatiewe invloed op die onderneming uitoefen soos in Figuur 3.1 aangedui word.

**Figuur 3.1: Die markomgewing van die onderneming**



Bron: Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders (1998:39)

Die markomgewing is die eerste dimensie van die eksterne omgewing. Die markomgewing is derhalwe die koppelvlak tussen die onderneming se interne omgewing en makro-omgewing. Die markomgewing word beïnvloed deur kragte uit die interne ondernemingsomgewing wat die onderneming help om verbruikers te dien, soos die verskillende ondernemingsfunksies en besondere bekwaamhede. Die markomgewing word verder ekstern beïnvloed deur makro-veranderlikes, byvoorbeeld deur die tegnologiese, ekonomiese, demografiese, institusionele, politieke, fisiese en internasionale sub-omgewing (Starling; 1996:17-18).

Die markomgewing, met mededinging as die belangrikste komponent, moet deeglik bestudeer word vir die herkenning van geleenthede en bedreigings. Die belangrikste

veranderlikes in die landboubedryf se markomgewing is, onder andere, die verbruikers, verbruikerswese en tussengangers. Die vertrekpunt is die verbruiker in die mark.

### **3.3.1 Die verbruikers en verbruikerswese**

Kennis aangaande die verbruiker is noodsaaklik aangesien bemarkingsgeoriënteerde bestuur meer as net die aanwending van sekere moderne bemarkingsmetodes behels. Verbruikersbehoefte en die bevrediging daarvan het die versoening van twee doelstellings as oogmerk, naamlik die maksimering van die ondernemingswins en verbruikersbevrediging (Kroon; 1996:66).

Die veranderende voorkeure en houdings van die verbruiker het 'n groot impak op landbou. Die landboubedryf word deur die veranderende lewenstyl, verspreiding van inkomste, veranderende demografie, toenemende bewustheid van die veiligheid en gesondheid van voedsel en omgewingsbewustheid van die verbruiker gefragmenteer (Kohl; 2000:403).

Oosthuizen (1999:406) meen dat die publiek groter verantwoordelikheid ten opsigte van die natuur en algehele omgewing verwag. Die universiteite se subsidies reflekteer nie 'n voorsiening vir 'n diens aan die landbou nie, gevolglik word die landbou meer as ander studierigtings negatief beïnvloed.

'n Groter verskeidenheid produkte wat deur beter kwaliteit en higiëne gekenmerk word, is beskikbaar. In die mark is daar 'n groter beskikbaarheid van vars produkte. Hierdie voordele kom egter teen 'n prys. Gedurende die periode van prysbeheer het al die verbruikers dieselfde prys vir brood betaal. Deregulasie het teweeggebring dat die afgeleë kleinhandelaar min mededinging het. Dié kleinhandelaar kan gevolglik hoër pryse as die stedelike kleinhandelaar vra (National Agricultural Marketing Council; 1999:47).

### **3.3.2 Tussengangers**

Die kleinhandelaar het 'n betreklike groot onderhandelingsmag in die mark as gevolg van deregulasie (National Agricultural Marketing Council; 1999:47). Die verbruiker word negatief geraak deur kleinhandelspryse wat verhoog, pryse wat wissel van handelaar tot handelaar en swak inspeksiedienste (National Agricultural Marketing Council, 1999:42-43).

Alhoewel daar van 1992 tot 1999 fluktuasie in die prys van voedsel was, staan die reële prys op dieselfde vlak as sewe jaar gelede. Hierdie prysstabiliteit van voedsel is indrukwekkend sou die Rand/Dollar verhandelingskoers wat geval het met omtrent 40 % in reële terme in 1994 en laat in 1998 in ag geneem word. Verder is die Suid-Afrikaanse landboubedryf steeds in die proses van hervorming (Bayley, 2000:78).

### **3.4 DIE EKSTERNE MAKRO-OMGEWING VAN DIE LANDBOUBEDRYF**

Die makro-omgewing is net buite die markomgewing geleë en is die tweede dimensie van die eksterne omgewing. Hierdie omgewing bedien die onderneming met sekere geleenthede, bedreigings en beperkings maar selde het die onderneming enige invloed op hierdie omgewing (Starling; 1996:17-18).

Die makro-omgewing omsluit alle onbeheerbare veranderlikes en die implikasies wat dit vir bestuur inhou soos in Figuur 3.2 aangedui word. Op grond van verandering in die makro-omgewing moet die onderneming strategiese besluite neem met betrekking tot die ekonomiese, maatskaplike, tegnologiese, fisiese, politieke, institusionele en internasionale omgewings. Bestuur moet op hoogte bly van neigings in die mark- en makro-omgewing ten einde geleenthede te kan benut en bedreigings die hoof te bied (Cronje, Du Toit & Motlatla; 2000:6).

**Figuur 3.2: Die makro-omgewing van die onderneming**

Bron: Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders (1998:40)

Die makro-omgewing omvat alle eksterne invloede waarmee die onderneming te doen kry en wat nie binne sy direkte invloedssfeer val nie. By die bestudering van die makro-omgewing val die klem op die verandering wat die onbeheerbare veranderlikes op makrovlak teweegbring en die strategiese implikasies wat dit vir die onderneming inhou. Eksterne faktore ontstaan buite die onderneming, is grootliks onbeheerbaar, verander deurlopend en is bepalend vir die voortbestaan van die onderneming (Daft; 2000:72-85).

Die onderneming is deel van 'n ingewikkelde samestelling van instellings en gebeure wat verwickeld is in die welvaartstrewes, bedreigings, geleenthede en voortbestaan van 'n bepaalde gemeenskap. Hierdie samestelling van instellings en omstandighede vorm die eksterne makro-omgewing van die onderneming. Die eksterne makro-omgewing van die onderneming is gevolglik die somtotaal van faktore soos kultuur, tradisies, wetenskap, internasionale, ekonomiese en politieke houdings, verbintenisse, vakbondbewegings, gemeenskapshoudings, asook die belange van verbruikersgroepe, werkers, leweransiers, aandeelhouders en die algemene publiek. Hierdie faktore kan direk of indirek inwerk op al die funksies en die mate waarin die onderneming sy doelwitte bereik. Die onderneming

kan gevolglik nie hierdie eksterne faktore ignoreer by die neem van besluite in verband met winsgrense, produkreeks, produksie, vestigingsplek, kwaliteit, markte, pryse, loonpeile en die aard en omvang van die onderneming nie (Starling; 1996:17-18).

Die veranderlikes in die makro-omgewing wat, onder andere, 'n onregstreekse invloed op die boerdery-onderneming uitoefen, sluit die tegnologiese, ekonomiese, institusionele, politieke en die fisiese omgewing in.

