

# **Investigating an entry mode for South African agribusinesses into sub-Saharan Africa**

**J.P.T. Potgieter**

**24054453**

Mini-dissertation submitted for the degree

*Masters in Business Administration*

at the Potchefstroom Campus of the North-West University

**Supervisor:** Prof CA Bisschoff

November 2015

## **ABSTRACT**

Few regions in the world equal the potential for agricultural development that sub-Saharan Africa (SSA) possesses. Sub-Saharan African countries are becoming politically more stable and competitive and as a result international investors are paying attention. South African agribusinesses are in a unique position to facilitate and benefit from agricultural developments in SSA, yet agribusinesses that have tried have experienced mixed results.

This study investigates the entry strategies of leading South African agribusinesses that have ventured into SSA countries. Semi-structured interviews were held with nine prominent South-African agribusinesses to gain insight into their decision processes, market selection criteria and the challenges they experienced to determine the key elements of their successful market entry into sub-Sahara Africa. The findings were compared to literature and from the insights gained; a model containing the key success factors was developed. The key success factors captured in the model were: establishing a local partnership, sending your best people, long term and contingency planning, agility, diversification, connecting with customers, patience, humility, respect, support and producing quality African products. This model can be of aid to inspiring South African agribusinesses that are in the process of expanding into sub-Sahara African markets.

**KEYWORDS:** Emerging Markets, Sub-Saharan Africa, Agriculture, Agribusiness, Market Entry, Entry Mode Selection, Strategy, Globalisation, Internationalisation.

## **ACKNOWLEDGEMENTS**

I would like to acknowledge:

- The Lord for the courage and strength that He gave me to undertake the studies and to persevere.
- My family for their support and prayers, and to my fiancée, Marjorie, for all your assistance with transcribing my interviews and references.
- My employer, NWK Ltd., for financial support and the time you afforded me to further my studies.
- All the interviewees who were willing to set out time to share their knowledge and experiences.
- The A-team for your support, encouragement and fun times throughout the last three years.
- Prof Christo Bisschoff, my supervisor and the academic staff of the PBS for their guidance and encouragement to widen my insight and perspective.
- Ms Elsabé Welman for her editorial assistance.

## **LIST OF ABBREVIATIONS**

<b>AGOA</b>	African Growth and Opportunity Act
<b>BRICS</b>	Brazil, Russia, India, China, South Africa
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>DRC</b>	Democratic Republic of Congo
<b>EM</b>	Emerging Markets
<b>EMDEs</b>	Emerging Markets and Developing Economies
<b>EME</b>	Emerging Market Economy
<b>FDI</b>	Foreign Direct Investment
<b>FMCG</b>	Fast Mover Consumer Goods
<b>GDP</b>	Gross Domestic Product
<b>IMF</b>	International Monetary Fund
<b>JV</b>	Joined-Venture
<b>KSF</b>	Key Success Factor
<b>LIDC</b>	Low Income Developing Countries
<b>MD</b>	Managing Director
<b>MSF</b>	Market Selection Factor
<b>QSR</b>	Quick Service Restaurant
<b>SA</b>	South Africa
<b>SADC</b>	Southern African Development Community
<b>SSA</b>	Sub-Saharan Africa
<b>WOS</b>	Wholly Owned Subsidiary

# Table of Contents

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>ACKNOWLEDGEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LIST OF ABBREVIATIONS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LIST OF TABLES</b> .....	<b>viii</b>
<b>LIST OF FIGURES</b> .....	<b>ix</b>
<b>CHAPTER 1 NATURE AND SCOPE OF THE STUDY</b> .....	<b>1</b>
1.1. INTRODUCTION .....	1
1.2. EMERGING MARKETS AND EMERGING MARKET STRATEGY.....	1
1.3. INTRODUCTION TO SUB-SAHARA AFRICA.....	2
1.4. AGRIBUSINESSES ENTERING SUB-SAHARAN AFRICA .....	3
1.5. RESEARCH SCOPE .....	4
1.6. OBJECTIVES OF THE STUDY.....	4
1.7. DEFINITIONS AND KEY VARIABLES .....	5
1.8. LAYOUT OF THE STUDY .....	6
1.9. CHAPTER SUMMARY.....	6
<b>CHAPTER 2 RESEARCH METHODOLOGY</b> .....	<b>7</b>
2.1. RESEARCH DESIGN/METHOD.....	7
2.1.1. Research approach .....	7
2.1.2. Research setting .....	7
2.1.3. Entrée and establishing researcher roles .....	7
2.1.4. Sampling .....	8
2.1.5. Data collection methods.....	8
2.1.5.1. Recording of data.....	8
2.1.5.2. Data analysis .....	8
2.1.5.3. Strategies employed to ensure quality of data .....	9
2.2. ETHICAL CONSIDERATIONS.....	9

2.3.	RESEARCH LIMITATIONS .....	10
2.4.	CHAPTER SUMMARY .....	10
<b>CHAPTER 3</b>	<b>LITERATURE REVIEW .....</b>	<b>11</b>
3.1.	INTRODUCTION .....	11
3.2.	EMERGING MARKETS AND SSA IN CONTEXT .....	11
3.3.	EMERGING MARKET STRATEGY .....	12
3.3.1.	Motives for internationalisation .....	13
3.3.2.	Modes of market entry .....	14
3.3.3.	Risk vs. control .....	20
3.3.4.	Selection of an entry mode .....	20
3.4.	MARKET SELECTION FACTORS .....	21
3.5.	DYNAMICS OF SUB SAHARAN AFRICA .....	22
3.5.1.	Turning point .....	24
3.5.2.	Potential .....	25
3.5.3.	Constraints .....	25
3.6.	CHAPTER SUMMARY .....	27
<b>CHAPTER 4:</b>	<b>RESULTS .....</b>	<b>28</b>
4.1.	INTRODUCTION .....	28
4.2.	QUALITATIVE INTERVIEWS .....	29
4.2.1.	Company A .....	30
4.2.2.	Company B .....	38
4.2.3.	Company C .....	44
4.2.4.	Company D .....	55
4.2.5.	Company E .....	63
4.2.6.	Company F .....	70
4.2.7.	Company G .....	75
4.2.8.	Company H .....	80

4.2.9. Company I.....	89
4.3. SUMMARY OF RESULTS .....	95
<b>CHAPTER 5: DISCUSSION OF RESULTS .....</b>	<b>111</b>
5.1. INTRODUCTION .....	111
5.2. ENTRY MODE SELECTION.....	111
5.3. MARKET SELECTION FACTORS .....	111
5.4. GENERAL CHALLENGES.....	114
5.5. COUNTRY SPECIFIC CHALLENGES .....	116
5.6. KEY SUCCESS FACTORS .....	118
5.7. SUMMARY .....	121
<b>CHAPTER 6: CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS .....</b>	<b>122</b>
6.1. INTRODUCTION .....	122
6.2. CONCLUSIONS.....	122
6.3. RECOMMENDATIONS .....	127
6.4. ACHIEVEMENT OF THE OBJECTIVES OF THE STUDY .....	127
6.5. RECOMMENDATIONS FOR FUTURE RESEARCH.....	128
<b>REFERENCES .....</b>	<b>129</b>
<b>APPENDIX A COMPANY COVER-LETTER .....</b>	<b>135</b>
<b>APPENDIX B COMPANY INTERVIEWS .....</b>	<b>137</b>
Company A .....	138
Company B .....	158
Company C .....	170
Company D .....	202
Company E1.....	225
Company E2.....	234
Company F.....	252
Company G.....	266

