



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

**STRATEGIESE BOERDERYBESTUUR IN 'N VERANDERENDE
OMGEWING**

ANE-LIZE DU PLESSIS

Voorgelê ter vervulling van die vereistes van die graad

MCOM (ONDERNEMINGSBESTUUR)

IN DIE

FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE

AAN DIE

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

PROMOTOR: Prof. P.W.C. de Wit

Pretoria, Suid-Afrika

November 2002



OPSOMMING

STRATEGIESE BOERDERYBESTUUR IN 'N VERANDERENDE OMGEWING

DEUR

Ane-lize du Plessis

Promotor: Prof. P.W.C. De Wit
Departement: Ondernemingsbestuur
Graad: Magister Commercii

Die 21ste eeu word deur invloedryke dryfkragte wat die landboubedryf tot nuwe dimensies dwing gekenmerk. Veranderende omstandighede vereis nuwe vaardighede in bestuur ten einde toenemende uitdagings aan te spreek.

Die vermoë van die bestuurder was nog altyd 'n belangrike parameter in landbou. Bestuur se optrede bepaal die sukses of ondergang van enige onderneming, insluitende die boerdery-onderneming. Min studies fokus op die strategiese bestuur van die boerdery-onderneming. Strategiese bestuur is bykans 'n vergete hulpbron. Hierdie studie stel ondersoek in na strategiese bestuur in die boerdery-onderneming. Die fokus is op die sewe bestuurstake van strategiese bestuur:

1. Formuleer 'n visie en missie.
2. Stel doelwitte.
3. Analiseer die eksterne omgewing.
4. Analiseer die interne omgewing.
5. Formuleer 'n strategie.
6. Implementering en uitvoering van die strategie.
7. Evalueer die prestasie en inisieer regstellende optrede.

Hierdie studie is hoofsaaklik onderneem om ondersoek in te stel na die mate waarin die kommersiële boer sy boerdery-onderneming strategies bestuur. Ondersoek word ook ingestel of die kommersiële boer oor voldoende kennis van strategiese bestuur beskik.

Hierdie ondersoekende studie van strategiese bestuur in die boerdery-onderneming word deur 'n omvattende literatuurstudie sowel as 'n empiriese ondersoek gerugsteun. Die literatuur gee 'n oorsig oor die landboubedryf se interne omgewing en eksterne omgewing. Strategiese bestuur kom daarna onder die soeklig. Vir die doel van hierdie ondersoek is vraelyste en persoonlike onderhoude in die empiriese studie gebruik. Respondente is persoonlik op die plase besoek. Tydens die voltooiing van die vraelyste het die respondente vrae aangaande strategiese bestuur beantwoord. In die persoonlike onderhoude is konsepte verhelder en die bestuursprobleem is gevolglik beter in die persoonlike onderhoude ondervang. Die opname is onder 70 kommersiële boere in die Loskopskema: Marble Hall-streek gedoen.

Bevindings dui daarop dat bestuurders nie willens en wetens 'n strategie formuleer nie. Die strategie kom inkrementeel tot stand. Boere volg 'n meer informele en minder omvattende rigting in die formulering van 'n strategie. Moontlike oorsake vir 'n meer informele strategie is die onstabiele omgewing van die landboubedryf en 'n tekort aan kennis van strategiese bestuur. Daar word aanbeveel dat strategiese bestuur as 'n riglyn gebruik word om by die veranderende omgewing van die landboubedryf aan te pas. Bestuur van die onderneming moet beter beheer en ontwikkel word ten einde by nuwe strategiese rigtings wat ontstaan aan te pas.

Die sukses van 'n onderneming word nie deur die implementering en uitvoering van 'n goeie strategie verseker nie. Die verantwoordelikheid berus by die bestuur om by veranderende omstandighede aan te pas. 'n Verdedigende strategie moet onderneem word om teenspoed die hoof te bied. Die logiese grond vir die gebruik van strategiese bestuur is gevolglik dat dit tot beter prestasie sal lei.

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT OF A FARM IN A CHANGING ENVIRONMENT

BY

Ane-lize du Plessis

Promotor: Prof. P.W.C. De Wit
Department: Business Management
Degree: Magister Commercii

Powerful forces are propelling the agricultural industry toward new dimensions for the 21st Century. Changing circumstances in the agricultural sector require new skills to address these challenges.

Managerial ability has always been regarded as an important parameter in agricultural production. Managerial behavior is the determining factor that causes a business, including a farm business, to prosper or fail. Few studies have focused on the strategic management of a farm business. Strategic management is almost a forgotten resource. This study is designed to appraise the background of strategic management in a farm business. The emphasis was placed on seven interrelated managerial tasks of strategic management:

1. Forming a strategic vision and mission.
2. Setting objectives.
3. Analyse the external environment.
4. Analyse the internal environment.
5. Crafting a strategy.
6. Implementing and executing the chosen strategy.
7. Evaluating performance and initiating corrective adjustments.

The study's main objective is to examine the degree to which the farm business is using a strategic management process effectively in managing its business. At the same time this study investigates if the commercial farmers have sufficient knowledge of the concept of strategic management.

This study is investigative of strategic management and is backed by a comprehensive literature review and empirical study. The literature gives an overview of the internal environment and external environment of agriculture and the field of study strategic management is also introduced. The empirical study consists of a questionnaire and personal interviews. Each of the respondents was subsequently visited, and questionnaires were completed regarding aspects of strategic management. Depth and detail of information was secured by a personal interview. The survey involves 70 commercial farmers in the Loskop scheme: Marble Hall-region.

Die results of the research indicate that managers do not follow a deliberate strategy but rather an emergency strategy. Strategic direction is not controlled through setting prior, widely shared intention and monitoring outcomes. A possible reason for this phenomenon is the instability of the agricultural environment and the lack of knowledge of strategic management. Recommendations are made on how managers must seek to provoke around the instability of the environment and pressing challenges by using strategic management as a guideline. Managers have to adopt a form of control and development that enables new strategic direction to emerge.

Effective strategy combined with effective strategy execution doesn't guarantee the success of a company. It is the responsibility of a company's management to adjust to unexpectedly tough conditions by undertaking strategic defenses and business approaches that can overcome adversity. The rationale for using strategic management is therefore compelling: the better conceived a company's strategy and the more competently it is executed, the more likely it is that the company will be a standout performer and exhibit enviable business practices.

DANKBETUIGING

Dit is vir my `n voorreg om langs hierdie weg `n woord van opregte dank en waardering uit te spreek teenoor die ondergenoemde persone wat elkeen `n onmisbare bydrae gelewer het in die voltooiing van hierdie verhandeling.

- In die eerste plek wil ek Prof. De Wit bedank vir die daadwerklike en bekwame wyse waarop hy leiding gegee het as my promotor vir hierdie verhandeling. Sy bereidwilligheid om nieteenstaande `n druk werksprogram behulpsaam te wees word veral hoog op prys gestel.
- My opregte waardering gaan ook aan twee personeellede van die Universiteit van Pretoria naamlik, Mej. Bodenstein en Dr. Van der Linde van die Departement Statistiek vir hulle harde werk, raad en deurgaande hulp met die empiriese studie.
- Dank ook aan oom Jan du Plessis vir sy bereidwilligheid om, tydig en ontydig behulpsaam te wees, met die afronding van hierdie verhandeling.
- Teenoor Wesley wil ek waardering uitspreek vir sy daadwerklike bystand, ondersteuning en gebede gedurende die tydperk waarin ek aan my studies gewerk het.
- Woorde is onvoldoende om die dank en waardering teenoor my ouers uit te spreek wat hulle in werklikheid toekom. Ek wil hulle egter verseker dat die liefde en gebede wat hulle gegee om dit vir my moontlik te maak het om verder te studeer, nie ongesiens verbygegaan het nie. Ek kan nie nalaat om `n spesiale woord van dank teenoor Elmarié en Rheeder uit te spreek vir hulle voortdurende aanmoediging en belangstelling. Dit was vir my deurgaans `n riem onder die hart.

Ef. 3:20 “Aan Hom wat deur sy krag wat in ons werk, magtig is om oneindig meer te doen as wat ons bid of dink, aan Hom kom die eer toe”

Alleen aan God die eer!

Ane-lize du Plessis

November 2002

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

1. AGTERGROND EN DEFINISIE VAN DIE PROBLEEM

1.1 INLEIDING	1
1.2 AGTERGROND TOT DIE STUDIE	2
1.2.1 Landbou as 'n sleutelbedryf van voedselproduksie	2
1.2.2 Die landbou as werkverskaffer	3
1.2.3 Landbou se belangrikheid as valutaverdiener	4
1.2.4 Landbou as kern van landelike ontwikkeling	4
1.3 LITERATUURSTUDIE	5
1.3.1 Inleiding	5
1.3.2 Die wese van strategiese bestuur	5
1.3.3 Boerderybestuur	7
1.4 PROBLEEMFORMULERING	9
1.5 DOEL MET DIE ONDERSOEK	10
1.5.1 Hipoteseformulering	11
1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE	12
1.6.1 Navorsingsontwerp	12
1.6.1.1 Onderzoekende navorsingsontwerp	12
1.6.1.2 Beskrywende studies	13
1.6.2 Metingskale	14
1.6.3 Steekproefseleksie en grootte	15
1.7 BEPERKINGS	16
1.8 INDELING VAN DIE STUDIE	17
1.9 SAMEVATTING	17



2. DIE MIKRO-OMGEWING VAN DIE ONDERNEMING IN PERSPEKTIEF

2.1 INLEIDING	19
2.2 ONDERNEMINGSBESTUUR	20
2.3 SAMESTELLING VAN DIE BESTUURSOMGEWING	22
2.4 DIE INTERNE MIKRO-OMGEWING VANDIE LANDBOU BEDRYF	24
2.4.1 Visie, missie en ondernemingsdoelstellings	24
2.4.2 Ondernemingsfunksies van die onderneming	25
2.4.2.1 Algemene bestuur	26
2.4.2.2 Produksiefunksie	32
2.4.2.3 Aankoopbestuur	33
2.4.2.4 Menslikehulpbronbestuur	34
2.4.2.5 Inligtingsbestuur	34
2.4.2.6 Finansiële bestuur	35
2.4.2.7 Korporatiewe kommunikasiebestuur	36
2.4.2.8 Bemarkingsbestuur	36
2.4.3 Produksiefaktore	36
2.5 LOGISTIEKE BESTUUR	39
2.5.1 Logistieke bestuur is `n mededingende voordeel	41
2.5.2 Logistieke bestuur is verantwoordelik vir tyd- en pleknut	41
2.5.3 Logistieke bestuur is verantwoordelik vir die effektiewe beweging van produkte, dienste en inligting na die verbruiker	41
2.5.4 Logistiek as `n eienaarsbelang	42
2.6 INTERNE INTEGRASIE VAN DIE ONDERNEMING	43
2.7 SAMEVATTING	47



3. DIE VERANDERENDE EKSTERNE OMGEWING

3.1	INLEIDING	48
3.2	DIE UITEENLOPENDE OMGEWING VAN LANDBOU	49
3.3	DIE EKSTERNE MARKOMGEWING VAN DIE LANDBOU- BEDRYF	50
3.3.1	Die verbruikers en verbruikerswese	51
3.3.2	Tussengangers	52
3.4	DIE EKSTERNE MAKRO-OMGEWING VAN DIE LANDBOU- BEDRYF	52
3.4.1	Die tegnologiese omgewing	54
3.4.2	Die ekonomiese omgewing	55
3.4.3	Die institusionele omgewing	58
3.4.3.1	Die Wet op Bemaking van Landbouprodukte, nr. 59 van 1968: Die beheerde landboumarkstelsel	59
3.4.3.2	Die Wet op Bemaking van Landbouprodukte, nr. 47 van 1996: Die markgeoriënteerde landboumarkstelsel	60
3.4.3.3	Die implikasie van deregulasie	61
3.4.4	Die politieke omgewing	62
3.4.5	Die fisiese omgewing	63
3.4.6	Die internasionale omgewing	65
3.4.7	Ander kragte	66
3.5	DIE NETWERKEKONOMIE	67
3.6	DIE VERANDERENDE LOGISTIEKE OMGEWING	71
3.6.1	Diens aan die verbruiker	71
3.6.2	Beperkte tyd	73
3.6.3	Globalisering van die bedryf	73
3.6.4	Integrasie van die onderneming	75
3.7	DIE IMPLIKASIE VAN VERANDERING OP DIE BOERDERY- ONDERNEMING	75
3.8	SAMEVATTING	77

4. DIE AARD VAN STRATEGIESE BESTUUR

4.1 INLEIDING	78
4.2 STRATEGIE EN STRATEGIESE BESTUUR:	
`N OMSKRYWING	79
4.3 DIE MERIETE VAN STRATEGIESE BESTUUR	82
4.4 DIE PROSES VAN STRATEGIESE BESTUUR:	
DIE TAKE VAN DIE STRATEGIESE BESTUURDER	84
4.4.1 Formuleer `n strategiese visie en missie	85
4.4.2 Stel doelwitte	87
4.4.3 Analiseer die eksterne omgewing: Bedryf en mededingende analise	88
4.4.3.1 Dominante ekonomiese eienskappe van die bedryf	90
4.4.3.2 Analise van die mededingende kragte	91
4.4.3.3 Dryfkragte wat verantwoordelik is vir verandering in die bedryf se mededingende omstandighede	93
4.4.3.4 Mededingende posisie van direkte mededingers	94
4.4.3.5 Analiseer die mededingers	95
4.4.3.6 Bedryf se sleutelfaktore vir mededingende sukses	96
4.4.3.7 Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf	96
4.4.4 Evalueer die onderneming se interne omgewing: Analiseer die onderneming se situasie	98
4.4.4.1 Ontleed die huidige strategie van die onderneming	99
4.4.4.2 Doen `n SWOT-analise	99
4.4.4.3 Bepaal die mededingendheid ten opsigte van prys en koste	101
4.4.4.4 Bepaal die sterkte van die onderneming se mededingende posisie	103
4.4.4.5 Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom	104
4.4.5 Ontwerp `n strategie	104
4.4.5.1 Korporatiewe strategie	106



4.4.5.2 Besigheidstrategie	107
4.4.5.3 Funktionale strategie	109
4.4.6 Implementering en uitvoering van die strategie	110
4.4.7 Evalueer prestasie, monitor nuwe ontwikkelings en inisieer regstellende veranderings	111
4.5 SAMEVATTING	112

5. NAVORSINGSMETODOLOGIE

5.1 INLEIDING	114
5.2 PROBLEEMSTELLING	115
5.3 DIE DOELSTELLING VAN DIE STUDIE	116
5.3.1 Die primêre doelwit	116
5.3.2 Die sekondêre doelwitte	116
5.4 DATA VERLANG	117
5.4.1 Die populasie	117
5.4.2 Steekproefneming en grootte	117
5.5 METODES OF TEGNIEKE OM DATA IN TE SAMEL	117
5.5.1 Onderhoude	119
5.5.2 Vraelys-ontwerp	119
5.5.3 Metingskale	120
5.6 STATISTIESE VERWERKING VAN DATA	120
5.6.1 Beskrywende statistiek	122
5.6.2 Nie-parametriese statistiek	122
5.7 SAMEVATTING	123

6. NAVORSINGSRESULTATE

6.1 INLEIDING	124
6.2 STRATEGIESE BESTUUR VAN DIE BOERDERY- ONDERNEMING	125



6.2.1	Formulering van `n missie en visie	125
6.2.2	Die stel van doelwitte	127
6.2.3	Analiseer die eksterne omgewing	128
6.2.3.1	Identifiseer die dominante ekonomiese faktore in die bedryf	128
6.2.3.2	Analise van die mededinging	129
6.2.3.3	Dryfkragte wat vir verandering in die bedryf se mededingende omstandighede verantwoordelik is	131
6.2.3.4	Mededingende posisie van direkte mededinging	131
6.2.3.5	Analisering van die mededinging	132
6.2.3.6	Bedryf se sleutelfaktore vir mededingende sukses	133
6.2.3.7	Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf	133
6.2.4	Analiseer die interne omgewing	134
6.2.4.1	Ontleding van die huidige strategie van die onderneming	134
6.2.4.2	Doen van `n SWOT-analise	135
6.2.4.3	Mededingendheid ten opsigte van prys en koste	136
6.2.4.4	Die sterkte van die onderneming se mededingende posisie	137
6.2.4.5	Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom	138
6.2.5	Formulering van `n strategie	139
6.2.6	Implementering en uitvoering van die strategie	144
6.2.6.1	Bou `n bekwame onderneming met die vaardighede, vermoëns en hulpbronne ten einde die strategie uit te voer	145
6.2.6.2	Verbinding van die begroting met die strategie	146
6.2.6.3	Strategie-ondersteunende beleid en prosedures	147
6.2.6.4	`n Verbintenis tot deurlopende verbetering	148
6.2.6.5	Installeer `n ondersteuningstelsel	149
6.2.6.6	Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel	149
6.2.6.7	Bou van `n strategie-ondersteunende korporatiewe kultuur	150
6.2.7	Evaluering van die prestasie	151
6.3	HOUDING TEENoor STRATEGIESE BESTuur	155
6.3.1	Formulering van `n missie en visie	155



6.3.2	Stel van doelwitte	156
6.3.3	Analisering van die eksterne omgewing	156
6.3.4	Analisering van die interne omgewing	157
6.3.5	Formulering van `n strategie	158
6.3.6	Implementering van die strategie	158
6.3.7	Evaluering van die strategie	159
6.4	BIOGRAFIESE INLIGTING	159
6.5	NIE-PARAMETRIESE BETEKENISVOLHEIDS-TOETS	162
6.5.1	Resultate van die chi-kwadraat (X^2)-toets	163
6.5.1.1	Die formulering van `n goeie missie	163
6.5.1.2	Die formulering van `n goeie visie	164
6.5.1.3	Doelwitte omskryf die resultate wat die onderneming wil bereik	164
6.5.1.4	Verband tussen die respondente se kennis van strategiese bestuur en die uitvoering van die sewe bestuurstake	165
6.6	SAMEVATTING	170
7. GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		
7.1	INLEIDING	171
7.2	LITERATUUR OORSIG	171
7.3	GEVOLGTREKKING	174
7.3.1	Strategiese bestuur in `n veranderende omgewing	174
7.3.1.1	Formulering van `n visie en missie	174
7.3.1.2	Die stel van doelwitte	175
7.3.1.3	Analise van die eksterne omgewing	175
7.3.1.4	Analise van die interne omgewing	177
7.3.1.5	Formulering van `n strategie	179
7.3.1.6	Implementering van die strategie	180
7.3.1.7	Evaluering van die prestasie	181
7.3.1.8	Respondente se kennis van strategiese bestuur	182



7.4 DIE STAND VAN STRATEGIESE BESTUUR IN DIE KOMMERSIËLE BOERDERY-ONDERNEMING	183
7.5 AANBEVELINGS	185
7.5.1 Formuleer `n missie, visie en doelstellings vir die onderneming	185
7.5.2 Analiseer die eksterne omgewing	186
7.5.3 Analiseer die interne omgewing	187
7.5.4 Aanvaar `n strategiese bestuursfilosofie	187
7.5.5 Implementeer die strategie	188
7.5.6 Evalueer die strategie	188
7.5.7 Strategiese bestuursopleiding aan boere	189
7.6 TEKORTKOMINGS VAN HIERDIE STUDIE	190
7.7 IDENTIFISERING VAN VERDERE NAVORSINGS- ONDERWERPE	192
7.8 SAMEVATTING	192
BRONNELYS	194

LYS VAN FIGURE

	Bladsy
FIGUUR 2.1 Die sake-omgewing	23
FIGUUR 2.2 Die mikro-omgewing van die onderneming	24
FIGUUR 2.3 Die ondernemingsfunksies en hul onderlinge verwantskap	26
FIGUUR 2.4 Die take van bestuur	28
FIGUUR 2.5 Die onderneming as 'n stelsel van sy omgewing	37
FIGUUR 2.6 Die logistieke bestuursproses	42
FIGUUR 2.7 Die vertikale onderneming se fokus	43
FIGUUR 2.8 Die horisontale onderneming se fokus	45
FIGUUR 2.9 Fase een – basislyn	46
FIGUUR 2.10 Fase twee – funksionele integrasie	46
FIGUUR 2.11 Fase drie – interne integrasie	46
FIGUUR 3.1 Die markomgewing van die onderneming	50
FIGUUR 3.2 Die makro-omgewing van die onderneming	53



FIGUUR 3.3 Die konvensionele ekonomie: Die ondernemingstrategie se fokus is op aparte entiteite	68
FIGUUR 3.4 Die netwerkekonomie: Die ondernemingstrategie se fokus is op die verbindings tussen die entiteite	69
FIGUUR 3.5 'n Geïntegreerde verskaffingsketting	70
FIGUUR 3.6 Die elemente van diens aan die verbruikers	72
FIGUUR 4.1 Die take van die strategiese bestuurder	86
FIGUUR 4.2 'n Konteks van die onderneming se omgewing	89
FIGUUR 4.3 Porter se model van mededingende kragte	91
FIGUUR 4.4 Onsekerheid in die eksterne omgewing	97
FIGUUR 4.5 Die waardeketting	101
FIGUUR 4.6 Vlakke van strategiese bestuur: Multi-besigheidonderneming	105
FIGUUR 4.7 Vlakke van strategiese bestuur: Enkelbesigheidonderneming	106

LYS VAN TABELLE

	Bladsy
TABEL 6.1 Formulering van `n missie	125
TABEL 6.2 Formulering van `n visie	126
TABEL 6.3 Formulering van `n goeie missie	127
TABEL 6.4 Formulering van `n goeie visie	127
TABEL 6.5 Die stel van doelwitte	128
TABEL 6.6 Die doelwit beskryf die resultate wat die onderneming wil bereik	128
TABEL 6.7 Identifisering van die dominante ekonomiese faktore van die bedryf	129
TABEL 6.8 Analise van die mededinging	130
TABEL 6.9 Inligting oor die dryfkragte in die landoubedryf	131
TABEL 6.10 Mededingende posisie van direkte mededinging	132
TABEL 6.11 Analisering van die mededinging	132
TABEL 6.12 Die sleutelsuksesfaktore	133

TABEL 6.13	Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf	134
TABEL 6.14	Ontleed die huidige strategie van die onderneming	135
TABEL 6.15	SWOT-analise	135
TABEL 6.16	Bepaal die mededingendheid ten opsigte van prys en koste	136
TABEL 6.17	Vergelyk die koste met die mededinger se koste	137
TABEL 6.18	Posisie in die mark	137
TABEL 6.19	Mededingende voordeel	138
TABEL 6.20	Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom	139
TABEL 6.21	Formuleer `n strategie vir die onderneming	139
TABEL 6.22	`n Geskrewe of ongeskrewe strategie	140
TABEL 6.23	Die rede waarom die strategie nie `n geskrewe strategie is nie	141
TABEL 6.24	Die versoenbaarheid van die strategie met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing	142
TABEL 6.25	Vergelyking van die geleenthede en bedreigings in die bedryf met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming	143

TABEL 6.26 Oorweging van alternatiewe strategieë wat geïmplementeer moet word	144
TABEL 6.27 Opleiding	146
TABEL 6.28 Die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie	147
TABEL 6.29 Beleid en prosedures	148
TABEL 6.30 `n Verbintenis tot deurlopende verbetering	149
TABEL 6.31 Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel	150
TABEL 6.32 Terugvoering oor aktiwiteite en prestasie	151
TABEL 6.33 Die vaspen van prestasieresultate	152
TABEL 6.34 Beheermaatreëls	153
TABEL 6.35 Regstellende optrede	153
TABEL 6.36 Prestasie van die onderneming	154
TABEL 6.37 Prestasie en strategiese bestuur	154
TABEL 6.38 Houding teenoor die formulering van `n missie en visie	155
TABEL 6.39 Houding teenoor die stel van doelwitte	156



TABEL 6.40	Houding teenoor die analise van die eksterne omgewing	157
TABEL 6.41	Houding teenoor die analise van die interne omgewing	157
TABEL 6.42	Houding teenoor die formulering van `n strategie	158
TABEL 6.43	Houding teenoor die implementering van die strategie	158
TABEL 6.44	Houding teenoor die evaluering van die strategie	159
TABEL 6.45	Posisie in die onderneming	160
TABEL 6.46	Ondervinding in die bestuur van die onderneming	160
TABEL 6.47	Hoogste kwalifikasie verwerf	161
TABEL 6.48	Kennis van strategiese bestuur	161
TABEL 6.49	Ouderdom van die respondente	162
TABEL 6.50	Verband tussen die mate waarin `n missie geformuleer word en die mate waaraan die missie aan die vereistes van `n goeie missie voldoen	163
TABEL 6.51	Verband tussen die mate waarin `n visie geformuleer word en die mate waaraan die visie aan die vereistes van `n goeie visie voldoen	164
TABEL 6.52	Verband tussen die mate waarin doelwitte gestel word en die mate waarin die doelwitte die resultate omskryf wat die onderneming wil bereik	165

TABEL 6.53 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van `n missie	166
TABEL 6.54 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van `n visie	166
TABEL 6.55 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die stel van doelwitte	167
TABEL 6.56 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die analise van die eksterne omgewing	167
TABEL 6.57 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die analise van die interne omgewing	168
TABEL 6.58 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van `n strategie	168
TABEL 6.59 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die implementering van die strategie	169
TABEL 6.60 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die evaluering van die strategie	169

LYS VAN AANHANGSELS

Bladsye

AANHANGSEL A: FINALE VRAELYS

205

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 ge-posisioneer 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, kontantvloei-probleme, 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 bemerking 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 spekulاسie 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 verbode, 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 saketerrein 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 gegeneer 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

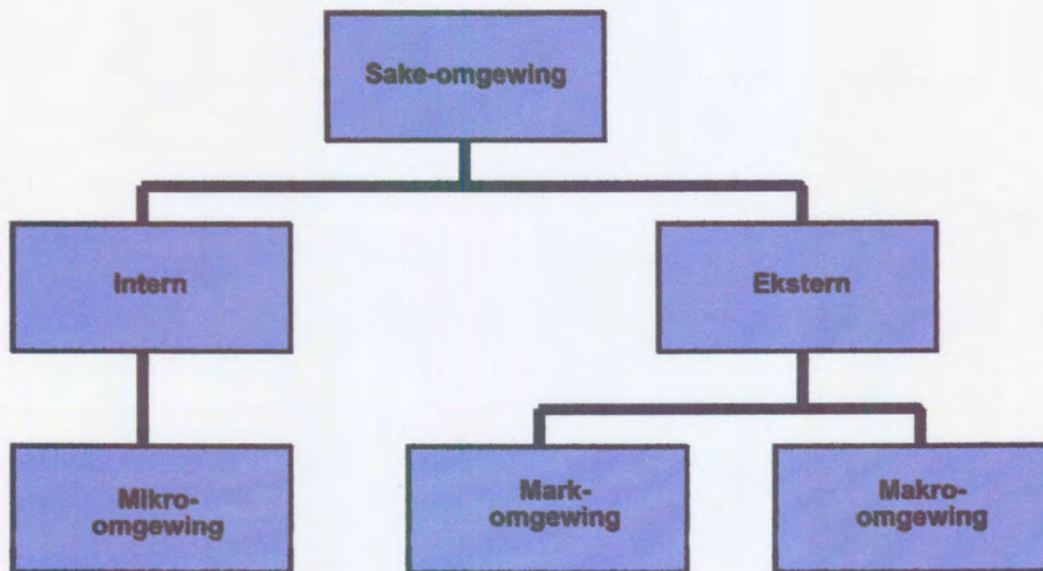
is gevolglik bemarking en innovasie. Ten einde hierdie funksie te vervul moet die onderneming sy hulpbronne van mense, kapitaal, natuurlike hulpbronne (insluitende tyd), en bestuur produktief aanwend (Drucker; 1999:12).

'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

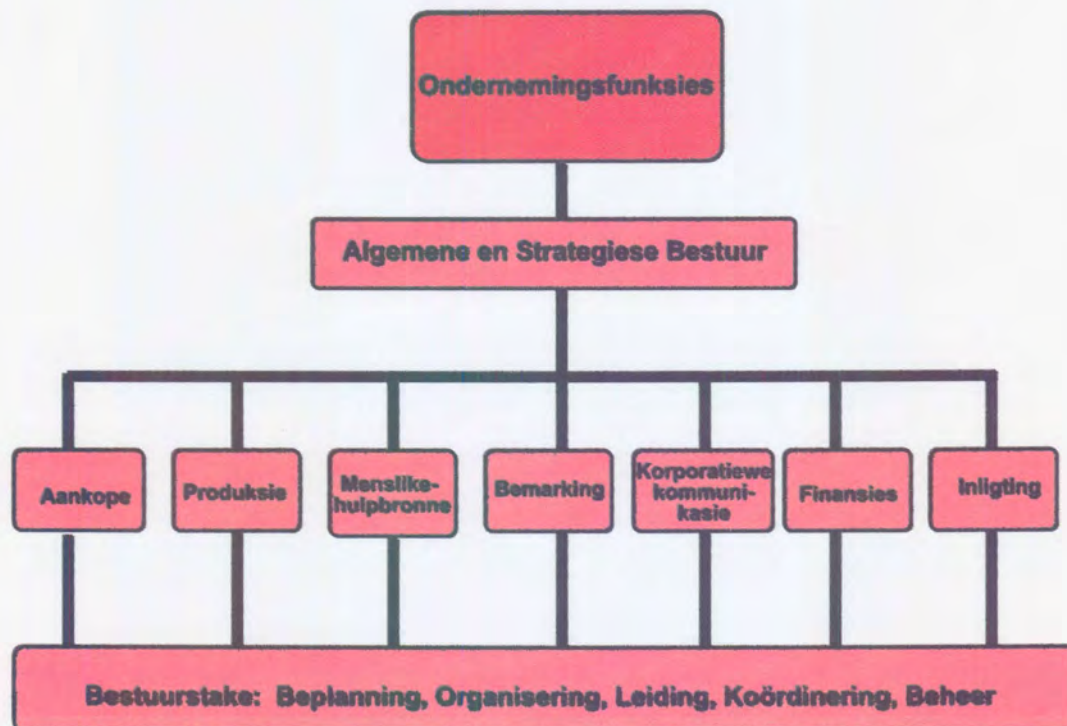
Die onderneming as 'n stelsel beskik oor verskeie interafhanklike substelsels wat tot die werking van die onderneming in sy geheel bydra. Uit die hoek van bestuursweese bestaan die onderneming se substelsels uit die funksionele ondernemingsfunksies, te wete die bestuursfunksie, aankoopfunksie, produksiefunksie, 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).

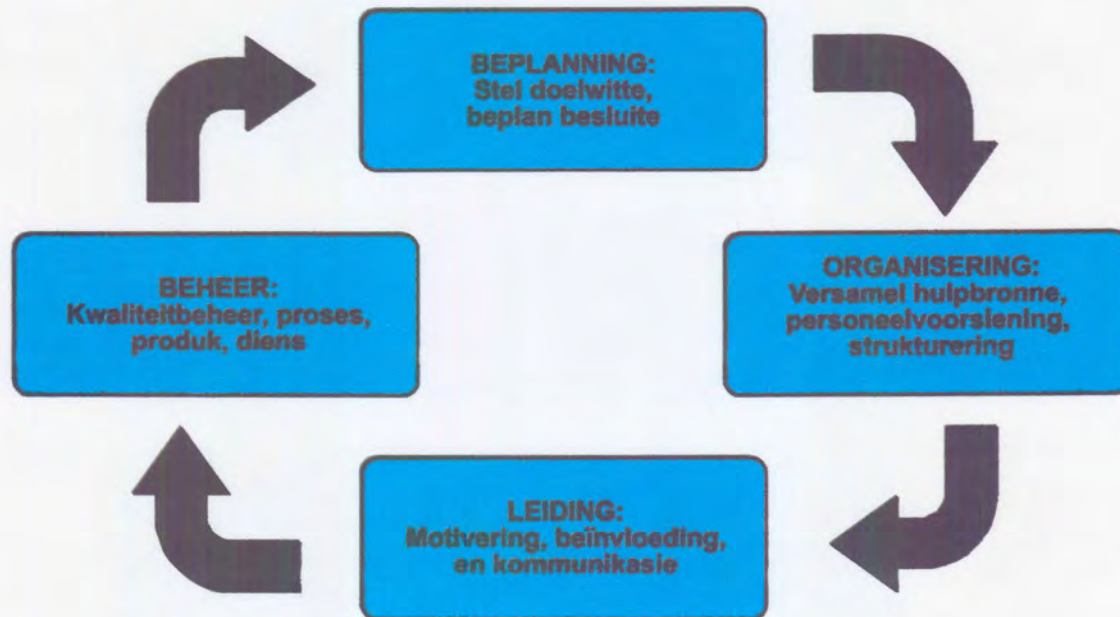
Bestuur is nie slegs tot die hoofuitvoerende beampte beperk nie, maar word deur alle persone beoefen wat aan ondergeskiktes leiding moet gee. Algemene bestuur is in werklikheid 'n oorkoepelende funksie wat saam met al die ander funksies uitgevoer moet word. Die aankoopbestuurder moet byvoorbeeld die 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 daaroor. 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).

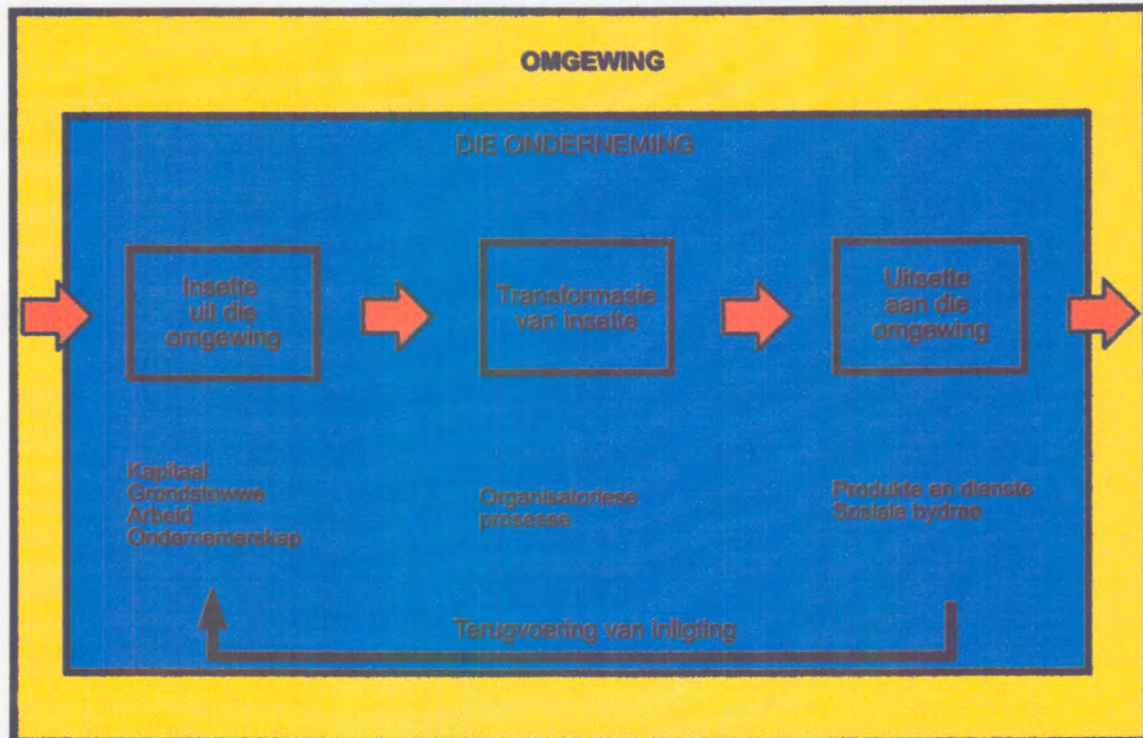
Volgens die Nasionale Departement van Landbou (2000:27) is bemerking een van die belangrikste ondernemingsfunksies in die boerdery-onderneming. Die onderneming kan ten gronde gaan indien die produkte wat vervaardig word nie deur verbruikers verlang word nie. Bemerkingsbestuur op sigself is 'n ingewikkelde 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 bemerk 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

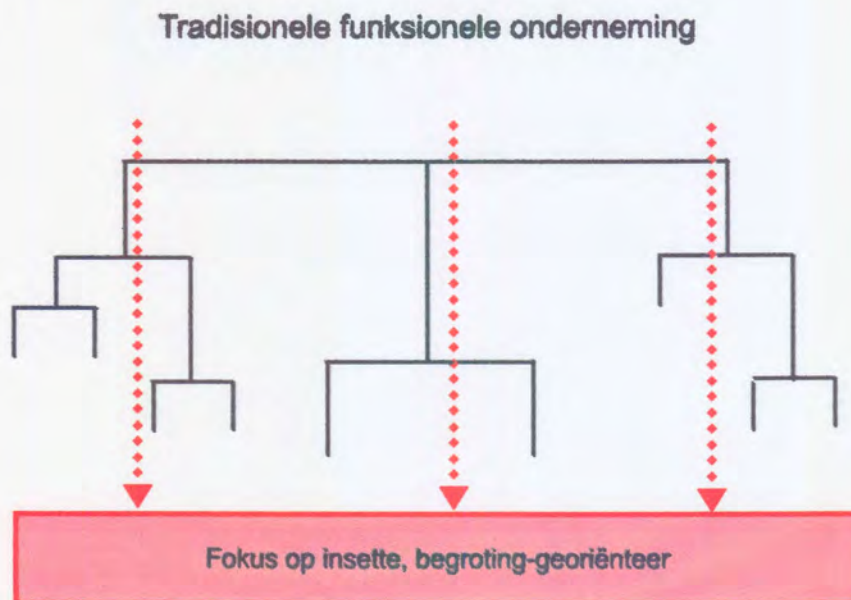
`n Effektiewe en ekonomiese logistieke sisteem is soortgelyk aan die waarde van `n tasbare bate in die rekeningkundige rekords. `n Groter markaandeel word bo die mededinger verkry indien die onderneming die produk vinnig en teen `n lae koste aan die verbruiker voorsien word (Stock & Lambert; 2001:11).