### **3.4.1 Die tegnologiese omgewing**

Die onderneming moet op hoogte bly van tegnologiese veranderinge in die bedryf ten einde innovasie te bevorder. Kreatiewe tegnologiese ontwikkeling kan nuwe produkte, verbeteringe op bestaande produkte, verhoogde produktiwiteit en beter bemarking tot gevolg hê. 'n Tegnologiese deurbraak kan 'n skielike en dramatiese effek op die omgewing waarin die onderneming handel uitoefen (Pearce & Robinson; 2000:76).

Inligting en biotegnologie in die landboubedryf is 'n groot bydraende faktor tot verhoogde produksie. Die rekenaar word al hoe meer gebruik om data in te samel en te organiseer in bruikbare inligting ten einde probleme op te los. Biotegnologie het landbou in, onder andere, veeboerdery, genetika van gewasse, grondbewerking, beskerming van gewasse en gesondheid hervorm. Nuwe tegnologie veroorsaak gevolglik 'n korter produklewensiklus (Kohl; 2000:403).

Vordering op tegnologiese gebied, beter kultivars vanweë geslaagde navorsing en ander faktore het beteken dat die wêreld se produksie per kop sedert die Tweede Wêreldoorlog met 25 % gegroei het – ondanks bevolkingsgroei van 90 % en min of meer dieselfde grondoppervlakte wat vir landbouproduksie aangewend word. Dit lei dikwels tot 'n ooraanbod van sekere gewasse en onlonende produsentepryse, waarvan katoen tans 'n voorbeeld is met sy inflasie-aangepaste prys, die laagste in 200 jaar.

Dr. André Roux, direkteur van die Instituut vir Toekomsstudies aan die Universiteit van Stellenbosch, meen die impak van dié groot aanbod was reeds 'n reële afname van 40 % in voedselpriese. Dit gaan voortduur en die kostedrukskroef (klein inkomsteverhogings teenoor uitgawes wat jaarliks met gemiddeld 3 % tot 5 % meer as inkomste styg) verder aandraai (Van Zyl; 2002:38).

Harmon (2001:8-9) meen dat die een-en-twintigste eeu deur vooruitgang in biologie gekenmerk word. Nuwe tegnologie verleng en verbeter die mens se kapasiteit en vermoë. Die resultaat hiervan is dat die ontwerp van die ondernemings groter verandering ondergaan het as in enige ander tydperk in die geskiedenis. In die volgende dekade word 'n versnelde vooruitgang in tegnologie verwag. Nuwe tegnologie maak die deure vir nuwe geleenthede in die onderneming oop.

Landbouprodusente in Suid-Afrika word toenemend aan die potensiaal van moderne inligtingstegnologie blootgestel as 'n instrument vir beter bestuur. Die reële voordele en die geskiktheid van inligtingstegnologie is nog nie ten volle ontgin nie. Die rede hiervoor is die swak infrastruktuur, tyd wat dit neem om inligting van die internet af te laai, hoë koste van moderne tegnologie en die gebrek aan opleiding vir die effektiewe gebruik van tegnologie. Die verwagting in die toekoms vir landbou is dat inligtingstelsel 'n groter rol sal vervul om boere te ondersteun. Die boer sal gevolglik op die plaaslike en internasionale mark meer mededingend kan meeding. Die uitdaging vir die boer is om die relevante inligting effektief te gebruik (Ortmann; 2000:33).

### **3.4.2 Die ekonomiese omgewing**

Die ekonomiese omgewing beïnvloed die omvang en rigting van die omgewing waarin die onderneming handel dryf. As gevolg van die beduidende invloed wat die ekonomie op die onderneming het, moet daar spesifiek in die strategie beplan word vir sikliese bewegings in die segment waarin die onderneming sake doen (Pearce & Robinson; 2000:71).

Die ekonomiese omgewing van die landboubedryf word deur politieke onsekerheid, hoë reële rentekoerse, 'n verhoging in pryse as gevolg van die swak wisselkoers, minder investering deur die owerheid, sanksies en swak ekonomiese prestasie gekenmerk. Dit is gevolglik vir die boer belangrik om sy kontantvloei te verbeter (Fenyès & Meyer; 1998:67).

Die landboubedryf het sedert sy bloeijare in die jare sewentig en tagtig aansienlik agteruitgeboer. Daar was 'n geleidelike verlaging in die bedryf se netto inkomste. In 1995 tot 1996 was dit nog sowat R12 miljard, waarna dit jaar vir jaar tot die slegs R3.6 miljard in 1999 tot 2000 gedaal het. Die bordjies is verhang toe die bedryf tot R8.1 miljard herstel het in 2000, maar dit is steeds heelwat minder as die netto inkomste in 1996 (Directorate Statistical Information; 2001:5).

Dit was hoofsaaklik weens die kostedruk-knyptang en diegene wat die gevolge daarvan wou ontsnap, moes gevolglik hul doeltreffendheid deurgaans verhoog. Dit vereis groei in bestuursvaardighede (Van Zyl; 2002:51). Die term kostedruk-knyptang verwys na 'n situasie waar uitsette se pryse teen 'n laer koers verhoog as die prys van insette (Vink; 2000:39). Die vernaamste bydraende faktor tot die daling was dat die beskermde omgewing waarin Suid-Afrikaanse boere vir bykans vyftig jaar so te sê enige produk kon vervaardig en teen billike pryse bloot by hul plaaslike koöperasie aflewer, feitlik oornag van hulle weggeneem is. Dit het onder meer tot gevolg gehad dat die boer eensklaps belangrike produksie- en bemarkingsbesluite moes neem wat voorheen aan ander oorgelaat is (Van Zyl; 2002:38).

Die pryse wat deur boere vir landbouprodukte ontvang is het met 7.4 % verhoog terwyl die pryse wat deur boere betaal is met 14.4 % verhoog het. Die gevolge is dat die tarief van handel verder verswak het. Die tarief van handel ("terms of trade") is die mate waarin die produsentepryse in landbou met die pryse van landbou-rekwisiete tred hou. Die tarief van handel het van 0.793 in 1999/2000 tot 0.681 in 2000/2001 verswak. Die volume landbouprodukte wat gedurende 2000/2001 geproduseer is, was 8 % laer as in 1999/2000. Produsentepryse van landbouprodukte het gemiddeld met 7.4 % vanaf



1999/2000 tot 2000/2001 verhoog, in vergelyking met 'n afname van 3.4 % gedurende die vorige jaar (Department of Agriculture Directorate Agricultural Information Services; 2001:1-5).

Meer as 20 % boere het ondergegaan weens hul beperkte oorlewingsvermoë, wat weens gereelde reddingsgordels van die staatskant af nooit geslyp is nie. Die slag was dubbel so erg omdat dit in die jare negentig met die vrymaking van wêreldmarkte saamgeval het, wat beteken het dat geen land meer vandag produksie- en bemarkingsbesluite sonder die invloed van buitelandse bedrywe kan neem nie. Die landboubedryf het nou feitlik geen beskerming meer nie, terwyl ryk lande soos Switserland met 'n gemiddelde subsidie van meer as 70 % aan sy boere, Japan 60 % en die lidlande van die Europese Unie met 40 %, verskeie boere daarmee kunsmatig aan die lewe hou (Vink; 2000:1-3).