Company H .....282  
Company I.....301



## LIST OF TABLES

Table 1	STAGES OF DEVELOPMENT OF AFRICAN COUNTRIES.....	12
Table 2	EXPORTING ADVANTAGES AND DISADVANTAGES .....	16
Table 3	COMPARISON BETWEEN DIRECT AND INDIRECT EXPORTING.....	17
Table 4	STRATEGIC ALLIANCE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES.....	18
Table 5	WHOLLY OWNED SUBSIDIARY ADVANTAGES AND DISADVANTAGES..	19
Table 6	E-COMMERCE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES .....	19
Table 7	MARKET SELECTION FACTORS FOR EMERGING MARKETS.....	21
Table 8	KEY SUCCESS FACTORS FOR ENTERING SSA AND EMERGING MARKETS .....	23
Table 9	CHALLENGES IN DOING BUSINESS IN SSA.....	26
Table 10	COMPANIES INTERVIEWED.....	28
Table 11	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY A IS INVOLVED .....	32
Table 12	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY B IS INVOLVED.....	40
Table 13	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY C IS INVOLVED.....	47
Table 14	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY D IS INVOLVED .....	57
Table 15	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY E IS INVOLVED.....	65
Table 16	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY F IS INVOLVED .....	71
Table 17	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY G IS INVOLVED .....	76
Table 18	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY H IS INVOLVED .....	83
Table 19	SSA COUNTRIES WHERE COMPANY I IS INVOLVED .....	91
Table 20	SUMMARY OF RESULTS: COMPANY ENTRY MODE INTO SSA .....	95
Table 21	SUMMARY OF COMPANIES'S ENTRY PROCESS .....	96
Table 22	COMPANIES' PRESENCE IN SSA .....	97
Table 23	SUMMARY OF RESULTS: MARKET SELECTION FACTORS .....	98
Table 24	SUMMARY OF RESULTS: GENERAL CHALLENGES .....	101
Table 25	SUMMARY OF RESULTS: COUNTRY SPECIFIC CHALLENGES .....	104
Table 26	SUMMARY OF RESULTS: KEY SUCCESS FACTORS.....	106
Table 27	FINAL COMPILATION OF MARKET SELECTION FACTORS .....	123

## LIST OF FIGURES

Figure 1	ENTRY MODE OPTIONS: THE HIERARCHICAL MODEL.....	15
Figure 2	ENTRY MODES RISK AND CONTROL .....	20
Figure 3	AGRIBUSINESSES VALUE CHAIN.....	24
Figure 4	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY A IN SSA .....	32
Figure 5	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY B IN SSA.....	39
Figure 6	COMPANY C's VALUE CHAIN .....	46
Figure 7	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY C IN SSA.....	47
Figure 8	COMPANY D's VALUE CHAIN .....	55
Figure 9	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY D IN SSA .....	57
Figure 10	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY E IN SSA.....	65
Figure 11	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY F IN SSA .....	71
Figure 12	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY G IN SSA .....	76
Figure 13	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY H IN SSA .....	83
Figure 14	OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY I IN SSA .....	91
Figure 15	SUMMARY OF COMPANY INVOLVEMENT IN SSA.....	96
Figure 16	KEY SUCCESS FACTORS FOR ENTERING SSA .....	126

## **CHAPTER 1**

## **NATURE AND SCOPE OF THE STUDY**

### **1.1. INTRODUCTION**

Few regions in the world equal the potential for agricultural development that sub-Saharan Africa (SSA) possesses. South African agribusinesses are in a unique position to facilitate and benefit from agricultural developments in SSA, yet agribusinesses that have tried have experienced mixed results. This study investigates the entry strategies of leading South African agribusinesses that have ventured into SSA countries. Semi structured interviews were used to gain insight into their decision processes, selection criteria and challenges to investigate the elements of their successful market entry.

### **1.2. EMERGING MARKETS AND EMERGING MARKET STRATEGY**

The World Economic Outlook classification system designates 34 countries in the world as advanced countries (International Monetary Fund, 2014a). The remaining 154 countries are classified as “Emerging Markets and Developing Economies” (EMDEs). Five of these countries are known as emerging markets (EM) which refer to the BRICS member countries: Brazil, Russia, India, China and South Africa. These economies are largely fuelled by the infusion of foreign capital, technology and expertise while they enjoy a comparative advantage of a large pool of low-cost labour that is gradually becoming more educated (International Monetary Fund, 2015a). The International Monetary Fund (IMF) classify the remaining 149 countries as either low income countries (LIC) or low income developing countries (LIDC) based on their per capita income and financial assistance eligibility (International Monetary Fund, 2014b). These countries are largely fuelled by infrastructure investments, growing service sectors, strong agricultural production and in some countries oil-related activities (International Monetary Fund, 2014b). Most sub-Saharan African countries are classified as LIDC’s (Nolan & Gupta, 2014:9) (International Monetary Fund, 2014b).

Market entry strategies for EMDEs differ from strategies for developed countries. EMDEs are often laden with institutional voids such as imperfect and frequently changing regulations, ineffective distribution channels and in most cases a shortage of basic market data (Jullens, 2014). There have been a number of both successful and unsuccessful market entries by multinational and South-African companies into SSA. New entrants often find that home-grown strategies do not always work well in this new environment and must be adapted.

### **1.3. INTRODUCTION TO SUB-SAHARA AFRICA**

Sub-Saharan Africa (SSA) consists of 49 countries located south of the Sahara desert, covering an area of close to 23.5 Million km<sup>2</sup> (World Bank, 2014). About 45% of this land is used for agricultural purposes. Arable land use increased from 6.3% in 1990 to 8.62% in 2010. Africa still holds 60% of the world's uncultivated land that is suitable for crop production.

The countries of SSA are geographically and culturally diverse and each one has its own political and economic complexities and challenges. Sub-Saharan Africa is generally becoming politically more stable as democratic elections advance from infancy into maturity. Incidents of political coups, civil war, unfair elections and dictatorships are declining, although there are still isolated cases. Over the last decade foreign direct investment (FDI) into sub-Saharan Africa has increased substantially reaching 42.2 billion dollars in 2013 (World Bank, 2013a) and flattening out at about 50 billion dollars in 2015 while a select few countries had an average economic growth above 10% for the majority of the time.

SSA has a combined population of close to 1 billion people and is one of the fastest growing populations in the world; it is expected to increase to 2.3 billion by 2050 (FAO, 2009).

The agriculture sector of this region has immense potential and is expected to grow considerably over the next 15 years. SSA is seen as a new growth frontier for investments. Foreign development projects and SSA governments are increasingly investing in this sector. A number of SSA countries have made progress toward making their business environment more attractive for foreign investment (World Bank, 2014:5). Some of the reasons why SSA are increasingly perceived as a high potential investment destination includes:

- A decade of high economic growth (5-6%) which is perceived as sustainable;
- Positive developments in sound economic policies and debt relief;
- Stronger institutions;
- Large investments in infrastructure;
- Growing domestic demand;
- Strong growth in the agriculture, mineral, and services sectors;
- Improved regulation;
- Growing middle class with higher disposable income;
- Increasing pace of urbanisation;

- Low labour costs;
- Relative inexpensive land and properties; and
- Growth in exports.

#### **1.4. AGRIBUSINESSES ENTERING SUB-SAHARAN AFRICA**

The Merriam-Webster dictionary define an agribusiness as “*an industry engaged in the producing operations of a farm, the manufacture and distribution of farm equipment and supplies, and the processing, storage, and distribution of farm commodities*” (Merriam-Webster, 2015).

Locally, South African agribusinesses find themselves in a mature industry. This leaves companies with four options if they want to continue to grow:

- 1) Compete for market share with competitors;
- 2) Develop new products and services
- 3) Merge with competitors; and
- 4) Enter new markets.

South-Africa had an average annual economic growth rate of 2.9% over the period 2005-2015. Sub-Sahara Africa had an average economic growth of 5.5% over the same period (World Bank, 2014). Over the last few decades many agribusinesses have invested in SSA seeking out countries with high growth prospects. For some, this was a natural growth process, entering neighbouring countries through export opportunities, for others it was a deliberate decision to seek out promising opportunities to have the first mover advantage. SSA is rife with crop and livestock production potential creating many opportunities for agribusinesses to facilitate and benefit from agricultural developments. Many South African agribusinesses have all the required resources available such as access to finance, skills, expertise and technology that they can utilise to partner with SSA countries to unlock their agricultural potential (ADB, 2013).