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).

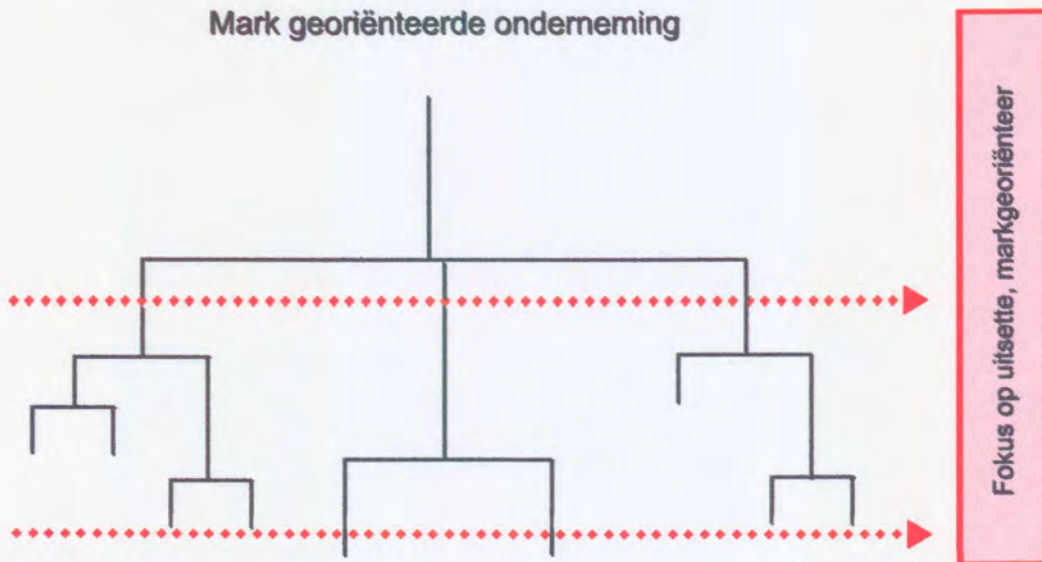
Die fokus van die onderneming moet verander van funksie na proses. Indien die onderneming effektief en doeltreffend wil wees moet die afsonderlike ondernemingsfunksies as 'n geheel saamwerk. Die konvensionele vertikale onderneming moet na 'n horisontale onderneming geherstruktureer word. Die horisontale 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 eksterne 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 bemerking 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 voedselprijs. 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 gereguleerde 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 Bemaking 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 Bemaking 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 bemaking en die mark se infrastruktuur is verbreed. Alle boere kan nou aan die bemaking 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 Bemaking 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 koers 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).

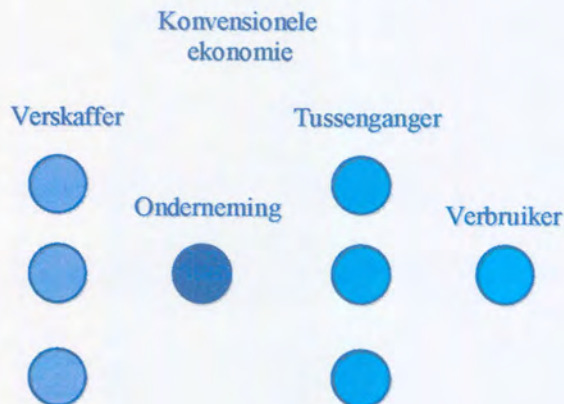
Jackson (2000:7) meen dat die landboutydperk steeds aktief sal wees in die toekoms. Die hoeveelheid tyd en inspanning wat op elke element van die ekonomie toegepas word, het egter verander. Verandering in die verskillende tydperke word deur verhoogde produktiwiteit gekenmerk. Soos wat die kennistydperk 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).

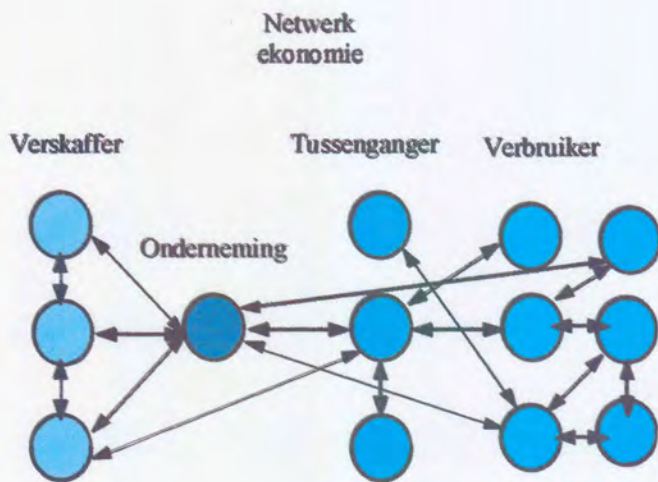
Wood (2000:31) definieer 'n netwerkeconomie as 'n ekonomie wat waarde genereer vanaf en via digitaal-gebaseerde verbindings in tegnologie, tussen mense asook tussen ondernemings. Indien al die partye in die verskaffingsketting betrokke met mekaar verbind is, sal die netwerkeconomie bloei. In die netwerkeconomie 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 buigsaamheid 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.

HOOFSTUK 4

DIE AARD VAN STRATEGIESE BESTUUR

“Without a strategy the organization is like a ship without a rudder.”

J. Ross & M. Kami

4.1 INLEIDING

Indien die sukses van 'n boer in terme van winsgewendheid gemeet word, hang die boer se sukses nie af van sy tegniese kennis of die kennis wat hy van sy vee en grond het nie. Hierdie kennis is van groot waarde, maar dit is die vermoë van die boer om sy onderneming te bestuur wat sy sukses bepaal (Heene & Sanchez; 1997:37).

Ondernemings moet 'n pro-aktiewe benadering volg. Die onderneming streef daarna ten einde geleenthede te beïnvloed, te voorspel en die inisiatief te neem sodat geleenthede ontgin kan word. Die strategiese bestuursproses vergestalt hierdie benadering tot besluitneming. Dié proses verteenwoordig 'n logiese, sistematiese en objektiewe benadering ten einde die onderneming se toekomstige rigting te bepaal. Intuisie alleen kan nie gebruik word om besluite te neem wat 'n groot invloed kan hê op die onderneming nie. Suksesvolle strategiese bestuurders dink na oor die onderneming, bepaal wat die huidige stand van sake is en wat die toekoms vir die onderneming inhou. Programme en regulasies word geïmplementeer ten einde die onderneming aan te pas sodat daar binne die raamwerk van bestuur besluite geneem kan word (David; 1999:23).

'n Onderneming se strategie bepaal waarheen die onderneming op pad is. Die onderneming se totale interne hulpbronne en eksterne omgewing word geanaliseer en besluite word geneem rakende die geleenthede wat ontgin moet word. Die doel van die strategie kan gevolglik wees om uit te brei, te stabiliseer of die onderneming te verklein. 'n Strategie kan die onderneming ook heeltemal laat weg beweeg van sy huidige belang

van onderneming. Indien die onderneming nie rigtingloos rond gestoot wil word deur ekonomiese veranderinge nie moet dit 'n rigting hê. Die proses van strategiese analise kan op enige onderneming, hetsy in die kommersiële of nie-winsgewende sektor toegepas word. Ondernemings wat beplanning doen en die bedryf analiseer vaar gewoonlik beter as ander ondernemings (Levicki; 1999:8).

Aangesien strategiese bestuur die sentrale tema van hierdie ondersoek vorm, is dit belangrik om verder ondersoek in te stel na wat strategiese bestuur is. Hierdie hoofstuk noop die boer op die belangrike rol van strategiese bestuur ten einde by 'n veranderende omgewing aan te pas. Die doel met hierdie hoofstuk is om die strategiese bestuursproses te ontleed en vanuit die literatuur aan te toon wat strategiese bestuur behels.

4.2 STRATEGIE EN STRATEGIESE BESTUUR: 'N OMSKRYWING

Strategie volgens Peng (2000:2-3) word gedefinieer as die patroon of plan wat die onderneming se doelwitte, prosedures en optrede in 'n samehangende geheel integreer. Strategie stel die onderneming in staat om hulpbronne toe te ken, te kapitaliseer op sterkpunte, swakpunte te temper, verandering in die omgewing te voorspel en die optrede van mededinging teen te werk. Strategiese bestuur is 'n voortdurende, interaktiewe en funksionele proses, met die doel om die onderneming as geheel in harmonie met die omgewing te bring.

Bestuur moet 'n duidelike missie stel, die eksterne mededingende omgewing ken en die interne vaardighede van die onderneming identifiseer. 'n Doelgerigte strategie bepaal die aard van produk of diens wat gelewer word, hoe die produk of diens gelewer moet word, wie die produk sal koop, die finansiering en risiko wat nodig is en vervolgens kan die strategie geïmplementeer word (Kluger, Baker & Garval; 1998:29).

Strategiese bestuur word volgens Wheelen & Hunger (1998:3) gedefinieer as 'n besluit en handeling van bestuur wat die langtermynprestasie van die onderneming bepaal. Dit sluit omgewingsanalise, formulering en implementering van die strategie, evaluering en

beheer in. Die studie van strategiese bestuur monitor en evalueer die eksterne geleenthede en bedreigings in die lig van die onderneming se sterk- en swakpunte.

'n Strategie beskryf die doelwitte van die onderneming in die openbare of privaatsektor en stel 'n tydskedule vir die bereiking van daardie doelwitte daar. Uitsluitel word verkry rakende wat, deur wie en wanneer dit bereik moet word. Die proses van strategiese analise ondersoek die eksterne omgewing se geleenthede en bedreigings en ondersoek die interne omgewing van die onderneming se sterk- en swakpunte. Die data word gevolglik gebruik ten einde 'n doelwit te stel wat die onderneming se geleenthede sal maksimeer (Levicki; 1999:6).

Strategiese bestuur is die kuns of wetenskap wat die onderneming in staat stel om sy doelwitte te bereik deur die formulering, implementering en evaluering van besluite. Die definisie van David (1999:5) veronderstel dat strategiese bestuur, bemerking, rekeningkunde, produksie, bestuur, navorsing en ontwikkeling asook inligtingstelsels integreer ten einde sukses in die onderneming te bereik.

In die proses van strategiese bestuur word geleenthede en bedreigings in die eksterne omgewing asook interne sterk- en swakpunte van die onderneming geanaliseer. 'n Missie en visie word ontwikkel, die strategie geformuleer en vervolgens geïmplementeer. Strategiese beheer word toegepas ten einde te verseker dat die onderneming se doelwitte bereik word (Robert; 1998:22-23).

Volgens Drucker (1999:120) is strategiese bestuur 'n deurlopende proses ten einde in die hede sistematies besluite te neem wat risiko inhou en gevolglik kennis van die toekoms te hê. Resultate rakende die besluite moet teen die verwagtings van die onderneming deur sistematiese en georganiseerde terugvoering gemeet word.

In die proses van strategiese analise word ondersoek ingestel na die eksterne omgewing, die interne sterkpunte, swakpunte en die kultuur wat die rigting van die strategie bepaal (Levicki; 1999:4).

Strategiese bestuur is 'n instrument in die boer se hand ten einde die onderneming te omskryf en die verskillende komponente van sy onderneming suksesvol te kan bestuur. Duidelikheid word verkry waar die meeste energie en fondse aangewend moet word ten einde die geleentheid te identifiseer en te ondersoek. Die strategiese bestuur van die boerdery help die boer om te verstaan waarom hy suksesvol of onsuksesvol in 'n bepaalde area is. Indien die boer internasionaal wil uitbrei en sy finansiële prestasie wil verbeter is strategiese bestuur 'n belangrike komponent van die onderneming. Sodra die boerdery op 'n keerpunt kom waar die onderneming 'n wending moet neem, sal die strategiese kennis aan die boer die nodige kennis verskaf ten einde die regte besluite te neem (Koch; 1995:2-3).

'n Strategie word volgens Loewen (1998:22) gedefinieer as die totaliteit van bestuur se besluitneming wat die voorneme en rigting van die onderneming bepaal en derhalwe die fundamentele doelwitte, aktiwiteite en prosedure kies ten einde dié oogmerk te bereik. Die interne karakter van 'n onderneming, hoe dit verband hou met die eksterne omgewing, die verskeidenheid produkte wat vervaardig moet word, die mark waarin die onderneming is en die voorneme vir die toekoms word deur die strategie wat toegepas word bepaal. Strategiese besluitneming is een van die belangrikste besluite wat bestuur moet neem, aangesien dié besluit veelvuldige hulpbronne toevertrou en wesenlike gevolge vir die voortbestaan van die onderneming inhou.

Strategiese bestuur formuleer en implementeer die strategiese planne ten einde die onderneming se doelwitte te bereik. Alhoewel die plan nie in detail die ontplooiing van hulpbronne weergee nie, voorsien dit 'n raamwerk vir bestuursbesluite. Die strategie reflekteer die onderneming se bewustheid ten opsigte van:

- hoe, wanneer en waar die onderneming moet meeding,
- teen wie die onderneming moet meeding, en
- waarom die onderneming moet meeding (Pearce en Robinson; 2000:3-7).

Doeltreffende sakebestuur vereis insig en gespesialiseerde kennis. 'n Gebrek aan kennis is nie soseer toe te skryf aan onvoldoende belangstelling ten einde die nodige kennis op te doen nie, maar veel eerder aan die onbeskikbaarheid van bronne waaruit die praktiserende bestuurder die kennis kan bekom.

Die meeste besluite in bestuur is langtermyn van aard. Besluite moet produksie lewer vir die volgende paar jaar daarna ten einde die investering van mense en koste te regverdig. Bestuurders moet gevolglik oor die vaardigheid beskik ten einde besluite te kan neem wat in die toekoms tot voordeel vir die onderneming sal wees.

Langtermynbeplanning verhoed bestuurders om die huidige tendense in die toekoms te gebruik. Daar kan nie aangeneem word dat die produkte, dienste, markte en tegnologie van vandag ook môre dieselfde sal wees nie. Strategiese beplanning is nodig, nie net langtermynbeplanning nie. Die doel van strategiese beplanning is om nuwe ondernemings, tegnologie en markte te identifiseer waarin die onderneming oor die langtermyn omskep moet word (Drucker; 1999:115).

4.3 DIE MERIETE VAN STRATEGIESE BESTUUR

Hoër wins is die belangrikste voordeel wat strategiese bestuur vir 'n onderneming inhou. 'n Strategiese bestuursbenadering lei daartoe dat topvlakbestuurders holisties dink aangesien die langtermynsukses van die onderneming as geheel deurlopend die kriterium vir besluitneming is. Die moontlikheid dat 'n onderneming deur mededinging of 'n veranderende omgewing wat die onderneming in 'n nadelige posisie kan plaas, verras kan word, word tot 'n groot mate uitgeskakel.

Strategiese bestuur verskaf 'n meer gekoördineerde sin van rigting in terme van die doelstellings waarna die onderneming streef. Dit bewerkstellig 'n voortdurende ingesteldheid en sensitiwiteit vir omgewingsveranderlikes ekstern tot die onderneming sodat die strewe na ondernemingsukses daardeur versterk word. 'n Pro-aktiewe ingesteldheid op die toekoms word gefasiliteer en sodoende kan langtermynbesluite

potensiële toekomstige geleenthede benut, bedreigings akkommodeer en selfs die omgewing beïnvloed. Deur die gebruik van 'n meer sistematiese, logiese en rasionele benadering kan beter strategieë toegepas word. Navorsing het bewys dat ondernemings wat strategiese bestuur toepas meer winsgewend en suksesvol as hul eweknieë is. Beter verkope en hoër produktiwiteit is die resultaat van effektiewe strategiese bestuur van 'n onderneming (David; 1999:15-18).

Volgens Kluger, Baker & Garval (1998:16-17) hou strategiese bestuur heelwat voordele vir die onderneming in. 'n Objektiewe beeld van die onderneming word verkry deur geleenthede te identifiseer, in rangorde te plaas en te ontgin. Aktiwiteite word beter beheer en gekoördineer en die invloed van verandering het 'n kleiner impak op die onderneming. Die besluite ondersteun die doelwitte wat die onderneming gestel het. Tyd en hulpbronne word effektief aangewend ten einde die geleenthede te ontgin. Minder tyd en hulpbronne is nodig ten einde verkeerde besluite reg te stel. Strategiese bestuur vorm 'n raamwerk waar interne kommunikasie tussen personeel moontlik is. Die verantwoordelikhede van individue word duidelik uitgespel en beplanning vir die toekoms word moontlik gemaak. Probleme en geleenthede word op 'n gekoördineerde, geïntegreerde en entoesiastiese wyse benader. Verandering word met 'n positiewe houding benader. Die bestuur van 'n onderneming is ook meer gestruktureer indien strategiese bestuur toegepas word.

Strategiese bestuur voorsien vir die hele onderneming 'n beter riglyn van dit wat bereik wil word in die onderneming en skep 'n groter bewustheid van nuwe geleenthede en bedreigings in die mark. Strategiese bestuur verenig die onderneming. 'n Pro-aktiewe benadering tot bestuur word gevolg. 'n Onderneming word ontwikkel wat gedurig by die veranderende omgewing kan aanpas en dit lei tot die sukses van die onderneming. Strategiese bestuur voorsien die bestuur van 'n doelwit waarteen verskillende begrotingsbehoefte gemeet kan word (Thompson & Strickland; 2001:28).

Deur die proses van strategiese bestuur te beplan en te implementeer, word bestuurders op alle vlakke binne die onderneming betrek. Die beginsel van deelnemende

besluitneming word toegepas. Ongeag die winsgewendheid van die onderneming se strategiese planne, is daar gedragsielkundige effekte van die strategie wat die onderneming se welstand kan verbeter.

- Die formulering van 'n strategie kan probleme voorkom omdat bestuurders ondergeskiktes aanmoedig om te beplan.
- Die betrokkenheid van werknemers by die formulering van die strategie maak dit vir hulle moontlik om die strategie te verstaan en versterk hul motivering.
- Gapings en oorvleueling van aktiwiteite in die onderneming word verminder.
- Weerstand om te verander word verminder. Die werknemers sal nie noodwendig meer ontevrede wees met besluite wat van die topbestuur af sou kom nie. Hulle sal 'n groter begrip hê vir die beperkende faktore wat die besluite beïnvloed (Pearce en Robinson; 2000:8-10).

4.4 DIE PROSES VAN STRATEGIESE BESTUUR: DIE TAKE VAN DIE STRATEGIESE BESTUURDER

Die logiese beginpunt vir strategiese bestuur is om die onderneming se huidige missie, doelwitte en strategieë te identifiseer. Die strategiese bestuursproses is dinamies en deurlopend. 'n Verandering in een van die komponente van die proses kan verandering in enige of al die ander komponente noodsaak (David; 1999:14).

Thompson en Strickland (2001:6) meen dat strategiese bestuur verwys na die bestuursproses ten einde 'n visie te formuleer, doelwitte te stel, 'n strategie te formuleer en te implementeer, die strategie uit te voer en gevolglik oor 'n tydperk die regstellende veranderings aan die visie, doelwitte, strategie en die uitvoering van die strategie te onderneem. Voordat 'n strategie geformuleer kan word moet die onderneming egter eers sy interne en eksterne omgewing analiseer.

In die teks verwys Thompson en Strickland (2001:6) na die vyf take van die strategiese bestuurder. Die analisering van die interne en eksterne omgewing word nie as 'n

bestuurstaak erken nie maar word wel gedoen voordat 'n strategie geformuleer word. Die strategiese proses bestaan egter uit “sewe” interafhanklike bestuurstake:

1. Formuleer 'n strategiese visie en missie.
2. Stel doelwitte.
3. Analiseer die eksterne omgewing: Bedryf en mededingende analise.
4. Analiseer die interne omgewing: Analiseer die onderneming se situasie.
5. Formuleer 'n strategie ten einde die verlangde uitkoms te bereik.
6. Implementeer en voer die strategie uit.
7. Evalueer die prestasie en onderneem aanpassings aan die visie, langtermyn rigting, doelwitte, strategieë, veranderende omstandighede, nuwe idees en geleenthede.

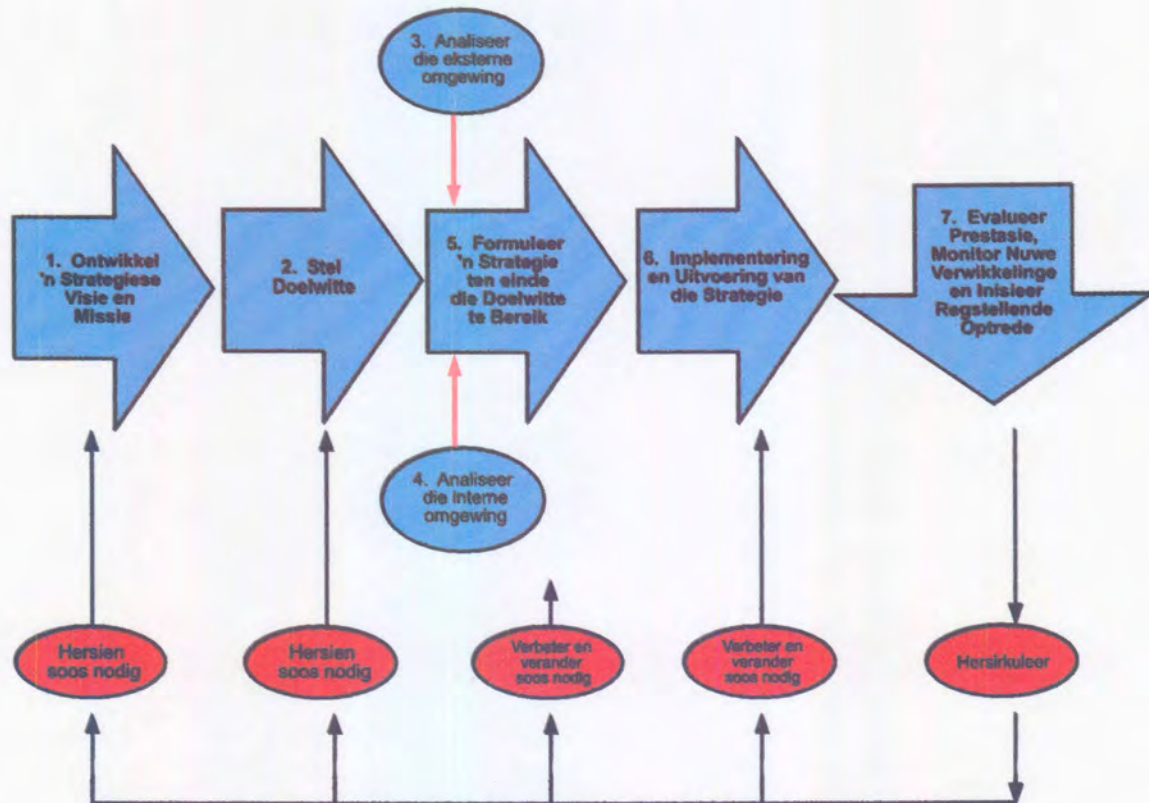
Die take van die strategiese bestuurder word in Figuur 4.1 opgesom.

4.4.1 Formuleer 'n strategiese visie en missie

Wickham (1998:107) meen dat 'n visie die beeld is van die nuwe wêreld wat die onderneming wil skep. 'n Strategiese visie is 'n padkaart van die toekoms van die onderneming. Tegnologie, die fokus op klante, die geografiese gebied, die mark van produkte wat nagestreef word, die vaardighede wat ontwikkel word en die tipe onderneming wat die bestuur beoog ten einde te ontwikkel, word duidelik in die strategiese visie uitgespel.

Volgens Wickham (1998:115) is 'n missie dit wat die onderneming beoog om te bereik en die waardes wat die onderneming sal handhaaf. Die missie bestaan uit twee komponente, die strategiese komponent en die filosofiese komponent. Die strategiese komponent sluit die volgende komponente in: die bestek van die produk of diens, die voordeel en die aspirasie van die onderneming. Die filosofiese komponent van die missie bestaan uit die waardes en morele standaarde wat die onderneming sal handhaaf. Die

Figuur 4.1: Die take van die strategiese bestuurder



Bron: Aangepas uit Thompson & Strickland (2001:7)

missie van die onderneming se fokus is op die huidige stand van die onderneming en beskryf die huidige vaardighede, klantefokus, aktiwiteite en samestelling van die onderneming.

Die missie van die onderneming is die unieke element wat hom onderskei van die ander soortgelyke ondernemings en identifiseer die omvang van die onderneming. Kortliks beskryf die missie die onderneming se produk, mark en tegnologiese areas wat die waardes en prioriteite van die bestuurder reflekteer (Pearce & Robinson; 2000:27).

Cushway & Lodge (1999:58-59) meen dat die bestuurder 'n visie en missie moet ontwikkel ten einde die koers van die onderneming vas te stel. Die aard van die onderneming se doelwitte moet bepaal word. Bestuur moet 'n effektiewe en

doeltreffende proses hê ten einde by die veranderende onderneming aan te pas moet. Die missie van die onderneming sluit die volgende elemente in:

- 'n verklaring van die onderneming se klante,
- 'n beskrywing van die onderneming se produk of diens,
- 'n beskrywing van die onderneming se tegnologie,
- die onderneming se stand en denkwyse oor die werknemers,
- 'n omskrywing van die mark waarin die onderneming funksioneer,
- die bydrae van die onderneming aan die gemeenskap,
- die beeld wat die onderneming by die publiek wil skep,
- die filosofie, waardes en verwagtings van die onderneming,
- die grense waarbinne die onderneming funksioneer, en
- ekonomiese doelstellings.

'n Strategiese visie gee perspektief waarheen die onderneming op pad is en wat die onderneming in die toekoms beoog. 'n Missie is die doel en waardes van die onderneming asook 'n oorsig van die bedryf waarin die onderneming hom bevind (Kluger, Baker & Garval; 1998:35-36).

4.4.2 Stel Doelwitte

Doelwitte word volgens Wheelen & Hunger (1998:11) beskryf as die mikpunt van prestasie. Dit kan ook omskryf word as die resultate wat die onderneming wil bereik. 'n Doelwit funksioneer soos 'n meetstok waarteen die onderneming se prestasie en vordering gemeet kan word.

Twee soorte doelwitte word onderskei, naamlik finansiële doelwitte en strategiese doelwitte. Finansiële doelwitte hou verband met die finansiële prestasie wat die onderneming wil bereik. Die doel van strategiese doelwitte is om resultate te kry wat die onderneming se mededingende posisie verbeter en die onderneming in 'n beter posisie vir besigheid plaas. Korttermyn- sowel as langtermyn doelwitte word gestel.

Volgens Drucker (1999:120) begin strategiese beplanning met die stel van doelwitte. In elke area van die doelwit moet die volgende vraag beantwoord word: “Wat moet vandag gedoen word sodat die doelwit môre bereik kan word?”. Die sleutel om iets nuuts en anders in die toekoms te doen is om eers ontslae te raak van dit wat onproduktief, verouderd en uitgedien is. Dit is belangrik ten einde te bepaal of die aktiwiteit, produk, proses of mark waarbinne die onderneming betrokke is, steeds relevant is indien daar in dieselfde aktiwiteit, produk, proses of mark vandag betrokke geraak moet word.

Doelwitte is `n toekomstige verwagting van die fundamentele oogmerk en waardes van die onderneming. Doelwitte bepaal die onderneming se fokus en rigting, verseker die werknemers se verbondenheid, bepaal die strategie van die onderneming en stel die standaard waarteen die onderneming se sukses gemeet kan word (Cushway & Lodge; 1999:62).

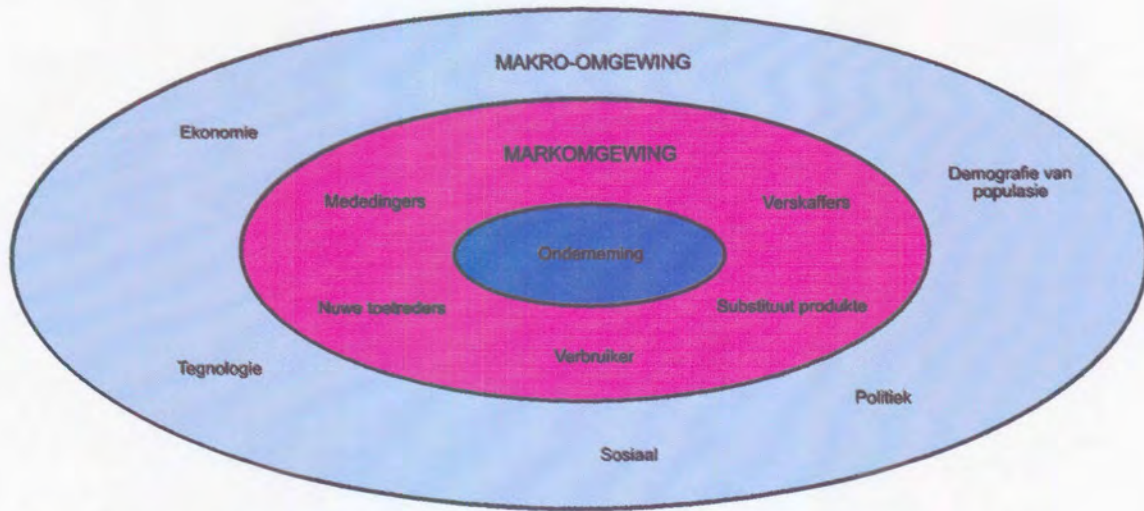
4.4.3 Analiseer die eksterne omgewing: Bedryf en mededingende analise

Bestuurders kan nie `n strategie ontwikkel voordat die onderneming se strategiese situasie nie bepaal is nie. Die onderneming se hulpbronne en vaardighede moet in harmonie met die bedryf en mededingende omgewing wees. Die huidige en toekomstige bedreigings in die omgewing moet gemonitor word, geleenthede moet ondersoek word en die sterk- en swakpunte van die onderneming moet ontleed word (Hussey; 1999:63).

Alle ondernemings funksioneer binne `n makro-omgewing wat bestaan uit die ekonomie, tegnologie, sosiale waardes en standaarde, `n politieke omgewing, die demografie van die populasie en ook die onmiddellike bedryf en mededingende omgewing soos in Figuur 4.2 aangedui word.

Die makro-omgewing van die onderneming sluit alle relevante faktore buite die onderneming se grense in. Hierdie faktore is relevant indien besluite geneem moet word oor die strategie en die ondernemingsmodel van die onderneming. Alhoewel baie van die

Figuur 4.2: 'n Konteks van die onderneming se omgewing



Bron: Hunger & Wheelen (2000:33)

faktore nie deur die onderneming beïnvloed kan word nie moet die onderneming steeds die faktore monitor en die strategie aanpas indien dit nodig mag wees. Die onmiddellike omgewing en mededingende omgewing het die grootste impak op die strategie van die onderneming (Genus; 1995:37).

By die ondersoek van die bedryf en die mededingende posisie van die onderneming word daar gebruik gemaak van verskillende konsepte en tegnieke ten einde die kenmerke van die bedryf, die intensiteit van mededinging, die markleier, die posisie wat die mededingers in die mark bekleed, die sleutel tot mededingende sukses en die bedryf se vooruitsig vir winsgewendheid te bepaal. Hierdie konsepte en tegnieke stel die onderneming in staat om strategies oor die algehele situasie van die bedryf te dink. Die onderneming kan gevolglik besluit of investering 'n aantreklike vooruitsig vir die onderneming is. Dié analise vereis dat die onderneming se besigheid in 'n breër omgewingstudie ondersoek word. Die analise van die eksterne omgewing van die onderneming bestaan uit sewe komponente, naamlik:

- dominante ekonomiese eienskappe van die bedryf,
- analise van die mededingende kragte,
- dryfkragte wat verantwoordelik is vir verandering in die bedryf se mededingende omstandighede,
- mededingende posisie van direkte mededingers,
- analise van die mededingers,
- bedryf se mededingende sleutelsuksesfaktore, en
- vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf (Thompson & Strickland; 2001:76).

4.4.3.1 Dominante ekonomiese eienskappe van die bedryf

’n Bedryf is ’n groep ondernemings met ’n ooreenstemmende produk wat vir dieselfde kopers meeding. Indien die ekonomiese faktore van die bedryf oorweeg word, word daar ondersoek ingestel rakende: die grootte van die mark, die omvang van mededingende mededingers, groeikoers van die mark, fase in die lewensiklus, hoeveelheid ondernemings in die bedryf, klante, gemak van toetrede, tegnologie en innovasie, produkeienskappe, leerkurwe, effektiewe gebruik van kapasiteit en die winsgewendheid van die bedryf (Hussey; 1999:63).

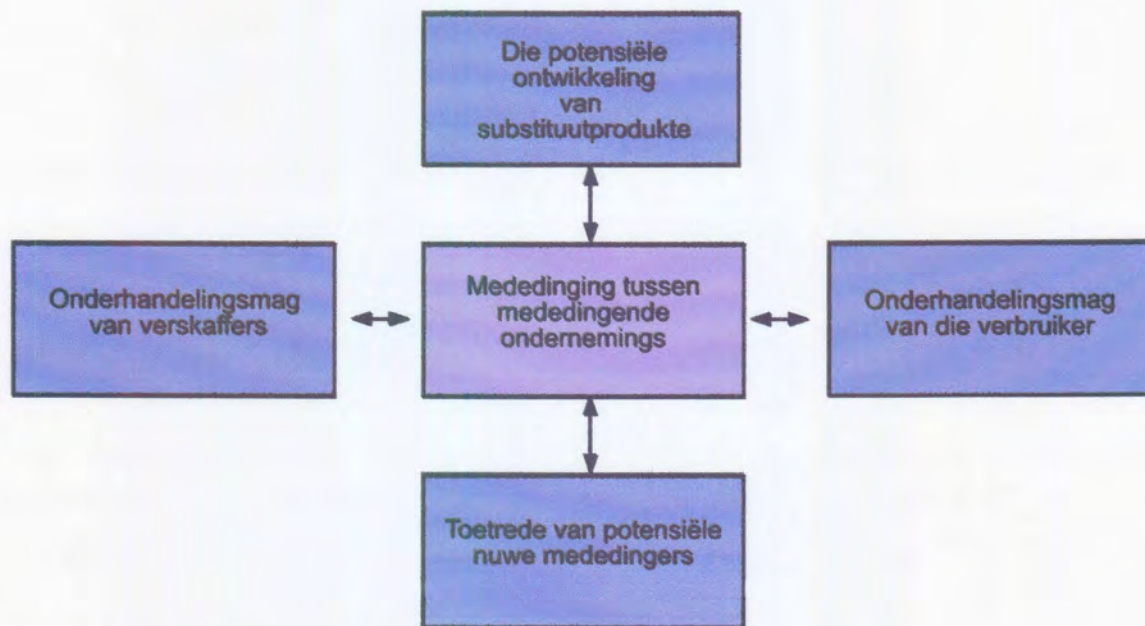
Mededingende intelligensie (“competitive intelligence”) is die sistematiese proses ten einde strategiese inligting oor die mededinging in te samel en te ontleed. Die doel van mededingende intelligensie is om sistematies inligting te versamel oor die mededinging se struktuur, kultuur, strategie, vaardighede en swakpunte. Mededingende intelligensie is gevolglik die vermindering van onsekerheid oor die mededinger deur inligting in te samel en te analiseer ten einde strategiese inligting oor die bedryf se eksterne mededingende omgewing te verkry. Bemarkingsintelligensie (“marketing intelligence”) is die insameling en ontleding van inligting ten einde die onderneming se interne bekwaamhede teen die eksterne geleenthede te evalueer (Boronic; 2000:43).