Volgens 'n opname wat in 1993 deur die OESO (Onderneming vir Ekonomiese samewerking en Ontwikkeling) gedoen is, ontvang slegs Nieu-Seelandse en Australiese boere minder subsidies as Suid-Afrikaanse boere. Die syfers is tot 'n PSE (produsente subsidie-ekwivalent) aangepas om internasionale vergelyking te vergemaklik. Dit toon dat Suid-Afrika se landbouproduk-subsidiekoers tussen 12 % en 17 % wissel. Vergeleke daarmee was die VSA se koers tussen 26 % en 32 %, die Europese Unie tussen 41 % en 49 %, Kanada tussen 40 % en 49 %, Japan tussen 66 % en 74 % (Agri-SA; 2002:1-2).

Die jaarlikse opname in die kommersiële landboubedryf toon dat uitstaande skuld met 79 % verhoog het gedurende 1988 tot 1996 - van R10.5 miljard in 1988 tot R18.9 miljard in 1996. Daar is 'n direkte verband tussen die skuld van boere en die markwaarde van die landbou-bates. Volgens 'n opname in die kommersiële landboubedryf in 1994 tot 1996 het die markwaarde van bates vanaf R60.4 miljard in 1988 tot R78.3 miljard in 1996 gestyg. Die verhouding van boerderyskuld tot bates het vanaf 17.4 % in 1988 tot 25.2 % in 1991 gestyg (Directorate Communication National Department of Agriculture; 2001:1-2).

Boere moet van ou konsepte, wat in 'n bepaalde kommersiële landboubedryf gewerk het aanpas na nuwe konsepte wat vir die huidige omgewing geld. Die verandering in die bedryf is grootliks die resultaat van veranderings in die tegnologie, die ekonomiese raamwerk waarbinne die boer funksioneer en die integrering van die landboubedryf (Department of Agriculture; 2002:8-9).

### **3.4.3 Die institusionele omgewing**

Die institusionele omgewing is omvangryk en omvat al daardie instellings waarmee individuele ondernemings op 'n regstreekse of onregstreekse wyse bande en skakeling het (Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders; 1998:67).

In weerklank op die proses van deregulasie en politieke hervorming sedert die vroeë 1990's het Suid-Afrika se ekonomie van 'n geslote en geregleerde ekonomie na 'n oop en meer markgeoriënteerde ekonomie verander. Die politieke veranderinge het tot gevolg gehad dat uitvoer sedert 1993 dramaties toegeneem het. Die toenemende deelname van Suid-Afrikaanse landbou in die wêreldmarkte, het die tekortkoming aan kennis in die internasionale handel en die onvermoë om nuwe geleenthede te identifiseer benadruk (Steenkamp & Kristen; 2000:174).

Die Wet op Bemaking van Landbouprodukte het 'n groot invloed op die landboubedryf. Die Wet op Bemaking van Landbouprodukte, nr. 59 van 1968 onder die beheerde landboumarkstelsel sal vervolgens behandel word. Daarna word die nuwe Wet op Bemaking van Landbouprodukte, nr. 47 van 1996 wat na die deregulasie in werking gestel is, aan die beurt. Die implikasie wat deregulasie op die landboubedryf het, kom ook onder die soeklig.

### **3.4.3.1 Die Wet op Bemaking van Landbouprodukte, nr. 59 van 1968: Die beheerde landboumarkstelsel**

Die 1920s is gekenmerk deur landbouprodukpryse wat laag en onstabiel was. Landbou-drukroepe het gedurende die groot depressie in 1930 'n groter rol begin vervul. Die uiteinde hiervan was die Uitvoer Subsidie Wet van 1931, asook regulasies wat die prys van produksie van graan, suiwel, mielies en rooivleis ondersteun het. Die Wet op Bemaking van 1937 vestig 'n stelsel waar die beheerraad bepaal wie landbouprodukte kan vervaardig, proses, verhandel en teen watter prys die produk verkoop moet word. Hierdie Wet was gevolglik ook een van die boustene vir die statutêre intervensie in die Wet op Bemaking van Landbouprodukte van 1996. Die beheerraad se beheer het al hoe meer geword. Gedurende 1961/1962 het beheerrade meer as 90 % van die landbouprodukte beheer.

Die Wet op Bemaking van Landbouprodukte word deur die volgende eienskappe gekenmerk:

- ondersteuning van die staat,
- 'n klein groep grootskaalse landbou-maatskappye wat die mark domineer,
- statutêre steun van grondpryse,
- owerheidsinmenging,
- ekonomiese koste as gevolg van inmenging, en
- die gebruik van markbeheer ten einde pag na te jaag.

Die Wet op Bemaking van Landbouprodukte van 1968, was 'n stelsel waar 'n groot volume landbouprodukte se pryse, kwaliteit, verkope en verskaffing beheer is. Die doel van hierdie Wet was om stabiliteit in die pryse te verseker en die gaping in pryse tussen die vervaardiger en die verbruiker in Suid-Afrika te vernou. Hierdie stelsel is in 1996 hersien (Bayley, 2000:13).

### **3.4.3.2 Die Wet op Bemaking van Landbouprodukte, nr. 47 van 1996: Die markgeoriënteerde landboumarkstelsel**

In 1996 is die nuwe Wet op Bemaking van Landbouprodukte saamgestel. Dit het op 1 Januarie 1997 in werking getree. Die doel van dié Wet is om alle deelnemers se toetrede tot die mark te versterk. Die Wet maak ook voorsiening vir die effektiewe bemaking van landbouprodukte, die optimale verdienste vir uitvoer en die verhoging van die landboubedryf se lewensvatbaarheid.

Die kwantitatiewe beheer van invoer is in 1996 vervang met invoertariewe. Daar kan vrylik ingevoer word, onderhewig aan die tarief wat betaal moet word. In die verlede was landbouprodukte, wat deur die beheerraad van die landboubedryf geadministreer is, onderhewig aan uitvoerbeheer. Die beheerraad was in beheer van die produkte wat uitgevoer is en het gevolglik 'n enkelkanaal van bemaking geadministreer. Onder die huidige Wet is daar geen verdere beheer nie behalwe op die kwaliteit van produkte. In die plek van die beheerraad is daar nou industriële forums wat die geaffekteerde groepe verteenwoordig (Directorate Communication National Department of Agriculture; 2001:29-30).

Die prysbepaling van landbouprodukte, met die uitsondering van suiker, is getransformeer. Pryse vir kommoditeite in aanvraag word deur die pariteitpryse van invoer- en uitvoertariewe asook die netto vraag en aanbod beïnvloed.