Companies with the intention to expand into SSA must select preference countries based on pre-determined criteria. After this they decide between different opportunities in the selected countries, facing different challenges and bearing various amounts of risk exposure. Each

opportunity is evaluated based on their risk to reward ratio. After the company has found a suitable opportunity they select a market entry mode, choosing between hosts of different entry modes each having its own advantages and disadvantages. Due to the uniqueness of each opportunity and country, business models and strategies can rarely be duplicated with success. If a company makes poor decisions in market selection and market entry mode selection, it can lead to slow growth, financial losses or complete failure. Unfortunately many South African agribusinesses have failed while some succeeded. The ones who failed had to alter their strategy or had to withdraw from these markets learning costly lessons. In analysing their selection decisions and key success factors one might get insight into the elements of a successful market entry strategy for SSA.

### **1.5. RESEARCH SCOPE**

This study was conducted on South African agribusinesses that currently have operations in sub-Saharan African countries. The research contributes to existing literature pertaining to agribusinesses' entry strategies into the SSA markets. The majority of research in this field focuses on multinational corporations entering emerging markets. This study focuses specifically on South-African agribusinesses entering SSA countries. Most SSA countries are not classified as emerging markets but rather labelled as 'frontier markets' or low income, developing countries (LIDC).

### **1.6. OBJECTIVES OF THE STUDY**

The primary objective of this research was to examine the elements of successful market entry of South African agribusinesses that enter SSA countries.

The secondary objectives of the research were to:

- Gain a holistic view of the decision processes that South-African agribusinesses go through when they enter a SSA country; and to
- Gain an understanding of the challenges that agribusinesses face when they enter SSA. The challenges were also compared to findings in other literature.

By gaining insight into their selection decisions, it was attempted to distil the key elements of their successful market entry into a strategic framework in the form of a model that would aid South African Agribusinesses with market entry into SSA.

By researching the elements of successful entry strategies into SSA, it is hoped that the research might stimulate further development of SSA through agribusinesses. Furthermore, by analysing the successes and failures of these companies, prospective companies and SSA countries hoping to attract agribusinesses will also gain insight into which strategies would best fit their circumstances.

## **1.7. DEFINITIONS AND KEY VARIABLES**

### **Agribusiness**

The Merriam-Webster dictionary define an agribusiness as *“an industry engaged in the producing operations of a farm, the manufacture and distribution of farm equipment and supplies, and the processing, storage, and distribution of farm commodities”* (Merriam-Webster, 2015).

### **Market Entry Mode**

A market entry mode is the way that a company decides to bring its product or service to the market. Sharma and Erramili (2004:2) define an entry mode as *“a structural agreement that allows a firm to implement its product market strategy in a host country either by carrying out only the marketing operations, or both production and marketing operations there by itself or in partnership with others”*.

### **Emerging Markets**

Emerging market economies (EME) are considered to be fast-growing economies. The Farlex financial dictionary (2009) define emerging markets as: *“an economy in a country noted for growing liquidity, stability, infrastructure and other positive features, though not to the extent as exists in the developed world.”* An emerging market is usually considered to be in a transitional phase toward developed market (HSBC, 2005).

### **Strategy**

Hough *et al.* (2011) define strategy as *“competitive moves and business approaches that managers are employing to grow the business, attract and please customers, compete successfully, conduct operations, and achieve targeted levels of organisational performance.”*

## **1.8. LAYOUT OF THE STUDY**

**Chapter 1** serves as an introduction to the study; it provides the motivation for the study by giving the problem statement and introducing to various elements that form part of the study. It also gives a scope for the study and contextualises main concepts.

**Chapter 2** describes the research methodology. This includes the research approach, population, sample, data collection methods and research limitations.

**Chapter 3** is a literature review. All the relevant and related theory is discussed. This includes emerging market strategy and market mode selection theory. An overview of the dynamics of the sub-Saharan African markets and agribusiness are also given.

**Chapter 4** portrays the results of the qualitative interviews.

**Chapter 5** discusses the results and findings.

**Chapter 6** provides the conclusions on the research findings.

## **1.9. CHAPTER SUMMARY**

The Sub-Saharan African region has immense agricultural potential and is expected to grow considerably over the next 15 years. South-African agribusinesses are in a unique and favourable position to facilitate and benefit from agricultural developments in SSA. South Africa has many large, diversified agribusinesses that have all the required resources available such as skills, expertise, technology and financial support to capitalise on SSA's agricultural developments. South African agribusinesses face a challenging local environment that is competitive, uncertain, and that has limited growth opportunities. SSA is therefore increasingly becoming a more attractive investment destination which offers higher growth opportunities. Many South African agribusinesses had a hard time expanding to SSA while others have been very successful. SA agribusinesses looking at SSA markets have to decide between opportunities in different markets, facing different challenges and bearing various exposures to risk. After screening potential opportunities, the company must select a suitable market entry mode. If companies make poor decisions in market selection and market entry mode selection, it can lead to slow growth, financial losses or complete failure. This study investigates the elements successful market entry strategies and aims to provide a holistic market entry model for SA agribusinesses expanding into SSA.



## **CHAPTER 2 RESEARCH METHODOLOGY**

### **2.1. RESEARCH DESIGN/METHOD**

The research followed a qualitative research methodology. Semi-structured interviews were used to gain an ‘insider’s perspective’ on market entry strategies into SSA. This method allowed the researcher to explore the topic in depth while being able to adapt to the uniqueness of each company’s business strategy in SSA. The investigation centered on predetermined themes. The interviews were coded, analysed and results were summarized based on the themes.

#### **2.1.1. Research approach**

This study followed a grounded theory approach. Creswell (2012) states that in grounded theory research the researcher “generates a theory based on an abstract analytical scheme of a process”. A ‘theory’ is, therefore, inductively generated out of the information obtained. Several infield interviews were done while the recorded data were continuously analysed. The process continued until the data become saturated. The participants in the study are all employees of agricultural companies that have experience in market entry strategy and market selection in SSA markets. By using this approach the researcher aimed to achieve an insider’s view of market entry strategies into SSA based on participant’s recorded experiences participants. Data were collected and analysed systematically. A model containing the elements of successful market entry was generated from the data that was collected from participants.

#### **2.1.2. Research setting**

As far as possible, interviews were scheduled at the interviewee’s respective company during business hours. When this was not possible, a different setting was arranged. Interviews were scheduled at a time and place that best suited the respondents and all interviews were conducted face to face, except one which was conducted telephonically.

#### **2.1.3. Entrée and establishing researcher roles**

Participants that were identified were contacted either via telephone or email to request a meeting and a personal interview. They were informed of the nature of the study and the expected duration of the interview. An interview cover letter that explained the nature and purpose of the study was sent to all interviewees in advance. Upon agreeing to participate, a time and date was scheduled at a place convenient for them.

#### **2.1.4. Sampling**

The number of South-African agribusinesses that have operations in SSA countries are relatively small. A theoretical and convenience sampling method was followed (Creswell 2012). The participants were chosen based on their experience and position within their respective companies. The individuals were people working at South African agribusinesses that have already entered to some extent into the SSA markets. It was also a prerequisite that the individuals that were interviewed must have been in a decision making capacity to make decisions regarding market selection and market entry modes.

The number of respondents interviewed depended on how long it took before the data became saturated. It was proposed that a minimum of ten individuals would be interviewed and due to time limitations only ten interviews were conducted.

#### **2.1.5. Data collection methods**

The interviews were recorded with an audio recorder and reflective notes were taken. Observations and relevant documents were also collected for analysis. Participants were chosen and therefore field visits were conducted in a systematic manner (Welman *et al.*, 2011; Creswell, 2012).

##### **2.1.5.1. Recording of data**

Data collected from the interviews as well as additional documents and observations were documented in the form of transcripts and field notes. The data were captured systematically over a period of time and were processed and analysed continuously to determine the level of saturation and to investigate new alleys of interest. All interviews were transcribed, coded and summarized. Voice recordings, field notes and transcripts were backed up on an external hard drive.

##### **2.1.5.2. Data analysis**

The data were analysed and processed. This was done by transcribing the interviews and compiling field notes (Welman *et al.*, 2011). Three steps described by Creswell (2012) were followed with the data analysis. The first step was to code the data for major categories of information in an open coding process. The major categories were:

- Operational model and strategy;
- Entry modes;

- Market selection factors;
- General challenges and country specific challenges; and
- Key success factors.