Volgens Boronico (2000:48) behels mededingende analise die invordering van inligting oor die bedryf soos die groei in die mark, grootte en neigings van die bedryf asook inligting oor die mededingers se vervaardigingsfasiliteite, bemerking, nuwe produk-ontwikkeling, prysstrategieë, finansiële hulpbronne en menslike hulpbronne.

4.4.3.2 Analise van die mededingende kragte

Mededinging word geanaliseer deur Porter se model oor die vyf mededingende kragte. Dit word geanaliseer sodat 'n strategie vir die onderneming ontwikkel kan word. Die model word gebruik om die mededingende druk in die mark te diagnoseer en te bepaal hoe sterk en belangrik elke faset daarvan is. Die aard van mededinging in 'n bepaalde bedryf word bepaal deur vyf kragte, soos in Figuur 4.3 aangedui word (Bowman; 1998:75).

Figuur 4.3: Porter se model van mededingende kragte



Bron: Bowman (1998:75)

- Mededinging tussen mededingende ondernemings

Die strategie wat deur die onderneming gebruik word, kan slegs suksesvol wees indien dit 'n mededingende voordeel bo die mededingende onderneming bied. Verandering in die strategie van een onderneming noodsaak soms 'n teenreaksie soos verlaagde pryse, verbeterde gehalte, addisionele eienskappe en meer reklame. Indien die mededinging tussen mededingende ondernemings verhoog, verlaag die winsgewendheid van die bedryf, in sommige gevalle tot die punt waar die bedryf onaantreklik vir beleggers word (Bowman; 1998:75-77).

- Die potensiaal van nuwe toetreders tot die mark

Die intensiteit van mededinging verhoog waar toetreding tot die mark maklik vir nuwe ondernemings is. Dit is die bestuur se taak om nuwe mededingende toetreders tot die mark se strategie te monitor sodat die onderneming die nodige teenaanval kan loods en gevolglik op die huidige sterkpunte en geleenthede kan kapitaliseer (Day, Reibstein & Gunther; 1997:37).

- Die potensiele ontwikkeling van 'n substituuatprodukt

'n Substituutprodukt veroorsaak dat 'n plafon bo die prys van die produkt gevorm word. Die verbruiker sal oorskakel na 'n substituuatprodukt indien die prys hoër is as hierdie plafonprys. Mededinging verhoog indien die prys van substituuatprodukte verlaag en indien die verbruikers pryssensitief is (Bowman; 1998:80).

- Onderhandelingsmag van die verskaffer

Die onderhandelingsmag van die verskaffer verhoog indien daar baie verskaffers is, indien beperkte hoeveelheid substituuatprodukte bestaan en indien die koste van grondstowwe duur is. Die onderneming kan beheer en eienaarskap van die verskaffer deur middel van terugwaartse integrasie kry. Hierdie is 'n goeie strategie indien die

verskaffer onbetroubaar is, duur is of nie aan die vereistes van die onderneming voldoen nie (Bowman, 1998:79-80).

- **Onderhandelingsmag van die verbruiker**

Indien daar baie verbruikers is of die verbruiker in grootmaat aankoop, is die onderhandelingsmag van die verbruiker groot en beïnvloed dit mededinging in die bedryf. Mededingende ondernemings kan 'n spesiale diens verrig of 'n verlengde waarborg op die produk verskaf ten einde die klante se lojaliteit te wen. Die onderhandelingsmag van die verbruiker is gewoonlik hoog indien die produk gestandaardiseer of ongedifferensieer is (Day, Reibstein & Gunther, 1997:39-40).

'n Onderneming se mededingende strategie is effektief indien dit voorsiening maak vir 'n goeie verdediging teen die vyf mededingende kragte, dit die mededingende druk in die rigting verskuif wat 'n voordeel vir die onderneming inhou en dit deurlopend 'n mededingende voordeel skep (Lynch, 2000:124-125).

4.4.3.3 Dryfkragte wat verantwoordelik is vir verandering in die bedryf se mededingende omstandighede

Die bedryf verander omdat sekere faktore deelnemers soos, die mededinging, klante en verskaffers beheer. Die dryfkragte van die bedryf is die onderliggende oorsaak van verandering in die bedryf en mededingende omstandighede. Die dryfkragte moet geïdentifiseer word en die impak wat dit op die bedryf het, moet vervolgens vasgestel word.

Dryfkragte wat 'n impak op die bedryf kan hê is: globalisering van die bedryf, verandering in langtermyn-groeikoers, verandering in verskaffers, verandering in die verbruikers, innovasie van produkte, tegnologiese verandering, die toetrede of onttrekking van groot ondernemings en verandering in die owerheid se regulasies en wetgewing.

Die dryfkragte wat 'n groot impak op die bedryf het, moet geïdentifiseer word. Bestuur kan nie die regte strategie ontwerp alvorens die dryfkragte nie geïdentifiseer is nie. Deur die dryfkragte te identifiseer weet bestuur waarheen die bedryf op pad is en kan die onderneming by die veranderende omstandighede aanpas (Robert; 1998:63-65).

4.4.3.4 Mededingende posisie van direkte mededingers

Strategiese analise van groepe ("strategic group analysis") word gedoen ten einde die mededingende posisie van die onderneming te analiseer en die onderneming met die mededingers te vergelyk. 'n Strategiese groep is mededingende ondernemings wat dieselfde mededingende aanslag en posisie in die mark besit. Analiste verdeel 'n bedryf in strategiese groepe ten einde 'n beter begrip te kry van die mededinging in 'n komplekse bedryf en die onderneming se grootste mededingers te identifiseer. Volgens Porter is produkdiversiteit, geografiese gebied, hoeveelheid segmente wat in die mark bedien word, distribusiekanale, grootte van die onderneming en kwaliteit van die produk of diens, onder andere, eienskappe wat een onderneming van 'n ander onderskei en wat die onderneming in staat stel om die strategiese groepe te identifiseer (Day, Reibstein & Gunther; 1997:32).

'n Kaart van strategiese groepe word gebruik ten einde die verskillende mededingende posisies wat die mededingende ondernemings beklee aan te dui. Hierdie is 'n analitiese tegniek wat die posisie van elke onderneming afsonderlik in die mark vergelyk of die ondernemings in posisies groepeer wat min of meer dieselfde is.

Die proses om 'n strategiese diagram van die groepe bedrywe op te stel begin met die identifisering van die mededingende eienskappe wat die ondernemings in die bedryf differensieer. Die ondernemings word gevolglik op 'n diagram met twee asse geplot deur gebruik te maak van twee van die gedifferensieëde eienskappe. Die onderneming wat in dieselfde strategiese spasie val word in strategiese groepe gegroepeer. 'n Sirkel word om elke strategiese groep getrek. Die grootte van die sirkel bepaal proporsioneel die aandeel wat die onderneming in die totale bedryf se opbrengs op verkope het.

Die doel met die strategiese diagram is om te bepaal of die dryfkragte en mededingende druk sekere strategiese groepe bevoordeel of benadeel. 'n Strategiese diagram help gevolglik om die ooreenkomste, verskille, sterkpunte en swakpunte, wat eie is aan die posisie in die mark, van die mededinging te identifiseer. Mededingers in dieselfde of nabygeleë strategiese groepe is sterk in mededinging terwyl ondernemings wat nie naby mekaar op die diagram is nie, geen onmiddellike bedreiging inhou nie.

Dit is belangrik om die omvang en die tipe mededinging te bepaal. Die onderneming moet bepaal of die mededinging gebaseer is op prys, kwaliteit, diens of 'n kombinasie van die twee. Die grootte en markaandeel van mededingers speel ook 'n belangrike rol. Sommige bedrywe word gedomineer deur twee of drie groot mededingers. Om in hierdie markte mee te ding is baie moeilik (Lynch; 2000:172-174).

4.4.3.5 Analiseer die mededingers

'n Goeie begrip van die mededinging se strategieë, optredes, sterk- en swakpunte is belangrik ten einde die volgende beweging wat die mededinging gaan maak te voorspel. Dit is gevolglik voordelig om meer te weet van die mededingers as wat die mededingers weet van jou onderneming. Die onderneming wat konstant meer en beter inligting oor die mededingers het, is in 'n beter posisie om die oorhand te kry. Bestuur wat nie 'n studie van die mededingers maak nie, loop die risiko om deur die mededinging se optrede verras te word (Day, Reibstein & Gunther; 1997:23-24).

Identifikasie van die mededingers se strategieë, wys die sterk- en swak mededingers uit, evalueer die moontlike opsies en voorspel die onderneming se volgende optrede. Die onderneming kan gevolglik 'n teenaanval loods en die moontlike optrede van die mededinger by die neem van besluite in ag neem (Lynch; 2000:163-165).

4.4.3.6 Bedryf se sleutelfaktore vir mededingende sukses

Sleutelsuksesfaktore is die produk se eienskappe, bekwaamhede, mededingende vaardighede en markprestasie wat die grootste direkte verband op die winsgewendheid van die onderneming het. Sleutelsuksesfaktore bepaal die finansiële en mededingende sukses van die onderneming. 'n Onderneming kan voortdurende mededingende voordeel geniet indien hierdie faktore oorweeg word wanneer die strategie opstel word. Die strategie van 'n onderneming word benadeel indien daar slegs 'n vae begrip bestaan van die sleutelsuksesfaktore wat belangrik is vir die langtermyn mededingende sukses van die onderneming (Lych; 2000:123).

4.4.3.7 Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf

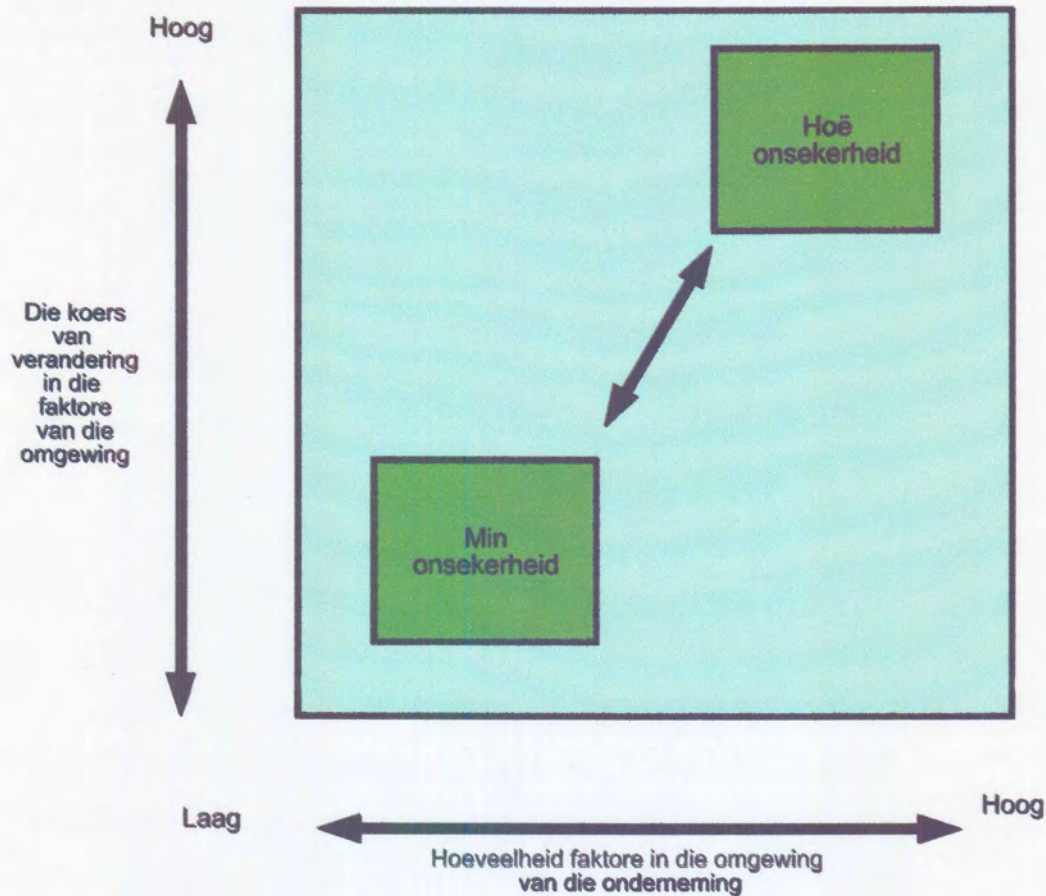
Indien die bedryf en mededingende omgewing aantreklik is, moet die strategie 'n sterker mededingende posisie bou, verkope uitbrei en in addisionele toerusting en fasiliteite investeer. Indien die bedryf nie aantreklik is nie sal buitelanders nie tot die mark toetree nie en swak ondernemings kan moontlik saamsmelt of deur groter ondernemings oorgeneem word. Sterk ondernemings kan 'n strategie volg om koste te besnoei en nie verder te investeer nie. Sodoende word die langtermyn mededingende posisie en winsgewendheid beskerm (Loewen; 1998:67).

Die besluit of die bedryf en mededingende omstandighede 'n goeie geleentheid vir die onderneming inhou, word bepaal deur faktore soos die bedryf se groeipotensiaal, die hoeveelheid risiko en onsekerheid asook die probleme waarvoor die bedryf as 'n geheel te staan kom. Die antwoorde op hierdie vrae verskaf 'n beter begrip van die onderneming se omgewing en vorm die basis ten einde die strategie met die veranderende omgewing en mededinging te harmoniseer (Thompson & Strickland; 2001:108-109).

Die onderneming moet die onseker omgewing bestuur ten einde langtermynsukses te verseker. Die omgewing waarin die onderneming funksioneer, skep onsekerheid vir die bestuur wat gevolglik moet reageer op die verandering deur by die omgewing aan te pas

en die omgewing te beïnvloed. Onsekerheid beteken dat die bestuur nie genoeg inligting oor die faktore van die omgewing het ten einde die omgewing se behoeftes en verandering te verstaan en te voorspel nie. Die hoeveelheid faktore wat 'n invloed op die onderneming uitoefen en die mate waartoe hierdie faktore die onsekerheid in die omgewing bepaal word in Figuur 4.4 aangedui.

Figuur 4.4: Onsekerheid in die eksterne omgewing



Bron: Daft (2000:82)

Twee strategieë wat gebruik kan word ten einde tred te hou met die hoë onsekerheid van die omgewing is om die onderneming by die veranderende omgewing aan te pas en die omgewing te beïnvloed sodat die onderneming en die omgewing se behoeftes verenig (Daft; 2000:82).

Indien die onderneming toenemende verandering ten opsigte van mededinging, klante, verskaffers en die beleid van die owerheid in die gesig staar, is daar verskeie strategieë wat gevolg kan word ten einde by die veranderende omgewing aan te pas.

Funksies wat deur mense en departemente verrig word, wat die onderneming koördineer en verbind met beslissende elemente in die eksterne omgewing, is 'n strategie wat die grense van funksies en take oorbrug ("boundary-spanning roles"). Die doel is om inligting in verband met die veranderende omgewing in te samel en te proses. Vooruitskatting en beplanning van die veranderende omgewing is 'n belangrike aktiwiteit veral as die onsekerheid groot is. Die onderneming se struktuur moet buigsaam en ongebonde wees ten einde die onderneming in staat te stel om effektief op verandering te reageer. 'n Samesmelting en 'n strategiese alliansie tussen twee of meer ondernemings is strategieë wat toegepas kan word ten einde by die veranderende omgewing aan te pas (Daft; 2000:82).

4.4.4 Evalueer die onderneming se interne omgewing: Analiseer die onderneming se situasie

Die onderneming se interne omgewing word geanaliseer deur die hulpbronne, relatiewe koste en mededingende vaardighede te evalueer. Die analise van 'n onderneming se situasie harmoniseer die strategie van die onderneming met die eksterne markomgewing, die interne hulpbronne en die mededingende vaardighede. Die analise van die interne omgewing van die onderneming bestaan uit vyf komponente, naamlik:

- ontleed die huidige strategie van die onderneming,
- doen 'n SWOT-analise,
- bepaal die mededingendheid ten opsigte van prys en koste,
- bepaal die sterkte van die onderneming se mededingende posisie, en
- identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom (Thompson & Strickland; 2001:115).

4.4.4.1 Ontleed die huidige strategie van die onderneming

Die strategie van die onderneming moet vanuit 'n kwantitatiewe sowel as 'n kwalitatiewe standpunt geëvalueer word. Vanuit 'n kwalitatiewe standpunt word daar ondersoek ingestel na die volledigheid, interne konsekwentheid, beredeneerde opgaaf en doelmatigheid van die strategie tot die situasie. Die benadering tot mededinging word van nader beskou indien daar ondersoek ingestel word of die onderneming 'n lae koste of gedifferensieerde strategie volg en of die onderneming 'n breë mark of 'n nismerk bedien. Ondersoek moet na die bestek van die mededinging ingestel word, die geografiese gebied van die mark en die hoeveelheid en samestelling van die klante moet bepaal word. Die funksionele afdelings se strategie soos die produksie, bemarking, finansies, en tegnologie bepaal ook die karakter van die algehele strategie. Die huidige strategie wat die onderneming onderneem soos verbetering in die ontwerp, samesmelting en verlaagde pryse moet ondersoek word.

Die kwantitatiewe benadering evalueer die strategiese en finansiële resultate wat deur die strategie gegenereer word. Indien die onderneming se huidige prestasie goed is, is groot veranderings aan die strategie nie nodig nie. Dit is noodsaaklik om die huidige strategie te bevraagteken indien die onderneming se prestasie swak is en om die eksterne omgewing vinnig te verander (Thompson & Strickland; 2001:116).

4.4.4.2 Doen 'n SWOT-analise

'n SWOT-analise is 'n opsomming van die onderneming se sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings. Hieruit kan afgelei word of die onderneming in 'n gesonde of ongesonde posisie is. Die SWOT-analise se doel is om 'n strategie te formuleer wat die hulpbronne van die onderneming en die eksterne omgewing harmoniseer (De Wit & Meyer; 1999:60).

'n Sterkpunt is dit wat 'n onderneming goed doen of 'n eienskap wat die stand van die onderneming meer mededingend maak. Sterkpunte in die onderneming is 'n vaardigheid

of 'n belangrike gespesialiseerde gebied soos, om voordeel te trek uit massa-aankope, kennis van tegnologie en vervaardiging van 'n produk teen 'n lae koste. 'n Waardevolle bate van die onderneming soos 'n patent, lojale klante en ontasbare bates - soos die naam van die produk - is ook sterkpunte van 'n onderneming.

'n Swakpunt is iets wat 'n onderneming nie kan doen nie of swak doen en waaruit die onderneming nie voordeel kan trek nie. 'n Onderneming se swakpunte hou verband met 'n tekort aan kundigheid en intellektuele kapitaal, 'n tekort aan tasbare en ontasbare bates en ook swak vaardighede in sleutelareas wat belangrik vir mededinging is (Fry & Stoner; 1995:64).

'n Geleentheid is 'n faktor wat potensiaal inhou en belowend is om die doelwit van die onderneming doeltreffend te bereik. Die onderneming moet bedag wees daarop om nie elke geleentheid in die bedryf te sien as 'n geleentheid vir die onderneming nie. Die onderneming moet die nodige hulpbronne hê ten einde die geleentheid te ontgin. Die geleenthede wat relevant is vir die onderneming is daardie geleenthede wat lei tot winsgewende groei, mededingende voordeel en wat in harmonie met die onderneming se finansies en hulpbronne is.

'n Bedreiging is 'n faktor wat die onderneming verhinder, beperk of belemmer om die doelwit te bereik. Daar is bedreigings in die mark sodra daar byvoorbeeld beter en goedkoper tegnologie beskikbaar is, nuwe en verbeterde produkte is of nuwe regulasies in werking tree wat 'n bedreiging kan inhou (Fry & Stoner; 1995:44-45).

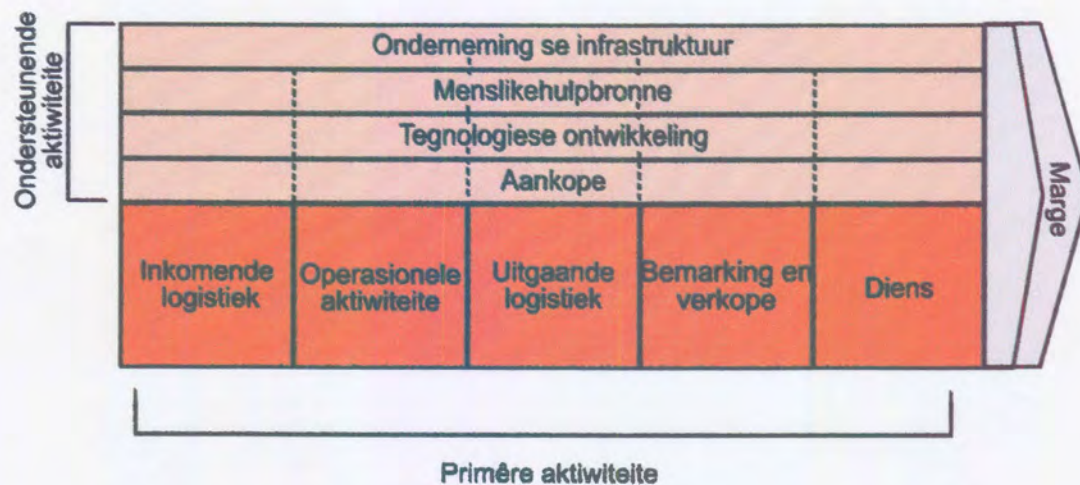
'n Goeie strategiese bestuurder poog om die eksterne geleenthede te gebruik om 'n langtermyn mededingende voordeel vir die onderneming te skep en teenstand teen bedreigings te bied. Die onderneming moet kapitaliseer op interne sterkpunte en swakpunte verbeter. 'n Gevolgtrekking word oor die SWOT-analise gemaak ten einde die waarde daarvan ten volle te benut. Die strategie moet met die hulpbronne en geleenthede in die mark geharmoniseer word. Die onderneming moet swakpunte regstel en teenstand teen bedreigings bied (Bourgeois, Duhaime & Stimpert; 1999:86-87).

4.4.4.3 Bepaal die mededingendheid ten opsigte van prys en koste

'n Belangrike deel van die analise van die interne omgewing van die onderneming is om te bepaal of die onderneming mededingend ten opsigte van koste teenoor sy mededingers is. Die onderneming is in 'n kwesbare posisie indien die koste hoër as dié van die mededingers is. Strategiese analise van koste vergelyk die eenheidskoste van elke afsonderlike funksionele afdeling van die onderneming met die van die mededingers om sodoende die interne aktiwiteit te bepaal wat 'n kostevoordeel of -nadeel tot gevolg het (Lynch; 2000:266).

Die primêre analitiese instrument wat gebruik word ten einde die koste strategies te analiseer is die waardeketting. Die waardeketting identifiseer die afsonderlike aktiwiteite, funksies en besigheidsprosedures in die ontwerp, vervaardiging, bemarking, voorsiening en ondersteuning van 'n produk of diens. Die waardeketting word gegroepeer in primêre aktiwiteite en ondersteunende aktiwiteite soos in Figuur 4.5 aangedui word.

Figuur 4.5: Die waardeketting



Bron: Christopher (1998:11)

Die primêre aktiwiteite bestaan uit inkomende logistiek (“inbound logistics”), operasionele aktiwiteite (“operations”), uitgaande logistiek (“outbound logistics”), bemarking, verkope en diens. Inkomende logistiek is die areas wat betrokke is by die ontvangs van goedere vanaf die verskaffer, berging, hantering en vervoer binne die onderneming. Operasionele aktiwiteite is die produksie-afdeling van die onderneming. Uitgaande logistiek sluit, onder andere, die vervoer en of berging in ten einde die distribusie van die finale produk na die verbruiker te bewerkstellig. Bemarking en verkope analiseer die verbruiker se behoeftes en bring die produk onder die aandag van die verbruiker. `n Diens nadat die produk verkoop is en die installering van die produk is ook `n behoefte van die verbruiker.

Die ondersteunende aktiwiteite bestaan uit die onderneming se infrastruktuur, menslikehulpbronne, tegnologiese ontwikkeling en aankope. Die infrastruktuur van die onderneming verwys na die agtergrond, beplanning en beheer. Menslikehulpbronne sluit die werwing, opleiding, ontwikkeling- en vergoedingstelsel van personeel in die onderneming in. `n Belangrike afdeling vir veral nuwe produkte in die onderneming is tegnologiese ontwikkeling. Dit sluit die huidige tegnologie, opleiding en kennis wat die onderneming effektief laat meeding in. In verskeie ondernemings is daar `n afsonderlike departement wat aankope doen in die operasionele proses wat gebruik word. Marge verwys na die waarde wat toegevoeg word. Gevolglik is dit die verskil tussen die totale waarde en die totale koste ten einde waarde voort te bring (Lynch; 2000:267-268).

Die ondersteunende aktiwiteite is `n geïntegreerde funksie wat die primêre aktiwiteite van die onderneming deursteek. Mededingende voordeel word verkry deur die manier wat die onderneming hierdie aktiwiteite van die waardeketting organiseer en uitvoer. Waarde word aan die klant toegevoeg deur hierdie aktiwiteite meer effektief as die mededinger uit te voer of die aktiwiteite op `n unieke manier uit te voer wat lei tot groter differensiasie. Logistieke bestuur bied aan die onderneming die geleentheid om `n leier te wees op die gebied van die laagste koste en die beste diens in sy mededingende omgewing (Christopher; 1998:8-10).

Die filosofie van logistieke bestuur is om die vloei van materiaal as 'n geïntegreerde stelsel vanaf die verskaffer tot by die verbruiker te beplan en te koördineer. Die doel is gevolglik om 'n mededingende voordeel deur die mark, distribusie, vervaardiging en aankope te verbind ten einde 'n beter diens teen die laagste koste aan klante te lewer (Stock & Lambert; 2001:4).

Strategiese analise van koste en die waardeketting is belangrik indien een onderneming se pryse en koste met 'n ander onderneming in dieselfde bedryf vergelyk word. In die proses om te bepaal of die onderneming koste-effektief is in die uitvoering van funksies en aktiwiteite, die koste in lyn is met die mededingers en te besluit watter interne aktiwiteite en prosedures verbeter moet word, speel strategiese analise en die waardeketting 'n belangrike rol (Lynch; 2000:267).

4.4.4.4 Bepaal die sterkte van die onderneming se mededingende posisie

Bestuur moet bepaal of die onderneming se posisie in die mark gaan verbeter of verswak en of die huidige strategie in die toekoms toegepas gaan word. Die onderneming moet vergelyk word met die mededingers ten opsigte van die sleutelsuksesfaktore en ander determinante van mededingende sukses. Daar moet ook bepaal word hoekom en of die onderneming 'n mededingende voordeel het of nie.

'n Kwantitatiewe waardering van die mededinger se vermoë dui aan waar 'n onderneming se mededingende sterk- en swakpunte is en ook of die onderneming die vermoë het om sy posisie in die mark te verdedig of te verbeter. 'n Onderneming se mededingende strategie moet so geformuleer word dat die mededingende sterkpunte benut word en die areas waar die onderneming kwesbaar is, verbeter. Areas waar die onderneming se sterkpunte ooreenstem met die mededinger se swakpunte verteenwoordig die beste potensiaal vir 'n nuwe offensiewe inisiatief (Bourgeois, Duhaime & Stimpert; 1999:56-60).

By die bepaling van die mededingers in die mark en die identifisering van sterk- en swakpunte in vergelyking met 'n proefonderneming, kan 'n matriks opgestel word ten einde die profiel van die mededinging te bepaal (David; 1999:131).

4.4.4.5 Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom

Die strategiese uitdagings wat in die pad van die sukses van die onderneming staan moet geïdentifiseer word. Die bevindings van die interne analise van die onderneming sowel as die bedryf en mededingende analise word gebruik ten einde die uitdagings te identifiseer wat deur die bestuur aangespreek moet word. Die doel is om die sake waarvoor bestuur die meeste bekommerd is te identifiseer. Ten einde finansiële en mededingend suksesvol te wees moet uitdagings en probleme geïdentifiseer word sodat die strategie daarvolgens aangepas kan word (Robert; 1998:58-63).

4.4.5 Ontwerp 'n strategie

'n Onderneming se strategie bestaan uit die poging wat aangewend word om mededingend te wees, klante tevrede te stel, suksesvol mee te ding en gevolglik die onderneming se doelwitte te bereik (Wickham; 1998:121).

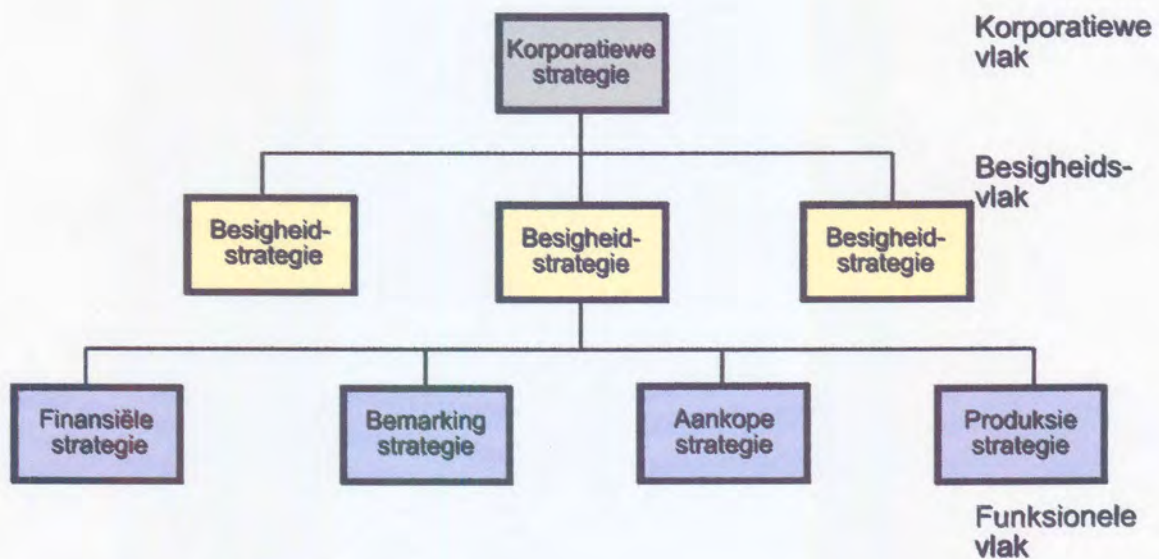
Strategieformulering is die proses om 'n strategie te ontwerp wat tot 'n wesenlike mededingende voordeel lei. Nadat die omgewing ontleed is en die rigting van die onderneming bepaal is, kan 'n alternatiewe mededingende strategie geformuleer word ten einde die onderneming se kans op sukses te verbeter (Cushway & Lodge; 1999:68-69).

Die strategie moet deur die bestuurder van die onderneming opgestel word. Die persoon wat die strategie ontwikkel, moet dit egter nie alleen doen nie. Ander persone se betrokkenheid is belangrik vir die proses van strategiese analise en implementering. Werknemers sal die strategie vertrou indien hulle betrokke voel by die formulering

daarvan. Die implementering van die strategie word deur almal gedoen sodat die onderneming gekoördineerd in een rigting kan beweeg (Levicki; 1999:8).

Daar word dikwels aangevoer dat strategiese bestuur op verskillende vlakke in die onderneming geskied (Pearce & Robinson; 1997:7-8; Thompson & Strickland; 2001:48-49). Voorts word daar in 'n multi-besigheidonderneming onderskei tussen korporatiewe-, besigheids- en funksionele vlakke van strategie soos in Figuur 4.6 aangedui word.

Figuur: 4.6 Vlakke van strategiese bestuur: Multi-besigheidonderneming

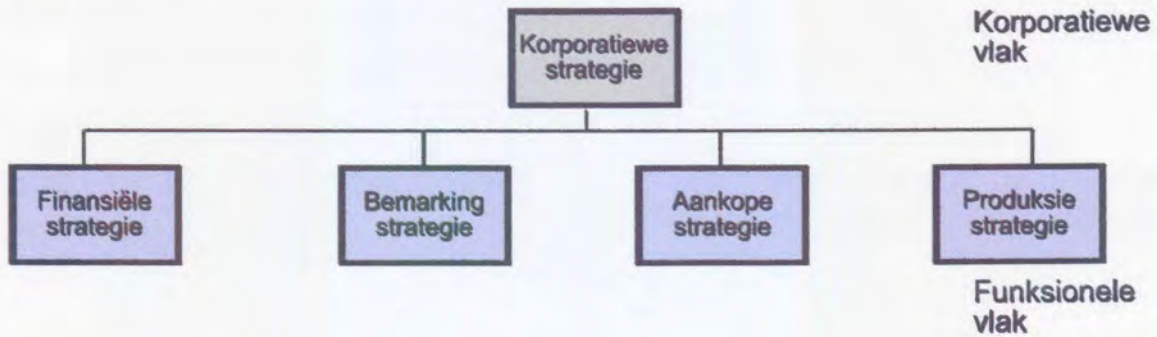


Bron: Pearce & Robinson (1997:8)

Die korporatiewe strategie verwys na 'n strategie vir die hele onderneming as 'n geheel. Hierteenoor is daar 'n besigheidstrategie aanwesig vir elke afsonderlike deel van die onderneming waarin die onderneming gediversifiseer het. Die funksionele strategie verwys na besluite oor die belangrikste funksionele bestuursterreine in die onderneming soos bemarking, finansies en personeel.

Indien 'n onderneming slegs 'n enkelbesigheidonderneming is, is korporatiewe strategie en besigheidstrategie op dieselfde vlak soos in Figuur 4.7 aangedui word (Pearce & Robinson; 1997:7-8).

Figuur: 4.7 Vlakke van strategiese bestuur: Enkelbesigheidonderneming



Bron: Pearce & Robinson (1997:8)

4.4.5.1 Korporatiewe strategie

Die korporatiewe strategie van 'n gediversifiseerde onderneming bepaal die posisie van die onderneming in die verskillende bedrywe. Die benadering wat gevolg word is om die verskillende ondernemings waarin die onderneming gediversifiseer is se prestasie as 'n groep te verbeter (Lewis Goodman & Fandt; 1998:128).

Sinergie kom voor wanneer dit moontlik is om die hulpbronne te verdeel. Dit vind tussen twee of meer bedrywe plaas sodat hefboomwerking van hulpbronne verkry kan word (De Wit & Meyer; 1999:412).

'n Belangrike deel van die korporatiewe strategie is om te bepaal hoeveel en in watter bedryf die onderneming homself moet vestig. Dit bepaal of die diversifikasie eng is in 'n paar bedrywe of wyd is in baie bedrywe en ook of die verskillende besighede verband hou met mekaar of nie. Handeling moet geïnisieer word sodat die gekombineerde prestasie van die besighede waarin die onderneming gediversifiseer word, verhoog sal word. Die strategie moet geskik wees vir die verskillende bedrywe van die onderneming.

Investering en hulpbronne moet aan die mees produktiewe eenheid toegedeel word waarin die onderneming gediversifiseer het (Bowman; 1998:172-175).

Die bestuur op die korporatiewe vlak van die onderneming moet verantwoording aan die aandeelhouders doen. Een van die sleutelfunksies van bestuur is om toe te sien dat die aandeelhouders se fondse so geïnvesteer word dat dit meer waarde vir die aandeelhouer inhou as wat hy self sou kon genereer. Bestuur kan investeer in die huidige onderneming of in verskillende ondernemings waarin daar gediversifiseer is.