Die doel van die beheerraad was om die produsent se pryse te handhaaf in 'n mark wat deur plaaslike surplusse en wêreldwye depressie van pryse gekenmerk is. Die owerheid het die beheerraad gesien as 'n manier om die beperkte voedsel tydens die Tweede Wêreldoorlog te beheer en prysverhoging te beperk. Die prys wat aan die produsent betaal is, het met die koste van vervaardiging verband gehou en nie met die skaarsheidswaarde van die produk nie. Die beheerraad is gedurende 1948 tot 1980

gebruik om landboupryse te ondersteun eerder as om pryse te verlaag. Na die deregulasie word pryse deur die mark bepaal. Boere moet self verantwoordelikheid neem om die risiko van pryse te bestuur (Bayley; 2000:21,71).

### **3.4.3.3 Die implikasie van deregulasie**

Die bemarkingshervorming van Suid-Afrika se landboubedryf is plaaslik asook internasionaal van belang. Buitelandse investering is deur die onttrekking van die staat en die nuwe Wet op Bemarking van Landbouprodukte van 1996 aangespoor. Die netto invloed van die verandering in die beleid is 'n volgehoue vermindering in reële pryse van grond. Die verwydering van die beheerraad het verandering meegebring in die manier wat pryse gevorm word. Dit bring ook verandering in die relatiewe pryse van landbouprodukte op nasionale- en streeksvlak mee en beïnvloed die produksie patroon (Bayley; 2000:1).

Die verwagting is dat monopolistiese tendense die mededingende kragte sal weerlê. Die bemarking van landbouprodukte sal meer mededingend en effektief tot voordeel van die produsent sowel as die verbruiker wees. 'n Uitbreiding van kleinskaalse en meer arbeid-intensiewe vervaardiging van landbouprodukte word verwag.

Deregulasie veroorsaak dat die plaaslike sektor meer sensitief vir die invloed van internasionale handel is. Die belangrikste punt van inmenging deur die owerheid in die prys van landbouprodukte is deur middel van invoertariewe en die handelsooreenkoms (National Agricultural Marketing Council; 1998:3).

Die grootste impak van deregulasie op die boerdery-onderneming is dat die boer meer blootgestel is aan die internasionale mark en dat pryse nie meer gewaarborg kan word nie. Die boer moet self 'n koper vir produkte vind. Pryse word deur die internasionale handelsarena se vraag- en aanbodposisie in Suid-Afrika bepaal. Landbouprodukte word nou volgens variëteit en kwaliteit vervaardig. Die resultaat vir die verbruiker is verminderde onderhandelingsmag. Die boerdery-onderneming het steeds 'n beperkte

hoeveelheid kopers om mee te onderhandel (Section 7 committee evaluating the deregulation process; 1999:27).

Die Wet op Bemarking van Landbouprodukte van 1968 het nie die minderbevoorregte boere uitgesluit nie maar het dit vir dié boere moeilik gemaak om voordeel te trek uit die Wet. Die nuwe Wet op Bemarking van Landbouprodukte van 1996 maak voorsiening vir 'n institusionele fokus ten einde die invloed van direkte en indirekte diskriminasie te herstel. Die raad het die minderbevoorregte boere bemagtig om aan die konsulerende proses wat in die Wet gestipuleer word, deel te neem. Toegang tot ondersteuningsdienste vir bemarking en die mark se infrastruktuur is verbreed. Alle boere kan nou aan die bemarking van landbouprodukte deelneem. Boere word tot in die fynste detail oor die ontwikkeling van enige beleid ingelig.

Vir die kommersiële boer is die implikasie van die Wet op Bemarking van Landbouprodukte van 1996, nie so rooskleurig nie. Dié Wet stel die kommersiële boer tot 'n groter mate bloot aan die kragte van die mark. Dit kan vir verskeie boere as 'n bedreiging beskou word. Deregulasie van die omgewing skep egter geleenthede vir innoverende boere om waarde tot die mark toe te voeg (Vink; 2000:4-5).

#### **3.4.4 Die politieke omgewing**

Die rigting en stabiliteit van politiese faktore is 'n belangrike oorweging in die formulering van die strategie. Die politiek bepaal die regulerende parameters waarbinne die onderneming moet handel. Druk word op ondernemings uitgeoefen om regstellende aksie, belastingprogramme, minimumloon en ander doelwitte te bereik. Die doel van hierdie beperkinge is die beskerming van werknemers, verbruikers, die algemene publiek en die omgewing. Omrede politieke maatreëls die onderneming inperk, benadeel dit die onderneming se winste. Sommige regulasies het ten doel om die onderneming te beskerm en is tot die voordeel van die onderneming. Voorbeelde van sodanige regulasies is patentregte, subsidies en navorsingstoekennings (Pearse & Robinson; 2000:73-74).

In Zimbabwe het die grondhervormingsproses reeds ongehoorde afmetings aangeneem. Militantes is gebruik om wit kommersiële plase onwettig te betree en het 'n groot rol in die gedwonge verskuiwing van plaaseienaars gespeel. Hulle het ook skuld aan politieke moorde op mense wat as die regering se vyande beskou word. Die dubbelsinnige gebrek aan optrede van die polisie se kant teen dié magte het hulle in staat gestel om beheer in die landelike gebiede oor te neem en toegang tot groot gebiede – veral in Masjionaland-Oos, -Sentraal en -Wes - te beperk (Le Pere; 2002:17).

Kilian (2002:16) argumenteer dat Suid-Afrika beveilig staan teen 'n moontlike Zimbabwe-scenario omdat die huidige ANC-leierskap die beginsels van die grondwetlike demokrasie verstaan en eerbiedig. Indien die Afrikaners hulle teen die werklikhede verset en van die hoofstroom-politiek vervreem raak, is die Zimbabwe-scenario waarskynlik nie onmoontlik nie. Die Afrikaner moet die speelveld betree en met sy kundigheid en ervaring 'n gewaardeerde en onmisbare komponent van die land word.

Die beste waarborg teen die Zimbabwe-scenario is dat all Suid-Afrikaners van alle bevolkingsgroepe positief betrokke moet raak en hard moet werk om die gematigde politieke sentrum te versterk. Dit sal stabiliteit en ekonomiese groei met werkskepping bevorder wat saam met billike en volhoubare grondhervorming, noodsaaklik vir die handhawing van die demokratiese regstaat is.

### **3.4.5 Die fisiese omgewing**

Die fisiese omgewing het betrekking op die infrastrukturele voorsiening en beskikbaarheid, verbetering, ontginning en bewaring van die natuurlike hulpbronne van 'n land, insluitend sy natuurskoon (Marx, Van Rooyen, Bosch & Reynders; 1998:72).