The second step was to categorise the data around core themes within each category. The third step was to develop propositions based on the interrelationships between the themes in each category and between companies (Creswell, 2012). Analysis was treated as part of the design by doing data analysis simultaneously with data collection, a method that was proposed by Bickman and Rog (2008). Each interview was scrutinised to gain insight into the processes, actions and strategies that each company employed to achieve success in their respective markets.

#### 2.1.5.3. Strategies employed to ensure quality of data

Lincon and Guba's (1985) methodology for evaluating qualitative research was followed. They highlight that qualitative research should adhere to 'internal validity', 'external validity', 'reliability' and 'objectivity'. Burden and Roodt (nd) elaborated on this by suggesting that research should be credible as an alternative to internal validity. The research should be transferable. Although it is not possible to replicate a study exactly, the researcher must reveal as much as possible of the research parameters, theoretical framework, data collection methods and analysis techniques. This ensures that the context of the study is well understood if similar studies need to be conducted.

## 2.2. ETHICAL CONSIDERATIONS

Welman *et al.* (2011) list four ethical considerations to which a researcher must pay attention;

- Informed consent – The respondents were asked to give consent after they had been thoroughly informed about the nature of the study. Some information was sensitive in nature.
- Right of privacy – Interviewees were ensured that they will remain anonymous.
- Protection from harm – respondents were ensured that they would not be harmed, physically or emotionally during the interview.
- Researcher involvement – No unethical tactics were used to gather information.

All of the above mentioned ethical considerations were taken into account when the study was conducted. Cover letters were sent to all participants beforehand that explained the nature of the study, promised anonymity and their wellbeing. A summary of the themes that

would be discussed was also included. Participants had the option to withdraw if they felt that they did not want to partake in the study. The universities' contact details were also provided in case any participant had the need to lodge a complaint.

### **2.3. RESEARCH LIMITATIONS**

This study was conducted on a small number of companies due to time constraints. The study focused only on South-African agribusinesses and mostly companies that have a presence in central South-Africa. Agribusinesses operate across the whole value chain and in a range of industries. The companies represented cover different entry modes and different types of agribusinesses but not all types of agribusinesses and agricultural industries were covered. Africa also consists of diverse countries and cultures. Thirty-three of the forty-nine SSA countries were included in the study but a number of these countries are only represented by one or two companies. The researcher formed propositions based on the interrelationships between themes and frequency of responses. Due to the relative small sample size the conclusions cannot be deemed applicable to all agribusinesses and in all SSA countries. In order to increase the reliability of the study a greater sample size could be used in future research.

### **2.4. CHAPTER SUMMARY**

Semi-structured interviews were used to gain an 'insider's perspective' on South-African agribusinesses market entry strategies into SSA. The data were analysed and processed. All the information collected in the study, the challenges, market selection factors and key success factors are the opinions and experiences of the interviewees gained through years of doing business in SSA. A model containing the elements of their successful market entry was generated from the data. The sample size was relatively small and should be increased to cover a greater range of agribusiness industries and more SSA countries.

## **CHAPTER 3                    LITERATURE REVIEW**

### **3.1.    INTRODUCTION**

This chapter provides a literature overview of current knowledge. The theory and concepts regarding emerging markets, emerging market strategies and market entry are discussed. Secondly, this chapter discusses the dynamics of sub-Saharan Africa and South African agribusinesses.

### **3.2.    EMERGING MARKETS AND SSA IN CONTEXT**

There is large growing body of literature on emerging market strategy. Most literature concerns companies from developed countries entering emerging markets. There are a number of different definitions of what ‘emerging markets’ entail, but a broad definition that summarises the core concept is given by a popular website, Investopedia (2015): “*a nation's economy that is progressing toward becoming advanced*”. The World Economic Outlook classification system designates 34 countries as advanced countries (International Monetary Fund, 2014a). The remaining 154 countries in the world are classified as “Emerging Markets and Developing Economies” (EMDEs) that are further subdivided. Six of these countries are labelled emerging markets (EM) which generally refers to the BRICS member countries: Brazil, Russia, India, China and South Africa. These economies are largely fuelled by the infusion of foreign capital, technology and expertise while they enjoy a comparative advantage of a large pool of low-cost labour that is gradually becoming more educated (International Monetary Fund, 2015). The International Monetary Fund (IMF) classifies the remaining 149 countries as either low income countries (LIC) or low income developing countries (LIDC) based on their per capita income and financial assistance eligibility (International Monetary Fund, 2014b). These countries are largely fuelled by infrastructure investments, growing service sectors, strong agricultural production and in some countries oil-related activities (International Monetary Fund, 2014b). Most sub-Saharan African countries are classified as LIDC’s (Nolan & Gupta, 2014:9) (International Monetary Fund, 2014b).

The Global Competitiveness Index framework that was developed by the World Economic Forum divides countries into groupings based on their stage of economic development (WEF, 2013). Economies are divided into factor-driven economies, efficiency-driven economies and innovation-driven economies. Factor-driven economies are economies that are mostly struggling with basic requirements such as institutions, infrastructure, the macroeconomic

environment and health and primary education. Enhances in any of these factors would stimulate economic growth. Efficiency-driven economies are economies that have most of the basic requirements, but they are lacking in a number efficiency enhancing factors such as higher education and training, goods and labour market efficiency, financial market development, technological readiness and market size. Innovation-driven economies are economies where economic growth is driven by an increase in business sophistication and innovation. Table 1 shows the different stages of development of African countries.

**Table 1 STAGES OF DEVELOPMENT OF AFRICAN COUNTRIES**

Stage	African countries	Other countries in this stage
<b>Stage 1 (factor-driven)</b> GDP per capita < US\$2,000	Benin, Burkina Faso, Burundi, Cameroon, Chad, Côte d'Ivoire, Ethiopia, Gambia, Ghana, Guinea, Kenya, Lesotho, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritania, Mozambique, Nigeria, Rwanda, Senegal, Sierra Leone, Tanzania, Uganda, Zambia, Zimbabwe	Bangladesh, Nicaragua, Pakistan, Vietnam, Yemen
<b>Transition from 1 to 2</b> GDP per capita US\$2,000 to US\$3,000	Algeria, Botswana, Egypt, Gabon, Libya	Azerbaijan, Bolivia, Brunei Darussalam, Iran, Islamic Rep., Venezuela
<b>Stage 2 (efficiency-driven)</b> GDP per capita US\$3,000 to US\$9,000	Cape Verde, Mauritius, Morocco, Namibia, South Africa, Swaziland	Albania, Belize, China, Costa Rica, Indonesia, Jordan, Mexico
<b>Transition from 2 to 3</b> GDP per capita US\$9,000 to US\$17,000	Seychelles	Argentina, Brazil, Chile, Croatia, Malaysia, Mexico, Russian Federation, Turkey
<b>Stage 3 (innovation-driven)</b> GDP per capita > US\$17,000		Germany, Republic of Korea, Norway, Spain, United Kingdom, United States

Source: WEF (2012; 2013)

### 3.3. EMERGING MARKET STRATEGY

Market entry strategies for EMDEs differ from strategies for developed countries. EMDEs are often laden with institutional voids such as imperfect and frequently changing regulations, ineffective distribution channels and in most cases a shortage of basic market data (Jullens,

2014). There have been a number of both successful and unsuccessful market entries by multinational and South-African companies into SSA. New entrants often find that home-grown strategies do not always work well in this new environment and must be adapted.

There has been observable acceleration in globalisation over the last couple of decades. The opportunities and growth potential locked in emerging markets are drawing an increasing number of companies to them.

### **3.3.1. Motives for internationalisation**

Peng (2009) lists three main motives for seeking opportunities in new countries:

- With a larger market base a company is able to accommodate larger economies of scale. This can decrease the production cost per unit.
- A company can reduce its risk of overdependence on one country by spreading risk over multiple countries.
- A successful company seeks to replicate its success at home in a new country.

SSA markets present difficulties because of their characteristic complexities of their environmental factors. Many companies choose to stay out of the SSA markets due to fear born out of a lack of knowledge and understanding about the markets (Khanna, *et al.*, 2005). Companies that have made the leap have learned that home grown strategies often fail in this new environment. A good market entry strategy adopted by an agribusiness entering an SSA market would therefore require an appreciation of the vigour and complexity of the environment, and a plan on how to overcome the various challenges. A natural step in the process is selecting a suitable market and deciding on an entrance strategy.