’n Onderneming diversifiseer ten einde te kapitaliseer op die kernvaardighede wat die onderneming reeds het, kontantvloei van ’n onderneming, wat oormaat kontant genereer, oor te plaas na ’n onderneming wat addisionele kontant nodig het en die korporatiewe infrastruktuur meer effektief te benut. Ander redes is om groei te verseker en risiko te verminder. Dikwels word die onderneming meer deur diversifikasie as die aandeelhouders bevoordeel.

Vorme van diversifikasie is vertikale integrasie, horisontale diversifikasie en globale diversifikasie. Diversifikasie vind plaas deur oorname, strategiese alliansies en interne ontwikkeling. Die verskillende vorme van diversifikasie en die manier van diversifikasie kan gekombineer word en bied ’n wye reeks strategiese opsies aan die korporatiewe bestuurder. ’n Ander opsie is om te disinvesteer in dié dele van die onderneming wat nie meer winsgewend is nie (De Wit & Meyer; 1999:240).

4.4.5.2 Besigheidstrategie

’n Besigheidstrategie is die proses wat die onderneming se huidige mededingende posisie in die mark bou en versterk. In die besigheidstrategie moet besluite geneem word oor die produk of diens wat ’n mededingende voordeel sal verseker. Die onderneming moet onderskei word van sy mededinging deur gebruik te maak van sy hulpbronne, mededingende vaardighede en kundiges sodat ’n volgehoue mededingende voordeel verkry kan word (De Wit & Meyer; 1999:72).

Die onderneming sal slegs suksesvol wees oor die langtermyn indien 'n volgehoue mededingende voordeel bo die mededinging verkry word. Drie vorme van mededingende voordeel is differensiasie, kosteleierskap en 'n vinnige reaksie. Differensiasie is waar die onderneming 'n produk of diens skep wat van waarde vir die klant is. Die produk of diens is nie gebaseer op voordele in prys nie, maar op reputasie, innovasie, deurlopendheid en diens. Kosteleierskap is die resultaat van standaardisasie en massaproduksie. Daar word geproduseer teen 'n laer koste wat 'n hoër wins as die normale tot gevolg het. Die vermoë om vinnig te reageer op die behoeftes van die klant is 'n sterk mededingende voordeel. Toepassing van die nuutste innovasie verskaf 'n mededingende voordeel. Buiten die feit dat vinnige reaksie op sy eie 'n mededingende voordeel inhou, kan dit ook differensiasie en kosteleierskap meer doeltreffend maak. 'n Onderneming wat al drie hierdie mededingende voordele gelyktydig toepas, sal die vrugte van sukses pluk (Bourgeois, Duhaime & Stimpert; 1999:166-167).

Elke onderneming, mededingende omgewing en strategie wat gevolg word, is verskillend vir verskillende bedrywe. Hierdie verskille kan effektief voorgestel word deur die model vir die lewensiklus van die mark wat bestaan uit die inleiding-, groei-, volwasse-, afname- en ommekeer fase. Hierdie model is 'n instrument wat bestuur gebruik ten einde die strategie wat gevolg moet word te bepaal.

Die doel van die inleidingfase is om 'n mededingende voordeel te skep en 'n markaandeel te vestig wat 'n impak op die mededingers in die toekoms sal hê. In 'n mark wat groei, word aandele maklik verkry, pryse is nie onder druk nie en die grondslag word gelê ten einde 'n langtermyn mededingende voordeel te verkry. Die volwasse fase word gekenmerk deur patente wat hul beskerming verloor, individuele ondernemings wat diversifiseer en pryse word 'n belangrike oorwegende faktor vir die klant. Markte wat afneem beteken gevolglik die verbruiker se aanvraag is bevredig, tegnologie is verouderd en daar is 'n daling in die totale verkope. Hierdie fase kan winsgewend wees indien die onderneming in die regte mededingende posisie is. Ten einde winsgewend te wees moet die onderneming disinvesteer ("divestment"), oes ("harvesting"), 'n nismark identifiseer en 'n leier as die enigste oorblywende onderneming in die mark wees. Die strategie van

ommekeer lei, onder andere, tot 'n deeglike evaluasie van die onderneming se probleme, fasiliteite en personeel wat uitgeskakel moet word. Daar moet egter soos by al die ander strategieë 'n mededingende voordeel verkry word (Bourgeois, Duhaime & Stimpert; 1999:194).

4.4.5.3 Funksionele strategie

Die funksionele strategie word deur elke funksionele departement van die onderneming geïmplementeer ten einde die besigheidstrategie te ondersteun. Die funksionele areas sluit, onder andere, produksie, bemarking, finansiering en distribusie in.

Bestuur van die funksionele strategie is krities omdat dit hier is waar die werklike werk in die onderneming gedoen word. Die hoeveelheid funksies of departemente waaruit die waardeketting bestaan, bepaal die vermoë om 'n mededingende voordeel te behou. Elke funksie het 'n rol wat bydra tot die algehele waarde wat vir klante toegevoeg word. Die kombinasie van die verskillende vaardighede binne die funksionele afdelings bepaal die onderneming se mededingende posisie in terme van differensiasie, koste en die tydperk wat verloop voordat die onderneming daarop reageer (Bateman & Snell; 1996:56).

Elke departement is 'n klant en het ook klante. Elke departement het interne en eksterne klante en verskaffers. Hieruit kan afgelei word hoe belangrik dit vir die verskillende departemente of funksies is om waarde vir klante te skep. Departemente moet deurlopend prestasie verbeter, ook genoem "kaizen". Dit is belangrik om die onderneming deurlopend met ander ondernemings in dieselfde bedryf te vergelyk ten einde te verseker dat die onderneming deurlopend verbeter. Indien die onderneming nie in al sy departemente optimaal kan funksioneer nie moet die oneffektiewe departemente na iemand wat 'n spesialis op daardie gebied is, uitgekonnekteer word (Thompson & Strickland; 2001:56-57).

4.4.6 Implementering en uitvoering van die strategie

Volgens Lynch (2000:755-760) is 'n verdere taak die implementering en uitvoering van die strategie, wat spesifieke elemente behels ten einde die strategie te institutionaliseer. Eerstens behels dit die bou van 'n onderneming wat die vermoë het om die strategiese plan uit te voer. Dit sluit die ontwerp van strategie-ondersteunende begrotings, programme, die vestiging van 'n sterk ondernemingswye toewyding tot die bereiking van die ondernemingsdoelwitte en die implementering van geformuleerde strategieë in. Die direkte koppeling van motivering- en beloningstrukture aan die bereiking van die gestelde prestasiedoelwitte is hier belangrik. Dit sal die nodige ondernemingskultuur en werkomgewing skep ten einde strategie-implementering te fasiliteer. Die daarstelling van beleid en prosedures, die ontwikkeling van inligtingstelsels ten einde vordering en prestasie te kan monitor is verdere elemente van strategie-implementering. Die uitvoering van die strategie moet deurlopend verbeter.

Implementering is die somtotaal van aktiwiteite en besluite wat nodig is om die strategiese plan uit te voer. Dit is 'n proses waar die strategie en beleid uitgevoer word deur die ontwikkeling van programme, prosedures en begrotings. Implementering is wanneer die nuwe strategie in plek gestel moet word. Die uitvoering van die strategie is die toesighouding oor die nastrewing van die strategie. Die doel van die uitvoering van die strategie is om die vaardighede waarmee die strategie uitgevoer word te verbeter en die vordering in die bereiking van die resultate wat beoog word, te meet (Thomas, Wheelen & Hunger; 1998:183-184).

Take moet aan spesifieke persone toegeken word ten einde die uitvoering van die plan moontlik te maak wat tot positiewe resultate sal lei. Die toets van 'n goeie strategiese plan is of die bestuur hulpbronne toeken aan aktiwiteite sodat die voordele in die toekoms geniet kan word (Drucker; 1999:123).

Indien die strategie nie effektief geïmplementeer word nie sal die voordele wat die analise van die omgewing inhou, faal. Die voordeel ten einde die rigting van die onderneming te bepaal en die onderneming se strategie te formuleer het gevolglik ook

min waarde. Ten einde die strategie suksesvol te implementeer moet bestuur duidelikheid hê oor verskeie diverse sake, naamlik, hoe om die kultuur van die onderneming te hanteer ten einde suksesvolle implementering te verseker, hoe die onderneming se strukture beïnvloed word deur die implementering van die strategie en wat die vaardighede is wat bestuur nodig het ten einde die strategie te implementeer (Flood, Dromgoole, Carroll & Gorman; 2000:222).

4.4.7 Evalueer prestasie, monitor nuwe ontwikkelings en inisieer regstellende veranderinge

Dit is die plig van bestuur om op hoogte te wees van die onderneming se interne situasie, en om die eksterne ontwikkeling te monitor. Goeie prestasie of te min vordering asook nuwe eksterne omstandighede vereis regstellende optrede en aanpassings in die onderneming se langtermyn doelwitte en -strategie (Joyce & Woods; 1996:125-126).

'n Strategiese audit kan gebruik word ten einde 'n sistematiese analise te doen van die verskeie funksies en aktiwiteite van die onderneming. Dit is 'n audit van bestuur en is 'n diagnostiese instrument wat probleemareas identifiseer en die onderneming se sterk- en swakpunte uitwys. Die strategiese audit sluit die volgende kritieke areas van die strategiese analise in, naamlik evalueer huidige prestasie asook die missie, visie en doelwitte, ondersoek die interne en eksterne omgewing, analiseer die strategiese fokus deur gebruik te maak van die SWOT-analise, genereer en evalueer strategiese alternatiewe, implementeer, evalueer en beheer die strategie (Thomas, Wheelen & Hunger; 1998:251).

'n Belangrike stap in die strategiese proses van beplanning is om verantwoordings te doen, 'n tydlimiet te stel en resultate te meet. Meting hou konsepsuele probleme in. Dit wat beskou word as relevant bepaal wat gemeet word en hoe dit gemeet word. Sekere verwagtings moet in die plan ingebou word sodat daar vroeg uitgevind kan word of die uitvoering van die plan verwesenlik kan word. Besluitneming is 'n rasionele proses en

die effektiwiteit van die besluit hang gevolglik af van hoe goed die werknemers die plan verstaan.

Strategiese bestuur vervang nie die bestuurder se oordeel, mening en wetenskaplike bestuur nie. Dit vervang ook nie die bestuur se vermoë, waagmoed, ondervinding en intuïsie nie. Die sistematiese organisering, beplanning en kennis versterk die bestuurder se oordeel, leierskap en visie.

Strategiese beheer is om die strategiese bestuursproses te monitor, te evalueer, die strategie te verbeter en te verseker dat dit reg funksioneer. Bestuur moet die proses van strategiese beheer en die rol van strategiese oudit verstaan. Die inligtingstelsel van bestuur moet verstaan word en ook hoe die stelsel die strategiese proses van beheer kan komplementeer. Strategiese bestuur hang tot 'n groot mate af van die inligting waarop dit gebaseer is (Drucker; 1999:122-124).

In die praktyk is gevind dat baie van hierdie stappe in die proses van strategiese bestuur gelyktydig of in 'n ander volgorde plaasvind. Bestuur moet kreatief en buigsaam wees ten einde die strategiese bestuurstelsel by die onderneming se omstandighede aan te pas (Thompson & Strickland; 2001:20).

4.5 SAMEVATTING

Ondernemings het oor die afgelope paar jaar al hoe meer oor die grense van verskillende lande beweeg. Daar word verder wegbeweeg van 'n wêreld waar die nasionale ekonomie geïsoleer is deur hindernisse soos afstand, tyd en taal wat verhoed dat handel en investering kan plaasvind. Daar word beweeg na 'n nasionale ekonomie wat saamsmelt in 'n onderling afhanklike globale ekonomiese sisteem. Die onderneming sal die globale tendens in die proses van strategiese bestuur in die toekoms in ag moet neem.

Strategiese bestuur berei die onderneming voor vir die toekoms en vereis besluite wat hoë risiko inhou. Dit vereis 'n georganiseerde proses wat afstand doen van dit wat gister aan

die orde van die dag was maar vandag nie meer van toepassing is nie. Take word duidelik gedefinieer en toegeken aan die regte persone ten einde dit uit te voer.

In hierdie hoofstuk is ondersoek ingestel na strategiese bestuur deur aandag te gee aan die konsep van strategiese bestuur en die bestuurstake van die strategiese bestuurder te ondersoek.

Die moderne sake-omgewing en omstandighede stel besonder hoë eise aan die bestuursbekwaamhede van boere en slegs diegene wat aan hierdie eise voldoen, kan hoop om op die lang duur ekonomies te oorleef en 'n finansiële sukses van hulle boerdery-ondernemings te maak.

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSMETODOLOGIE

“The trouble with facts is that there are so many of them.”

S. M. Crothers

1.1 INLEIDING

Navorsing is 'n faset van wetenskapsbeoefening en navorsingmetodologie is 'n afdeling van die wetenskapsleer. Die studie van navorsingmetodologie gee aan die navorsers die kennis en vaardighede wat hy vir probleemoplossing benodig om sodoende te voldoen aan die vinnige pas van besluitneming. Besigheidsnavorsing kan gevolglik gesien word as 'n sistematiese ondersoek wat inligting verskaf om besigheidsbesluite te rig (Cooper en Schindler; 1998:10-14).

Die wetenskaplikheid van besigheidsnavorsing word soms bevraagteken. Die ontwikkeling van wetenskaplike metodes in besigheidsnavorsing skiet ver te kort met soortgelyke ontwikkelings in die natuurwetenskaplike navorsing. Natuurwetenskaplike navorsers was meer aggressief in konsepstelling en navorsingsprosedures. Besigheidsnavorsing vind in minder gunstige toestande plaas.

Goeie navorsing verg betroubare data, wat bekom kan word deur middel van professionele metodes, soos vraelyste en persoonlike onderhoude wat betroubaar in bestuursbesluitneming gebruik kan word.

Hierdie hoofstuk staan ten doel om insig te verskaf in die praktiese wyses en metodes wat gebruik gaan word in die versameling van inligting vir die empiriese gedeelte van die studie.

Die navorsingsonderwerp word by wyse van die probleemstelling bekend gestel. Daarna word die doelstelling en data verlang ondersoek. Die metodes en tegnieke om

data te versamel sal vervolgens bespreek word. Laastens sal die statistiese verwerking toegelig word.

5.2 PROBLEEMSTELLING

Die keuse van 'n geskikte probleem vir navorsing is belangrik. 'n Probleem word gewoonlik in die vorm van 'n vraag gestel. 'n Probleem dien slegs as 'n basis of oorsprong waaruit 'n hipotese afgelei word (Frazer & Lawley; 2000:7).

In die loop van die teoretiese onderbou van hierdie studie het dit duidelik na vore gekom dat die omgewing waarin die boerdery-onderneming funksioneer toenemend verander en dat dit 'n belangrike rol met betrekking tot sy sukses en voortbestaan vervul. Daar is ook bevind dat die tempo waarteen die eksterne omgewing verander, aan die toeneem is. Hieruit volg dat deurlopende strategiese bestuur van kardinale belang is. Trouens, sonder voldoende strategiese bestuur word besluitneming op subjektiewe persepsies gegrond. Indien die situasie in Suid-Afrika onder die loep geneem word, kan gestel word dat die sukses en voortbestaan van die onderneming in 'n toenemende mate van die mate waarin strategiese bestuur in die onderneming gedoen word behoort af te hang.

Uit voorgaande, met betrekking tot die Suid-Afrikaanse boerdery-onderneming, kom die navorsingsprobleem wat in hierdie studie ondersoek word na vore.

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

Die veranderlikheid van die eksterne omgewing het die klem toenemend op beplanning laat val. Ondernemings wat suksesvol in die hoogs mededingende en veranderende omgewing van die toekoms wil funksioneer, moet hul optredes daarvolgens rig, eerder as om dit aan die toeval oor te laat.

5.3 DIE DOELSTELLING VAN DIE STUDIE

Strategiese bestuur vorm 'n integrale deel van enige onderneming. Dit bepaal die sukses of mislukking van daardie onderneming.

5.3.1 Die primêre doelwit

Die studie het ten doel om ondersoek in te stel na die strategiese bestuur van die boerdery-onderneming. Hierdie onderwerp oor die strategiese bestuur van 'n boerdery-onderneming is nog nie in diepte nagevors nie. Ondersoek word gedoen na die mate van strategiese bestuur in die boerdery-onderneming.

5.3.2 Die sekondêre doelwitte

Die vernaamste komponente van strategiese bestuur by die kommersiële boer sal onder die soeklig kom.

Die studie het verder die volgende ten doel:

Die sewe take van strategiese bestuur sal ondersoek word naamlik:

1. Formuleer die boer 'n visie en missie?
2. Formuleer die boer doelwitte?
3. Analiseer die boer die interne omgewing?
4. Analiseer die boer die eksterne omgewing?
5. Formuleer die boer 'n strategie?
6. Implementeer die boer die strategie?
7. Word prestasie geëvalueer?

Ondersoek word ingestel na die hoeveelheid boere wat strategiese bestuur doen en die hoeveelheid wat geen strategiese bestuur doen nie. Die studie het verder ten doel om ook die mate of deeglikheid van strategiese bestuur in die boerdery-onderneming te toets. Die kennis wat die bestuurder van strategiese bestuur het, kom ook onder die soeklig.

5.4 DATA VERLANG

Die samestelling en aard van die populasie, asook verdere inligting aangaande die populasie is van die belangrikste faktore wat die keuse van 'n bepaalde steekproefnemingsmetode beïnvloed. Op grond van die inligting wat uit die steekproef verkry is wil die navorser ten opsigte van die populasie veralgemeen. Hoe korrek die veralgemening gaan wees, word deur die vermoë van die steekproef bepaal om die eienskappe van die populasie op 'n juiste wyse te weerspieël (Steyn, Smit, Du Toit & Strasheim; 1995:16-17).

5.4.1 Die populasie

In hierdie studie bestaan die populasie uit die kommersiële boere in die Loskopskema: Marble Hall-streek. Die Loskopskema: Marble Hall-streek bestaan uit 113 kommersiële boere.

5.4.2 Steekproefneming en grootte

Indien elke element in 'n populasie 'n bekende waarskynlikheid of kans het om in die steekproef opgeneem te word, is dit 'n waarskynlikheidssteekproef. 'n Eenvoudige ewekansige steekproef word verkry indien elke element van die populasie wat nog nie in die steekproef opgeneem is nie, 'n gelyke kans het om in die eersvolgende trekking gekies te word (Steyn, Smit, Du Toit, Strasheim; 1995:21-22).

Die waarskynlikheidssteekproef wat in die studie gebruik is, is 'n eenvoudige ewekansige steekproefneming. 'n Ewekansige steekproef van 70 is uit die populasie van 113 kommersiële boere geneem.

5.5 METODES OF TEGNIEKE OM DATA IN TE SAMEL

Nadat daar besluit is op 'n bepaalde ontwerp en wyses waarop relevante veranderlikes geoperasionaliseer en/of gemeet gaan word, moet die proefpersone betrek word op wie die navorsing volgens die gekose ontwerp uitgevoer moet word.

Die navorser se probleem word opgelos deur die metode of tegnieke wat die navorser gaan gebruik om sy data in te samel. Die gekose metode van data-insameling sal grootliks bepaal hoe die data ingesamel moet word.

Dit blyk dat die opnamemetode as navorsingsontwerp die beste met betrekking tot die onderhawige navorsingsprobleem gebruik kan word. Die opname is by wyse van 'n vraelys en persoonlike onderhoude gedoen. Die opnamemetode is 'n sistematiese metode om data vanaf 'n steekproef van proefpersone in te samel by wyse van die administrasie van 'n vraelys sowel as die statistiese verwerking van die data. Inligting word ingewin oor 'n bepaalde verskynsel. Vir die doel van hierdie ondersoek is besluit om vraelyste en persoonlike onderhoude te gebruik wat uit gestruktureerde vrae bestaan. Aan die hand van hierdie inligting word die verloop van 'n verskynsel bepaal en word vasgestel watter faktore die gang daarvan beïnvloed het. Beheer oor veranderlikes kan in die opnamemetode hoofsaaklik met behulp van steekproefneming en die betrokke opnametegniek bewerkstellig word (Dooley; 1990:129).

Die redes vir die gebruik van die opnametode word soos volg gesubstansieer:

- die aard van die navorsingsprobleem verhoed dat een van die hoër-orde ontwerpe gebruik kan word,
- die onderhawige navorsingsprobleem dikteer die vlak van meting asook die metode van dataversameling en dit kan binne die opname-navorsingsontwerp geakkommodeer word, en
- statistiese verwerking van data kan geskied.

Daar is teen die uitpos, e-pos en faks van vraelyste besluit omdat dit lank neem om die respondente te bereik en die terugvoer baie swak is in vergelyking met persoonlike vraelyste en onderhoude. Die vraelys is te lank om dit koste-effektief oor die telefoon te doen. Sekere konsepte van strategiese bestuur moes breedvoerig aan die respondente verduidelik word voordat die vrae beantwoord kon word. In die persoonlike, geadministreerde onderhoude kon daar meer komplekse vrae aan die respondente gevra word. Die navorser het gevolglik beter beheer en kontrole uitgeoefen deur gebruik te maak van persoonlike vraelyste en onderhoude.

5.5.1 Onderhoude

Die veldwerker het die vraelysinligting verkry deur die vraelys self in die teenwoordigheid van die respondent in te vul. Die betekenis van vrae is verduidelik en daar is toegesien dat alle inligting van respondente verkry is. Sekere konsepte is verhelder deur gebruik te maak van persoonlike onderhoude met die respondente. Die bestuursprobleem is gevolglik beter in die persoonlike onderhoude ondervang.

As 'n direkte poging deur die navorser om 'n betroubare en geldige taksering in die vorm van verbale response, van een of meer respondente te verkry, is onderhoude gebruik. Die titel van die navorsing het as uitgangspunt gedien vir die onderhoudvoering. Die vrae is as nie-leidend gestel maar was steeds daarop gerig om die titel te verhelder.

5.5.2 Vraelys-ontwerp

Die empiriese ondersoek van hierdie studie is gedoen aan die hand van vraelyste wat aan die kommersiële boere gerig is. Aangesien dit te veel gevra is van 'n respondent om te verwag dat hul eers die voorgestelde klassifikasietegniek moet bemeester en daarna die vraelys beantwoord, is besluit om 'n vraelys op sodanige wyse op te stel dat die respondent bloot uit 'n reeks alternatiewe opsies moet kies. Hierdie tegniek het die voordeel dat die respondent ondubbelsinnig uit die beoordelingsnorme kan kies.

Elke respondent is eers telefonies versoek om aan die opname deel te neem. Die respondente is persoonlik op die plase besoek. Die vrae kon gevolglik deeglik met elke respondent bespreek word om enige onduidelikheid uit te skakel. Die doel van die vraelys was verduidelik, asook hoe die vrae in die lig van die vyf-punt skaal beantwoord behoort te word. Die voltooiing van die vraelyste was anoniem en daar is beklemtoon dat die inligting as streng vertroulik hanteer sal word. Tydens die voltooiing van vraelyste het die respondente die aangeleentheid in die vraelys verder bespreek en kon daar uit 'n praktiese oogpunt 'n beter begrip van die boerdery-omgewing gekry word.

In die vraelys-ontwerp is voorlopige vraelyste ontwikkel. Die doel van die voorlopige vraelys was om seker te maak dat die respondente die vrae en begrippe wat in die vraelys is, verstaan. Die voorlopige vraelys is deur tien kommersiële boere van dieselfde steekproef voltooi. Sodoende is die gestelde doelwitte van die studie geëvalueer. Inligting wat verkry is vanaf die voorafvraelys is geïnkorporeer in die vraelys ten einde onduidelikhede uit die weg te ruim en sodoende is die finale vraelys ontwikkel.

Die vraelys moet kort en bondig wees. Ideaal gesproke nie meer as twee bladsye lank nie (Steyn, Smit, Du Toit & Strasheim; 1995:46). Dit was egter moeilik om al die strategiese komponente in so 'n kort vraelys te toets. Die vraelys self bestaan uit drie afdelings. Die mate waarin die boer strategiese bestuur in die boerdery-onderneming doen, word aan die hand van die sewe bestuurstake van die strategiese bestuursproses getoets. Die houding teenoor strategiese bestuur kom daarna onder die soeklig. Laastens word die biografiese inligting van die boer verkry.

5.5.3 Metingskale

Op aanbeveling van die Departement Statistiek aan die Universiteit van Pretoria is 'n ordinale meetinstrument (vyf-punt skaal) in die meeste van die vrae gebruik. Dit was spesifiek om konstantheid en voltooiing vir respondente te vergemaklik. 'n Nominale skaal van ja/nee is slegs gebruik om die teenwoordigheid of afwesigheid van die eienskap te identifiseer en is tot die minimum beperk. 'n Ongestruktureerde vraag was ook gebruik om sodoende respondente se persoonlike opinie oor 'n aspek te kry.

5.6 STATISTIESE VERWERKING VAN DATA

Die respondente se terugvoerings is op vraelyste vasgelê deur gebruik te maak van die SAS Weergawe 8.1 sagtewarepakket van die Departement van Statistiek aan die Universiteit van Pretoria. Sekere basiese berekeninge is gedoen om die geldigheid en betroubaarheid van die data te bepaal. Die data is ingesleutel en finale analyses is deur middel van statistiese sagteware gedoen, soos in hoofstuk 6 hanteer.

Volgens Cooper en Schindler (1998:411) speur redigering enige foute op wat ontstaan het as gevolg van weglating, korrigeer data waar moontlik en sertifiseer dat minimum datakwaliteit en -standaarde bereikbaar bly.

Dit is die redigeerder se taak om die volgende te verseker:

- dat die data akkuraat is,
- konstant is met ander inligting,
- eenvormig ingesleutel is,
- voltooi is, en
- gesorteer is om kodering en tabulering te vergemaklik.

Bogenoemde is volledig uitgevoer en kwaliteitstandaarde is sodoende bereik. Alle vraelyste wat vanaf respondente terugontvang is, is geredigeer en nagegaan vir volledigheid en akkuraatheid. Die persoonlike onderhoud het tot 'n groot mate voorkom dat 'n respondent foutiewelik 'n keuse gemaak het of meer as een keuse gemerk het. In die persoonlike onderhoud is elke vraag deeglik bespreek en die konsepte van strategiese bestuur is verduidelik. Dit verseker dat die respondent duidelikheid oor die vraag het. Onvolledige vrae is uitgeskakel omdat die navorser die vraelys in die teenwoordigheid van die respondent ingevul het.

Die navorser se teenwoordigheid kon egter sydigheid in die vraelys veroorsaak omdat die navorser die respondent se antwoord kon beïnvloed deur die manier wat die vraag aan die respondent voorgelees is en die manier waarop die strategiese konsepte aan die respondent verduidelik is. Hierdie sydigheid is egter beperk deurdat die navorser die vrae en strategiese konsepte woord vir woord van die vraelys aan die respondent afgelees het. Dit is egter moeilik om breedvoerige strategiese konsepte in 'n paragraaf aan die respondente te verduidelik. Die feit dat 68.57 % van die respondente – soos in hoofstuk 6 bevind is nog nie met die begrip van strategiese bestuur kennis gemaak het nie bemoeilik die voltooiing van die vraelys deur die respondent. Dit kan as die grootste tekortkoming van hierdie studie gesien word.

Kodering behels die toekenning van nommers en ander simbole tot antwoorde van respondente op vraelyste (Martins, Loubser, Van Wyk; 1996:299). 'n Koderings-

raamwerk is opgetrek waar elke antwoord gekodeer is om insleuteling van die data te vergemaklik.

Twee tipes statistiek is in hierdie studie gebruik, naamlik, beskrywende statistiek en verbandstatistiek.

5.6.1 Beskrywende statistiek

Beskrywende statistiek is gebruik om die data sinvoller te beskryf. Hierdie statistiek stel die navorser in staat om metings eenvoudiger, noukeuriger, meer geordend en ook meer beknopt op skrif te stel.

Die doel van die statistiese verwerking sal wees om groter sigbaarheid oor strategiese bestuur, veral die strategiese bestuursproses, van die boerdery-onderneming te verkry.

Die beskrywende statistiek wat in die verband aangewend is, word met behulp van kruistabulerings en grafiese voorstellings gedoen waar gebruik gemaak word van frekwensieverspreidings en persentuele verhoudings. Kruistabulering is 'n numeriese getabuleerde voorstelling van data, gewoonlik in frekwensie of persentasievorm. Die data word gerangskik en sekere eienskappe word bepaal.

5.6.2 Nie-parametriese statistiek

Daar is twee algemene soorte toetse vir die peil van betekenis ("test of significance"), naamlik, parametriese toetse en nie-parametriese toetse. Parametriese toetse se data word van interval- en ratio metingskale afgelei. Nie-parametriese toetse word gebruik om die hipotese te toets met nominale data en ordinale data. In hierdie studie is nominale en ordinale data gebruik, die nie-parametriese toets sal gevolglik gebruik word (Cooper & Schindler; 1998:477-479).

Die nie-parametriese toets vir die peil van betekenis wat in hierdie ondersoek gebruik is, is die chi-kwadraat (X^2)-toets. Die chi-kwadraat (X^2)-toets bereken die betekenisvolle verskil tussen die verspreiding wat waargeneem is en die verwagte

verspreiding. Die nulhipotese word as die uitgangspunt gebruik (Cooper & Schindler; 1998:482).

Volgens Cooper en Schindler (1998:482) is die chi-kwadraat (X^2)-toets die mees algemeenste nie-parametriese toets om beduidendheidsvlak van bepaalde stellings te bepaal. Die chi-kwadraat (X^2)-toets word gebruik om vas te stel of die werklike frekwensies met die verwagte frekwensies ooreenkom.

Indien 'n redelike groot aantal waarnemings van 'n stogastiese veranderlike in 'n eenrigting-gebeurlikheidstabel voorgestel is, word die chi-kwadraat (X^2)-toets gebruik om te bepaal of die frekwensieverdeling met 'n veronderstelde teoretiese verdeling versoenbaar is (Steyn, Smit, Du Toit & Strasheim; 1995:549).

Die afwyking van die werklike frekwensie in elke kategorie word met die frekwensie in die hipotese vergelyk. Hoe groter die verskil is, hoe kleiner is die waarskynlikheid dat die verskille aan toeval toegeskryf kan word. Die waarde van chi-kwadraat (X^2)-toets is die instrumente wat die graad van die verskil uitdruk. Hoe groter die afwyking is hoe groter is die chi-kwadraat (X^2)-toets se waarde.

Die chi-kwadraat (X^2)-toets dui slegs aan dat daar 'n verband of verskil is wat nie aan toevalsfaktore nie, maar aan die manipulering van die onafhanklike veranderlike(s) toegeskryf kan word. Die toets verwys glad nie na die grootte van die verband of verskil nie (Cooper & Schindler; 1998:482).

Die volledige navorsingsresultate sowel as die van die chi-kwadraat (X^2)-toets word in hoofstuk 6 weer gegee.

5.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die navorsingsprobleem en navorsingsdoelstellings kortliks beskryf. Die metodologie is breedvoerig bespreek. Dit sluit in 'n bespreking van die data verlang asook die metodes of tegnieke om data in te samel. Laastens is 'n beskrywing gegee van die statistiese verwerking wat gebruik is.

HOOFSTUK 6

NAVORSINGSRESULTATE

“Relevance is one of those loaded words that are meaningless without a context.”

N. Dubow

6.1 INLEIDING

Die vernaamste resultate van die ondersoek word in hierdie hoofstuk aan die hand van tabelle uiteengesit waarna dit bespreek word.

Die eerste gedeelte van die bevindinge handel oor die strategiese bestuursproses. Die strategiese bestuursproses bestaan uit sewe bestuurstake naamlik:

1. Formulering van 'n missie en visie.
2. Die stel van doelwitte.
3. Analise van die interne omgewing.
4. Analise van die eksterne omgewing.
5. Formulering van 'n strategie.
6. Implementering van die strategie.
7. Evaluering van die prestasie.

'n Aanduiding word verkry van die bestuurder se houding teenoor strategiese bestuur en die demografiese inligting van die respondente word uiteengesit. Laastens word resultate van die nie-parametriese betekenisvolheids-toets bespreek.

'n Vyfpuntskaal se beoordelingsnorme is deurgaans in die vraelys soos volg toegepas:

Nooit	1
Swak	2
Mindere	3
Meerdere	4
Uitstekend	5

In die vertolking van die resultate is dit belangrik om in die oog te hou dat die monster van ondernemings klein is en dat die gevolgtrekkings gemaak word uit 70 ondernemings in 'n populasie van 113 kommersiële boere in die Loskopskema: Marble Hall-streek. Dit sou gevolglik nie realisties wees om te aanvaar dat hierdie steekproef noodwendig tendense landswyd verteenwoordig nie. Sodanige vertolking sou 'n veel groter monster van kommersiële boere vereis.

6.2 STRATEGIESE BESTUUR VAN DIE BOERDERY-ONDERNEMING

Die doel van Afdeling A in die vraelys is om 'n aanduiding te kry oor die mate waarin die bestuurder strategiese bestuur in die boerdery-onderneming toepas. Hipotese een - Die boer doen geen strategiese bestuur nie - word aan die hand van die sewe bestuurstake van die strategiese bestuursproses getoets.

Die saamgevatte resultate vir alle respondente is opgesom. Dié resultate van die sewe bestuurstake van die strategiese bestuursproses sal vervolgens bespreek word.

6.2.1 Formulering van 'n missie en visie

Die doel van vraag 1 en vraag 3 is om te bepaal tot watter mate die boerdery-onderneming 'n missie en visie vir die onderneming formuleer.

Tabel 6.1 Formulering van 'n missie

Formulering van 'n missie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geen missie word geformuleer nie	0	0.00
'n Missie word in 'n swak mate geformuleer	3	4.29
'n Missie word in 'n mindere mate geformuleer	26	37.14
'n Missie word in 'n meerdere mate geformuleer	26	37.14
'n Missie word in 'n uitstekende mate geformuleer	15	21.43
TOTAAL	70	100.00

Die respons ten opsigte van die formulering van 'n missie in die boerdery-onderneming toon nie 'n duidelike swaartepunt in die verdeling nie, maar is nogtans eerder verdeel by die formulering van 'n missie in 'n meerdere tot uitstekende mate soos in Tabel 6.1 aangedui word. Die respondente het onderskeidelik aangedui dat

37.14 % 'n missie in 'n meerdere mate formuleer en dat 21.43 % 'n missie in 'n uitstekende mate formuleer.

Tabel 6.2 Formulerings van 'n visie

Formulering van 'n visie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geen visie word geformuleer nie	2	2.86
'n Visie word in 'n swak mate geformuleer	9	12.86
'n Visie word in 'n mindere mate geformuleer	28	40.00
'n Visie word in 'n meerdere mate geformuleer	19	27.14
'n Visie word in 'n uitstekende mate geformuleer	12	17.14
TOTAAL	70	100.00

Die formulering van 'n visie word in 'n mindere mate as 'n missie geformuleer. Tabel 6.1 en Tabel 6.2 toon dat slegs 17.14 % respondente 'n visie in 'n uitstekende mate formuleer, teenoor 21.43 % respondente wat 'n missie in 'n uitstekende mate formuleer. 40 % respondente formuleer 'n visie in 'n mindere mate.

Die begrip van strategiese bestuur is vir die meeste respondente 'n onbekende begrip, soos later in die studie vasgestel is. Vraag 2 en vraag 4 stel vas of die boer aan die teoretiese vereistes van 'n goeie missie en visie voldoen.

Vraag 2 en vraag 4 toets gevolglik die mate waaraan die missie en visie van die boerdery-onderneming aan die vereistes van 'n goeie missie en visie voldoen.

'n Goeie missie identifiseer die boerdery-onderneming se basiese produkte of dienste, die primêre mark wat bedien word, ondernemingsdoelstellings, ondernemingsfilosofie en die onderneming se beeld na buite. Die missie identifiseer gevolglik die kernbesigheid van die onderneming en fokus op die hede (David; 1999:82).