Die ernstigste probleme in die jare negentig was nie as gevolg van deregulasie nie. Suid-Afrikaanse vervaardigers van uitvoerprodukte het probleme ondervind, soos hoë koste in terme van tyd, verkwiste inspanning en verlore verkope. Hierdie probleme was as

gevolg van probleme met die staatsbeheerde vervoerwese en hawefasiliteite (National Agricultural Marketing Council; 1999:8-9).

Spoorwegvervoer, wat `n monopolis in Suid-Afrika se infrastruktuur is, veroorsaak dat hierdie deel van die waardeketting oneffektief is. `n Ondersoek deur die Nasionale Landbou Bemerkingsraad het bevind dat die koste van spoorwegvervoer hoog in vergelyking met die res van die wêreld is. Nog `n bekommernis is dat `n klein hoeveelheid silo-eienaars 85 % van die opbrengskapasiteit van graan in Suid-Afrika besit (National Agricultural Marketing Council; 1999:40).

Die vernaamste omgewingsbepaler van Suid-Afrika se jaarlikse voedselproduksiekapasiteit, naamlik die reënvalpatroon, is laag (onder 500 mm per jaar) en seisoenaal oor 80 % van die land wisselvallig (Agri-SA; 2002:1-2). As ook in ag geneem word dat Suid-Afrika nie met die wêreld se beste landbougrond en reënval geseën is nie – slegs 4 % van die totale grond is in werklikheid hoëpotensiaalgrond – is dit `n groot prestasie om steeds so goed te vaar (Directorate Communication National Department of Agriculture; 2001:1-2).

Suid-Afrika kan gevolglik nie aan die begin van `n gegewe seisoen seker wees of daar aan die einde van die seisoen `n surplus of tekort van hierdie noodsaaklike voedselsoorte gaan wees nie. Hoewel die produksie en verbruik van groente en vrugte normaalweg aangepas kan word om in hierdie behoefte te voorsien, fluktueer die pryse van hierdie produkte volgens goeie en swak seisoene. Suid-Afrika se sosiale orde en vrede kan potensieel ernstig ontwrig word as die land se voedselproduksie nie tot sy beste bestuur word nie. Daar word gevolglik aanvaar dat voedselproduksie `n strategiese bedryf in Suid-Afrika is (Agri-SA; 2002:1-2).

Die landboubedryf is tot groot hoogtes doeltreffend, gemeet aan die omvang van produksie in verhouding tot insetkoste, en sy vermoë om met voedselproduksie by die bevolkingsgroei voor te bly. Tydens 1957 tot 1993 was die toename in die volume van voedselproduksie 3 % per jaar - hoër as die bevolkingsgroei van 2,4 % per jaar.



Hoewel landbou-omstandighede ver van ideaal is, is Suid-Afrika een van net sewe lande in die wêreld wat 'n netto uitvoerder van voedsel is.

Suid-Afrika is nie ryk aan landbouhulpbronne nie, maar is uiteenlopend wat klimaat en grondsoorte betref. Gevolglik kan die land se boere met vernuftige kommersiële boerderypraktyke, gerugsteun deur 'n goeie infrastruktuur, ingesluit navorsing en voorligting, die spens dwarsdeur die jaar met 'n groot verskeidenheid noodsaaklike en gesogte voedselsoorte vul (Agri-SA; 2002:1-2).

### **3.4.6 Die internasionale omgewing**

Die vooruitgang in rekenaar-, vervoer- en kommunikasietegnologie het die grense tussen wêrelddele opgehef en die wêreld tot 'n globale nedersetting verklein. Ondernemings wat op internasionale vlak sake doen bevind hulself in 'n ingewikkelde en hoogs mededingende sake-omgewing waarin 'n groot verskeidenheid kragte werkzaam is. Globalisering verwys na 'n geïntegreerde en interafhanklike wêreld ekonomie (Hill; 2001:5).

Die boerdery-onderneming dien die internasionale markte en is in 'n groot aantal lande gevestig. Die onderneming bevind homself in 'n ingewikkelde en hoogs mededingende sake-omgewing waarin 'n groot verskeidenheid kragte werkzaam is (Verdin & Van Heck; 2001:47-50).

Internasionale ekonomiese toestande en die verloop van makro-ekonomiese veranderlikes in die buiteland het 'n invloed op die onderneming. Sekere ekonomiese verskynsels soos inflasie, resessie, die prys van goud, die in- en uitvloei van kapitaal, hulpbrontekorte en ekonomiese groei is internasionaal van aard. Aktiewe internasionale ekonomiese aktiwiteite en persepsies van die Suid-Afrikaanse ekonomie beïnvloed die wisselkoers van die rand teenoor ander sleutelgeldeenheide en so die handelsterme en -pryse van uitvoere teenoor dié van die invoere (Parker; 1998:434-449).

Sedert die oorgang na die teenswoordige politieke bestel het Suid-Afrika se buitelandse ekonomiese verhoudings verreikende veranderinge ondergaan. Danksy die beëindiging van skansies het nuwe markte vir Suid-Afrikaanse produkte oopgegaan. Invoere kan nou vrylik plaasvind.

### 3.4.7 Ander kragte

Die ekonomiese stelsel wat in 'n land toegepas word het 'n invloed op die onderneming. In Suid-Afrika se vryemarkstelsel word individue toegelaat om, sonder ingrypende inmenging van die staat, te besluit watter en hoeveel goedere en dienste vervaardig moet word. Basiese ekonomiese besluite soos die volgende word deur die private onderneming geneem:

- Watter goedere en dienste gaan vervaardig word?
- Aan wie moet die goedere en dienste versprei word?
- Hoe word die goedere en dienste vervaardig?
- Hoeveel moet die produksiehoeveelheid toeneem sodat verhoogde toekomstige produksie verseker word?

Die soort owerheid en hoe dit funksioneer, hang eweneens af van die soort politieke bestel wat ter sprake is. In 'n demokratiese gemeenskap word 'n bepaalde politieke party die regering van die dag as gevolg van die meerderheidstem wat hy op hom verenig het. Die ideologie van die owerheid het onder andere 'n groot invloed op die behoud en uitbou van die kultuur en die demografiese omgewing wat hy verteenwoordig (Wild, Wild & Han; 116-124).

Gebeure in die tegnologiese, ekonomiese, demografiese en politieke omgewing lei dikwels tot veranderinge in die fisiese omgewing en sekere internasionale gebeure kan die verskillende omgewings in 'n bepaalde lang direk raak.