Shapiro (2002:469-472) describes five interrelated steps to entering new markets:

- Investigate profitable investment opportunities;
- Use appropriate evaluating criteria;
- Estimate the longevity of the competitive advantage;
- Evaluate the effectiveness of the entry modes; and
- Select a mode of entry.

### 3.3.2. Modes of market entry

There are two generic ways to gain access to foreign markets, exporting and foreign direct investment (FDI) (Kamau, 2005). Neary (2002) describes three main motives that influence a company's behaviour when deciding between exporting and FDI.

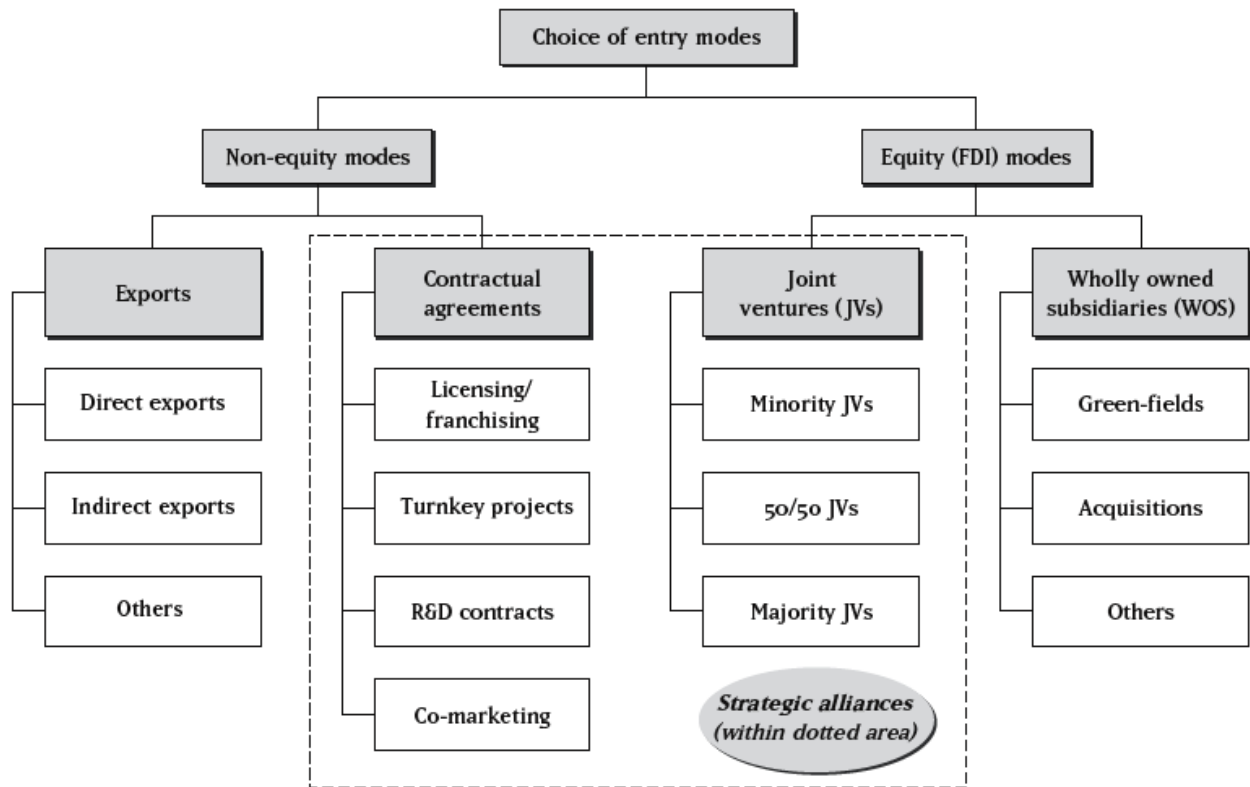
- The tariff-jumping motive: FDI is preferred when exporting tariffs are high and fixed costs for setting up a production plant is low.
- The export-platform motive: when internal tariffs of the foreign market are low, companies may favour FDI relative to exporting. Competition may also be lured to invest if internal tariffs are low.
- High competition resulting from reduced internal tariffs: when a country has low internal tariffs but also high competition, it is best not to invest.

There are different ways to enter a new market. The following framework of entry modes has been adapted from Peng's (2009) work:

- Exporting
  - Direct Exporting
  - Indirect Exporting
- Strategic Alliances
  - Joint Ventures
  - Licensing/Franchising
  - Foreign production and distribution
- Wholly Owned Subsidiary
  - Green-fields
  - Brown-fields
  - Acquisitions
- Internet and E-Commerce

Peng (2009) illustrates the different entry modes in a hierarchal model (Figure 1). Entry modes are firstly divided into entry modes that require no FDI, also called non-equity entry modes, and entry modes that require FDI.





**Figure 1 ENTRY MODE OPTIONS: THE HIERARCHICAL MODEL**

Source: Adapted by Peng (2009) from Pan and Tse. (2000)

### 3.3.2.1. Exporting

Exporting is a function of international trade and can be defined as “*goods and services produced in one country and sold to non-residents*” (Oxford dictionary of economics, 2013). Exporting is the only entry mode that does not entail FDI. Exporting can be done directly or indirectly. Direct exports imply that a company exports directly to its target customer (NZTE, 2015). Indirect exports imply that products are exported through an intermediary that is based in the target country. The intermediary imports and distributes the product within the target country. Table 2 lists the advantages and disadvantages of using exporting as an entry mode and Table 3 compares the advantages and disadvantages of direct and indirect exporting.

**Table 2 EXPORTING ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

<b>Advantages</b>	<b>Disadvantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• New markets bring an opportunity to achieve economies of scale.</li> <li>• No FDI costs.</li> <li>• Low market commitment and low risk.</li> <li>• Opportunity to achieve market penetration with minimal investment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerable to changes in import and export policies, changes in taxes and tariff barriers.</li> <li>• Challenge to provide service and support with no presence in the country.</li> <li>• Vulnerable to increases in transportation costs.</li> <li>• The challenge to market product with no presence in the country. The third party or agents may be dividing their attention between a number of products.</li> <li>• In some countries, companies with local shareholders receive more government protection and support.</li> <li>• There is a great lead time to export something to many SSA countries.</li> <li>• The infrastructure limits export efficiency to many countries.</li> <li>• Are vulnerable to changes in currency exchange rates.</li> </ul>

Source: Adapted from NZTE (2015)

**Table 3 COMPARISON BETWEEN DIRECT AND INDIRECT EXPORTING**

<b>Direct exporting</b>	<b>Indirect exporting</b>
<b>Advantages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• More control over pricing and brand image.</li> <li>• Able to build and maintain customer relationships and the ability to deal directly with customer queries and gain a better understanding of the customer's needs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agent or distributor already has local market knowledge, a presence in host country and a customer base.</li> <li>• Agent can handle logistics and arrange import permits</li> <li>• Agent can provide sales personnel and technical support</li> </ul>
<b>Disadvantages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requires more time and financial and human resources than indirect exporting.</li> <li>• Providing after service support can be challenging in non-English speaking countries such as French or Portuguese speaking countries.</li> <li>• Daily follow-up on sales opportunities can come second to South-African opportunities.</li> <li>• It can be difficult to provide technical support remotely, requiring additional visits.</li> <li>• Slower growth without a commitment to an in-market presence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The agent shares in profits</li> <li>• You don't have direct contact with the end customer</li> <li>• There are fewer opportunities to learn host countries' market.</li> <li>• Agents or distributors still require sales support</li> <li>• You have less control over the actual final transaction.</li> <li>• Agent may have divided attention between your products and other products.</li> </ul>

Source: Adapted from NZTE (2015)

### 3.3.2.2. Strategic alliances

Thompson and Strickland (2001:5) state that if a company wants to be more competitive globally they can accelerate their internationalising process by forming strategic alliances. Strategic alliances are mostly cooperative agreements between companies but can also be between companies and governments or with competitors. Peng (2009) illustrates in Figure 1 that strategic alliances can be formed in both equity and non-equity requiring modes. Non-equity modes can be in the form of contractual agreements for example licensing or franchising contracts, turnkey projects or other types of contracts. Equity modes can take the

form of Joint Ventures (JV) where the company can have a minority share, a 50% share or a majority share. Table 4 lists the advantages and disadvantages of utilizing strategic alliances as an entry mode into a foreign market.