Tabel 6.3 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.3 Formulering van 'n goeie missie

Die missie identifiseer die boerdery-ondernememing se basiese produkte of dienste, die primêre mark wat bedien word, ondernemings-doelstellings, ondernemings-filosofie en die onderneming se beeld na buite	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die missie voldoen nie aan die vereistes nie	3	4.29
Die missie voldoen in 'n swak mate aan die vereistes	18	25.71
Die missie voldoen in 'n mindere mate aan die vereistes	30	42.86
Die missie voldoen in 'n meerdere mate aan die vereistes	11	15.71
Die missie voldoen in 'n uitstekende mate aan die vereistes	8	11.43
TOTAAL	70	100.00

'n Visie is 'n padkaart van dit wat die onderneming in die toekoms wil bereik. Die fokus van die visie is in die toekoms. 'n Visie voorsien langtermyn rigting, skets wat die onderneming in die toekoms wil bereik en gee 'n sin vir doelgerigte aksie.

Uit Tabel 6.3 en Tabel 6.4 is die response dat die respondente nie aan die vereistes van 'n goeie missie en visie voldoen nie. Slegs 11.43 % van die boere voldoen in 'n uitstekende mate aan die vereistes van 'n goeie missie en visie. Die meerderheid respondente het onderskeidelik aangedui dat 42.86 % se missie en 38.57 % se visie in 'n mindere mate aan die vereistes voldoen. Hierdie resultaat is eweneens te wagte, omdat aanvaarding van die teoretiese en geskrewe formulering van 'n missie en visie nog 'n taamlike vreemde konsep is.

Tabel 6.4 Formulering van 'n goeie visie

'n Visie voorsien langtermyn rigting, skets wat die onderneming in die toekoms wil bereik en gee 'n sin vir doelgerigte aksie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die visie voldoen nie aan die vereistes nie	4	5.72
Die visie voldoen in 'n swak mate aan die vereistes	19	27.14
Die visie voldoen in 'n mindere mate aan die vereistes	27	38.57
Die visie voldoen in 'n meerdere mate aan die vereistes	12	17.14
Die visie voldoen in 'n uitstekende mate aan die vereistes	8	11.43
TOTAAL	70	100.00

6.2.2 Die stel van doelwitte

Die mate waarin die respondent doelwitte vir die onderneming stel word in vraag 5 getoets.

Tabel 6.5 Die stel van doelwitte

Die stel van doelwitte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geen doelwitte word gestel nie	1	1.43
Doelwitte word in 'n swak mate gestel	3	4.29
Doelwitte word in 'n mindere mate gestel	11	15.71
Doelwitte word in 'n meerdere mate gestel	30	42.86
Doelwitte word in 'n uitstekende mate gestel	25	35.71
TOTAAL	70	100.00

Hierdie response is swaar geweeg ten gunste van die stel van doelwitte vir die onderneming. Tabel 6.5 toon dat 42.86 % van die respondente in 'n meerdere mate en 35.71 % in 'n uitstekende mate doelwitte vir die onderneming stel.

Die mate waarin die doelwitte die resultate wat die onderneming wil bereik toets word in vraag 6 vasgestel.

Tabel 6.6 Die doelwit beskryf die resultate wat die onderneming wil bereik

Die doelwitte beskryf die resultate wat die onderneming wil bereik	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Doelwitte beskryf nie die resultate nie	1	1.43
Doelwitte beskryf die resultate in 'n swak mate	3	4.29
Doelwitte beskryf die resultate in 'n mindere mate	13	18.57
Doelwitte beskryf die resultate in 'n meerdere mate	27	38.57
Doelwitte beskryf die resultate in 'n uitstekende mate gestel	26	37.14
TOTAAL	70	100.00

Tabel 6.6 dui aan dat die meerderheid respondente, 37.14 %, se doelwitte die resultate beskryf wat die onderneming wil bereik.

6.2.3 Analiseer die eksterne omgewing

Die sewe komponente van die eksterne omgewing, soos in hoofstuk 4 bespreek is, sal vervolgens onder die soeklig kom.

6.2.3.1 Identifiseer die dominante ekonomiese faktore in die bedryf

Die mate waarin die onderneming inligting versamel oor die dominante ekonomiese faktore soos, grootte van die mark, groeikoers van die mark, hoeveelheid

ondernemings in die bedryf en hoeveelheid kopers en verkopers in die mark word in vraag 7 getoets en in Tabel 6.7 vervat.

Tabel 6.7 Identifisering van die dominante ekonomiese faktore van die bedryf

Die onderneming samel inligting in oor die dominante ekonomiese faktore in die landboubedryf	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Samel geen inligting in nie	7	10.00
Samel in 'n swak mate inligting in	20	28.57
Samel in 'n mindere mate inligting in	24	34.29
Samel in 'n meerdere mate inligting in	10	14.29
Samel in 'n uitstekende mate inligting in	9	12.85
TOTAAL	70	100.00

Daar is 'n duidelike piek by die derde beoordelingsnorme van hierdie vraag. Dit is duidelik dat die bestuurder in 'n mindere mate inligting oor die dominante ekonomiese faktore in die bedryf insamel. 34.29 % van die respondente het aangedui dat inligting in 'n mindere mate ingesamel word. Slegs 12.86 % van die respondente samel in 'n uitstekende mate inligting in.

6.2.3.2 Analise van die mededinging

Mededinging word aan die hand van Porter se model oor die vyf mededingende kragte geanaliseer. Die doel van vraag 8 is om te vas te stel of die onderneming bepaal hoe sterk die mededingende kragte in die landboubedryf is.

Tabel 6.8 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.8 Analise van die mededinging

Tot watter mate word die sterkte van die mededingende kragte in die landbou bedryf bepaal?	Bedreiging van nuwe toetreders		Onderhandelingsmag van die kopers		Onderhandelingsmag van verskaffers		Bedreigings van substituu- produkte		Mededinging tussen mededingers	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Geen	13	18.58	16	22.86	14	20.00	56	80.00	19	27.14
Swak	22	31.43	24	34.29	17	24.29	8	11.43	18	25.71
Mindere	19	27.14	15	21.43	22	31.43	4	5.71	14	20.00
Meerdere	12	17.14	11	15.71	12	17.14	1	1.43	16	22.86
Uitstekende	4	5.71	4	5.71	5	7.14	1	1.43	3	4.29
TOTAAL	70	100.00	70	100.00	70	100.00	70	100.00	70	100.00

Die volgende bevinding blyk volgens die resultate in Tabel 6.8, algemeen geldend te wees: die respondente bepaal nie, of bepaal in 'n swak mate, hoe sterk die mededingende kragte in die landboubedryf is. Die aard van mededinging in die landboubedryf word gevolglik nie bepaal nie, of in 'n swak mate bepaal. Slegs 5.71 % respondente bepaal hoe sterk die bedreiging van nuwe toetreders en die onderhandelingsmag van die kopers tot die mark is. 7.14 % respondente bepaal die onderhandelingsmag van verskaffers. Die bedreiging van substituu- produkte in die mark word deur 1.43 % bepaal en 4.29 % respondente bepaal die mededinging tussen mededingende boerdery-ondernemings in 'n uitstekende mate.

Uit die statistiese ontleding is bevind dat die gemiddelde respondent die mededingendheid van die mededingende kragte in die landboubedryf in 'n swak mate bepaal.

Self in die meer konserwatiewe Suid-Afrika is dit 'n redelik voor-die-hand-liggende konsep om die onderneming se mededinging in die bedryf te identifiseer. Dit wil voorkom uit die onderhoude en uit Tabel 6.8 dat respondente nie die bedreiging van hul mededinging kan bepaal nie.

6.2.3.3 Dryfkragte wat vir verandering in die bedryf se mededingende omstandighede verantwoordelik is

Dryfkragte moet geïdentifiseer word want dit is die onderliggende oorsaak van verandering in die bedryf en mededingende omstandighede. Tabel 6.9 dui die mate aan waarin respondente inligting oor die dryfkragte insamel.

Tabel 6.9 Inligting oor die dryfkragte in die landboubedryf

Die onderneming samel inligting in oor die landboubedryf se dryfkragte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Samel geen inligting in nie	4	5.72
Samel in 'n swak mate inligting in	13	18.57
Samel in 'n mindere mate inligting in	29	41.43
Samel in 'n meerdere mate inligting in	19	27.14
Samel in 'n uitstekende mate inligting in	5	7.14
TOTAAL	70	100.00

Uit Tabel 6.9 blyk dit dat 41.43 % respondente in 'n mindere mate inligting oor die dryfkragte van die bedryf insamel. Slegs 7.14 % van die respondente samel data in 'n uitstekende mate in.

6.2.3.4 Mededingende posisie van direkte mededinging

Die meerderheid respondente het nie 'n geskrewe strategie nie, soos daar later in die studie bevind is. Hieruit kan afgelei word dat die respondente ook nie 'n strategiese analise van groepe sal doen ten einde die onderneming met die mededinging te vergelyk nie. Die doel van vraag 10 was slegs om te bepaal of die respondente die mededinging identifiseer wat in die sterkste- en swakste posisie is.

Tabel 6.10 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.10 Mededingende posisie van direkte mededinging

Identifikasie van die mededinging wat in die sterkste- en swakste posisie is	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Identifiseer nie die mededinging se posisie nie	13	18.57
Identifiseer in 'n swak mate die mededinging se posisie	20	28.57
Identifiseer in 'n mindere mate die mededinging se posisie	23	32.86
Identifiseer in 'n meerdere mate die mededinging se posisie	12	17.14
Identifiseer in 'n uitstekende mate die mededinging se posisie	2	2.86
TOTAAL	70	100.00

Tabel 6.10 toon dat slegs 2.86 % van die respondente in 'n uitstekende mate die mededingende posisie van die mededinging bepaal. Daar is gevolglik nie 'n duidelike bewustheid van die relatiewe belang daarvan om mededinging wat in die sterkste- en swakste posisie is te identifiseer nie. Die meerderheid respondente (32.86 %), identifiseer die mededingende posisie van die mededinging in 'n mindere mate.

6.2.3.5 Analisering van die mededinging

Indien die respondent die volgende beweging van die mededinging kan voorspel, beteken dit dat hy noodwendig 'n goeie begrip van die mededinging se strategieë, optredes, sterk- en swakpunte moet hê. Die doel van vraag 11 is gevolglik om te bepaal of die respondent 'n goeie begrip van die mededinging het.

Tabel 6.11 Analisering van die mededinging

Voorspel die mededinging se volgende beweging	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Voorspel nie die volgende beweging nie	18	25.71
Voorspel in 'n swak mate die volgende beweging	23	32.86
Voorspel in 'n mindere mate die volgende beweging	20	28.57
Voorspel in 'n meerdere mate die volgende beweging	6	8.57
Voorspel in 'n uitstekende mate die volgende beweging	3	4.29
TOTAAL	70	100.00

Die respondente toon duidelik in Tabel 6.11 dat 32.86 % in 'n swak mate die volgende beweging van die mededinging kan voorspel. Slegs 4.29 % van die respondente kan in 'n uitstekende mate die volgende beweging van die mededinging voorspel. Die respondente het gevolglik nie 'n goeie begrip van die mededinging se strategieë, optredes, sterk- en swakpunte nie.

6.2.3.6 Bedryf se sleutelfaktore vir mededingende sukses

Die faktore wat die grootste impak op die winsgewendheid van die onderneming het, moet bepaal word. Die doel van vraag 12 is om die mate te bepaal waarin die respondente die sleutelsuksesfaktore in die boerdery-onderneming identifiseer.

Tabel 6.12 Die sleutelsuksesfaktore

Die onderneming identifiseer die sleutelsuksesfaktore in die boerdery-onderneming	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Identifiseer nie die faktore nie	1	1.43
Identifiseer in 'n swak mate die faktore	22	31.43
Identifiseer in 'n mindere mate die faktore	25	35.71
Identifiseer in 'n meerdere mate die faktore	14	20.00
Identifiseer in 'n uitstekende mate die faktore	8	11.43
TOTAAL	70	100.00

By enkele van die respondente is daar wel 'n mate van verkenning teenwoordig. Tabel 6.12 toon dat 20 % en 11.43 % van die respondente onderskeidelik die sleutelsuksesfaktore in 'n meerdere en 'n uitstekende mate identifiseer. Slegs 1.43 % van die respondente het aangedui dat die sleutelsuksesfaktore nie geïdentifiseer word nie. Daar is egter 'n groot persentasie van die respondente (35.71 %) wat die sleutelsuksesfaktore in 'n mindere mate identifiseer. Die respondente het gevolglik 'n redelike vae begrip van die faktore. Die mededingende sukses van die onderneming word benadeel indien daar 'n vae begrip van die sleutelsuksesfaktore bestaan.

6.2.3.7 Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf

Die onsekerheid van die toekoms moet bestuur word en 'n beter begrip van die onderneming se omgewing moet verkry word. Dit is dan ook die doel van vraag 13 om te bepaal of die respondente die landboubedryf se vooruitsigte en algehele aantreklikheid vir die toekoms voorspel.

Tabel 6.13 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.13 Vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die bedryf

Die onderneming voorspel die landboubedryf se vooruitsigte en algehele aantreklikheid vir die toekoms	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Voorspel nie die toekoms nie	12	17.14
Voorspel in 'n swak mate die toekoms	16	22.86
Voorspel in 'n mindere mate die toekoms	20	28.57
Voorspel in 'n meerdere mate die toekoms	21	30.00
Voorspel in 'n uitstekende mate die toekoms	1	1.43
TOTAAL	70	100.00

Tabel 6.13 gee die resultate weer wat daarop dui dat 30 % respondente die toekoms van die landboubedryf in 'n meerdere mate voorspel. Die meerderheid respondente 17.14 %, 22.86 en 28.57 % het onderskeidelik aangedui dat die toekoms nie voorspel word nie, in 'n swak mate voorspel word en in 'n mindere mate voorspel word. Die oorsaak kan toegeskryf word aan die onseker toekoms van die landboubedryf en die veranderende omstandighede waaraan die boer uitgelewer is. Hierdie bevinding is uit die onderhoude en die navorsingsresultate afgelei.

Indien die gemiddeld vir die sewe komponente van die eksterne omgewing bereken word, is bevind dat die gemiddelde respondent die eksterne omgewing in 'n mindere mate analiseer.

6.2.4 Analiseer die interne omgewing

Die interne omgewing van die onderneming word geanaliseer deur ondersoek in te stel na vyf komponente.

6.2.4.1 Ontleding van die huidige strategie van die onderneming

Dit is moeilik om ondersoek in te stel na die strategie van die respondente as die volledigheid, interne konsekwentheid, beredeneerde opgaaf en doelmatigheid van die strategie tot die situasie asook die evaluering van die strategiese en finansiële resultate wat deur die strategie gegenereer word, ondersoek moet word. Die doel van vraag 23 is slegs om 'n aanduiding te kry of die huidige strategie bevraagteken sal word indien die prestasie van die onderneming swak is.

Tabel 6.14 Ontleed die huidige strategie van die onderneming

Die mate waarin die respondēt die strategie van die onderneming ontleed	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die strategie word nie ontleed nie	16	22.86
Die strategie word in 'n swak mate ontleed	8	11.42
Die strategie word in 'n mindere mate ontleed	14	20.00
Die strategie word in 'n meerdere mate ontleed	22	31.43
Die strategie word in 'n uitstekende mate ontleed	10	14.29
TOTAAL	70	100.00

Resultate in Tabel 6.14 dui daarop dat 31.43 % van die respondente die strategie in 'n meerdere mate ontleed. Daar is egter ook 'n groot persentasie van die respondente, 22.86 %, wat die strategie nie ontleed nie.

6.2.4.2 Doen van 'n SWOT-analise

Uit die SWOT-analise kan die afleiding gemaak word of die onderneming in 'n gesonde of ongesonde posisie is. Vraag 14 handel oor die mate waarin die onderneming sy sterkpunte en swakpunte, geleenthede en bedreigings identifiseer.

Tabel 6.15 SWOT-analise

SWOT- analise	Sterkpunte		Swakpunte		Geleenthede		Bedreigings	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Doen geen SWOT-analise nie	0	0.00	1	1.43	2	2.85	3	4.29
Doen in 'n swak mate 'n SWOT- analise	4	5.71	15	21.43	14	20.00	18	25.71
Doen in 'n mindere mate 'n SWOT- analise	14	20.00	16	22.86	22	31.43	25	35.71
Doen in 'n meerdere mate 'n SWOT- analise	37	52.86	26	37.14	23	32.86	17	24.29
Doen in 'n uitstekende mate 'n SWOT- analise	15	21.43	12	17.14	9	12.86	7	10.00
TOTAAL	70	100.00	70	100.00	70	100.00	70	100.00

Resultate van respondente uit Tabel 6.15 dui daarop dat sterkpunte in 'n meerdere mate (52.86 %) geïdentifiseer word. Die meeste respondente het aangedui dat swakpunte ook in 'n meerdere mate (37.14 %) geïdentifiseer word. Dit is egter aansienlik minder as die identifikasie van sterkpunte. 32.86 % van die respondente identifiseer die geleenthede in die bedryf in 'n meerdere mate teenoor die 35.71 %

respondente wat bedreigings in 'n mindere mate identifiseer. Dit wil voorkom of die identifikasie van sterkpunte en swakpunte belangriker vir die respondente is as die identifikasie van geleenthede en bedreigings in die landboubedryf.

Uit die statistiese ontleding is bevind dat die gemiddelde respondent die sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings in 'n mindere mate identifiseer.

6.2.4.3 Mededingendheid ten opsigte van prys en koste

Koste van funksies en aktiwiteite om die produk of diens effektief tot by die verbruiker te kry, moet bepaal word. Die analise van hierdie koste is belangrik indien die onderneming sy prys en koste met 'n ander onderneming in dieselfde bedryf wil vergelyk.

Tabel 6.16 Bepaal die mededingendheid ten opsigte van prys en koste

Die koste van funksies en aktiwiteite om die produk effektief tot by die verbruiker te kry	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die koste word nie bepaal nie	0	0.00
Die koste word in 'n swak mate bepaal	0	0.00
Die koste word in 'n mindere mate bepaal	2	2.86
Die koste word in 'n meerdere mate bepaal	20	28.57
Die koste word in 'n uitstekende mate bepaal	48	68.57
TOTAAL	70	100.00

Uit Tabel 6.16 blyk dit dat 68.57 % en 28.57 % respondente onderskeidelik die koste in 'n uitstekende mate en in 'n meerdere mate bepaal. Hieruit kan daar afgelei word dat die respondent weet wat dit kos om die produk van die plaas tot by die verbruiker te kry. Die gemiddelde respondent bepaal in 'n meerdere mate die mededingendheid ten opsigte van prys en koste.

Die boer moet bepaal of die onderneming mededingend - ten opsigte van koste - teenoor sy mededingers is. Die koste van die onderneming moet met dié van die mededinging vergelyk word om sodoende die interne aktiwiteite te bepaal wat 'n kostevoordeel of -nadeel tot gevolg het. Dit is dan ook die doel van vraag 16 om te bepaal of die respondente die koste - van die funksies en aktiwiteite om die produk effektief tot by die verbruiker te kry - met die mededinging se koste vergelyk.

Tabel 6.17 Vergelyk die koste met die mededinger se koste

Vergelyk die respondēt dié koste - van die funksie en aktiwiteite om die produk effektief tot by die verbruiker te kry - met die mededinger se koste	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die koste word nie vergelyk nie	4	5.71
Die koste word in 'n swak mate vergelyk	13	18.57
Die koste word in 'n mindere mate vergelyk	21	30.01
Die koste word in 'n meerdere vergelyk	19	27.14
Die koste word in 'n uitstekende mate vergelyk	13	18.57
TOTAAL	70	100.00

Die response by hierdie vraag toon nie 'n duidelike tendens soos in die vorige vraag nie. Die response toon dat 30.01 % van die respondente die koste in 'n mindere mate met die mededinging se koste vergelyk. Tabel 6.17 toon dat 27.14 % en 18.57 % respondente onderskeidelik die koste in 'n meerdere mate en in 'n uitstekende mate bepaal. Uit die statistiese ontleding is bevind dat die gemiddelde respondēt die koste in 'n mindere mate vergelyk.

6.2.4.4 Die sterkte van die onderneming se mededingende posisie

Die onderneming moet bepaal of sy posisie in die mark besig is om te verbeter of te verswak sodat die huidige strategie aangepas kan word. Dit is dan die doel van vraag 17 om te bepaal of die respondente die sterkte van die onderneming se mededingende posisie bepaal.

Tabel 6.18 Posisie in die mark

Bepaal of die onderneming se mededingende posisie besig is om te verbeter of te verswak teenoor die mededinging	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Bepaal nie die mededingende posisie nie	7	10.00
Bepaal in 'n swak mate die mededingende posisie	21	30.00
Bepaal in 'n mindere mate die mededingende posisie	19	27.14
Bepaal in 'n meerdere mate die mededingende posisie	16	22.86
Bepaal in 'n uitstekende mate die mededingende posisie	7	10.00
TOTAAL	70	100.00

Hierdie response uit Tabel 6.18 dui aan dat 30 % respondente in 'n swak mate die onderneming se mededingende posisie bepaal. Slegs 22.86 % en 10 % respondente bepaal onderskeidelik - in 'n meerdere mate en in 'n uitstekende mate - die onderneming se mededingende posisie. Die meerderheid respondente bepaal

gevolglik nie juis of die onderneming se mededingende posisie besig is om te verbeter of te verswak nie.

Een van die kwantitatiewe metodes om te bepaal hoe sterk die onderneming se mededingende posisie is, is om te vas te stel of die onderneming - in terme van die sleutelsuksesfaktore van die bedryf - in 'n sterker of swakker posisie as die mededinging is.

Tabel 6.19 Mededingende voordeel

Vergelyk die onderneming se sleutelfaktore vir sukses met die mededinging sin	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Vergelyk nie die faktore nie	12	17.14
Vergelyk die faktore in 'n swak mate	26	37.14
Vergelyk die faktore in 'n mindere mate	14	20.00
Vergelyk die faktore in 'n meerdere mate	12	17.14
Vergelyk die faktore in 'n uitstekende mate	6	8.58
TOTAAL	70	100.00

Wat die respons vir vraag 18 betref, vergelyk 37.14 % respondente die onderneming se sleutelsuksesfaktore met die mededinging se sleutelsuksesfaktore. Slegs 8.58 % vergelyk die sleutelsuksesfaktore in 'n uitstekende mate met die mededinging sin, soos in Tabel 6.19 aangedui word.

Indien die sterkte van die onderneming se mededingende posisie in terme van die posisie in die mark en die mededingende voordeel bepaal word, is die gemiddelde respondent se respons die opsie - in 'n mindere mate.

6.2.4.5 Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom

Strategiese uitdagings en probleme moet geïdentifiseer word om in die toekoms suksesvol voort te bestaan. Tydens die identifikasie van die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom moet die resultate van die interne analise en eksterne analise gebruik word ten einde die probleme en uitdagings waarvoor die onderneming te staan kom te identifiseer. Vraag 19 bepaal die mate waarin

strategiese uitdagings en probleme - wat moontlike struikelblokke tot toekomstige sukses van die onderneming kan inhou – deur die respondente vasgestel word.

Tabel 6.20 Identifiseer die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom

Bepaal die strategiese uitdagings en probleme wat moontlike struikelblokke vir die toekomstige sukses van die onderneming kan inhou	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Bepaal nie die strategiese kwessies nie	7	10.00
Bepaal die strategiese kwessies in 'n swak mate	15	21.43
Bepaal die strategiese kwessies in 'n mindere mate	17	24.29
Bepaal die strategiese kwessies in 'n meerdere mate	26	37.14
Bepaal die strategiese kwessies in 'n uitstekende mate	5	7.14
TOTAAL	70	100.00

Die resultate in Tabel 6.20 dui daarop dat 37.14 % en 7.14 % van die respondente in 'n meerdere mate en in 'n uitstekende mate die strategiese uitdagings en probleme identifiseer. Dit wil voorkom of 10 % nie die uitdagings en probleme identifiseer nie. Tabel 6.20 toon ook dat 21.43 % en 24.29 % onderskeidelik die strategiese uitdagings en probleme in 'n swak mate en in 'n mindere mate identifiseer. Die meerderheid respondente bepaal die uitdagings en probleme van die bedryf.

6.2.5 Formulering van 'n strategie

Die doel van vraag 20 was om te bepaal of die onderneming 'n strategie formuleer. Hierdie vraag toets egter nie of die strategie aan enige vereistes voldoen nie.

Tabel 6.21 Formuleer 'n strategie vir die onderneming

Formulering van 'n strategie vir die onderneming	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Formuleer 'n strategie	55	78.57
Formuleer nie 'n strategie nie	15	21.43
TOTAAL	70	100.00

Die resultate, uit Tabel 6.21, dui daarop dat 78.57 % van die respondente 'n strategie formuleer en dat 21.43 % van die respondente geen strategie vir die onderneming formuleer nie. Die groot persentasie respondente wat aantoon dat hulle wel 'n

strategie formuleer, beteken nie dat dit 'n formeel gestruktureerde strategiese proses is nie. Daar is verskeie maniere waarop die onderneming strategies bestuur kan word. Verskillende bestuurders vertolk strategiese bestuur op verskillende wyses. Die bevinding toon dat die respondente wel een of ander vorm van strategiese bestuur in die onderneming toepas.

Die doel van vraag 21 is om te bepaal hoeveel respondente 'n geskrewe strategie formuleer.

Tabel 6.22 'n Geskrewe of ongeskrewe strategie

Formuleer 'n geskrewe of ongeskrewe strategie vir die onderneming	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Formuleer 'n geskrewe strategie	4	5.71
Formuleer 'n ongeskrewe strategie	66	94.29
TOTAAL	70	100.00

Die respons op die vraag oor 'n geskrewe of ongeskrewe strategiese plan, toon dat slegs 5.71 % van die respondente 'n geskrewe strategie formuleer soos in Tabel 6.22 aangedui word. Dit is weer eens in 'n mate te wagte omdat strategiese bestuur vir baie respondente 'n baie teoretiese begrip is. Die boere het ook min kennis van strategiese bestuur. Sien later in die studie.

Vraag 22 stel die rede vas waarom respondente nie 'n geskrewe strategie vir die onderneming formuleer nie. Die opsies waaruit die respondent kon kies, was soos volg:

- strategiese bestuur neem te veel tyd in beslag,
- die respondent het nie genoeg kennis van strategiese bestuur nie,
- die onderneming pas by die veranderende omgewing aan eers wanneer dit reeds verander het (volg 'n reaktiewe benadering)
- of enige ander redes (dit was 'n oop vraag).

Tabel 6.23 Die rede waarom die strategie nie 'n geskrewe strategie is nie

Rede waarom die strategie nie geskrewe is nie	Strategiese bestuur neem te veel tyd in beslag		Het nie genoeg kennis van strategiese bestuur nie		Die onderneming pas by die veranderende omgewing aan – eers wanneer dit reeds verander het (reaktief)		Ander	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Ja	35	50.00	48	68.57	54	77.14	0	0.00
Nee	35	50.00	22	31.43	16	22.86	0	0.00
TOTAAL	70	100.00	70	100.00	70	100.00	0	0.00

Die resultate uit Tabel 6.23 toon dat strategiese bestuur te veel tyd in beslag neem. 50 % van die respondente het hierdie rede aangevoer. 68.57 % respondente het aangedui dat hulle nie genoeg kennis van strategiese bestuur het nie. Die meerderheid respondente volg egter 'n reaktiewe benadering tot die bestuur van die onderneming, 77.14 % respondente pas by die veranderende omgewing aan eers wanneer die omgewing reeds verander het. Uit die onderhoude is daar vasgestel dat die boere die omgewing waarin hulle boer as onseker beskou. Die omgewing verander van dag tot dag en dit is moeilik om die toekoms te voorspel. Die onseker omgewing dwing die boere tot 'n reaktiewe benadering tot bestuur. Geen ander redes is verskaf waarom die respondent nie 'n geskrewe strategie opstel nie.

Tydens die formulering van 'n strategie moet die onderneming die missie, visie, doelstellings, analise van die interne omgewing en die analise van die eksterne omgewing gebruik om die regte strategie vir die onderneming te formuleer. Die doel van vraag 24 was om te toets of die respondent se strategie met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing versoenbaar is.

Tabel 6.24 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.24 Die versoenbaarheid van die strategie met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing

Is die strategie versoenbaar met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die strategie is nie versoenbaar nie	13	18.57
Die strategie is in 'n swak mate versoenbaar	5	7.14
Die strategie is in 'n mindere mate versoenbaar	5	7.14
Die strategie is in 'n meerdere mate versoenbaar	27	38.57
Die strategie is in 'n uitstekende mate versoenbaar	20	28.58
TOTAAL	70	100.00

Tabel 6.24 toon dat die strategie van 38.57 % respondente - in 'n meerdere mate - versoenbaar is met die missie, visie, doelwitte, interne omgewing en eksterne omgewing. Die resultate toon ook dat 28.58 % respondente se strategie in 'n uitstekende mate versoenbaar is. Die respondente (18.57 % en die 7.14 %) wat aangedui het dat hulle 'n strategie formuleer maar dat die strategie nie met die missie, visie, doelstellings, interne omgewing en eksterne omgewing versoenbaar is nie ontstaan moontlik uit die feit dat die respondente nie die proses van strategiese bestuur verstaan nie.

Dit is nodig om die geleenthede en bedreigings in die bedryf met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming te vergelyk sodat die regte strategie vir die onderneming geformuleer kan word. Die sterkpunte van die onderneming kan sodoende gebruik word om op geleenthede te kapitaliseer. Swakpunte van die onderneming kan verbeter word sodat die onderneming bedreigings die hoof kan bied. Vraag 25 bepaal die mate waarin die respondente die geleenthede en bedreigings in die landboubedryf met die boerdery-onderneming se sterkpunte en swakpunte vergelyk.

Tabel 6.25 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.25 Vergelyking van die geleenthede en bedreigings in die bedryf met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming

Vergelyk die geleenthede en bedreigings met die sterkpunte en swakpunte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Vergelyk dit nie	6	8.57
Vergelyk dit in 'n swak mate	16	22.86
Vergelyk dit in 'n mindere mate	14	20.00
Vergelyk dit in 'n meerdere mate	18	25.71
Vergelyk dit in 'n uitstekende mate	16	22.86
TOTAAL	70	100.00

Die response toon nie 'n duidelike swaartepunt in die verdeling nie. 25.71 % en 22.86 % respondente het onderskeidelik aangedui dat geleenthede en bedreigings in die bedryf in 'n meerdere mate met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming vergelyk word. Die resultate toon ook dat 20.00 %, 22.86 % en 8.57 % onderskeidelik - in 'n mindere mate, swak mate en glad nie - die geleenthede en bedreigings met die sterkpunte en swakpunte van die onderneming vergelyk.

Hierdie verspreiding kan toegeskryf word aan die feit dat, 94.29 % van die respondente nie 'n geskrewe strategie formuleer nie. Dit maak die vergelyking van geleenthede, bedreigings, sterkpunte en swakpunte moeilik. Verder is hierdie vraag baie teoreties aangesien die doel van die vergelyking van die sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings is om alternatiewe strategieë te oorweeg. Dit is moontlik dat baie van die respondente nie hierdie vraag verstaan het nie.

Tydens die besluitnemingsfase van 'n strategie is daar drie strategieë wat oorweeg kan word, naamlik:

- handhawingstrategieë (behou die status quo),
- inkortingstrategieë (inkorting van sakebedrywighe, “gedwonge verbin-tisse” soos 'n samewerkingsooreenkoms met mededinging, selfs likwidasië), en
- groeistrategieë (markontwikkeling, produkmodifikasie, terugwaartse integrasie, voorwaartse integrasie, horisontale integrasie, horisontale diversifikasie, franchising, konglomeraatvorming).

Die doel van vraag 26 is om te bepaal of die respondent weet of die onderneming sy status quo moet behou, moet inkort of moet groei. Hierdie vraag toets nie of die respondent op 'n teoreties korrekte manier die verskillende strategieë kan oorweeg nie.

Tabel 6.26 Oorweging van alternatiewe strategieë wat geïmplementeer moet word

Die mate waarin die respondent die alternatiewe strategieë wat geïmplementeer moet word, kan oorweeg	Handhawingstrategie		Inkortingstrategie		Groeistrategie	
	n	%	n	%	n	%
Kan nie die strategie oorweeg nie	1	1.43	1	1.43	1	1.43
Kan die strategie in 'n swak mate oorweeg	9	12.86	8	11.43	8	11.43
Kan die strategie in 'n mindere mate oorweeg	23	32.86	25	35.71	24	34.29
Kan die strategie in 'n meerdere mate oorweeg	25	35.71	24	34.29	25	35.71
Kan die strategie in 'n uitstekende mate oorweeg	12	17.14	12	17.14	12	17.14
TOTAAL	70	100.00	70	100.00	70	100.00

Volgens die statistiese ontleding uit Tabel 6.26 het die gemiddelde respondent aangedui dat die verskillende strategieë wat die onderneming moet oorweeg in 'n meerdere mate oorweeg kan word. Slegs 1.43 % respondente oorweeg nie die verskillende strategieë nie.

6.2.6 Implementering en uitvoering van die strategie

Volgens Thompson & Strickland (2001:348) is daar sewe bestuurskomponente by die implementering van 'n strategie naamlik:

1. Bou 'n bekwame onderneming met die vaardighede, vermoëns en hulpbronne wat nodig is vir die suksesvolle uitvoering van die strategie. Die komponente om dié onderneming te bou is:
 - personeelvoorsiening,
 - ontwikkeling van vermoëns en vaardighede, en

- pas die struktuur van die onderneming by die strategie aan.
- 2. Verbind die begroting met die strategie.
- 3. Formuleer strategie-ondersteunende beleid en prosedures.
- 4. Verbind die onderneming tot deurlopende verbetering.
- 5. Skep 'n ondersteuningstelsel.
- 6. Implementeer 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel.
- 7. Bou 'n strategie-ondersteunende korporatiewe kultuur.

Hierdie bestuurskomponente sal vervolgens ondersoek word.

6.2.6.1 Bou 'n bekwame onderneming met die vaardighede, vermoëns en hulpbronne ten einde die strategie uit te voer

Voordat die planne tot prestasie kan lei, moet bestuur verseker dat die regte personeel in diens is, dat die personeel ontwikkel word en dat die onderneming se struktuur by die strategie aanpas.

Bekwame uitvoering van die strategie hang tot 'n groot mate af van die werknemers wat gewerf is, ontwikkeling van die werknemers en die struktuur van die onderneming. Daar is in hierdie vraelys nie op die werwing en keuring van personeel gefokus nie.

- **Personeelvoorsiening**

Onnodige werkers en aktiwiteite moet uitgefaseer word. Sodra die nuwe strategie in plek is, moet die regte werknemers gewerf en gekeur word vir die spesifieke take wat uit die nuwe strategie voortvloei. Die manier waarop take gedoen word, moet ook geherstruktureer word.

Aangesien daar nie 'n formele struktuur in die boerdery-onderneming is nie en die meerderheid werkers op die plaas ongeletterd is, is daar nie in die vraelys op die werwing en keuring van werknemers gefokus nie. Daar is wel ondersoek ingestel na die ontwikkeling van werknemers.

- **Ontwikkeling van die werknemers**

Die doel van vraag 37 was om te bepaal of die onderneming geakkrediteerde opleiding aan die werknemers gee.

Tabel 6.27 Opleiding

Opleiding aan werknemers	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geakkrediteerde opleiding word aan werknemer gegee	6	8.57
Geen geakkrediteerde opleiding word aan werknemers gegee nie	64	91.43
TOTAAL	70	100.00

Slegs 8.57 % van die respondente gee geakkrediteerde opleiding aan die werknemers. Dit is belangrik om die vaardighede en vermoëns van die werknemers te ontwikkel sodat die strategie effektief uitgevoer kan word. Opleiding is ook belangrik sodat die werknemers presies weet hoe elke taak en aktiwiteit uitgevoer moet word.

- **Die struktuur van die onderneming moet by die strategie aanpas**

Die struktuur van die onderneming moet in ag geneem word indien die onderneming programme wil ontwikkel wat tot die implementering van die strategie oorgaan.