### 3.5 DIE NETWERKEKONOMIE

Die boerdery-onderneming is in die middel van 'n verskuiwing in die struktuur van die ekonomie. In die Middeleeue was landbou die dominante bedryf. Die eienaarskap van grond was die bron van ekonomiese welvaart en mag. In 1750 begin die vroeë industriële tydperk. In hierdie tydperk leer die mens meer oor energie, soos stoom, elektrisiteit en die krag van masjinerie. Fabriekes word in die lewe geroep. Die laat twintigste eeu is die tydperk van inligting. Inligting word deur die rekenaar in bruikbare inligting getransformeer. Die 1980s is die dekade van ("delaying"), ("down sizing") en uitkontraktering. 'n Voorvereiste vir hierdie neigings is dat inligting vinnig en akkuraat beweeg. Die tydperk van inligting is 'n intermediêre stap tussen die industriële tydperk en die tydperk van kennis. Die tydperk van inligting maak staat op kennis en tegnologie. Produkte wat op inligting en tegnologie gebaseer is, het ekonomiese waarde. Ekonomiese sukses van die onderneming word deur nuwe kennis en nuwe toepassings van bestaande kennis bepaal. Intellektuele kapitaal van die mens, soos innoverende idees en die toepassing van hierdie idees is die primêre dryfkrag van welstand. Swak produksie is 'n teken van swak bestuur. Die onderneming se onvermoë om die kennis waarvoor werknemers besit te genereer, te deel asook toe te pas is 'n hindernis tot produktiwiteit (Jackson; 2000:7 en Cortada; 2000:23-24).

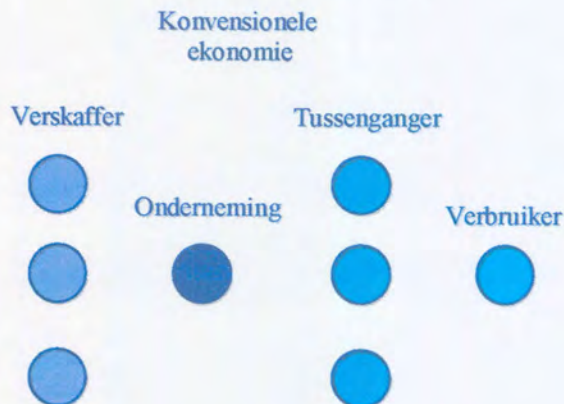
Jackson (2000:7) meen dat die landboutydperk steeds aktief sal wees in die toekoms. Die hoeveelheid tyd en inspanning wat op elke element van die ekonomie toegepas word, het egter verander. Verandering in die verskillende tydperke word deur verhoogde produktiwiteit gekenmerk. Soos wat die kennistydperk die volwasse stadium bereik, sal daar steeds 'n behoefte aan die landboubedryf wees. Kwaliteit en produktiwiteit behoort steeds aandag te geniet ten einde mededingend te bly.

Die nuwe ekonomie word deur drie eienskappe gekenmerk, naamlik: dit is globaal, die ontasbare sake soos idees, inligting asook verhoudings is van groot waarde en daar bestaan intense interverbindinge ("interlink"). Hierdie drie eienskappe skep 'n nuwe mark en gemeenskap, een wat in wese uit alomteenwoordige elektroniese netwerke

bestaan. Die belangrikste eienskap van die nuwe ekonomie is kommunikasie (Middleton; 2000:88-90).

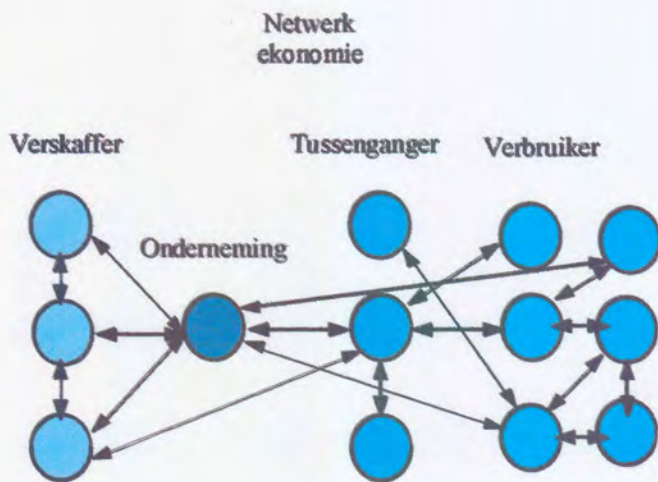
Wood (2000:31) definieer 'n netwerkeconomie as 'n ekonomie wat waarde genereer vanaf en via digitaal-gebaseerde verbindings in tegnologie, tussen mense asook tussen ondernemings. Indien al die partye in die verskaffingsketting betrokke met mekaar verbind is, sal die netwerkeconomie bloei. In die netwerkeconomie is die onderhandelingsmag van die verbruiker groot. In die konvensionele ekonomie word waarde toegevoeg deur strategieë te fokus op die aparte entiteite in die verskaffingsketting soos die onderneming, verskaffers, tussengangers en die klante. In die netwerkeconomie genereer die onderneming waarde deur te fokus op die verband wat daar bestaan tussen hierdie entiteite. Die werking van die konvensionele ekonomie en die netwerkeconomie word meer in besonderhede in Figuur 3.3 en Figuur 3.4 aangedui.

**Figuur 3.3: Die konvensionele ekonomie: Die ondernemingstrategie se fokus is op aparte entiteite**



Bron: Wood (2000:32)

**Figuur 3.4: Die netwerkeconomie: Die ondernemingstrategie se fokus is op die verbindings tussen die entiteite**



Bron: Wood (2000:32)

Landbou sal voortaan aan die netwerkeconomie onderworpe wees. Daar is reeds bewyse hiervan in die VSA. Die trekker het, byvoorbeeld, lugversorging, 'n telefoon asook 'n globale-posisioneringstelsel (GPS) wat deur 'n satelliet beheer word en wat gesofistikeerde sensors naby die grond het. By die huis verskaf die boer se rekenaar inligting oor die weer, markte, voggehalte van sy grond en sy kontantvloei. Die boer moet steeds sy hande uit sy moue haal maar 'n groot deel van die boerdery bestaan binne die konteks van 'n netwerkeconomie (Kelly; 1998:7).

Die netwerkeconomie hou met die konsep van verskaffingskettingbestuur verband wat in hoofstuk 2 bespreek is. Die sukses van die onderneming word deur suksesvolle integrasie en bestuur van die individuele lede in die verskaffingsketting bepaal. Logistieke bestuur vervul 'n belangrike rol in die integrasie van die verskaffingsketting. Indien die verskaffingsketting nie geïntegreer en bestuur word nie gaan baie hulpbronne verlore. Gekoördineerde aktiwiteite in die onderneming is 'n voorvereiste vir suksesvolle verskaffingskettingbestuur. Die doel is nie net om waarde vir die onderneming te skep nie maar ook om vir die verskaffingsketting as 'n geheel waarde toe te voeg. Dit sluit

gevolglik die eindverbruiker in 'n Geïntegreerde verskaffingsketting word in Figuur 3.5 voorgestel.