**Table 4 STRATEGIC ALLIANCE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

<b>Advantages</b>	<b>Disadvantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companies can enter into a strategic alliance with potential competitor.</li> <li>• Can share capital expenditure and risks</li> <li>• Alliances may bring together complimentary competencies, expertise and assets.</li> <li>• Access to local partners knowledge</li> <li>• Politically more acceptable.</li> <li>• Faster access to markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companies may give away their expertise, core competencies or technology.</li> <li>• Don't have full control over assets.</li> <li>• Slow decision making.</li> <li>• Corporate culture of partner may be different.</li> <li>• Can become over dependant on another partner company for essential expertise and capabilities.</li> </ul>

Source: Adapted from Peng (2009)

### 3.3.2.3. Wholly owned subsidiary

A Wholly owned subsidiary (WOS) is a company whose shares are all owned by another company also called a parent company (Oxford advanced learner's dictionary, 2015). A wholly owned company can be acquired through the acquisition of another company or through the investment in green field or brown field operations. A green field investment is when a company invests in a foreign country and develop new operational facilities from the ground up. Green field investments are usually higher risk investments due to a lack of local market knowledge, uncertainty and high development costs. Brown field investments are when a company purchases existing production facilities with the aim of producing a different product. Table 5 lists the advantages and disadvantages of investing in a wholly owned subsidiary.

**Table 5 WHOLLY OWNED SUBSIDIARY ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

<b>Advantages</b>	<b>Disadvantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection of technology and trade secrets.</li> <li>• Building a new production facility gives a company maximum design flexibility to increase efficiency.</li> <li>• Full control.</li> <li>• In investing in a new business, jobs are created, giving a company leverage to negotiate benefits with a foreign government.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital intensive.</li> <li>• High risk.</li> <li>• Time consuming.</li> <li>• Lack of local market knowledge in foreign country may lead to slow growth and costly mistakes.</li> </ul>

Source: adapted from Basson (2005) and Hill (1997)

#### 3.3.2.4. E-commerce

Although E-commerce can be categorised as relative low risk with relative high level of control, it is still in it's infancy in many SSA countries at present, but certainly a mode with great potential in the future. The advantages and disadvantages of using E-commerce as an entry mode are listed in Table 6. E-commerce should be integrated with other entry modes in order to ship products to customers.

**Table 6 E-COMMERCE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES**

<b>Advantages</b>	<b>Disadvantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Able to reach a wider customer base across multiple countries.</li> <li>• Possible to do sales transactions without personal contact.</li> <li>• Can provide product information and automatic quotations.</li> <li>• Can complement existing sales system.</li> <li>• Easier and less costly than other entry modes.</li> <li>• Lower risks.</li> <li>• High level of control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SSA is not fully accessible.</li> <li>• Customer perceptions and fears of online fraud.</li> <li>• Can become logistically challenging to export to multiple countries.</li> <li>• Information can be unreliable. Systems need constant maintenance.</li> </ul>

Source: Adapted from Basson (2005) and Hill (1997)

### 3.3.3. Risk vs. control

Chee and Harris (1998) added dimensions to the market entry selection factors namely to the degree of risk and level of control. As illustrated in Figure 2 there is a trade-off in the level of risk and corresponding level of control.

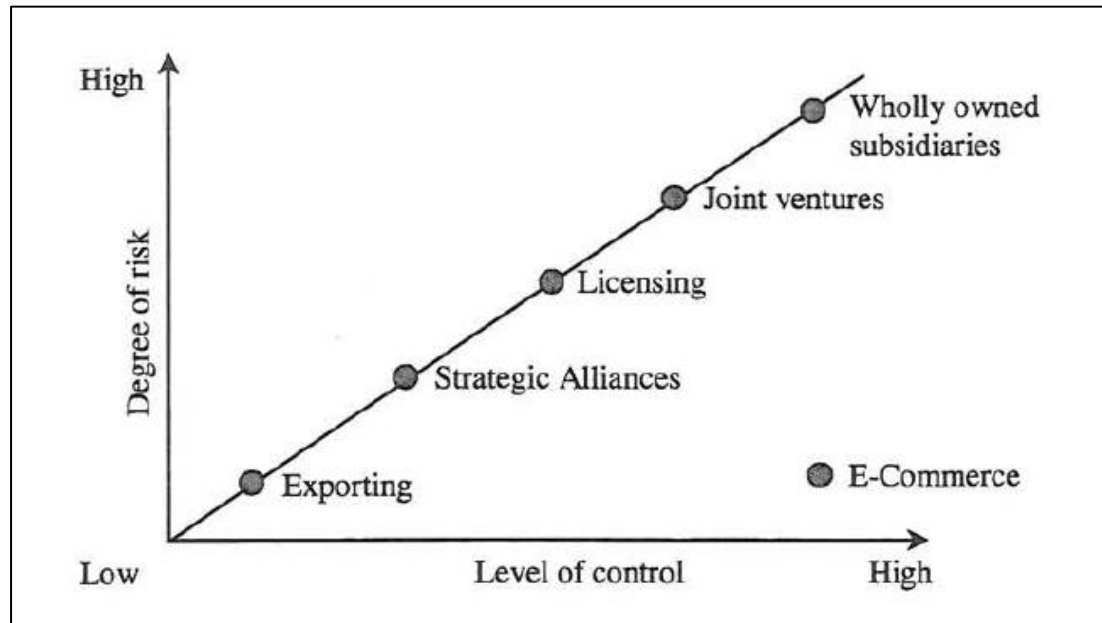


Figure 2 ENTRY MODES RISK AND CONTROL

Source: Chee and Harris (1998:292)

### 3.3.4. Selection of an entry mode

Basson (2005:53) lists the following factors that can have an influence on entry mode selection:

- Company size and resources;
- Management locus of control;
- Experiences with previous market entries;
- Management's risk attitudes;
- Market share targets;
- Calculation methods applied;
- Profit targets;
- Competencies and skills required/available;
- Sufficiency and reliability of information;
- Characteristics of country business environment;

- Market barriers;
- Industry feasibility/viability of market entry modes;
- Market growth rate; and
- Global management efficiency requirements.

### 3.4. MARKET SELECTION FACTORS

Companies that must decide between different countries or markets use selection criteria to screen potential countries. Table 7 compares market selection factors (MSF) from three separate sources.

**Table 7 MARKET SELECTION FACTORS FOR EMERGING MARKETS**

<b>WEF (2013:8)</b>	<b>Basson (2005:59) <i>adapted</i></b>	<b>Anderson <i>et al.</i> (2001:220)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions</li> <li>• Infrastructure</li> <li>• Macroeconomic environment</li> <li>• Health and primary education</li> <li>• Higher education and training</li> <li>• Goods market efficiency</li> <li>• Labour market efficiency</li> <li>• Financial market development</li> <li>• Technological readiness</li> <li>• Market size</li> <li>• Business sophistication</li> <li>• Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politics <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stability</li> <li>○ Diplomatic relationships</li> <li>○ Internal policies</li> </ul> </li> <li>• Market potential <ul style="list-style-type: none"> <li>○ General demand</li> <li>○ Adaptive costs</li> <li>○ Competition</li> </ul> </li> <li>• Economics <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Development and performance</li> <li>○ Production strength</li> <li>○ Consumption</li> </ul> </li> <li>• Culture <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Culture unity/differences</li> </ul> </li> <li>• Infrastructure <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Distribution</li> <li>○ Communications</li> <li>○ Geography</li> </ul> </li> <li>• Legal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Taxes/tariffs</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market size</li> <li>• Growth potential</li> <li>• Profit potential</li> <li>• Diversification potential</li> <li>• Within organizational capacity</li> <li>• Competition</li> <li>• Known demand</li> <li>• Geographical proximity/distance</li> <li>• Government incentives</li> <li>• Culture</li> </ul>

### 3.5. DYNAMICS OF SUB SAHARAN AFRICA

Sub Saharan Africa (SSA) is comprised of 48 countries that are located below the Sahara desert. Included in this group are the islands Madagascar, the Seychelles, São Tomé and Príncipe, Mauritius and Cape Verde. Only 6 African countries are not part of the SSA.