Die eenvoudige struktuur van die boerdery-onderneming lei tot gesentraliseerde bestuur. Die boer neem al die belangrike besluite persoonlik en is betrokke in elke detail en fase van die onderneming. Daar is geen formele strukture nie. Dit is gevolglik in die meeste gevalle die boer se taak om toesig te hou oor die individuele laegeskolde plaaswerknemers. Die struktuur van die boerdery-onderneming is volkome gesentraliseer in die entrepreneur (boer). Daar is gevolglik nie in die vraelys bepaal of die onderneming se struktuur by die strategie aanpas nie.

6.2.6.2 Verbinding van die begroting met die strategie

Die begroting van die onderneming is 'n belangrike oorweging by die implementering van die strategie. Indien die regte hoeveelheid fondse nie aan spesifieke aktiwiteite toegewys word nie sal dit die implementering van die strategie ondermyn. Die

begroting lys die detailkoste van die program wat geïmplementeer moet word. Dit verseker dat die strategie tot die winsgewendheid van die onderneming bydra.

Die doel van die vraag 30 is nie om vas te stel of die onderneming 'n begroting het nie. Hierdie vraag bepaal of die onderneming vasstel of die nuwe strategiese planne finansiëel haalbaar en wesenlik is.

Tabel 6.28 Die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie

Die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word nie bepaal nie	0	0.00
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word in 'n swak mate bepaal	1	1.43
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word in 'n mindere bepaal	6	8.57
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word in 'n meerdere mate bepaal	45	64.29
Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid word 'n uitstekende mate bepaal	18	25.71
TOTAAL	70	100.00

Tabel 6.29 toon dat 64.29 % respondente die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie in 'n meerdere mate bepaal. Die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie word deur 25.71 % van die respondente in 'n uitstekende mate bepaal. Slegs 1.43 % en 8.57 % bepaal in 'n swak en mindere mate die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie. Die bevinding kan gevolglik gemaak word dat die meerderheid respondente die finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie bepaal.

6.2.6.3 Strategie-ondersteunende beleid en prosedures

Prosedures en beleid beskryf die take - wat volgens standaardprosedures uitgevoer moet word - ten einde die strategiese plan uit te voer.

'n Beleid en prosedure - hoe die strategie uitgevoer moet word - gee aan die werknemers leiding oor die taak wat uitgevoer moet word. Dit koördineer die werknemers se handeling met die strategie en voorsien dat die aktiwiteite

konsekwent uitgevoer word. Dit is nodig sodat die strategiese plan effektief geïmplementeer kan word. Vraag 28 bepaal of die onderneming 'n beleid en prosedure in plek het sodat die werknemers weet hoe die handeling en aktiwiteite uitgevoer moet word.

Tabel 6.29 Beleid en prosedures

Is daar 'n beleid en prosedure in plek sodat die werknemers weet hoe die handeling en aktiwiteit uitgevoer moet word?	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Daar is nie 'n beleid en prosedure in plek nie	34	48.57
Daar is in 'n swak mate 'n beleid en prosedure in plek	20	28.57
Daar is in 'n mindere mate 'n beleid en prosedure in plek	14	20.00
Daar is in 'n meerdere mate 'n beleid en prosedure in plek	1	1.43
Daar is in 'n uitstekende mate 'n beleid en prosedure in plek	1	1.43
TOTAAL	70	100.00

Dit is duidelik uit Tabel 6.30 dat 48.57 % en 28.57 % van die respondente onderskeidelik nie of in 'n swak mate 'n beleid en prosedure in plek het vir die werknemers. Die werknemers kry gevolglik nie duidelike leiding hoe die aktiwiteite uitgevoer moet word nie.

6.2.6.4 'n Verbintenis tot deurlopende verbetering

Een van die grootste uitdagings wat die veranderende omgewing op die boerdery-onderneming het, is die diens aan die verbruikers. In die globale bedryf waarin die onderneming sake doen, is diens aan die verbruikers 'n baie belangrike faktor. 'n Verbintenis tot deurlopende verbetering is gevolglik belangrik vir die winsgewende voortbestaan van die onderneming. Die doel van vraag 27 is om te bepaal of die onderneming 'n verbintenis tot deurlopende verbetering het.

Tabel 6.30 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.30 'n Verbintenis tot deurlopende verbetering

Is daar is 'n verbintenis tot deurlopende verbetering?	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Daar is nie 'n verbintenis tot deurlopende verbetering nie	0	0.00
Daar is in 'n swak mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering	6	8.57
Daar is in 'n mindere mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering	15	21.43
Daar is in 'n meerdere mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering	32	45.71
Daar is in 'n uitstekende mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering	17	24.29
TOTAAL	70	100.00

Tabel 6.31 toon dat 'n sterk frekwensie (45.71 % van die respondente) in 'n meerdere mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering in die onderneming het. Slegs 8.57 % respondente het in 'n swak mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering. Die meerderheid respondente het 'n verbintenis tot deurlopende verbetering.

6.2.6.5 Installeer 'n ondersteuningstelsel

Die ondersteuningstelsel sal by die evaluering van die strategie bespreek word.

6.2.6.6 Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel

Die beste manier om werknemers te fokus op die onderneming se doelwitte en die bereiking van prestasieresultate is om die individuele werknemers dienooreenkomstig te vergoed, indien die resultate bereik word. 'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel gee erkenning aan werknemers wat hulle prestasieresultate bereik het. Vraag 29 bepaal of die onderneming 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel in plek het.

Tabel 6.31 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.31 Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel

Is daar 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel in plek?	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is nie in plek nie	4	5.71
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is in 'n swak mate in plek	16	22.86
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is in 'n mindere mate in plek	18	25.71
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is in 'n meerdere mate in plek	14	20.01
'n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel is in 'n uitstekende mate in plek	18	25.71
TOTAAL	70	100.00

Hierdie response uit Tabel 6.32 het nie 'n verspreiding volgens 'n duidelike opsie gevorm nie. Dit wil voorkom of die individuele respondente verskillende vergoedingstelsels in plek het. Die respondente het onderskeidelik aangetoon dat 25.71 % in 'n uitstekende mate en 25.71 % respondente in 'n mindere mate 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel in plek het. Daar word deurlopend aanpassings aan die strategie gemaak en omdat topbestuur hoofsaaklik die besluite neem, sal merendeel personeel laer af in die hiërargie nie daarvan bewus wees nie. Daar is gevolglik beperkte betrokkenheid op die laer hiërargiese vlakke, die meerderheid personeel is onbewus van die inkrementele aanpassings van die strategie. Die afleiding kan gemaak word dat die implementering van die strategie nie doelbewus tot op uitvoerende vlak met dieselfde entoesiasme en dryfkrag uitgevoer word nie. Strategiese bestuur kan daarom nie positief op die finansiële prestasie inwerk nie. Werknemers is nie betrokke by strategiese bestuur nie aangesien hulle ongeletterd is. Ondergeskiktes het slegs beperkte verantwoordelikhede.

6.2.6.7 Bou van 'n strategie-ondersteunende korporatiewe kultuur

Die doel van die boerdery-onderneming is persoonlik en subjektief. Almal in die onderneming word nie by die strategiese bestuursproses betrek nie. Die bestuur speel 'n dinamiese en aktiewe rol terwyl die res van die werkers neig om passiewe volgers te wees. Die onderneming se waardes, besigheidsbeginsels, tradisie, manier van besigheid doen en die interne werksomgewing word deur die bestuur bepaal. Die kultuur van die onderneming word gevolglik net deur die boer self bepaal.

Kleiner ondernemings het die voordeel van groter buigsaamheid, 'n meer informele benadering en korter kommunikasielyne. Hulle is ook nie belas met die komplekse hiërargiese strukture wat in die groter ondernemings is nie (Hunger & Wheelen; 2001:132). In hierdie vraelys is die korporatiewe kultuur van die onderneming nie ondersoek nie.

6.2.7 Evaluering van die prestasie

Die doel van vraag 31 is om te bepaal of die huidige inligtingstelsel die vermoë het om voldoende terugvoering oor die aktiwiteite en prestasies voortvloeiend uit die nuwe strategie te gee.

Tabel 6.32 Terugvoering oor aktiwiteite en prestasie

Die huidige inligtingstelsel se vermoë om voldoende terugvoering te gee oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die inligtingstelsel het nie die vermoë om terugvoering te gee nie	1	1.43
Die inligtingstelsel het in 'n swak mate die vermoë om terugvoering te gee	9	12.86
Die inligtingstelsel het in 'n mindere mate die vermoë om terugvoering te gee	34	48.57
Die inligtingstelsel het in 'n meerdere mate die vermoë om terugvoering te gee	19	27.14
Die inligtingstelsel het in 'n uitstekende mate die vermoë om terugvoering te gee	7	10.00
TOTAAL	70	100.00

Dit is duidelik uit die response (48.57 %) dat die inligtingstelsel in 'n mindere mate die vermoë het om voldoende terugvoering te gee oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie soos in Tabel 6.33 aangedui word. Daar is egter 27.14 % respondente se inligtingstelsel wat in 'n meerdere mate die vermoë het om voldoende terugvoering te gee. Uit die onderhoude en die inligting in Tabel 6.31 is bevind dat daar 'n persoonlike, subjektiewe beheer en meting is wat op 'n eenvoudige stelsel, daaglikse kommunikasie en observasie gegrond is.

Die vaspen van prestasieresultate sorg dat implementering steeds die gewenste veranderings, verbeterings en vernuwings binne die onderneming bewerkstellig.

Vraag 32 stel vas of die onderneming die prestasieresultate per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie vaspen.

Tabel 6.33 Die vaspen van prestasieresultate

Prestasieresultate word per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie vasgepen	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Prestasieresultate word nie vasgepen nie	0	0.00
Prestasieresultate word in 'n swak mate vasgepen	2	2.86
Prestasieresultate word in 'n mindere mate vasgepen	17	24.29
Prestasieresultate word in 'n meerdere mate vasgepen	35	50.00
Prestasieresultate word in 'n uitstekende mate vasgepen	16	22.85
TOTAAL	70	100.00

Uit Tabel 6.34 blyk dat 50.00 % van die respondente prestasieresultate in 'n meerdere mate vaspen per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie. Die response toon dat 24.29 % en 22.85 % onderskeidelik in 'n mindere mate en in 'n uitstekende mate die prestasieresultate vaspen. Slegs 2.86 % van die respondente pen die resultate in 'n swak mate vas. Die oorgrote meerderheid respondente evalueer die prestasie van die onderneming en pen die prestasieresultate per gebied eenheid, afdeling, projek of funksie vas. Die inligtingstelsel het gevolglik die vermoë om voldoende terugvoering oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie te gee.

Beheermaatreëls is nodig om te verseker dat die werklike prestasie in ooreenstemming met die plan verloop. Geskikte standarde en maatstawwe moet in plek wees. Vraag 35 het ten doel om te bepaal of die onderneming beheermaatreëls het om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is.

Tabel 6.34 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.34 Beheermaatreëls

Die bestaan van beheermaatreëls om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming is met die kort- en langtermyn doelwitte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Daar is nie beheermaatreëls nie	0	0.00
Daar is in 'n swak mate beheermaatreëls	8	11.43
Daar is in 'n mindere mate beheermaatreëls	36	51.43
Daar is in 'n meerdere mate beheermaatreëls	18	25.71
Daar is in 'n uitstekende mate beheermaatreëls	8	11.43
TOTAAL	70	100.00

Die tendens in Tabel 6.35 dui daarop dat 51.43 % respondente in 'n mindere mate beheermaatreëls het om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is. Die respons toon dat 25.71 % respondente in 'n meerdere mate beheermaatreëls het. Die meerderheid respondente het gevolglik nie voldoende beheermaatreëls nie.

Indien daar 'n koersafwyking van die missie, visie, doelwitte en strategie is moet bestuur regstellende optrede inisieer. Vraag 36 bepaal of die onderneming regstellende optrede implementeer indien daar 'n koersafwyking by die implementering van die strategie is.

Tabel 6.35 Regstellende optrede

Indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word, is daar regstellende optrede?	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Daar is geen regstellende optrede nie	0	0.00
Daar is regstellende optrede in 'n swak mate	4	5.71
Daar is regstellende optrede in 'n mindere mate	14	20.00
Daar is regstellende optrede in 'n meerdere mate	37	52.86
Daar is regstellende optrede in 'n uitstekende mate	15	21.43
TOTAAL	70	100.00

Van al die respondente inisieer 52.86 % regstellende optrede indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word, soos in Tabel 6.36 aangedui word. Slegs 21.43 % respondente implementeer in 'n uitstekende mate regstellende optrede, 20 % implementeer in 'n mindere mate regstellende optrede en 5.71 % implementeer in 'n swak mate regstellende optrede. Die bevinding is dat die meerderheid respondente regstellende optrede implementeer.

Die doel van vraag 33 is om te bepaal hoe die onderneming die afgelope jaar presteer het in terme van winsgewendheid.

Tabel 6.36 Prestasie van die onderneming

Prestasie van die onderneming die afgelope jaar	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Verbeter	33	47.14
Dieselfde	37	52.86
Verswak	0	0.00
Onseker	0	0.00
TOTAAL	70	100.00

Tabel 6.37 toon dat 52.86 % respondente se prestasie - in terme van winsgewendheid - die afgelope jaar dieselfde presteer het. 47.14 % respondente se prestasie het verbeter. Hierdie prestasie van die onderneming dui nie noodwendig aan dat strategiese bestuur die rede was vir die goeie prestasie is nie. Ander faktore kon ook op die goeie prestasie inwerk. Uit die onderhoude is bevind dat die afgelope jaar 'n goeie seisoen was in terme van genoeg reën. Hierdie vraag is egter slegs as inleiding gebruik tot die volgende vraag.

Vraag 34 bepaal tot watter mate strategiese bestuur die onderneming se prestasie, in terme van winsgewendheid, sal verbeter. Die inligting is slegs op die opinie van die respondente gegrond. Die respondente moes aandui tot watter mate die onderneming se prestasie sal verbeter indien die onderneming strategies bestuur word.

Tabel 6.37 Prestasie en strategiese bestuur

Die mate waarin strategiese bestuur die prestasie – in terme van winsgewendheid – in die onderneming sal verbeter	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Strategiese bestuur sal nie prestasie verbeter nie	0	0.00
Strategiese bestuur sal in 'n swak mate die prestasie verbeter	0	0.00
Strategiese bestuur sal in 'n mindere mate die prestasie verbeter	3	4.29
Strategiese bestuur sal in 'n meerdere mate die prestasie verbeter	35	50.00
Strategiese bestuur sal in 'n uitstekende mate die prestasie verbeter	32	45.71
TOTAAL	70	100.00

Hierdie respons in Tabel 6.38 is swaar geweeg ten gunste van strategiese bestuur. Die respons het aangedui dat 50 % en 45.71 % respondente se opinie onderskeidelik ten gunste van strategiese bestuur is. Die respondente het aangedui dat die prestasie van die onderneming in 'n meerdere mate en in 'n uitstekende mate sal verbeter. Slegs 4.29 % respondente het aangedui dat die prestasie in 'n mindere mate sal verbeter.

6.3 HOUDING TENOOR STRATEGIESE BESTUUR

Die doel van hierdie afdeling was om 'n aanduiding te kry van die bestuurder se houding teenoor strategiese bestuur.

'n Vyfpuntskaal se beoordelingsnorme is soos volg toegepas:

Onbelangrik	1
Minder belangrik	2
Redelik belangrik	3
Baie belangrik	4
Noodsaaklik	5

Die resultate van vraag 38 is in Tabel 6.38 tot 6.44 saamgevat.

6.3.1 Formulering van 'n missie en visie

Die houding teenoor die formulering van 'n missie en visie word in hierdie vraag vasgestel.

Tabel 6.38 Houding teenoor die formulering van 'n missie en visie

Formuleer 'n missie en visie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
'n Missie en visie is onbelangrik	0	0.00
'n Missie en visie is minder belangrik	1	1.43
'n Missie en visie is redelik belangrik	15	21.43
'n Missie en visie is baie belangrik	31	44.29
'n Missie en visie is noodsaaklik	23	32.85
TOTAAL	70	100.00

Tabel 6.39 dui aan dat die formulering van 'n missie en visie vir 44.29 % en 32.85 % respondente onderskeidelik belangrik en noodsaaklik is. Die respons toon ook dat



21.43 % en 1.43 % die formulering van 'n missie en visie as redelik belangrik en minder belangrik beskou. Die bevinding is gevolglik dat die meerderheid respondente die formulering van 'n missie en visie as belangrik beskou.

6.3.2 Stel van doelwitte

Die houding teenoor die stel van doelwitte word in hierdie vraag vasgestel.

Tabel 6.39 Houding teenoor die stel van doelwitte

Stel doelwitte	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Die stel van doelwitte is onbelangrik	0	0.00
Die stel van doelwitte is minder belangrik	0	0.00
Die stel van doelwitte is redelik belangrik	3	4.29
Die stel van doelwitte is baie belangrik	37	52.86
Die stel van doelwitte is noodsaaklik	30	42.85
TOTAAL	70	100.00

Die houding teenoor die stel van doelwitte dui daarop dat 52.86 % en 42.85 % respondente onderskeidelik die stel van doelwitte baie belangrik en noodsaaklik beskou soos in Tabel 6.40 aangedui word. Slegs 4 % van die respondente het aangedui dat die stel van doelwitte slegs redelik belangrik is. Die stel van doelwitte is vir die respondente belangriker as die formulering van 'n visie en missie.

6.3.3 Analisering van die eksterne omgewing

Die houding teenoor die analise van die eksterne omgewing word in hierdie vraag vasgestel.

Tabel 6.40 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.40 Houding teenoor die analise van die eksterne omgewing

Analiseer die eksterne omgewing	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Analise van die eksterne omgewing is onbelangrik	0	0.00
Analise van die eksterne omgewing is minder belangrik	0	0.00
Analise van die eksterne omgewing is redelik belangrik	4	5.71
Analise van die eksterne omgewing is baie belangrik	35	50.00
Analise van die eksterne omgewing is noodsaaklik	31	44.29
TOTAAL	70	100.00

Hierdie respons is baie swaar geweeg ten gunste van die analise van die eksterne omgewing soos in Tabel 6.41 aangedui word. Die respons toon dat 50 % en 44.29 % respondente onderskeidelik die analise van die eksterne omgewing as baie belangrik en noodsaaklik beskou.

6.3.4 Analisering van die interne omgewing

Die houding teenoor die analise van die interne omgewing word in hierdie vraag vasgestel.

Tabel 6.41 Houding teenoor die analise van die interne omgewing

Analiseer die interne omgewing	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Analise van die interne omgewing is onbelangrik	1	1.43
Analise van die interne omgewing is minder belangrik	5	7.14
Analise van die interne omgewing is redelik belangrik	32	45.71
Analise van die interne omgewing is baie belangrik	31	44.29
Analise van die interne omgewing is noodsaaklik	1	1.43
TOTAAL	70	100.00

Dit bleik uit die respons dat die analise van die interne omgewing nie so belangrik vir die respondente is as die analise van die eksterne omgewing nie. 45.71 % respondente beskou die analise van die interne omgewing as redelik belangrik en 44.29 % respondente beskou dit as baie belangrik, soos in Tabel 6.42 aangedui word. Slegs 1.43 % het aangedui dat die analise van die interne omgewing noodsaaklik is.

6.3.5 Formulering van 'n strategie

Die houding teenoor die formulering van 'n strategie word in hierdie vraag vasgestel.

Tabel 6.42 Houding teenoor die formulering van 'n strategie

Formuleer 'n strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Formulering van 'n strategie is onbelangrik	0	0.00
Formulering van 'n strategie is minder belangrik	0	0.00
Formulering van 'n strategie is redelik belangrik	2	2.86
Formulering van 'n strategie is baie belangrik	36	51.43
Formulering van 'n strategie is noodsaaklik	32	45.71
TOTAAL	70	100.00

Die resultate toon dat 51.43 % en 45.71 % respondente onderskeidelik die formulering van 'n strategie as baie belangrik en noodsaaklik beskou.

6.3.6 Implementering van die strategie

Die houding teenoor die implementering van die strategie word in hierdie vraag vasgestel.

Tabel 6.43 Houding teenoor die implementering van die strategie

Implementeer die strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Implementering van 'n strategie is onbelangrik	0	0.00
Implementering van 'n strategie is minder belangrik	0	0.00
Implementering van 'n strategie is redelik belangrik	1	1.43
Implementering van 'n strategie is baie belangrik	38	54.29
Implementering van 'n strategie is noodsaaklik	31	44.28
TOTAAL	70	100.00

Hierdie respons toon duidelik dat die implementering van die strategie vir 54.29 % en 44.28 % respondente ook baie belangrik en noodsaaklik is soos in Tabel 6.44 aangedui word.

6.3.7 Evalueer die strategie

Die houding teenoor die evaluering van die strategie word in hierdie vraag vasgestel.

Tabel 6.44 Houding teenoor die evaluering van die strategie

Evalueer die strategie	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Evaluering van 'n strategie is onbelangrik	0	0.00
Evaluering van 'n strategie is minder belangrik	0	0.00
Evaluering van 'n strategie is redelik belangrik	1	1.43
Evaluering van 'n strategie is baie belangrik	38	54.29
Evaluering van 'n strategie is noodsaaklik	31	44.28
TOTAAL	70	100.00

Dit wil voorkom of 54.29 % en 44.28 % respondente die evaluering van die strategie as baie belangrik en noodsaaklik beskou, soos in Tabel 6.45 aangedui word.

Die gemiddelde respondent se houding teenoor strategiese bestuur – in terme van die formulering van 'n missie en visie, die stel van doelwitte, analise van die eksterne omgewing, analise van die interne omgewing, formulering van 'n strategie, implementering van 'n strategie en die evaluering van die strategie - is dat die strategiese bestuursproses baie belangrik in die boerdery-onderneming is.

6.4 BIOGRAFIESE INLIGTING

Enkele vrae is by die vraelys ingesluit om biografiese inligting van die respondente te bekom. Dit het die navorser in staat gestel om 'n profiel van die onderzoekgroep saam te stel asook hul vlak van kundigheid te bevestig.

Die posisie wat die respondent in die onderneming beklee, word in vraag 39 vasgestel.

Tabel 6.45 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.45 Posisie in die onderneming

Posisie in die onderneming	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Topbestuur	70	100.00
Middelbestuur	0	0.00
Toesighouer	0	0.00
TOTAAL	70	100.00

Alhoewel hierdie inligting nie direk 'n bydrae gelewer het tot die studie nie, is dit interessant om daarop te let dat al die respondente deel uitmaak van die topbestuur soos in Tabel 6.46 aangedui word.

Die jare ondervinding wat die respondent het word in vraag 40 vasgestel.

Tabel 6.46 Ondervinding in die bestuur van die onderneming

Jare ondervinding in die bestuur van 'n plaas	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Geen ondervinding nie	0	0.00
Een tot vyf jaar ondervinding	5	7.14
Ses tot tien jaar ondervinding	21	30.00
Elf tot vyftien jaar ondervinding	22	31.43
Sestien jaar en meer ondervinding	22	31.43
TOTAAL	70	100.00

Wat die respons vir die vraag oor die jare ondervinding betref, is daar nie juis 'n duidelike tendens te bespeur nie. Die response toon dat 31.43 % respondente onderskeidelik elf tot vyftien jaar en sestien en meer jare ondervinding het. Tabel 6.47 dui daarop dat 30 % respondente ses tot tien jaar ondervinding het en 7.14 % respondente het een tot vyf jaar ondervinding.

Die hoogste akademiese kwalifikasies van die respondente word in Tabel 6.48 weergegee.

Tabel 6.47 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.47 Hoogste kwalifikasie verwerf

Hoogste kwalifikasie verwerf	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Laer as Matriek	1	1.43
Matriek	54	77.14
Diploma/Beroepskwalifikasie	9	12.86
Graad	6	8.57
Nagraadse kwalifikasie	0	0.00
TOTAAL	70	100.00

Die resultate van vraag 41 dui daarop dat die hoogste kwalifikasie van die 8.57 % respondente 'n akademiese graad was. 12.86 % respondente het 'n diploma en 77.14 % het matriek. Dit dui daarop dat die meerderheid respondente nie 'n hoë vlak van opleiding het nie.

Die doel van vraag 42 is om te bepaal of die respondent enige kennis van strategiese bestuur het.

Tabel 6.48 Kennis van strategiese bestuur

Kennis van strategiese bestuur	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Bestuur het kennis van strategiese bestuur	22	31.43
Bestuur het geen kennis van die strategiese bestuur nie	48	68.57
TOTAAL	70	100.00

Die relatiewe weging is dat die meerderheid respondente geen kennis van strategiese bestuur het nie. Slegs 31.43 % respondente het aangedui dat hulle kennis van strategiese bestuur het, 68.57 % respondente het geen kennis van strategiese bestuur nie.

Uit vraag 43 word die ouderdom van die respondente vasgestel.

Tabel 6.49 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.49 Ouderdom van die respondente

Ouderdom	Frekwensie (n)	Persentasie (%)
Jonger as 25 jaar	0	0.00
26 tot 35 jaar	11	15.71
36 tot 45 jaar	16	22.86
46 tot 55 jaar	23	32.86
55 jaar en ouer	20	28.57
TOTAAL	70	100.00

Die respondente is almal ouer as 26 jaar oud. Die meerderheid respondente, 32.86 %, was tussen die ouderdom van 46 tot 55 jaar oud. Slegs 15.71 % van die respondente is tussen die ouderdom van 26 tot 35 jaar oud.

6.5 NIE-PARAMETRIESE BETEKENISVOLHEIDS-TOETS

'n Nie-parametriese toets word gebruik om hipoteses te toets van nominale en ordinale data. Volgens Cooper & Schindler (1998:482) is die mees algemeen gebruikte nie-parametriese toets die chi-kwadraat (X^2)-toets. Die (X^2) toets word gebruik om vas te stel of die werklike frekwensies ooreenkom met die verwagte frekwensie by gegewens bestaande uit frekwensies in diskrete kategorieë, of klasintervalle. Die formule vir berekening van chi-kwadraat (X^2)-toets is:

$$X^2 = \sum (o - e)^2 / e$$

Chi-kwadraat is die som van die vierkant verskil tussen waargenome (o) en die verwagte (e) data (of die afwyking, d), gedeel deur die verwagte data in al die kategorieë.

In gevalle waar die oorskrydingswaarskynlikheid (p-waarde) ≤ 0.05 is dui dit op 'n betekenisvolle korrelasie tussen die bepaalde faktore.

Die chi-kwadraat (X^2)-toets van die toetsgrootheid vir die passingstoets is streng gesproke slegs geldig indien die aantal steekproefwaarnemings groot is en al die verwagte frekwensies ten minste vyf is. In die studie was daar 'n lae selfrekwensie. Indien die verwagte selfrekwensie kleiner as vyf is, dan gee die statistiese toets 'n

waarskuwing. Die waarskuwing beteken dat die chi-kwadraat (X^2)-toets nie geldig is nie. Die data is gevolglik saamgegroeper ten einde die probleem op te los. Die vyfpuntskaal se beoordelingsnorme is saamgegroeper om 'n tweepuntskaal te vorm. Die vyf opsies is saam gegroeper om twee opsie te vorm. Die nuwe tweepuntskaal se beoordelingsnorme lyk as volg:

Nooit/Swak/Mindere	1
Meerdere/Uitstekend	2

6.5.1 Resultate van die chi-kwadraat (X^2)-toets

Die rede vir die gebruik van die chi-kwadraat (X^2)-toets was om vas te stel of daar 'n korrelasie tussen twee stelle rangordes bestaan

6.5.1.1 Die formulering van 'n goeie missie

Die doel van die volgende chi-kwadraat (X^2)-toets is om vas te stel of daar 'n verband is tussen die mate waarin die respondente 'n missie formuleer en die mate waaraan die missie aan die vereistes van 'n goeie missie voldoen.

Tabel 6.50 Verband tussen die mate waarin 'n missie geformuleer word en die mate waaraan die missie aan die vereistes van 'n goeie missie voldoen

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Die missie vergelyk (in 'n nooit/swak/ mindere mate) aan die vereistes van 'n goeie missie	Die missie vergelyk (in 'n meerdere/ uitstekende mate) aan die vereistes van 'n goeie missie	TOTAAL
Die onderneming formuleer (in 'n nooit/swak/mindere mate) 'n missie	29 41.43	0 0.00	29 41.43
Die onderneming formuleer (in 'n meerdere/uitstekende mate) 'n missie	22 31.43	19 27.14	41 58.57
TOTAAL	51 72.86	19 27.14	70 100.00

Uit Tabel 6.51 word die chi-kwadraat (X^2)-toets se waarde as 0.0001 bereken wat kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$) is. Die waarde is hoogs betekenisvol en daar kan aanvaar word dat 27.14 % respondente 'n missie (in 'n meerdere/uitstekende mate)



formuleer en dat die missie (in 'n meerdere/uitstekende mate) aan die vereistes van 'n goeie missie voldoen.

6.5.1.2 Die formulering van 'n goeie visie

Die doel van die vergelyking is om vas te stel of daar 'n verband is tussen die mate waarin die respondente 'n visie formuleer en die mate waaraan die visie aan die vereistes van 'n goeie visie voldoen.

Tabel 6.51 Verband tussen die mate waarin 'n visie geformuleer word en die mate waaraan die visie aan die vereistes van 'n goeie visie voldoen

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Die visie vergelyk (in 'n nooit/swak/ mindere mate) aan die vereistes van 'n goeie visie	Die visie vergelyk (in 'n meerdere/ uitstekende mate) aan die vereistes van 'n goeie visie	TOTAAL
Die onderneming formuleer (in 'n nooit/swak/mindere mate) 'n visie	39 55.71	0 0.00	39 55.71
Die onderneming formuleer (in 'n meerdere/uitstekende mate) 'n visie	11 15.72	20 28.57	31 44.29
TOTAAL	50 71.43	20 28.57	70 100.00

'n Hoë positiewe korrelasie bestaan tussen die mate waarin 'n visie geformuleer word en die mate waaraan die visie aan die vereiste van 'n goeie visie voldoen. Die chi-kwadrat (X^2)-toets se waarde is 0.0001 wat kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$) is. Slegs 28.57 % respondente formuleer 'n visie (in 'n meerdere/uitstekende mate) en voldoen (in 'n meerdere/uitstekende mate) aan die vereistes van 'n goeie visie.

6.5.1.3 Doelwitte omskryf die resultate wat die onderneming wil bereik

Hierdie vergelyking stel vas of daar 'n verband is tussen die mate waarin die respondente doelwitte stel en die mate waarin die doelwitte die resultate omskryf wat die onderneming wil bereik.

Tabel 6.52 Verband tussen die mate waarin doelwitte gestel word en die mate waarin die doelwitte die resultate omskryf wat die onderneming wil bereik

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Die doelwitte omskryf (in 'n nooit/swak/mindere mate) spesifieke resultate wat die onderneming wil bereik	Die doelwitte omskryf (in 'n meerdere/uitstekende mate) spesifieke resultate wat die onderneming wil bereik	TOTAAL
Die onderneming stel (in 'n nooit/swak/mindere mate) doelwitte	12 17.14	3 4.29	15 21.43
Die onderneming stel (in 'n meerdere/uitstekende mate) doelwitte	5 7.14	50 71.43	55 78.57
TOTAAL	17 24.28	53 75.72	70 100.00

71.43 % respondente stel doelwitte in 'n meerdere/uitstekende mate, hierdie doelwitte omskryf in 'n meerdere/uitstekende mate die spesifieke resultate wat die onderneming wil bereik, soos in Tabel 6.53 aangedui word. Hierdie bevinding is geldig as gevolg van die hoë korrelasie wat daar tussen die twee faktore bestaan. Die chi-kwadraat (X^2)-toets se waarde is as 0.0001 bereken wat hoogs betekenisvol is aangesien dit kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$) is.

6.5.1.4 Verband tussen die respondente se kennis van strategiese bestuur en die uitvoering van die sewe bestuurstake

Die doel van die vergelyking is om te bepaal of daar 'n verband is tussen die kennis wat die respondent van strategiese bestuur het en die uitvoering van die sewe bestuurstake. Om 'n geheelbeeld te kry is die gemiddelde respons van die eksterne omgewing, interne omgewing, implementering van die strategie, evaluering van die strategie onderskeidelik verkry en met die kennis van die respondente vergelyk.

Tabel 6.53 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.53 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n missie

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Formuleer (in geen/swak/ mindere mate) 'n missie	Formuleer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) 'n missie	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	3 4.29	19 27.14	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	26 37.14	22 31.43	48 68.57
TOTAAL	29 41.43	41 58.57	70 100.00

Die chi-kwadraat (X^2)-toets se waarde is 0.0014. Dit is kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$), daar is gevolglik 'n hoogs betekenisvolle verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n missie.

Tabel 6.54 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n visie

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Formuleer (in geen/swak/ mindere mate) 'n visie	Formuleer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) 'n visie	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	6 8.57	16 22.86	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	33 47.14	15 21.43	48 68.57
TOTAAL	39 55.71	31 44.29	70 100.00

Die resultate van die chi-kwadraat (X^2)-toets is 0.0012. Die bevinding is dat daar 'n positiewe verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n visie is. Hierdie bevinding is geldig aangesien die waarde kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$) is.

Tabel 6.55 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.55 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die stel van doelwitte

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Stel (in geen/swak/ mindere mate) doelwitte	Stel (in 'n meerdere/ uitstekende mate) doelwitte	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	1 1.43	21 30.00	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	14 20.00	34 48.57	48 68.57
TOTAAL	15 21.43	55 78.57	70 100.00

Uit Tabel 6.56 word die chi-kwadrat (X^2)-toets se waarde as 0.0198 bereken, wat bo die norm ($\alpha = 0.05$) is. Daar is gevolglik 'n betekenisvolle verband tussen die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het en die stel van doelwitte.

Tabel 6.56 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die analise van die eksterne omgewing

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Analiseer (in geen/swak/ mindere mate) die eksterne omgewing	Analiseer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) die eksterne omgewing	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	7 10.00	15 21.43	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	45 64.29	3 4.28	48 68.57
TOTAAL	52 74.29	18 25.71	70 100.00

Die chi-kwadrat (X^2)-toets se waarde is as 0.0001 bereken. Dit is kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$). Daar is gevolglik 'n positiewe korrelasie tussen die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het en die analise van die eksterne omgewing.

Tabel 6.57 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.57 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die analise van die interne omgewing

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Analiseer (in geen/swak/ mindere mate) die interne omgewing	Analiseer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) die interne omgewing	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	3 4.29	19 27.14	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	23 32.85	25 35.72	48 68.57
TOTAAL	26 37.14	44 62.86	70 100.00

Die chi-kwadraat (X^2)-toets se waarde is as 0.0066 bereken, dit is kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$). Daar is 'n positiewe verband tussen die kennis van strategiese bestuur en die analise van die interne omgewing.

Tabel 6.58 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die formulering van 'n strategie

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Formuleer (in geen/swak/ mindere mate) die strategie	Formuleer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) die strategie	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	4 5.72	18 25.71	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	27 38.57	21 30.00	48 68.57
TOTAAL	31 44.29	39 55.71	70 100.00

Daar is geen beduidende korrelasie tussen die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het en die formulering van 'n strategie. Uit Tabel 6.59 word die die chi-kwadraat (X^2)-toets se waarde as 0.0043 bereken, dis is kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$).

Tabel 6.59 verskyn op die volgende bladsy.

Tabel 6.59 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die implementering van die strategie

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Implementeer (in geen/swak/ mindere mate) die strategie	Implementeer (in 'n meerdere/ uitstekende mate) die strategie	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	7 10.00	15 21.43	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	45 64.29	3 4.28	48 68.57
TOTAAL	52 74.29	18 25.71	70 100.00

Die bevinding uit Tabel 6.60 is dat daar 'n positiewe verband is tussen die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het en die implementering van die strategie. Die chi-kwadraat (X^2)-toets se waarde is as 0.0043 bereken, wat kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$) is.

Tabel 6.60 Die verband tussen kennis van strategiese bestuur en die evaluering van die strategie

<i>Frekwensie Persentasie</i>	Evalueer die strategie (in geen/swak/ mindere mate)	Analiseer die eksterne omgewing (in 'n meerdere/ uitstekende mate)	TOTAAL
Het kennis van strategiese bestuur	1 1.43	21 30.00	22 31.43
Het nie kennis van strategiese bestuur nie	14 20.00	34 48.57	48 68.57
TOTAAL	15 21.43	55 78.57	70 100.00

Daar is 'n wesenlike verband tussen die kennis wat respondente van strategiese bestuur het en die evaluering van die strategie. Uit Tabel 6.61 is die chi-kwadraat (X^2)-toets se waarde as 0.0462 bereken, wat kleiner as die norm ($\alpha = 0.05$) is.