**Figuur 3.5: 'n Geïntegreerde verskaffingsketting**



Bron: Christopher (1998:17)

Die fokus van die verskaffingsketting is op die verhoudings tussen die verskillende entiteite en om 'n lae koste vir die verskaffingsketting as 'n geheel te verseker. Die verskaffingsketting se doel is gevolglik om die prosesse van ander entiteite in die pyplyn, byvoorbeeld die verskaffers en die verbruikers asook die onderneming self te verbind en te integreer. Ten einde die voortou te neem in die mededingende netwerkeconomie moet die onderneming fokus op die bestuur van die netwerke sowel as die interne prosesse van die onderneming (Christopher; 1998:17).

Die strategie van die entiteite moet geïntegreer wees ten einde die verskaffingsketting as 'n netwerk te bestuur. Dit beteken dat die entiteite in die netwerk saam besluit oor die strategiese doelwitte en hoe hierdie doelwitte bereik gaan word (Christopher; 1998:234).

### 3.6 DIE VERANDERENDE LOGISTIEKE OMGEWING

Logistiek lewer 'n belangrike bydrae in die strategiese beplanning van die onderneming. Dit is verantwoordelik vir die bestuur van korporatiewe bates asook uitgawes van die onderneming (Gattorna & Walters; 1996:86). Logistiek is heel waarskynlik een van die aspekte wat die grootste uitdaging vir die strategiese bestuurder inhou. Die uitdagings in die veranderende omgewing wat die grootste impak op logistiek het, is die diens aan die

verbruikers, beperkte tyd, globalisering van die bedryf en integrasie van die onderneming (Christopher; 1998:23).

### 3.6.1 Diens aan die verbruiker

Die verbruiker vereis goeie kwaliteitprodukte en -diens. Die mark word deur verbruikers gekenmerk wat min tegniese verskille tussen mededingende produkte waarneem. Dit is nodig om vir die verbruiker 'n voordeel te skep deur differensiasie. Deur 'n beter diens aan verbruikers te lewer word waarde toegevoeg (Johnson & Wood; 1996:566-569).

Zikmund & d'Amico (2001:331) meen dat diens aan verbruikers 'n proses is tussen die koper, verkoper en derde party. In die proses word die verbruiker se behoeftes bevredig deur waarde tot produkte of dienste wat gekoop is toe te voeg. Die transaksie hou voordele vir elke party in. Diens aan klante is gevolglik die proses waar voordele op 'n koste-effektiewe manier waarde toevoeg tot die verskaffingsketting. Diens aan die verbruiker bestaan uit drie elemente naamlik, voor-transaksie-elemente, transaksie-elemente, en na-transaksie-elemente soos in Figuur 3.6 geïllustreer word.

Voor-transaksie-elemente vereis die bestuur se insette. Die elemente is van 'n nie-roetine aard en hou verband met die beleid van die onderneming. Hierdie aktiwiteite betrek nie noodwendig logistiek nie maar het 'n aansienlike impak op die verkope van die produk. Die voor-transaksie-elemente sluit, onder andere, 'n geskrewe verklaring van die verbruiker se beleid, 'n ontvangsbewys van die beleid, die struktuur van die onderneming en die buigzaamheid van die stelsel in.

Transaksie-elemente is aktiwiteite wat geassosieer word met die diens aan die verbruikers. Die elemente sluit, onder andere, die uitvoorraadvlakke, inligting ten opsigte van die bestellings, akkuraatheid van die stelsel, gerieflikheid om die bestelling te plaas en substituuatprodukte in.

**Figuur 3.6: Die elemente van diens aan die verbruikers**



Bron: Stock & Lambert (2001:99)

Na-transaksie-elemente is die naverkopediens aan die verbruiker soos, installasie, waarborge, herstel, klagtes en die tydelike vervanging van produkte (Stock & Lambert; 2001:98-100).

Die omvang van dié veranderings hou bepaalde implikasies in en bepaal nuwe bestuursreëls vir boere. In die vorige era is daar op produksieprosesse in die produksie van kommoditeite gefokus. In 'n internasionale ekonomie moet daar op die vraagkant van die wêreldmark gefokus word. Dit beteken dat die boer homself van die mark onderskei deur 'n produk te vervaardig wat, byvoorbeeld, 'n sekere grootte en vorm het



of fokus op gesondheidsaspekte en omgewingsvriendelike produksiemetodes gebruik waarvoor die uiteindelijke koper 'n premie sal betaal (Van Zyl; 2002:51).

### **3.6.2 Beperkte tyd**

Die produklewensiklus van produkte is korter as ooit tevore. Verbruikers en verpreiders vereis dat die produkte op die regte tyd beskikbaar is. Net betyds (“Just in time”) is 'n filosofie wat die voorraadvlakke van die onderneming tot die minimum beperk deur veiligheidsvoorraad (“safety stock”) te elimineer. Produkte, komponente en grondstowwe word gevolglik op die regte tyd aan die onderneming voorsien. Die eindverbruiker skakel maklik oor na 'n substituuatprodukt indien die eerste keuse nie dadelik beskikbaar is nie (Fredendall & Hill; 2001:26-27).

Die konsep in logistiek wat as leityd (“lead time”) bekend staan is 'n belangrike konsep wat bestuur moet word. Die leityd is die tydperk vandat die bestelling geplaas is totdat die voorraad ontvang word. Leityd wat oor 'n korter tydperk strek, hou groter voordele vir die onderneming in.

Komplekse aktiwiteite moet bestuur word vanaf die oomblik dat grondstowwe aangekoop word, deur die vervaardigingsproses, tot die finale verspreiding en na-verkope diens aan die verbruiker. Leityd moet met 'n nuwe benadering bestuur word ten einde 'n deurlopende mededingende voordeel te verseker en om tydig in die verbruiker se vraag te voorsien (Christopher; 1998:25-26).

### **3.6.3 Globalisering van die bedryf**

Bronne soos die Deciduous Fruit Producers Trust sê dat die hervorming van die landboubedryf 'n aansienlike bydrae tot die belangstelling van buitelandse kopers in Suid-Afrikaanse produkte gelewer het. Suid-Afrika voer meer vrugte uit as ooit tevore. Landbouprodukte word bemark in dele van die wêreld waar dit nog nooit van tevore bemark was nie. Die totale waarde van sitrus en sagtevrugte-uitvoer in 1997 was R2 732

miljoen. Dit is die hoogste reële waarde van uitvoer gedurende die jare negentig (Bayley; 2000:71).

In 'n globale onderneming word grondstowwe en komponente in verskeie dele van die wêreld verkry. Vervaardiging vind in die buiteland plaas en die produk word in verskeie lande verkoop. Die enigste rol wat vir nasionale ondernemings oorbly, is om die spesifieke en unieke behoeftes van die plaaslike mark se vraag te bevredig (Johnson & Wood; 1996:394-399).