Sub-Saharan Africa is a region with immense potential. Since 2009 between 4 and 8 SSA countries were constantly in the top ten growing countries in the world. A number of African countries have recently discovered oil reserves. These include Uganda, Ethiopia, Kenya, Tanzania and Mozambique (UNCTAD, 2014).

Two decades of disappointing performance, have at last been followed by a strong and sustained growth period. SSA's growth has been above 5% for over a decade, only temporarily disrupted by the global economic downturn in 2009 (WEF, 2013; IMF, 2014b; JICA Report, 2013). Globally, there is a growing interest in Africa due to the regions steady economic growth, increased disposable income and higher consumer confidence. Africa's share of Foreign Direct Investment (FDI) projects has increased to 5.7% of global FDI projects in 2013, this is up from 3.6% in 2003 (EYGM, 2014). China has also been increasingly active in SSA. Chinese FDI into SSA grew from US\$ 392 million in 2005 to US\$ 3.7 billion in 2013, reaching a cumulative FDI stock of US\$25 billion (Ministry of Commerce, 2013). China-Africa trade has increased from US\$10 billion in 2000 to US\$ 210 billion in 2013 (Ministry of Commerce, 2013). China's involvement in Africa is also playing a major part in infrastructure development in many SSA countries (Li *et al.*, 2013). There are many reported cases where China has offered loans that support multipurpose development projects, with a focus on infrastructure in exchange for natural resources (Li *et al.*, 2013; Alden & Chichawa, 2014).

A number of South African (SA) companies made their entrance into sub-Saharan Africa during the past 15 years. The majority of these companies fall under retailers such as Pick n Pay, Woolworths and Shoprite; banks and financial services such as Standard Bank, First Rand and Liberty Life; and telecommunication companies, with MTN achieving the most success. For the year 2013, SA had more FDI projects in Africa than any other country (FDI Intelligence, 2014). South African agribusinesses are increasingly looking to expand into African markets to utilise growth opportunities. Over the last decade a number of South African agribusinesses have also successfully entered SSA markets. These include companies such as Afgri, NWK, RCL, Tiger Brands and many more. Table 8 lists key success factors

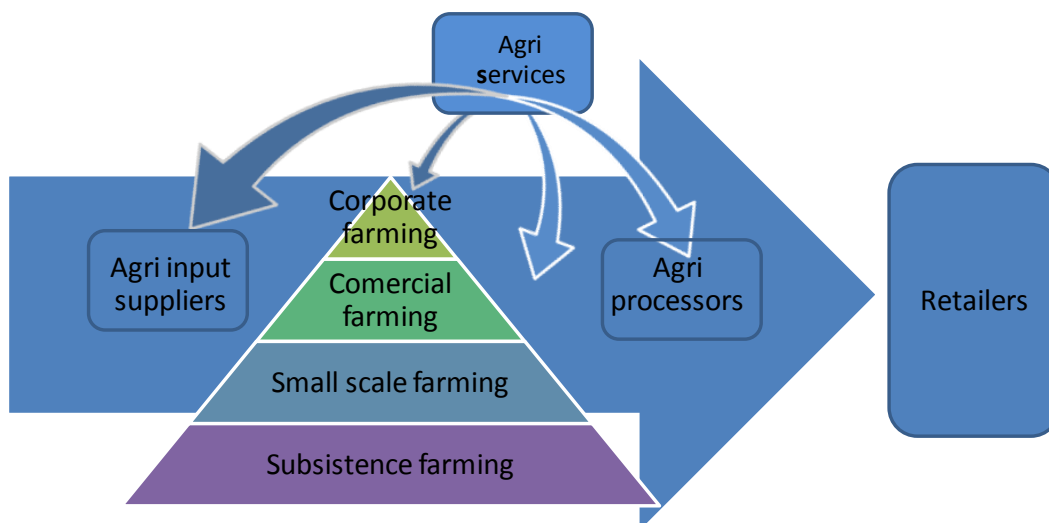


(KSF) for entering SSA and emerging markets from four different sources. Brimacombe (2011) and EYGM (2014) list KSFs for SSA markets. The KSFs listed by Deloitte (2011) and Arindam *et al.* (2008) are for emerging markets in general.

**Table 8 KEY SUCCESS FACTORS FOR ENTERING SSA AND EMERGING MARKETS**

Key Success Factors	Entering SSA		Entering emerging markets	
	Brimacombe (2011)	EYGM (2014:82-91)	Deloitte (2011:9-11)	Arindam <i>et al.</i> (2008:26-30)
<b>Strategic alliances</b>	Find local partner	Local partnership	Partnerships	
			Partner with government	
<b>People</b>	Foster skilled middle management	People		Invest in talented people
				Take advantage of low cost labour
<b>Strategy</b>	Remain flexible	Planning	Organic growth	Scale up quickly
	Choose an appropriate entry strategy	Purpose - Strategic Intent		Adapt business model to overcome key obstacles
<b>Risk management</b>		Diversify investment portfolio		
<b>Connecting with customers</b>	Integrate with community		Understanding local needs	
			Local presence	
<b>Attitudes</b>	Reserve judgment	Patience		
	Be patient			
	Change your frame of reference	Perspective - be positive and look for opportunities		
<b>Support</b>			Local sales/service support	Train staff in-house
<b>Infrastructure</b>				Deploy latest technology
<b>Logistics</b>			Handle sales and distribution/ Don't rely on agents	
<b>Product</b>			Create customized products or services	Create customized products or services
			Differentiate products	

An agribusiness can operate anywhere in the value chain from production, processing, distribution to retailing to the end-consumer. Agribusinesses can provide services, equipment or products to small and commercial farmers, produce agricultural products or operate downstream on the value chain by processing, distributing and selling agricultural products. Agribusinesses that control the full value chain from production to retailing are labelled “farm to fork” producers (Figure 3). Most agribusinesses are to a greater degree dependent on commercial farmers for their livelihood. Commercial farmers on the other hand are also dependent on the support of agribusiness and therefore had difficulty operating in sub-Saharan African counties where agribusinesses are less prominent. With the retail sectors expansion into SSA in recent years there has been a greater demand for good quality agricultural produce and processed food products in these countries. According to Gómez *et al.* (2013) retailers consider effective supply chain management as crucial to success when expanding into Africa. Therefore some retailers are partnering with local producers or even establishing farm to fork enterprises in some countries to ensure sufficient supply of fresh and quality produce (Fischer & Shah, 2010).



**Figure 3 AGRIBUSINESSES VALUE CHAIN**

### **3.5.1. Turning point**

Sub Saharan African (SSA) is at a critical turning point. While the problematic factors such as poor infrastructure, political instability, corruption, tax policies and inefficient governments still remain, progress is being made (WEF, 2013; McIntyre *et al.*, 2009). Sub Saharan Africa had its most stable decade in half a century and the global community has begun to pay attention. Since post-2008 Europe, North America and other first world

economies experienced relative slow growth; subsequently interest in emerging markets increased substantially.

### **3.5.2. Potential**

Agriculture in SSA is relatively untapped and is an area for major investment with potentially lucrative returns. Agriculture has been neglected for years but is once again drawing the attention of African governments, business leaders, communities and development donors, as a powerful driver of the continent's growth (World Bank, 2013a). Recently there has been renewed global interest in Africa's agricultural resources. The World Bank (2013a) reports that the private sector's interest in African agribusiness is unprecedented. Major land acquisitions by medium and large scale investors have been taking place since the unanticipated surge in global food prices of 2007 (Cotula & Vermeulen, 2009:1234; Jayne & Chapoto, 2014; World Bank, 2013b). SSA has close to 60% of the world's uncultivated arable land and its impressive water resources have scarcely been tapped (Jayne & Chapoto, 2014). The World Bank estimates that the agriculture and agribusiness sector can command a US\$ 1 trillion presence in sub Saharan Africa by 2030, compared to a US\$ 313 billion industry in 2010 (UNCTAD, 2014). This is if it can be matched with infrastructure development in electricity and irrigation, smart agriculture practises, the support of dynamic agribusinesses and trade policies. Most SSA countries have a comparative advantage in agriculture (UNCTAD, 2014:87). Agriculture is the dominant source of livelihood in Africa, especially in low-income rural areas. Agriculture accounts for 30% of Africa's gross domestic product (GDP) output and about 70% of the population is directly employed in agriculture (Faye *et al.*, 2013). Africa now earns an average of 24% of its annual growth from its farmers and their crops.