6.6 SAMEVATTING

Teen die agtergrond en inligting wat verkry is in hoofstuk 6 se navorsingsresultate, sal die resultate opgesom word. Aanbevelings sal in hoofstuk 7 ten opsigte van strategiese bestuur in die boerdery-onderneming gemaak word.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

“All things are possible until they are proved impossible and even the impossible may only be so, as of now.”

C. Du Bos

7.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstuk is die empiriese studie se resultate weergegee. Op grond van die teoretiese onderbou, asook die bevindings wat uit die navorsingsresultate na vore gekom het, word bepaalde en meer verteenwoordigende gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

In hierdie hoofstuk sal daar op 'n samevatting van die literatuurstudie sowel as die empiriese navorsing gefokus word en aanbevelings sal gemaak word. Eerstens gaan 'n oorsig van die literatuur gegee word, daarna 'n samevatting van die gevolgtrekkings, aanbevelings en die tekortkominge van die studie sal vervolgens onder die soeklig kom. Toekomstige areas vir verdere navorsing sal ook geïdentifiseer word.

7.2 LITERATUUROORSIG

In hoofstuk 2 is daar na die mikro-omgewing van die boerdery-onderneming gekyk. Die begrip ondernemingsbestuur maak dit duidelik dat die bestuur van die onderneming 'n belangrike komponent in die welslae of mislukking van die onderneming is. Die samestelling van die bestuursomgewing word ondersoek omdat die onderneming nie in isolasie funksioneer nie maar deel van die groter geheel uitmaak. Die kollig van hierdie hoofstuk is op die mikro-omgewing van die boerdery-onderneming wat die onderneming se vermoë om sake te verrig, bepaal. Die kernveranderlikes wat in die interne omgewing

toegelig word, is die ondernemingsfunksies en die produksiefaktore. Vervolgens is die voordele van effektiewe logistieke bestuur - 'n belangrike komponent in 'n winsgewende en mededingende onderneming – omskryf. Ten slotte is die integrasie van die interne onderneming ondersoek waar die afsonderlike ondernemingsfunksies as 'n geheel saamwerk.

Hoofstuk 3 verduidelik die uiteenlopende en komplekse veranderende omgewing van die landboubedryf. Daar word beklemtoon dat dit 'n strategie noodsaaklikheid is om by die veranderende omgewing aan te pas. Aandag word aan die twee areas van die eksterne omgewing gegee, naamlik die markomgewing en die makro-omgewing wat vir die boerdery-onderneming bepaalde geleenthede en bedreigings inhou. Die boerdery-onderneming is in die middel van 'n verskuiwing in die struktuur van die ekonomie en moet voortaan by die nuwenetwerk-ekonomie aanpas. Die onderneming se strategiese fokus moet op verbindings tussen entiteite wees en nie op aparte entiteite nie. Die strategie van die entiteite moet geïntegreer wees ten einde die verskaffingsketting as 'n netwerk te bestuur. Die uitdagings in die veranderende omgewing wat die grootste impak op logistiek het, word vervolgens ondersoek. Die hoofstuk word afgesluit deur die implikasie van die veranderende omgewing kortliks te bespreek, die klem val op 'n pro-aktiewe bestuursfilosofie.

Tydens strategieformulering is die voortdurende verkenning van die interne- en eksterne omgewing 'n voorvereiste. Deurlopende bewustheid hiervan stel die bestuur in staat om bedreigings uit die veranderende omgewing tydig af te weer en om geleenthede optimaal te benut. Strategiese bestuur word gebruik om die faktore wat die winsgewendheid en groei van die onderneming beïnvloed te beheer.

Die aard van strategiese bestuur word in hoofstuk 4 omskryf. Die begrip strategiese bestuur word omskryf aan die hand van die benaderings wat 'n aantal skrywers in dié verband volg. Voordele van strategiese bestuur word daarna hanteer. Een van die belangrikste voordele van strategiese bestuur is, onder andere, dat die onderneming 'n pro-aktiewe benadering tot bestuur volg. 'n Onderneming word ontwikkel wat by die

veranderende omgewing kan aanpas. Laastens is die proses van die strategiese bestuur onder die loep geneem. In die proses van strategiese bestuur is die volgende interafhanklike bestuurstake volledig omskryf: formulering van 'n missie en visie, die stel van doelwitte, analisering van die interne omgewing, analisering van die eksterne omgewing, formulering van 'n strategie, implementering van die strategie asook die evaluering van die strategie.

Die doelwitte van die studie is ondersoek en behaal deur middel van die empiriese studie in hoofstuk 6:

Primêre doelwit:

In die lig van die bedreigings wat omgewingsveranderlikes op die winsgewende voortbestaan van die boerdery-onderneming het, is 'n omvattende ondersoek gedoen oor hoe doeltreffend kommersiële boere die boerdery-onderneming strategies bestuur in die Loskopskema: Marble Hall-streek.

Sekondêre doelwitte:

Die mate waarin die boere strategiese bestuur toepas is ondersoek aan die hand van die sewe take van strategiese bestuur, 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?

Bogenoemde doelwitte is suksesvol deur die studie behaal en word verder in meer detail onder gevolgtrekkings en aanbevelings bespreek.

7.3 GEVOLGTREKKINGS

Die probleemstelling of die kommersiële boer sy boerdery-onderneming strategies bestuur is in hierdie studie ondersoek. Hierdie probleemstelling het tot die stel van twee hipoteses aanleiding gegee. Hipotese een ondersoek of die kommersiële boer sy onderneming strategies bestuur in 'n veranderende omgewing. Hipotese twee bepaal of die kommersiële boer voldoende kennis van strategiese bestuur het.

Daar is tot die volgende gevolgtrekkings gekom uit die resultate en bevindings van die empiriese studie wat uit hoofstuk 6 verkry is.

7.3.1 Strategiese bestuur in 'n veranderende omgewing

Die mate waarin die kommersiële boer strategies bestuur in 'n veranderende omgewing word aan die hand van die sewe bestuurstake van die strategiese bestuursproses ondersoek.

7.3.1.1 Formulering van 'n visie en missie

Dit is onwaarskynlik dat blywend doelgerigte handeling in 'n onderneming sal plaasvind sonder 'n gemeenskaplike visie, missie en doelstellings.

Die meeste boerdery-ondernemings formuleer 'n missie, alhoewel daar ook 'n groot persentasie respondente is wat 'n missie in 'n mindere mate vir die onderneming formuleer. Die missie van die meerderheid respondente beskryf egter nie die fundamentele bestaansdoel of bestaansrede van die onderneming nie, soos in die chi-kwadraat (X^2)-toets bevind is. Die meerderheid respondente se missie bepaal gevolglik nie die terrein waarbinne die onderneming funksioneer nie.

'n Breë uitdrukking van gewenste eindbestemming wat in die visie vervat is, word in 'n mindere mate geformuleer. Uit die resultate van die chi-kwadraat (X^2)-toets is dit duidelik dat die meerderheid respondente se visie nie die langtermynrigting van die onderneming skets nie.

In navorsingsresultate is bevind dat die meerderheid respondente nie 'n geskrewe strategie formuleer nie. Dit is onwaarskynlik dat die onderneming wat nie 'n geskrewe strategie het nie 'n missie en visie sal formuleer wat die bestaansdoel en die gewenste eindbestemming van die onderneming sal omskryf. Die feit dat die oorgrote meerderheid respondente nie kennis van strategiese bestuur het nie dra ook by tot die swak formulering van 'n goeie missie en visie. Die resultate is gevolglik te wagte.

7.3.1.2 Die stel van doelwitte

Daar word meer prominensie aan die stel van doelwitte verleen as aan die formulering van 'n visie en missie. Die meerderheid respondente sit die gewenste eindresultate wat die onderneming wil bereik in die doelstelling uiteen.

Die oorgrote meerderheid respondente wat doelwitte stel, se doelwitte omskep die visie in spesifieke resultate wat die onderneming wil bereik, soos in die chi-kwadraat (X^2)-toets bevind is.

Die visie en missie vind gestalte in bepaalde doelstellings wat nagestreef word. Indien die respondente besef hoe belangrik die formulering van 'n missie en visie is, sal meer respondente moeite doen om 'n missie en visie en doelwitte te formuleer.

7.3.1.3 Analise van die eksterne omgewing

In die industrie en mededingende analise word konsepte en tegnieke gebruik ten einde die dominante ekonomiese faktore in die bedryf te identifiseer, die mededingers te analiseer, faktore wat verantwoordelik is vir verandering in die mededingende omgewing te

identifiseer, die mededingende posisie van direkte mededingers te bepaal, die mededingers te analiseer, die sleutelfaktore vir mededingende sukses te identifiseer, asook die vooruitsigte en algehele aantreklikheid vir die toekoms te voorspel. Dit help die onderneming om strategies te dink oor die algehele situasie van die bedryf en om te besluit of die onderneming in die spesifieke bedryf moet investeer. Elkeen van die bostaande konsepte is in die vraelys getoets.

Die strategiese bestuursproses kan slegs doelmatig plaasvind indien die onderneming deurlopend bewus is van die veranderinge wat in die eksterne omgewing plaasvind, sodat daar deur middel van 'n evalueringsproses bepaal kan word watter invloed dit op die onderneming en sy aktiwiteite sal hê. Daar is in besonder daarop gewys dat omgewingsverkenning belangrik is, juis vanweë die snel-veranderende aard van die omgewing. Hieruit is dit duidelik dat die verkenning van die eksterne omgewing 'n groot en veeleisende taak is en 'n verskeidenheid van hulpbronne benodig.

Indien 'n geheelbeeld van die komponente van die eksterne omgewing verkry word, is die gemiddelde antwoord van die respondente dat die eksterne omgewing in 'n mindere mate ontleed word.

Respondente identifiseer in 'n mindere mate inligting oor die dominante ekonomiese faktore, soos die grootte van die mark, groeikoers van die mark, hoeveelheid ondernemings in die bedryf en gemak van toetreding tot die bedryf. Hierdie mededingende intelligensie sal die onsekerheid oor die bedryf se eksterne mededingende omgewing verminder.

Daar word in 'n swak mate deur die respondente in hierdie studie bepaal hoe sterk die mededingende kragte in die landboubedryf is. Sonder die analise van die mededingende kragte kan die onderneming nie 'n strategie ontwikkel nie. Die analise word gebruik om die mededingende druk in die mark te diagnoseer en te bepaal hoe sterk en belangrik elke faset daarvan is.

Inligting oor die dryfkragte van die bedryf word in 'n mindere mate ingesamel. In die vinnig-veranderende omgewing waarin die onderneming hom bevind, is dit belangrik om die faktore wat vir verandering verantwoordelik is te identifiseer sodat die regte strategie bepaal en geïmplementeer kan word.

Die meerderheid respondente identifiseer in 'n mindere mate die mededingende posisie van die mededingers. Die boer blyk gevolglik minder sensitief te wees teenoor sy mededingers. Respondente sal 'n beter begrip van die mededingende omgewing hê as die mededingende posisie van mededingers vasgestel is.

Uit die navorsingsresultate is dit duidelik dat die mededingers se volgende beweging in 'n swak mate voorspel word. Indien die onderneming meer en beter inligting oor die mededingers het, is die onderneming in 'n beter posisie om die oorhand oor mededingers te kry. Dit is duidelik dat die onderneming nie 'n goeie begrip van die strategieë, optredes, sterk- en swakpunte van die mededingers het nie. Die volgende beweging van die mededingers kan gevolglik nie voorspel word nie.

Sleutelfaktore soos produkeienskappe, bekwaamhede, mededingende vaardighede en markprestasie - wat die grootste direkte verband op die winsgewendheid van die onderneming het - word in 'n mindere mate geïdentifiseer. Dit is belangrik om hierdie faktore te oorweeg vir 'n volhoubare mededingende voordeel.

Dit is baie moeilik vir die boerdery-onderneming om in 'n onseker toekoms en in die teenwoordigheid van onvoorspelbare natuurlike elemente die vooruitsigte en algehele aantreklikheid van die landboubedryf te voorspel. Respondente het aangedui dat die toekoms in 'n baie swak mate voorspel word.

7.3.1.4 Analise van die interne omgewing

Strategiese bestuur het geen plek vir kitsresepte wat gegrond is op onvoldoende analise van die interne omgewing en die eksterne omgewing nie. Oorwoë strategiese beplanning

en bestuur berus op goeie begrip, realisme en 'n toekomsingesteldheid. Die analise van die interne omgewing toon aan wat die onderneming se sterk- en swakpunte is. 'n Omvattende ondersoek na en beoordeling van die onderneming se funksionele vaardighede, kundighede en tekortkominge ten opsigte van die ondernemingsfunksies asook die produksiefaktore waaroor die onderneming beskik, word in die interne analise gedoen.

Die mate waarin die boerdery-onderneming sy interne omgewing analiseer, is bepaal deur vas te stel of die respondente die huidige strategie van die onderneming ontleed, 'n SWOT-analise doen, die mededingendheid ten opsigte van prys en koste bepaal, die sterkte van die onderneming se mededingende posisie bepaal en die strategiese kwessies waarvoor die onderneming te staan kom, identifiseer.

Die strategie van die onderneming word deur die meerderheid respondente ontleed. Die onderneming sal gevolglik die huidige strategie bevraagteken indien die onderneming se prestasie swak is en die eksterne omgewing verander het.

Die SWOT-analise word in 'n mindere mate gedoen. Of die onderneming daarin gaan slaag om sy doelstellings te verwesenlik, hang grootliks van sy vermoë af om met sy interne sterkpunte en swakpunte by die eise van sy hoofaktiwiteite en omgewing aan te pas. Die onderneming se interne vermoë moet nie net in verband gebring word met sy huidige aktiwiteite nie, maar ook met sy toekomstige aktiwiteite.

Indien 'n geheelbeeld van die vyf komponente van die analise van die interne omgewing gevorm word, is die bevinding dat die respondente die interne omgewing in 'n mindere mate analiseer. Die meerderheid respondente het gevolglik opsie drie (in 'n mindere mate) van die beoordelingsnorme gekies. Hierdie geheelbeeld gee egter slegs 'n benaderde aanduiding van spesifieke eienskappe.

7.3.1.5 Formulering van 'n strategie

Alledaagse, dringende operasionele probleme neig gewoonlik om bestuurders so besig te hou dat strategiese bestuur nie die nodige aandag geniet nie. Die toekomsingesteldheid en vermoë om te verander en te innoveer word gevolglik nadelig geraak. Dit ondermyn op die langtermyn die onderneming se mededingingsvermoë. Verskillende strategieë word beoordeel in die lig van die interne vermoëns van die onderneming en die aard en omvang van die veranderlikes in die eksterne omgewing. Keuses van 'n bepaalde strategie beteken dat die bestuur die verantwoordelikheid aanvaar om die onderneming op 'n spesifieke pad te plaas en te lei sodat die missie en ondernemingsdoelstellings nagestreef word.

Die faktore wat die keuse van 'n strategie beïnvloed, is onder andere:

- die graad van risiko wat die bestuur bereid is om te aanvaar,
- die tydskerekening vir die uitvoering van die gekose strategie,
- die persoonlike waardes, oordeel, motivering en bestuurstyl van die besluitnemers,
- die sosiale waardes en oordeel van die onderneming en die gemeenskap, en
- die verwagte intensiteit van die mededingende optrede.

Die benutting van strategiese bestuur deur boerdery-ondernemings in die Loskopskema: Marble Hall-streek is 'n relatief onseker verskynsel. Ongeag die feit dat 78.57 % van die respondente aangedui het dat 'n strategie in die onderneming geformuleer word, is daar aanduidings dat strategiese bestuur van die boerdery-onderneming nog in die spreekwoordelike kinderskoene staan. Die benutting van strategiese bestuur deur die boerdery-onderneming word slegs deur sowat 5.71 % formeel toegepas.

Talle respondente bevind hul nog op 'n onbekende terrein met betrekking tot die terminologie, die teorie en praktyk van strategiese bestuur. Die boere het gevolglik min kennis van die omvang van strategiese bestuur. Alhoewel die meerderheid respondente

aangedui het dat hulle wel strategiese bestuur toepas, is dit te betwyfel - uit die resultate van die bestuurstake - dat hierdie 'n deeglike proses is. Die gemiddelde persoon volgens Mintzberg, Ahlastrand, Lampel (1998:9) definieer die konsep strategie as 'n plan, rigting, gids of handeling om van hier tot daar te kom.

Uit die onderhoude en die vraelyste kan daar afgelei word dat min boere in hierdie studie kennis van die begrip en omvang van strategiese bestuur het. Die boere het 'n lae vlak van opleiding en die toepassing van strategiese bestuur deur die kommersiële boer is van mindere belang. Die boer pas gevolglik nie strategiese bestuur formeel toe nie. In die lig van bogenoemde blyk dit dat strategiese bestuur nog nie werklik 'n bewese en gevestigde bestuursproses is wat algemeen bekend is nie.

Dit wil voorkom of strategiese bestuur in die meeste gevalle skynbaar inkrementeel tot stand kom – dit wil sê, dat strategie manifesteer as 'n bepaalde patroon van strategiese besluite, eerder as dat dit die resultaat van 'n spesifieke beplanningsaksie is.

7.3.1.6 Implementering van die strategie

Die vermoë om veranderings suksesvol te implementeer is afhanklik van bestuur se leierskap en bereidwilligheid om veranderings en nuwe uitdagings te aanvaar.

Indien ondersoek ingestel word na die bestuurskomponente - soos: bou 'n bekwame onderneming (ontwikkeling van vermoëns en vaardighede), verbind die begroting met die strategie, formuleer strategie-ondersteunende beleid en prosedures, verbind die onderneming tot deurlopende verbetering en implementeer 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel - by die implementering van 'n strategie is die bevinding dat die meerderheid respondente in 'n mindere mate die strategie implementeer.

Die meerderheid respondente ontwikkel nie die vaardighede en vermoëns van die werknemers nie. Finansiële wesenlikheid en haalbaarheid van die strategie word in 'n meerdere mate bepaal. Navorsingsresultate dui daarop dat die respondente nie (of in 'n

swak mate) 'n beleid en prosedure het. Dit kan veroorsaak dat daar 'n afwyking van die onderneming se doelstellings is. Dit kan ook tot ondoeltreffendheid en konflik lei. Resultate in die studie het aangetoon dat die oorgrote meerderheid respondente in 'n meerdere mate 'n verbintenis tot deurlopende verbetering het. Die bevinding is egter te wagte aangesien die boer in 'n baie veeleisende globale omgewing meeding. Die response toon nie 'n duidelike tendens oor 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel nie. Dit wil voorkom uit die response of die vergoedingstelsel en prestasie van die werkers nie met mekaar verband hou nie. Die vergoedingstelsel is meer informeel, persoonlik en subjektief. Uit die onderhoude is bevind dat die respondente behuising en skoolopleiding as vergoedingstelsel aan die werkers gee ten einde die sosiale welstand van die gemeenskap te probeer bevorder.

7.3.1.7 Evaluering van die prestasie

Sonder beheer is dit nie moontlik om die bestuursproses behoorlik uit te voer nie omdat planne streng volgens verwagting verloop.

Die inligtingstelsel van die onderneming het in 'n mindere mate die vermoë om voldoende terugvoering oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie te gee. Teenstrydig hiermee het respondente egter aangedui dat die prestasieresultate in 'n meerdere mate vasgepen kan word per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie. Bevindings uit die navorsingsresultate toon dat respondente in 'n mindere mate beheermaatreëls het om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is. Indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word, is daar in 'n meerdere mate regstellende optrede. Indien ondersoek ingestel word na die volgende:

- die huidige inligtingstelsel se vermoë om voldoende terugvoering te gee oor die aktiwiteite en prestasie,
- die mate waarin die prestasieresultate per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie vasgepen kan word,

- beheermaatreëls om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is, en
 - regstellende optrede indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word
- is die gemiddelde resultaat uit die navorsingsresultate dat die respondente in 'n mindere mate die strategie evalueer.

7.3.2 Respondente se kennis van strategiese bestuur

Daar is bevind dat die meeste respondente se hoogste kwalifikasie Matriek is. Die meerderheid respondente het nie kennis van strategiese bestuur nie. 'n Gebrek aan bestuurskennis mag dit vir die boer moeilik maak om die onderneming strategies te bestuur. Strategiese bestuur vereis vaardigheid en kundigheid in die formulering van 'n visie, missie, doelwitte, analise van die interne en eksterne omgewing, formulering, implementering asook evaluering van die strategie.

Die chi-kwadraat (X^2)-toetse dui daarop dat daar 'n hoë positiewe korrelasie is tussen die uitvoering van die sewe bestuurstake en die kennis wat die respondente van strategiese bestuur het. Indien die respondente meer kennis van strategiese bestuur verkry, kan die strategiese bestuur van die boerdery-onderneming aansienlik verbeter. Die houding van die respondente teenoor strategiese bestuur is dat die bestuurstake baie belangrik in die bestuur van die onderneming is. Die bevinding is gevolglik dat te min kennis van strategiese bestuur 'n rede vir die swak uitvoering van die sewe bestuurstake kan wees.

Die suksesvolle bestuurder is iemand wat besluite in 'n verskeidenheid van omstandighede kan neem, al is daar onsekerheid en risiko. Planne moet deurlopend oordink en beskryf word ten einde die optrede te identifiseer wat nodig is om doelwitte te bereik.

Daar sou verwag kon word dat bestuurders wat kennis van strategiese bestuur het, die proses doelbewus en doelmatig sal uitvoer.

7.4 DIE STAND VAN STRATEGIESE BESTUUR IN DIE KOMMERSIËLE BOERDERY-ONDERNEMING

Bepanning in die boerdery-onderneming is die meeste van die tyd korttermyn en reaktief van aard. Die tipiese bestuursaktiwiteite word in 'n mindere mate uitgevoer. Die boer volg 'n meer informele en minder omvattende rigting in die formulering van 'n strategie. Die rede is die wisselvallige eksterne omgewing en die uitdagende dag-tot-dag korttermynprobleme. Die invloed van bogemelde kragte mag tot 'n minder formele strategiese bestuurstelsel aanleiding gee – wat uiteraard negatief sal reflekteer wanneer die formele formulering van 'n strategie in die vraelys getoets word.

Die grootste sterkpunte van die boerdery-onderneming is die buigsaamheid en dinamiek. Die dryfkrag van die bestuurder wakker die stryd van die onderneming aan om te groei. Die grootste swakpunte van die boerdery-onderneming is die totale afhanklikheid van die boer se oordeelkundige strategiese besluite en prosedures. Indien die boer faal, faal die onderneming.

Die grootste probleem wat die bestuurder in die gesig staar, is die stryd om oorlewing, groei en korttermynbedryfsprobleme. Die strategie is vanselfsprekend en persoonlik. Die bestuurder sien die onmiddellike geleentheid raak en ontgin dit (Hunger & Wheelen; 2001:132).

Die gevolgtrekking hieruit is dat omstandighede in Suid-Afrika in die algemeen waarskynlik sodanig is dat dit die boerdery-onderneming in die rigting van minder formele bestuurstelsels dwing. Die inkonsekwente bevindings kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat bestuurstelsels neig om minder formeel te wees.

Strategiese bestuur, soos dit in hierdie studie beskryf word, is baie meer omvattend en dinamies as die ordelike, analitiese en statiese proses wat beskryf is. In die praktyk van die boerdery-onderneming is dit moeilik om strategiese beplanning volgens die sewe stappe wat in hierdie studie beskryf is, te implementeer. Hierdie tegniek van strategiese

bestuur is geskik indien die onderneming in 'n stabiele omgewing sake doen, waar die onderneming data kan versamel en analiseer.

Die analitiese en rasonale model van die strategiese bestuursproses word beskryf as 'n proses om 'n visie, missie en doelwitte te formuleer, die interne- en eksterne omgewing te analiseer asook om 'n strategie te formuleer, implementeer en te evalueer. Hierdie model impliseer 'n spesifieke paradigma – een wat glo in die noodsaaklikheid van 'n plan, stabiliteit en reëlmatigheid vir die sukses van 'n stelsel. Dit wil voorkom of die boerdery-onderneming 'n ander interpretasie van strategiese bestuur volg, naamlik, 'n proses van ontdekking, keuse en aksie. Dit kan beskryf word as 'n proses waar bestuurders:

- op 'n intuitiewe eerder as 'n analitiese manier 'n ontdekking maak,
- onbewuste en outomatiese besluite eerder as bewuste en vasbeslote besluite neem, en
- keuses op 'n wederkerende, outomatiese manier uitoefen eerder as op 'n oorwoë en doelbewuste manier (Stacey; 1996:8).

Effektiewe strategiese bestuur hoef nie noodwendig 'n formele proses te wees nie. Studies het bevind dat die waarde van strategiese bestuur daarin geleë is dat dit die bestuurder se denke tot die toekoms rig (Hunger & Wheelen; 2001:4).

Die hipotese dat die kommersiële boere geen strategiese bestuur in 'n veranderende omgewing doen nie word uit die navorsingsresultate en literatuurstudie nie aanvaar nie. Die bevinding is dat die boer nie al die stappe van die formele strategiese bestuursproses volledig doen nie, maar eerder 'n strategie formuleer wat manifesteer as 'n bepaalde patroon van strategiese besluite.

Op grond van die resultate van statistiese analise en die onderhoude is die hipotese twee, dat die kommersiële boer nie voldoende kennis van strategiese bestuur het nie, aanvaar. Daar is bevind dat die meerderheid respondente Matriek as hoogste kwalifikasie het. Die

respondente het ook aangedui dat hulle nie voldoende kennis van strategiese bestuur het nie.

7.5 AANBEVELINGS

Die doel van die aanbevelings is om waarde tot die literatuur toe te voeg ten opsigte van sekere aksies wat kommersiële boere kan neem om effektief en suksesvol by die veranderende omgewing aan te pas.

In die lig van bogenoemde blyk dit dat strategiese bestuur nog nie werklik 'n bewese en ge-ykte bestuursproses is wat algemeen bekend is en wat deur al die boere gedoen word nie. Die eerste aanbeveling is gevolglik dat die boerdery-onderneming die filosofie van strategiese bestuur sal aanvaar. Die volgende riglyne word op grond van die resultate van beide die teoretiese en empiriese navorsing nodig geag:

7.5.1 Formuleer 'n missie, visie en doelstelling vir die onderneming

Die visie, missie en doelstelling is die rigsgnoer by die bestuur van 'n onderneming. Dit is die vertrekpunt by die beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en die beheer van die onderneming se teenswoordige en toekomstige aktiwiteite. Die formulering van 'n missie en doelstelling is van deurslaggewende betekenis, omdat dit bepalend is by die rigting wat die onderneming inslaan en die produksiefaktore wat gebruik moet word. Dit bepaal die aard, omvang en rigting van die onderneming se optrede.

Die formulering van 'n geskrewe missie is belangrik, omdat dit die bereiking van ondernemingsdoelstellings bevorder. 'n Gemeenskaplike rigting vir die onderneming word deur 'n missie gekanaliseer. Die missie dra by tot die koördinering van ondernemingsaktiwiteite. Dit dien as 'n oorweging by die toewysing van die bronne van die onderneming. Die missie dien ook as grondslag vir die verdere ontwikkeling en ontplooiing van ondernemingsdoelstellings.

’n Visie is ’n kritiese element van strategiese denke waar die bestuur ’n min of meer vaste beeld of verwagting moet koester van waarheen die onderneming op pad is en hoe die eindbestemming bereik moet word. Die visie is ’n breë uitdrukking van dit wat die onderneming wil wees.

Die doelstellings spesifiseer hoe die missie en visie bereik gaan word. Na gelang die makro-omgewing en sakterrein verander, moet die visie, missie en doelstellings aangepas word.

Die missie, visie en doelstelling hou met mekaar verband en bepaal gesamentlik die onderneming se strategie. In die lig van bogenoemde is die aanbeveling dat die boerdery-onderneming ’n missie, visie en doelwitte sal formuleer.

7.5.2 Analiseer die eksterne omgewing

Bestuur moet voldoende sensitiwiteit jeens die invloed van die eksterne omgewing op die onderneming aan die dag lê omdat dit die bestaan en benutting van die omgewingsverkenningproses positief beïnvloed. Die bestuur van die onderneming moet doelbewus en doelgerig daarna streef om effektief by die heersende omgewing en verwagte veranderinge aan te pas. Deeglike kennis van die eksterne omgewing waarbinne die onderneming funksioneer is ’n noodsaaklike voorvereiste vir die suksesvolle voortbestaan van die onderneming.

Omgewingsverkenning is derhalwe belangrik om veranderings te monitor, bedreigings vroegtydig te identifiseer, die invloed daarvan op die onderneming te beoordeel en moontlike bedreigings in geleenthede te omskep. Die dinamiese omgewing van landbou skep telkens ’n nuwe omgewing met nuwe bedreigings en geleenthede.

Die ontleding, beoordeling en voorspelling van die onderneming se interne- en eksterne omgewing moet gedoen word om geleenthede en bedreigings vroegtydig te identifiseer en te voorspel sodat die onderneming so gerieflik en maklik moontlik daarby kan aanpas.

7.5.3 Analiseer die interne omgewing

’n Beter analise van die interne omgewing sal die onderneming in staat stel om geleenthede en bedreigings in die interne omgewing te identifiseer. Indien die onderneming sy unieke vermoëns, vaardighede en kundighede identifiseer kan differensiële voordele bo sy mededingers geniet word. Die onderneming moet sy unieke bekwaamhede die beste by die suksesvereistes van bepaalde geleenthede aanpas. Die ondernemingsoudit verseker ook dat die onderneming bewus is van bedreigings soos swak bestuur, verouderde produksiemetodes, produkte wat nie meer die verbruikersbehoefte bevredig nie, onoordeelkundige aankope, ’n ontoereikende arbeidskorps en ’n swak bestuursinligtingstelsel.

Genoegsame inligting moet beskikbaar wees om ’n strategiese plan te formuleer. Voldoende inligting is nodig om die behoefte vir ’n plan te identifiseer en tweedens is spesifieke feite nodig om die plan in werking te stel sodra daarvoor besluit is. Omrede die insameling van feite ’n moeilike en tydsame proses is, ignoreer sommige bestuurders hierdie stap wat die moontlikheid van sukses verminder.

7.5.4 Aanvaar ’n strategiese bestuursfilosofie

Dit is die bestuur se verantwoordelikheid om deur ’n strategiese verdediging en besigheidsbenadering by die vinnig-veranderende omstandighede aan te pas. Te min tyd en kennis van strategiese bestuur asook ’n vinnig-veranderende omgewing kan nie as redes aangevoer word om nie strategiese bestuur in die onderneming toe te pas nie. Die kern van ’n goeie strategie is om ’n sterk mededingende posisie in die mark te bou. Die onderneming moet in staat wees om by onvoorsiene, veranderende omstandighede en mededinging aan te pas. Die vermoë van die onderneming om by veranderende omstandighede aan te pas en die onderneming winsgewend te bedryf is meer waarskynlik indien die strategie versinbaar omvat is en die strategie goed uitgevoer word.

Strategiese bestuur is baie ryker en meer omvattend as die geordende en statiese proses van die sewe take van die strategiese bestuurder. Hierdie formele proses sal geskik wees in 'n stabiele omgewing (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel; 1998:9).

Die sukses van die onderneming word nie noodwendig deur 'n goeie strategie en implementering van die strategie gewaarborg nie. Ondernemings met goed-geformuleerde strategieë ondervind soms probleme as gevolg van onvoorsiene veranderende omstandighede. Dit neem soms 'n paar jaar voordat die positiewe resultate van die strategiese beplanning positiewe resultate wys.

7.5.5 Implementeer die strategie

Die vaardighede en vermoëns van die werknemers moet ontwikkel word sodat die werknemers die werk gekoördineerd kan uitvoer. Daar moet beleid en prosedures in plek wees om samewerking te verseker en veral om te voorkom dat afwykende doelstellings werkverrigting binne die onderneming benadeel. Werknemers is een van die belangrikste bates van die onderneming. Opleiding, beleid en prosedures kan verskeie voordele vir die onderneming inhou. Die werker bereik gouer die verlangde prestasie en sodoende word die produktiwiteitsvlakke verbeter. Toesighouding word vergemaklik en soms verminder.

7.5.6 Evalueer die strategie

Deur beheer word verseker dat ongunstige afwykings, foute en nie-voldoening aan standarde betyds reggestel en sover moontlik in die toekoms vermy word. Werknemers behoort ten volle ingelig te wees oor die doel en toepassing van enige beheerstelsel ten einde misverstande en wantroue te verhoed. Die onderneming moet die prestasie effektief evalueer, verwikkeling monitor en regstellende optrede inisieer.

Daar kan weinig twyfel bestaan dat die eksterne omgewing toenemend verander en dat die tempo van verandering aan die toeneem is. Die onderneming as 'n substelsel

funksioneer in 'n groter omgewingstelsel. Veranderinge is vir die onderneming nie net belangrik weens die invloed wat dit op die onderneming se besigheidsbedrywighede het nie maar ook weens die eise en verwagtinge wat eksterne betrokkenes aan die onderneming stel. Bestuur moet bepaal waarmee die onderneming hom moet besig hou (die missie) en welke produkte en dienste aan die gemeenskap gelewer moet word. Die langtermynfokus van die onderneming moet bepaal word. Hierdie visie van die onderneming moet omskep word in resultate wat die onderneming wil bereik. Wanneer daar oor strategieë besin word en uiteindelik op een of meer handelwyses besluit word, is dit belangrik om die eksterne invloede waarmee die onderneming te doen kry sowel as die interne omgewing van die onderneming te analiseer. Die geleenthede en bedreigings in die bedryf wat binne die vermoë van die onderneming lê – naamlik, die sterk- en swakpunte wat tydens bepaling van die ondernemingsprofiel geïdentifiseer is – kan gevolglik hanteer en geakkommodeer word. Die implementering en beheer van die strategie is die laaste fase in die strategiese bestuursproses. Evaluasie moet nie aan die toeval oorgelaat word nie maar moet in die beplanningsproses ingesluit word, omdat 'n plan slegs goed is vir solank as die situasie onveranderd bly.

Deur evaluasie kan gemeet word of die doelwitte bereik is en of die resultate wat verkry is ooreenkom met die doelwit wat daargestel is en of dit tekort geskiet het. Dit wys swakhede in die planne uit met die gevolg dat aandag aan probleemgebiede gegee kan word.

7.5.7 Strategiese bestuursopleiding aan boere

Die vereistes wat aan boere se vermoëns gestel word, word al groter. Uitdagende omstandighede in die landboubedryf vereis die vermoë om te bepaal wat die toekoms inhoud. Voorspelling van moontlike veranderings is die beslissende toets van goeie beplanning. Goeie voorspellings word op 'n harde, gedissiplineerde benadering tot beplanning gebaseer.

'n Sistematiese en georganiseerde proses moet geïnisieer word sodat die boere se kundigheid en vaardigheid in die bestuur van die onderneming ontwikkel kan word. Hierdie ontwikkeling sal die boere help om kundighede en vaardighede te kweek vir die aanvaarding van strategiese bestuur in die onderneming.

Opleiding van boerderybestuurders behoort aan te toon hoe die onderneming bestuur moet word. Die basiese beginsels vir suksesvolle bestuur moet aan bestuur oorgedra word. Hulle moet die proses en dinamika van strategiese bestuur van die onderneming begryp.

Ofskoon hier geredeneer is dat opleiding van boerdery-bestuurders tot beter strategiese bestuur kan lei, is dit nie 'n waarborg dat die persone wat opgelei is, suksesvol sal wees nie.

Indien landbounavorsing en die oordrag van die gevolglike kennis gehandhaaf en selfs uitgebrei word, en sou kommersiële boerdery-tegnologie volhou om vooruitgang te maak soos in die verlede, en mits klimaatsveranderinge nie te ongunstig is nie, sou sosiale en politieke stabiliteit verbeter word - sal landbou in 'n gunstige posisie wees om voort te gaan om sy belangrike rol in die ekonomie te speel en om buitelandse valuta vir Suid-Afrika te verdien.