Dit is baie raar dat die fabriek, masjinerie en die nodige vaardighede in een land gevind word. Die globale bestuurder moet die beste hulpbronne verkry ongeag waar die ligging is. Hierdie hulpbronne moet op 'n koste-effektiewe manier deel van die netwerk vorm ten einde die produk te vervaardig. Verskaffers moet so bestuur word dat afstand, taal, tyd, tariewe en ander struikelblokke - wat nodig is vir die effektiewe vloeï van materiaal en inligting - nie so 'n groot invloed op die onderneming uitoefen nie (Bovet & Martha; 2000:24).

Die bestuurder van die verskaffingsketting moet die uitbreiding van markte en die interaksie tussen die markte bestuur. Markte word al hoe meer mededingend. Soos wat globalisering die norm word, is dit nodig om die bronne van mededingende voordeel te identifiseer (Gattorna & Walters; 1996:239). In die volgende dekade sal wins in die landboubedryf aan die internasionale vraag toe te skryf wees. Wins hang ook tot 'n groot mate af van die wêreldwye klimaatpatroon, regulasies van die owerheid en die rentekoerse (Kohl; 2000:405).

Volgens Vassi Naidoo, uitvoerende hoof van Deloitte & Touche in Suid-Afrika, het globalisering en die vrymaking van handel tot dusver 'n vernietigende uitwerking op Afrika se landboubedryf gehad (Van Zyl; 2002:38).

### **3.6.4 Integrasie van die onderneming**

Die uitdaging vir die onderneming in die veranderende omgewing van vandag is anders as voorheen. Die onderneming het 'n breë integrasie nodig wat op die bereiking van sukses in die mark fokus. In die onderneming moet die ondernemingsfunksies soos die aankoopfunksie, produksiefunksie, menslikehulpbronsfunksie en bemarkingsfunksie as 'n geïntegreerde komponent in 'n stelsel bestuur word. Integrasie is egter ook nodig tussen die verskaffers, verspreiders en die verbruikers. Kopers en verskaffers moet saamwerk ten einde produkte te ontwikkel en moet inligting deel. Prosesse en mense moet so bestuur word dat 'n beter diens aan die verbruiker gelewer kan word. Die bestuurders se oriëntasie moet op die mark gerig wees (Cox & Hines; 1997:70-71).

Dit is nodig om die regte strategie vir die mededingende situasie te ontwerp. Die strategie wat die onderneming toepas, bepaal die aard van die logistieke diens om aan die verbruikers se verwagtings te voldoen. 'n Strategie van goeie diens aan die verbruiker vereis 'n breë kennis van die verbruiker se behoeftes. Hierdie behoeftes van die verbruiker moet in ooreenstemming met die onderneming se vermoë en hulpbronne wees. Die strategie van die onderneming kan hierdie kennis aan die bestuurder verskaf. Die strategie van die onderneming moet gevolglik ook met die verskaffingsketting se strategie geïntegreer word (Gattorna & Walters; 1996:32-36).

### **3.7 DIE IMPLIKASIE VAN VERANDERING OP DIE BOERDERY- ONDERNEMING**

Die veranderende mededingende omgewing stel uitdagings aan die onderneming om hulpbronne te bekom en sy produkte winsgewend te bemark. Deurlopende verandering in die omgewing van die boerdery-onderneming vereis buigsaamheid en vinnige aanpassings. Dit is 'n bron van mededingende voordeel indien die onderneming by die veranderende omstandighede kan aanpas. Verandering moet bestuur word ten einde die bestuurder se denke oor die rigting van 'n suksesvolle onderneming te verander (Cummings & Worley; 2001:307).

Ten einde die veranderende behoeftes van die onderneming te bepaal moet die bestuurder die omgewing verstaan waarin die onderneming funksioneer. Pro-aktiewe optrede is onmoontlik indien die onderneming uit voeling is met die omgewing. Die mededingers is in 'n beter posisie indien die onderneming nie op verandering in die mededingende omgewing reageer nie (Pieters & Young; 2000:34-36).

Verandering in die onderneming word bestuur deur die faktore wat uitdagings vir die onderneming inhou, te ondersoek en in die bestuur se besluitneming te inkorporeer. Strategiese bestuur word gebruik ten einde die bestuurder in staat te stel om die faktore wat die winsgewendheid en groei van die onderneming beïnvloed te beheer. Strategiese bestuur poog om die onderneming in 'n optimale posisie midde in die mededingende sakewêreld te plaas. Omgewingsverkenning is 'n onlosmaaklike deel van strategiese bestuur (Stacey; 1996:21-22). Die suksesvolle onderneming bly op hoogte van nuwe tendense in die mark en formuleer strategieë wat op die geïntegreerde komponente in 'n stelsel fokus (Christopher; 1998:29).

Die bestuurder is nie 'n gevangene van die onderneming se veranderende omgewing nie. Die bestuurders kan in 'n aansienlike mate keuses uitoefen. Eksterne faktore en interne eienskappe van die onderneming beïnvloed die besluite waarvoor die bestuurder te staan kom. Die onderneming kan egter die beperkings van die omgewing beïnvloed. 'n Onderneming se rigting word deur die verlede sowel as die toekomstige doelwitte en strategieë beïnvloed. Strategiese bestuur is 'n belangrike komponent om onsekerheid te verminder en beter by die omgewing aan te pas. 'n Strategie vergemaklik verandering en help die werknemers om self te besluit waar verandering nodig is (Burnes; 1996:321-330).

Die strategie bepaal die toekomstige besigheidsklimaat van die onderneming. Dit verbeter die onderneming se prestasie en winsgewendheid. Die dinamika en onsekerheid van die omgewing noodsaak strategiese beplanning vir die boerdery-onderneming ten einde die uitdagings in die omgewing aan te spreek. Die versnelde pas waarteen die omgewing verander en die groot impak wat dit op die onderneming mag hê, verg dat

bestuur op 'n meer gereelde grondslag strategiese besluite moet neem (Stacey; 1996:456-459).

### **3.8 SAMEVATTING**

Boerderybestuur word deur deurlopende veranderings in 'n dinamiese omgewing gekenmerk. Die boer moet die vermoë hê om inligting en verandering in die mark met sy bestaande strategieë te versoen. Die bestuurder van die onderneming moet doelbewus en doelgerig daarna streef om effektief by die heersende sake-omgewing en die verwagte veranderings daarin aan te pas. Die boer word met dieselfde basiese probleme as ander sakemanne gekonfronteer. Hy moet vooruit beplan en van dag tot dag besluite neem ten einde sy beskikbare hulpmiddele ten beste te benut.

Hierdie hoofstuk wys die boer op die belangrike rol van strategiese bestuur ten einde by 'n veranderende omgewing aan te pas. In die veranderende omgewing van die boerdery-onderneming bepaal strategiese bestuur hoe die onderneming by die veranderende omgewing kan aanpas. Die eindresultaat van die ontleding van die eksterne omgewing moet aan die topbestuur 'n samevatting gee van die strategies-belangrike geleenthede en bedreigings wat by die strategieformuleringsproses in aanmerking geneem moet word.