7.6 TEKORTKOMINGS VAN HIERDIE STUDIE

Die studie dien as basis om te bepaal of die kommersiële boer sy boerdery-onderneming strategies bestuur in 'n veranderende omgewing. Die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie is nie absoluut nie en verdere studies is noodsaaklik om die onderwerp verder te ondersoek.

Hierdie studie is, soos moontlik die meeste navorsing in die sosiale wetenskappe, ook deur verskeie faktore begrens.

Die strategiese bestuursproses is as 'n spesifieke beplanningsaksie ondersoek. Die strategie wat manifesteer as 'n bepaalde patroon van strategiese besluite kom nie onder die soeklig nie en word nie in die vraelyste getoets nie.

Die kompleksiteit en uiteenlopendheid van die boerdery-onderneming is nie volledig in hierdie studie aangespreek nie. Slegs enkele aspekte van bestuur is ondersoek. Die studie bied geensins 'n volledige uiteensetting van die vraagstukke waarmee die bestuurder te kampe het nie.

Die feit dat die meeste respondente nie kennis van strategiese bestuur het nie is die grootste tekortkoming van hierdie studie. Dit is moeilik om omvattende strategiese begrippe in een paragraaf aan die respondente te verduidelik. Uit die navorsingsresultate is dit duidelik dat die respondente nie al die vrae duidelik verstaan het nie. Dit kon veroorsaak het dat die respondente die vrae nie reg beantwoord het nie. Hierdie probleem is egter tot 'n groot mate oorkom deur persoonlike onderhoude. Konsepte is aan die respondente verduidelik. Dit verbeter die betroubaarheid en geldigheid van die studie aansienlik.

Die negatiewe implikasies van 'n persoonlik-gedadministreerde vraelys is dat die navorser die respondent se antwoorde kon beïnvloed deur die manier wat die vraag aan die respondent voorgelees is. Hierdie probleem is tot 'n groot mate oorkom deur die vrae woord-vir-woord van die vraelys aan die respondente voor te lees.

Die steekproef van 70 uit 'n populasie van 113 is relatief klein en nie verteenwoordigend van die totale populasie kommersiële boere in Suid-Afrika nie.

Dit wil voorkom of daar nie navorsing gedoen is oor die strategiese bestuur van die boerdery-onderneming nie. Die bronne oor die bestuur van die boerdery-onderneming is baie beperk en verouderd. Dit het die taak van die navorser aansienlik bemoeilik.

7.7 IDENTIFISERING VAN VERDERE NAVORSINGSONDERWERPE

Die bevindinge van hierdie studie open 'n aantal moontlikhede vir verdere navorsing. Identifisering van die areas wat verdere navorsing regverdig en 'n beknopte toeligting oor elk word vervolgens aandag aan verleen.

Eerstens skyn dit gewens te wees om sekerheid te kry of daar 'n verband tussen die finansiële prestasie van die onderneming en beter strategiese bestuur is. 'n Studie wat hierop 'n antwoord kan verskaf, behoort 'n groot bydrae te lewer met betrekking tot die daarstel van 'n grondslag vir verdere meting.

'n Leemte, wat uitgewys is in die literatuurstudie, is dat 'n strategie wat inkrementeel tot stand kom nie ondersoek is nie. In hierdie geval sal 'n literatuurstudie wat die strategiese bestuursproses konseptueel meer volledig en duidelik in al sy dimensies omskryf, 'n besondere bydrae kan lewer.

Daar sal veral deeglike navorsing gedoen moet word oor die kragte in die landboubedryf van Suid-Afrika wat die formeelheid van bestuurstelsels beïnvloed.

Ondersoek kan ook ingestel word of beperkte beskikbaarheid van inligting en beperkte navorsing oor die bestuur van die boerdery-onderneming 'n rede is waarom die meeste boere nie die onderneming formeel strategies bestuur nie.

7.8 SAMEVATTING

Hedendaagse literatuur dui daarop dat die sukses en oorlewing van 'n onderneming toenemend van bestuurders se vermoëns afhang om die onderneming strategies te bestuur. Die boer moet gevolglik die vermoë hê om inligting en markveranderings met sy bestaande aksieplanne en strategieë te versoen. Die taak van die strategiese bestuurder is om 'n posisie vir die onderneming te skep wat in die toekoms en oor die langtermyn tot beter finansiële prestasie sal lei.

Die resultate en bevindings van hierdie studie dui daarop dat die boer wel die onderneming strategies bestuur, maar dat dit nie 'n formele proses is nie. In 'n stabiele en voorspelbare omgewing is die formulering van 'n formele strategie gepas. In die vinnig-veranderende omgewing waarin die boerdery-onderneming besigheid doen, wil dit voorkom of 'n opkomende ("emerging") strategie ontwikkel word deur 'n proses van kennis en kundigheid. In die strategie wat inkrementeel tot stand kom, verseker kennis en kundigheid dat die bestuurder by die veranderende realiteit kan aanpas.

Die vertrouwe word uitgespreek dat hierdie studie 'n bydrae sal lewer en tot verdere navorsing sal lei op die gebied van die strategiese bestuursproses in die boerdery-onderneming, en veral op die strategie wat inkrementeel tot stand kom.

BRONNELYS

ADENDORFF, S.A. & DE WIT, P.W.C. 1997. *Produksie- en operasionele bestuur*, 2de uitgawe. Suid-Afrika: Nasionale Boekdrukkery.

AGRI-SA. 2002. *SA-landbou: Internasionale konteks*. Suid-Afrika: Nasionale Boekdrukkery.

BAYLEY, B. 2000. *A revolution in the market: the deregulation of South African agriculture*. England: Kall Kwik Printers.

BATEMAN, T.S. & SNELL, S.A. 1996. *Management: building competitive advantage*. USA: Irwin.

BICKERSTAFFE, G. 1997. Financial Times: *Mastering management your single-source guide to becoming a master of management*. Great Britain: William Clowes Ltd.

BOONE, L.E. & KURTZ D.L. 1999. *Contemporary Business*, 9th edition. USA: Harcourt Brace College Publishers.

BORONICO, J.S. 2000. *Studies in the strategy and tactics of competitive advantage management in the new millennium*. USA: Edwin Mellen Press.

BOURGEOIS, L.J., DUHAIME, I.M. & STIMPert, J.L. 1999. *Strategic management: A managerial perspective*, 2nd edition. USA: The Dryden Press.

BOVET, D. & MARTHA, J. 2000. *Value nets: Breaking the supply chain to unlock hidden profits*. Canada: John Wiley and Sons.

BOWMAN, C. 1998. *Strategy in practice*. Great Britain: Biddles.

BURNES, B. 1996. *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*, 2nd edition. Great Britain: Clays.

CHASE, R.B., AQUILANO, N.J. & JACOBS, F.R. 1998. *Production and Operations Management – Manufacturing and Services*, 8th edition. USA: Irwin McGraw-Hill.

CHRISTOPHER, M. 1998. *Logistics and supply chain management*, 2nd edition. Great Britain: Biddles.

COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. 1998. *Business research methods*, 6th edition. Singapore: McGraw-Hill Book.

CORTADA, J.W. 2001. *21st Century business: Managing and working in the new digital economy*. USA: Prentice Hall.

COX, A. & HINES, P. 1997. *Advanced supply management: The best practice debate*. Great Britain: Bookcraft.

CRONJE, F.J., DU TOIT, G.S. & MOTLATLA, M.D.C. 2000. *Inleiding tot die bestuurswese*, 5de uitgawe. Kaapstad: Clyson Printers.

CUMMINGS, T.G. & WORLEY, C.G. *Essentials of organization development and change*. USA: South-Western College Publishing.

CUSHWAY, B. & LODGE, D. 1999. *Organizational behaviour and design*, 2nd edition. England: Biddles.

DAFT, R.L. 2000. *Management*, 5th edition. USA: Dryden Press.

DAVID, F.R. 1999. *Strategic Management Concepts*, 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.

DAY, G.S., REIBSTEIN, D.J. & GUNTHER, R.E. 1997. *Wharton on dynamic competitive strategy*. USA: John Wiley and Sons.

DEPARTMENT OF AGRICULTURE. 2002. Agribusiness changes worldwide. *Agricultural News*, July 2002, no. 14, p. 8-9.

DEPARTMENT OF AGRICULTURE - DIRECTORATE AGRICULTURAL INFORMATION SERVICES. 2002. *Trends in the agricultural sector*. Pretoria: Department of Agriculture.

DE WIT, B. & MEYER, R. 1999. *Strategy process, content, context*. London: Thomson Business Press.

DIRECTORATE: AGRICULTURAL STATISTICS OF THE NATIONAL DEPARTMENT OF AGRICULTURE. 2002. *Abstract of agricultural statistics*. Pretoria: Department of Agriculture.

DIRECTORATE COMMUNICATION NATIONAL DEPARTEMENT OF AGRICULTURE. 2001. *Agricultural Digest of South Africa*. Pretoria: National Department of Agriculture.

DIRECTORATE STATISTICAL INFORMATION. 2001. *Department of Agriculture: Economic review of South African Agriculture*. Pretoria: National Department of Agriculture.

DOOLEY, D. 1990. *Social research methods*, 2nd edition. New Jersey: Prentice-Hall.

DU BRIN, A.J. 2000. *The active manager: how to plan, organize, lead and control your way to success*. USA: International Thomson Publishing.

DRUCKER, P.F. 1999. *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

EIDMAN, V.R. 1995. The continuing search for relevance in agricultural economics. *American Journal of Agricultural Economics*, 1995, vol. 77, no. 5, p. 1083-1095.

EKSTEEN, F.R.L.N. & MILLER, H.R. 1995. *Ondernemingsbestuur 'n Inleiding*. Kaapstad: Nasionale Boekdrukkery.

FENYES, T.I. & MEYER, N.G. 1998. Agricultural policy and macroeconomic issues in South Africa in perspective. *Agrekon*, March 1998, vol. 37, no. 1, p. 63-80.

FLOOD, P., DROMGOOLE, F., CARROLL, S.J. & GORMAN, L. 2000. *Managing strategy implementation: An organizational behaviour perspective*. USA: Blackwell Publishers.

FRAZER, L. & LAWLEY, M. 2000. *Questionnaire design and administration*. Singapore: John Wiley and Sons.

FREDENDAL, L.D. & HILL, E.D. 2001. *Basics of supply chain management*. USA: St. Lucie Press.

FRY, F.L. & STONER, C.R. 1995. *Strategic planning for the new and small business*. USA: Upstart publishing company.

GATTORNA, J.L. & WALTERS, D.W. 1996. *Managing the supply chain: a strategic perspective*. Great Britain: Antony Rowe.

GENUS, A. 1995. *Flexible Strategic Management*. Great Britain: Alden Press.

GITMAN, L.J. 1998. *Principles of managerial finance*, 8th edition. USA: Addison-Wesley Longman.

GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B. & CARDY, R.L. 1998. *Managing human resources*. USA: Prentice-Hall.

HARMON, F. 2001. *Business 2010: Five forces that will reshape business- and how to make them work for you*. USA: Kiplinger Washington Editors.

HEENE, A. & SANCHEZ, R. 1997. *Competence-based strategic management*. England: John Wiley & Sons.

HEILLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM, STAUDE & ASSOCIATES. 2001. *Management*. New York: Oxford University Press.

HILL, C.W.L. 2001. *International business competing in the global marketplace*, 3rd edition. New York: Mc Graw-Hill.

HUGO, W.M.J., VAN ROOYEN, D.C. & BADENHORST, J.A. 1997. *Aankope- en materiaalbestuur*. Pretoria: Nasionale Boekdrukkery.

HUNGER, J.D. & WHEELLEN, T.L. 2001. *Essentials of strategic management*, 2nd edition. New Jersey: Prentice-Hall.

HUSSEY, D. 1999. *Strategy and planning: A manager's guide*. England: John Wiley and Sons.

JACKSON, D. 2000. *Becoming dynamic: Creating and sustaining the dynamic organization*. USA: St. Martin's Press.

JOHNSON, J.C. & WOOD, D.F. 1996. *Contemporary logistics*, 6th edition. USA: Prentice-Hall.

JOYCE, P. & WOODS, A. 1996. *Essential strategic management from modernism to pragmatism*. Great Britain: Hartnolls.

KELLY, K. 1998. *New rules for the new economy: ten radical strategies for a connected world*. USA: Penguin Group.

KILIAN, J. 2002. Positiewe betrokkenheid kan Zim-opsie hier keer. *Beeld*, 19 September 2002, p. 16.

KLUGER, M.P., BAKER, W.A. & GARVAL, H.S. 1998. *Strategic business planning*. USA: CWLA publications.

KOCH, R. 1995. *The Financial Times Guide To Strategy*. Great Britain: Bell and Bain.

KOHL, D.M. 2000. Global trends, changes, and implications to South African finance. *Agrekon*, December 2000, vol. 39, no. 4, p. 401-411.

KROON, J. 1996. *Algemene bestuur*, 3de hersiene uitgawe. Durban: Colorgraphic.

LAWLER III, E.E., MOHRMAN, S.A. & LEDFORD, G.E. 1998. *Strategies for high performance organizations – the CEO report: Employee involvement, TQM and reengineering programs in fortune 1000 corporations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

LE PERE, G. 2002. Kalmte in Harare deksel op siendende kookpot. *Beeld*, 19 September 2002, p. 17.

LEVICKI, C. 1999. *The interactive strategy workout*. Great Britain: Redwood Books.

LEWIS, P.S., GOODMAN, S.H. & FANDT. 1998. *Management challenges in the 21st century*, 2nd edition. USA: International Thomson Publishing.

LOEWEN, J. 1998. *The power of strategy: A practical guide for South African managers*, 2nd edition. Cape Town: Creda Communications.

LYNCH, R. 2000. *Corporate strategy*, 2nd edition. England: Pitman Publishing.

MARTINS, J.H., LOUBSER, M. & VAN WYK, H.J. 1996. *Marketing research: A south African approach*. Western Cape: National book printers.

MARX, S., VAN ROOYEN, D.C., BOCH, J.K., REYNDERS, H.J.J. 1998. *Ondernemingsbestuur*, 2de hersiene uitgawe. Wes-Kaap: Nasionale Boekdrukkery.

MESCON, M.H., BOVEE, C.L. & THILL, J.V. 2002. *Business Today*, 10th edition. New Jersey: Prentice Hall.

MIDDLETON, J. 2000. *Writing the new economy: The ultimate e-business library*. UK: TJ Intrenational Ltd.

MINTZBERG, H. & QUINN, J.B. 1996. *The strategy process: concepts, context, cases*, 3rd edition. USA: Prentice-Hall.

MOHRMAN, S.A., GALBRAITH, J.A. & LAWLER, E.E. 1998. *Tomorrow's organization: Crafting winning capabilities in a dynamic world*. San Francisco: Jossey-Bass.

MONDY, R.W., NOE, R.M. & PREMEAUX, S.R. 1999. *Human Resource Management*, 7th edition. USA: Prentice Hall.

NASIONALE DEPARTEMENT VAN LANDBOU. 2000. *Landbou-Ekonomie Deel 3 Boerderybesigheidsbestuur*. Pretoria: Nasionale Departement van Landbou.

NATIONAL AGRICULTURAL MARKETING COUNCIL. 1998. *Annual report of the national agricultural marketing council*. Pretoria: Nasionale Departement van Landbou

NATIONAL AGRICULTURAL MARKETING COUNCIL. 1999. *Annual report of the national agricultural marketing council*. Pretoria: Nasionale Departement van Landbou.

NATIONAL AGRICULTURAL MARKETING COUNCIL. 1999. *Section 7 committee evaluating the deregulation process: The wheat to bread value chain*. Pretoria: Nasionale Departement van Landbou.

NUTHALL, P.L. 2001. Managerial ability- a review of its basis and potential improvement using psychological concepts. *Agricultural economics*, March 2001, vol. 24, no. 3, p. 247-262.

NUTHALL, P.L. & BENBOW, C. 1998. *Computer system uptake and use on New Zealand farms*. Canterbury: Lincoln.

OOSTHUIZEN, L.K. 1999. Agricultural economics, farm management and agribusiness: Combining the strengths and stretching the frontiers in Africa. *Agrekon*, December 1999, vol. 38, no. 4, p. 401-431.

ORTMANN, G.G. 2000. Use of information technology in South African agriculture. *Agrekon*, March 2000, vol. 39, no. 1, p. 33.

OSTROFF, F. 1999. *The horizontal organization: What the organization of the Future looks like and how it delivers value to customers*. USA: Oxford University Press.

PAKER, B. 1998. *Globalization and business practice: Managing across boundaries*. Great Britain: Butler and Tanner.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. 1997. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*, 6th edition. USA: McGraw-Hill.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. 2000. *Strategic management: Formulation, implementation and control*, 7th edition. USA: McGraw-Hill.

PENG, M.W. 2000. *Business strategies in transition economies*. USA: Sage Publications.

PIETERS, G.R. & YOUNG, D.W. 2000. *The ever-changing organization: Creating the capacity for continuous change, learning and improvement*. USA: St. Lucie Press.

RILEY, M., WOOD, R.C., CLARK, M.A., WILKIE, E. & SZIVAN, E. 2000. *Researching and writing dissertations in business and management*. Croatia: Zrinski.

ROBERT, M. 1998. *Strategy pure and simple: How winning companies dominate their competitors*. USA: R.R. Donnelley & Sons Company.

ROUSE, W.B. 1998. *Don't jump to solutions: Thirteen delusions that undermine strategic thinking*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

STACEY, R.D. 1996. *Strategic management and organizational dynamics*, 2nd edition. Great Britain: Pitman Publishing.

STATISTICS SOUTH AFRICA & NATIONAL DEPARTMENT OF AGRICULTURE. 2000. *Employment trends in agriculture in South Africa*. Pretoria: Statistics South Africa.

STEENKAMP, E. & KRISTEN, J.F. 2000. Review the achievements of South African agricultural exports between 1988 and 1997. *Agrekon*, 2000, vol. 39, no. 2, p. 174-192.

STEYN, A.G.W., SMIT, C.F., DU TOIT, S.H.C. & STRASHEIM, C. 1995. *Moderne statistiek vir die praktyk*, 5de uitgawe. Kaapstad: Nasionale Boekdrukkery.

STOCK, J.R. & LAMBERT, D.M. 2001. *Strategic logistics management*. 4th edition. United States: McGraw-Hill.

THEUNISSEN, P. 2001. Farm management in four easy steps. *Farm management*, September 2001, p. 50.

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 2001. *Strategic management: Concepts and cases*. USA: McGraw-Hill.

THOMPSON, J.L. 2001. *Strategic management*, 4th edition. Italy: G. Canale & C.

VAN REENEN, M.J. & DAVEL, J.A.H. 1987. *Boerderybestuur: 'n Sakebenadering*. Pretoria: Sigma-Pers.

VAN ZYL, J. 2002. Nuwe aangesig, nuwe uitdagings. *Finansies en Tegniek*, April 2002, p. 38,51.

VERDIN, P. & VAN HECK, N. 2001. *From local champions to global masters: A strategic perspective on managing internationalization*. Great Britain: Print and Design.

VINK, N. 2000. *Farm profitability and the cost of production inputs in South African agriculture*. Suid-Afrika: Nasionale Boekdrukkery.

VOGT, J.J., PIENAAR, W.J. & DE WIT, P.W.C. 2002. *Business logistics management theory and practice*. Southern Africa: Clyson Printers.

WHEELEN, T.L. & HUNGER, J.D. 1998. *Strategic management and business police entering 21st century global society*. 6th edition. USA: Addison-Wesley Longman.

WICKHAM, P.A. 1998. *Strategic entrepreneurship*. Great Britain: Clays.

WILD, J.J., WILD, K.L. & HAN, J.C.Y. 2001. *International business: An integrated approach*. New Jersey: Prentice-Hall.

WOOD, I.M. 2000. *The bucks start here: How great digital companies create lasting business value*. USA: T.J. International.

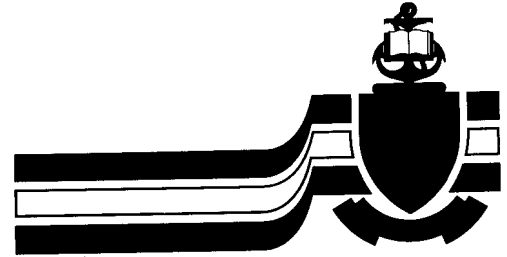
ZIKMUND, W.G. & D'AMICO, M. 2001. *Marketing: Creating and Keeping Customers in an e-commerce World*, 7th edition. USA: South-Western College Publishing.

ZIKMUND, W.G. 2000. *Business research methods*, 6th edition. USA: Harcourt College Publishers.

AANHANGSEL A

Finale vraelys





Universiteit van Pretoria

Pretoria 0002 Republiek van Suid-Afrika Tel (012) 4204111
<http://www.up.ac.za>

Fakulteit Ekonomiese en
 Bestuurswetenskappe

v1

--	--	--

1-3

**’N ONDERSOEK NA STRATEGIESE BOERDERYBESTUUR IN
 ’N VERANDERENDE OMGEWING**

Geagte Respondent

Dié vraelys sal ’n bydrae vorm tot die fundering van en navorsing oor die strategiese bestuur van die boerdery-onderneming.

Die inligting en opinie wat u verskaf is van besondere waarde en u samewerking word op prys gestel.

ALLE INLIGTING IS STRENG VERTROULIK.

Ane-lize du Plessis

Tel: (H) 013 261 2729

Cell 082 953 9880

E-pos rduplessis@freemail.absa.co.za

INSTRUKSIES VIR VOLTOOIING VAN DIE VRAELYS:

’n Vyfpuntskaal se beoordelingsnorme word deurgaans as volg toegepas:

Nooit	1
Swak	2
Mindere	3
Meerdere	4
Uitstekend	5

Trek ’n kruis bo-oor die nommer van die antwoord.

Die doel van die volgende vrae is om ’n aanduiding te kry van die mate waarin u **Strategiese Bestuur** in u boerdery-onderneming toepas.



Die strategiese bestuursproses bestaan uit sewe bestuurstake naamlik:

- Formulering van `n visie en missie
- Die stel van doelwitte
- Analise van die interne omgewing
- Analise van die eksterne omgewing
- Formulering van `n strategie
- Implementering van die strategie
- Evaluering van die prestasie

Hierdie take sal vervolgens ondersoek word.

AFDELING A

FORMULEER `N MISSIE

Die missie van die boerdery-onderneming identifiseer die kernbesigheid. `n Missie se fokus is op die hede (wie jy is en wat jy doen). `n Goeie missie identifiseer die boerdery-onderneming se basiese produkte of dienste, die primêre mark wat bedien word, ondernemingsdoelstellings, ondernemingsfilosofie en die onderneming se beeld na buite.

1. Tot watter mate formuleer u `n missie vir u boerdery-onderneming?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

v2 4

2. Tot watter mate vergelyk u boerdery-onderneming se missie aan die vereistes van `n goeie missie?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

v3 5

FORMULEER `N VISIE

`n Visie is `n padkaart van dit wat die boerdery-onderneming in die toekoms wil bereik. Die fokus van die visie is in die toekoms. (`n Visie voorsien langtermyn rigting, skets wat die boerdery-onderneming in die toekoms wil bereik en gee `n sin vir doelgerigte aksie).

3. Tot watter mate het u `n visie vir u boerdery-onderneming geformuleer?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

v4 6

4. Tot watter mate vergelyk u boerdery-onderneming se visie aan die vereistes van `n goeie visie?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

v5 7



STEL DOELWITTE

Doelwitte omskep die visie in spesifieke resultate wat die boerdery-onderneming wil bereik. Dit funksioneer soos 'n meetstok waarteen die boerdery-onderneming se prestasie en vordering gemeet kan word.

5. Tot watter mate stel u doelwitte vir die boerdery-onderneming?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

v6 8

6. Tot watter mate omskryf die doelwitte van u boerdery-onderneming, die resultate wat u boerdery-onderneming wil bereik?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

v7 9

ANALISEER DIE EKSTERNE OMGEWING

Die makro-omgewing omvat alle **eksterne invloede** waarmee die onderneming te doen kry en wat **nie binne sy direkte invloedssfeer** val nie, soos die:

- ekonomiese omgewing,
- sosiale omgewing (kultuur, demografie, omgewingsake),
- politieke omgewing (owerheid),
- tegnologiese omgewing,
- mededingende omgewing (mededinging, verskaffers substituuat produkte, verbruiker, nuwe toetreders)

7. Tot watter mate versamel u boerdery-onderneming inligting in oor die **dominante ekonomiese faktore** in die landboubedryf?

(bv. Dominante ekonomiese faktore is: die grootte van die mark, groeikoers van die mark, hoeveelheid ondernemings in die bedryf, gemak van toetrede, hoeveelheid kopers en verkopers, tempo waarteen tegnologie verander)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

v8 10



8. Tot hoe `n mate bepaal u boerdery-onderneming hoe sterk die volgende mededingende kragte in die landboubedryf is?

Hoe sterk is:

8.1 Bedreiging van nuwe toetreders tot die landboubedryf?	1	2	3	4	5	V9	<input type="text"/>	11
8.2 Onderhandelingsmag van kopers?	1	2	3	4	5	V10	<input type="text"/>	12
8.3 Onderhandelingsmag van verskaffers?	1	2	3	4	5	V11	<input type="text"/>	13
8.4 Bedreigings van substituuatprodukte?	1	2	3	4	5	V12	<input type="text"/>	14
8.5 Mededinging tussen mededingende boerdery-ondernemings?	1	2	3	4	5	V13	<input type="text"/>	15

9. Tot watter mate sanel u boerdery-onderneming inligting in oor: dié faktore wat verantwoordelik is vir verandering in die mededingende omgewing?

(bv. Faktore: globalisering van die industrie, verandering van verskaffers, verandering in verbruikers innovasie van produkte, verandering in tegnologie, toetrede of onttrekking van groot ondernemings, verandering in die owerheid se regulasies en wetgewing)

1 2 3 4 5 V14 16

10. Tot watter mate identifiseer u die boerdery-onderneming se sterkste en swakste mededinging?

1 2 3 4 5 V15 17

11. Tot watter mate kan u die volgende beweging van u mededinging voorspel?

1 2 3 4 5 V16 18

12. Tot watter mate kan u die sleutelfaktore vir sukses in die boerdery-onderneming identifiseer?

(bv. Sleutelfaktore vir sukses: Produk eienskappe, bekwaamhede, mededingende vaardighede en markprestasie wat die grootste direkte verband op die winsgewendheid van die boerdery-onderneming het)

1 2 3 4 5 V17 19



13. Tot watter mate voorspel u die landboubedryf se vooruitsigte en algehele aantreklikheid vir die toekoms?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V18 20

INTERNE OMGEWING

Die interne omgewing analiseer onder andere die boerdery-onderneming se bestuur-, bemarking-, finansies-, produksie-, navorsing- en ontwikkeling- asook die inligtingstelsel. Dié omgewing kan regstreeks of onregstreeks deur bestuur beïnvloed word.

14. Tot watter mate identifiseer u die volgende:

14.1 Sterkpunte van u boerdery-onderneming	1	2	3	4	5
14.2 Swakpunte van u boerdery-onderneming	1	2	3	4	5
14.3 Geleenthede in die landboubedryf	1	2	3	4	5
14.4 Bedreigings in die landboubedryf	1	2	3	4	5

V19 21

V20 22

V21 23

V22 24

15. Tot watter mate bepaal u boerdery-onderneming die koste van die funksies en aktiwiteite om die produk of diens effektief van die plaas tot by die verbruiker te kry?

(Funksies soos: aankope, vervaardiging, fisiese distribusie, verkope en bemarking, diens.

Aktiwiteite soos: navorsing, menslikehulpbronne, tegnologie, administrasie)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V23 25

16. Tot watter mate vergelyk u dié koste (vraag 15) met die mededinging se koste?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V24 26

17. Tot watter mate bepaal u of u boerdery-onderneming se mededingende posisie besig is om te verbeter of te verswak teenoor die mededinging?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V25 27



18. Tot watter mate vergelyk u, u boerdery-onderneming se sleutelfaktore vir sukses met die van u mededinging sin?

(bv. **Sleutelfaktore vir sukses** is produk eienskappe, bekwaamhede, mededingende vaardighede en markprestasie met die grootste direkte verband op die winsgewendheid van die boerdery-onderneming)

1	2	3	4	5	V26	<input type="text"/>	26
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

19. Tot watter mate bepaal u strategiese uitdagings en probleme wat moontlike struikelblokke tot toekomstige sukses van die boerdery-onderneming kan inhou?

(bv. **Uitdagings en probleme:** Nuwe innovasie van produkte, globalisering, nuwe regulasies)

1	2	3	4	5	V27	<input type="text"/>	29
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

FORMULEER 'N STRATEGIE

Strategie formulering is die proses om 'n strategie te formuleer wat lei tot 'n wesenlike mededingende voordeel. 'n Strategie is die wyse waarop langtermyn doelwitte bereik gaan word - byvoorbeeld, geografiese uitbreiding, diversifikasie, oorname en mark penetrasie.

20. Formuleer u 'n strategie vir u boerdery-onderneming?

Ja	1	V28	<input type="text"/>	30
Nee	2			

21. Formuleer u 'n geskrewe strategie vir u boerdery-onderneming?

Ja	1	V29	<input type="text"/>	31
Nee	2			



Indien u NIE 'n geskrewe strategie formuleer nie – Beantwoord vraag 22

22. Waarom formuleer u nie 'n geskrewe strategie nie?
(Kies die antwoorde wat van toepassing is)

22.1 Strategiese bestuur neem te veel tyd in beslag		V30	<input type="checkbox"/>	32
22.2 Het nie genoeg kennis van strategiese bestuur nie		V31	<input type="checkbox"/>	33
22.3 Die onderneming pas by die veranderende omgewing aan - eers wanneer dit reeds verander het.		V32	<input type="checkbox"/>	34
22.4 Ander – spesifiseer		V33	<input type="checkbox"/>	35

Indien u 'n geskrewe strategie formuleer – Beantwoord vraag 23

23. Tot watter mate ontleed u die strategie van die boerdery-onderneming?

1	2	3	4	5	V34	<input type="checkbox"/>	36
---	---	---	---	---	-----	--------------------------	----

24. Tot watter mate is die strategie versoenbaar met die visie, missie, doelstellings, saketerrein en sake-omgewing?

1	2	3	4	5	V35	<input type="checkbox"/>	37
---	---	---	---	---	-----	--------------------------	----

25. Tot watter mate vergelyk u die geleenthede en bedreigings in die landboubedryf met u boerdery-onderneming se sterk- en swakpunte?

1	2	3	4	5	V36	<input type="checkbox"/>	38
---	---	---	---	---	-----	--------------------------	----

26. Tot watter mate kan u bepaal of u die volgende strategieë moet implementeer?

26.1 Handhawingstrategie (<i>behou status quo</i>)	1	2	3	4	5	V37	<input type="checkbox"/>	39
26.2 Inkortingstrategie (<i>inkorting van sakebedrywighede</i>)	1	2	3	4	5	V38	<input type="checkbox"/>	40
26.3 Groeistrategie (<i>markontwikkeling, produkmodifikasie</i>)	1	2	3	4	5	V39	<input type="checkbox"/>	41



IMPLEMENTERING EN UITVOERING VAN DIE STRATEGIE

Implementering is die somtotaal van aktiwiteite en besluite wat nodig is om die **strategiese plan** uit te voer. Die strategie word uitgevoer deur die ontwikkeling van programme, prosedures en begrotings. Die uitvoering van die strategie is die toesighouding oor die nastrewing van die strategie.

27. Tot watter mate is daar 'n verbintenis tot deurlopende verbetering in die onderneming?

1	2	3	4	5	V40	<input type="text"/>	42
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

28. Wanneer die strategie geïmplementeer word:
Tot watter mate is daar 'n beleid en prosedure in plek sodat die werknemers weet hoe die handeling en aktiwiteit uitgevoer moet word?

1	2	3	4	5	V41	<input type="text"/>	43
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

29. Tot watter mate is daar 'n strategie-ondersteunende vergoedingstelsel in plek?

('n Strategie-ondersteunende vergoedingstelsel gee erkenning aan werknemers wat hulle prestasie resultate bereik)

1	2	3	4	5	V42	<input type="text"/>	44
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

30. By die implementering van die strategie:
Tot watter mate bepaal u of die nuwe strategiese plan finansiële haalbaar en wesenlik is?

1	2	3	4	5	V43	<input type="text"/>	45
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

EVALUERING VAN DIE STRATEGIE

Evalueer prestasie, monitor nuwe verwikkelinge en inisieer regstellende veranderings.

31. Tot watter mate het u huidige inligtingstelsels die vermoë om voldoende terugvoering te gee oor die aktiwiteite en prestasie voortvloeiend uit die nuwe strategie?

1	2	3	4	5	V44	<input type="text"/>	46
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

32. Tot watter mate kan prestasieresultate vasgepen word per gebied, eenheid, afdeling, projek of funksie?

1	2	3	4	5	V45	<input type="text"/>	47
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----



33. Hoe het die boerdery-onderneming die afgelope jaar presteer in terme van winsgewendheid?

33.1 Verbeter	1	V46	<input type="text"/>	48
33.2 Dieselfde	2			
33.3 Verswak	3			
33.4 Onseker	4			

34. Tot watter mate sal strategiese bestuur die prestasie - in terme van winsgewendheid - in u boerdery-onderneming verbeter?

1	2	3	4	5	V47	<input type="text"/>	49
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

35. Tot watter mate bestaan daar beheermaatregte om te verseker dat die werklike prestasie van die onderneming in ooreenstemming met die kort- en langtermyn doelwitte is?

1	2	3	4	5	V48	<input type="text"/>	50
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

36. Indien daar 'n koersafwyking is wanneer die strategie geïmplementeer word, tot watter mate word regstellende optrede geïnisieer?

1	2	3	4	5	V49	<input type="text"/>	51
---	---	---	---	---	-----	----------------------	----

37. Gee u geakkrediteerde opleiding aan u werknemers?
(Geakkrediteerde opleiding is opleiding wat by 'n SETA geregistreer is)

Ja	1	V50	<input type="text"/>	52
Nee	2			



AFDELING B
Houding teenoor strategiese bestuur

Die doel van die volgende vraag is om 'n aanduiding te kry van u houding teenoor strategiese bestuur.

'n Vyfpuntskaal se beoordelingsnorme is soos volg toegepas:

Onbelangrik	1
Minder belangrik	2
Redelik belangrik	3
Baie belangrik	4
Noodsaaklik	5

38. Tot watter mate is elkeen van die volgende elemente van strategiese bestuur vir u belangrik in die bestuur van u boerdery-onderneming?

38.1 Formuleer 'n missie en visie	1	2	3	4	5	V51	<input type="text"/>	53
38.2 Stel doelwitte	1	2	3	4	5	V52	<input type="text"/>	54
38.3 Analiseer die eksterne omgewing	1	2	3	4	5	V53	<input type="text"/>	55
38.4 Analiseer die interne omgewing	1	2	3	4	5	V54	<input type="text"/>	56
38.5 Formuleer 'n strategie	1	2	3	4	5	V55	<input type="text"/>	57
38.6 Implementeer die strategie	1	2	3	4	5	V56	<input type="text"/>	58
38.7 Evalueer die strategie	1	2	3	4	5	V57	<input type="text"/>	59

AFDELING C
Biografiese inligting

39. Posisie in die onderneming?

Topbestuur	1	V58	<input type="text"/>	60
Middelbestuur	2			
Toesighouer	3			

40. Hoeveel jaar ondervinding het u in die bestuur van 'n plaas?

Geen	1	V59	<input type="text"/>	61
1 – 5	2			
6 – 10	3			
11 – 15	4			
16 en meer	5			



41. Hoogste kwalifikasie verwerf.

Laer as Matriek	1	V60 <input type="checkbox"/> 62
Matriek	2	
Diploma / Beroepskwalifikasie	3	
Graad	4	
Nagraadse kwalifikasie	5	

42. Het u kennis van strategiese bestuur?

Ja	1	V61 <input type="checkbox"/> 63
Nee	2	

43. Dui die kategorie van u ouderdom aan.

Jonger as 25	1	V62 <input type="checkbox"/> 64
26 tot 35	2	
36 tot 45	3	
46 tot 55	4	
56 en ouer	5	