### **3.5.3. Constraints**

The key constraints to the development of agribusiness in SSA have been studied comprehensively and can be summed up into these four categories (World Bank, 2013a):

1. Poor infrastructure and high transportation costs (World Bank, 2010; WEF, 2013).
2. Communal land rights result in limited access to land and finance (Deininger & Byerlee, 2011).
3. Inconsistent policies in agricultural output and input markets as well as trade (World Bank, 2013a)

4. Smallholders and small companies have difficulties in gaining access to information, technologies and finance (World Bank, 2007; Rabbinge, 2014).

These key constraints vary by country and in different agricultural value chains. Agribusiness must gain a thorough understanding of the elements involved when they select a market and in formulating a market entry strategy (Resnic *et al.* 2010). A number of general challenges that businesses face when they do business in SSA, is listed in Table 9.

**Table 9 CHALLENGES IN DOING BUSINESS IN SSA**

<b>WEF (2013:20)</b>	<b>DBSA (2011:9)</b>	<b>Games (2004:4-5)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Access to financing</li> <li>• Corruption</li> <li>• Inadequate supply of infrastructure</li> <li>• Inefficient government bureaucracy</li> <li>• Tax rates</li> <li>• Inadequately educated workforce</li> <li>• Inflation</li> <li>• Policy instability</li> <li>• Poor work ethic in national labour force</li> <li>• Tax regulations</li> <li>• Restrictive labour regulations</li> <li>• Crime and theft</li> <li>• Foreign currency regulations</li> <li>• Insufficient capacity to innovate</li> <li>• Government instability/coups</li> <li>• Poor public health</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Different language and business cultures</li> <li>• The choice of local partners</li> <li>• Weak local private sector</li> <li>• A lack of local market information</li> <li>• Weak government institutions</li> <li>• Problems with work permits</li> <li>• Non-payment of contracts</li> <li>• Dealing with issues of local content and empowerment</li> <li>• Onerous requirements for operating licenses</li> <li>• The cost of tendering for contracts</li> <li>• The security of people and assets.</li> <li>• Contract violation</li> <li>• Corruption</li> <li>• Lack of infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Low levels of development</li> <li>• Insufficient investment in people</li> <li>• Political and financial risk</li> <li>• High dependency on donors</li> <li>• High business costs</li> <li>• Insufficient infrastructure</li> <li>• Bad governance</li> <li>• Corruption</li> <li>• High costs of finance</li> <li>• Currency fluctuations</li> </ul>

Both agribusinesses and commercial farmers are dependent on infrastructure to facilitate the transportation; shipment and storing of commodities and farm produce (FOA, 2009). With the gradual improvement in infrastructure due to increased FDI in SSA, many SSA countries are becoming more attractive to both agribusinesses and commercial farmers.

SSA has a lot of commercial potential locked up in its agricultural resources but lack much of the necessary expertise to utilise it. There is a shortage of human capacity, skills and experience to develop and manage commercial farming and agribusiness ventures. South Africa on the other hand is well regarded for its expertise in commercial farming and agribusiness. South African agribusinesses and farmers have the opportunity to partner with African countries to transfer skills, technology and expertise to unlock their agricultural resources.

### **3.6. CHAPTER SUMMARY**

Sub-Saharan Africa is a region with immense potential and is economically and socially at a critical turning point. SSA has close to 60% of the world's uncultivated arable land and its impressive water resources have scarcely been tapped. Agriculture in SSA is an area for major investment with potentially lucrative returns. Over the last decade, a number of South African agribusinesses have successfully entered SSA markets. When a company seeks growth opportunities in SSA, it can start by using market selection criteria to screen potential markets. Secondly, there are different ways to enter a new market and a company must select a suitable market entry mode. Each type of entry mode has its own advantages and disadvantages. SSA markets present difficulties because of their characteristic complexities and environmental factors, and a company must be aware of the challenges that may be encountered. If a company makes poor decisions with regards to market selection and market entry mode selection, it can lead to slow growth, financial losses or complete failure. Lastly, by learning from other companies' successes and failures, a company can learn which factors are critical for success and divert its resources and focus on these key success factors.

## CHAPTER 4: RESULTS

### 4.1. INTRODUCTION

This chapter presents the results obtained from the interviews that were held with executive managers at nine South African agribusinesses that are doing business in sub-Saharan Africa. Each respondent had the capacity to influence strategic decisions within his organisation with regards to its strategy for SSA. Each company's results are first listed separately and a combined summary of the results is listed at the end of the chapter.

Table 10 contains an overview of the companies and positions held by the respondents that were interviewed. All companies and individual names are withheld to ensure anonymity.

**Table 10 COMPANIES INTERVIEWED**

<b>Company</b>	<b>Respondent's position</b>	<b>Company size</b>	<b>Type of business</b>
Company A	Senior MD Food processing	Large	Manufacturing, grain handling, retailing, importing and exporting
Company B	CEO (International)	Large	Service and management
Company C	MD for Africa	Large	Broiler industry: production, processing and retailing
Company D	Group Export Manager	Large	Dairy processing, exporting and importing
Company E1	MD for Africa Business	Large	Manufacturing, grain handling, retailing and exporting
Company E2	Business Development Manager	Large	Manufacturing, grain handling, retailing and exporting
Company F	General Manager	Medium	Equipment, tractor and irrigation manufacturing and exporting
Company G	MD for Africa	Medium	Input producer and equipment manufacturer
Company H1	MD for Gauteng	Large	Equipment manufacturer and importer
Company H2	Sales Manager	Large	Equipment manufacturer and importer
Company I	CFO, Co-owner	Large	Equipment, tractor and input manufacturer

## **4.2. QUALITATIVE INTERVIEWS**

The information listed in the results section are the opinions of the interviewees gained through their experiences and observations while doing business in SSA. The interview results for each company are presented in the following structure:

- Company overview
  - Market selection process
  - Company involvement in SSA
  - Market selection factors
- Challenges
  - General challenges
  - Country specific challenges
- Key success factors

## **4.2.1. Company A**

### **4.2.1.1. Company overview**

Company A is a prominent agricultural services and processing company with its core focus on grain commodities. Company A is a holding company for a variety of agricultural related companies. They provide services across the entire grain production, storage cycle and they are a financial service provider. In addition, they have a large retail footprint where they supply farming inputs, equipment and machinery.

Company A is the holding entity of a diverse group of agricultural companies. In SSA Company A has the following business units:

Company A has a collateral management company that provides risk management services to financial institutions, insurers, farmers and commodity traders. Their collateral management company operates over 19 SSA countries. These are South-Africa, Mozambique, Botswana, Nigeria, Ghana, Angola, Tanzania, Kenya, Rwanda, Uganda, Zambia, Zimbabwe, Togo, Benin, Burundi, Burkina Faso, Congo, Cote d'Ivoire and Malawi. Company A has 21 equipment and machinery dealerships across South Africa, as well as dealerships in Zimbabwe, Zambia and Ghana. Company A has a Joint Venture with a Netherland based company in a commodity trading company that leases storage facilities in Mauritius.

*“Our Africa business is done from Mauritius, and that is for tax reasons and things like indigenisation. You don't want to be BEE compliant here and in Zambia and in Nigeria...”*

Company A is heavily invested in grain handling infrastructure in SA as well as Zambia, Republic of Congo, Mozambique, Nigeria and Uganda. Company A is lastly also invested in a wholly owned subsidiary company that manufactures fish and poultry feed in Nigeria.

*“In Nigeria we bought into an existing business, we don't do greenfields.”*

Company A follows the following market entry process and growth strategy:

### **Step 1: Formulate Africa Strategy**

### **Step 2: Investigate**

*“Then you will look at your competitors: we do a complete business study for example. With the broiler industry you will have a look at the*



*producers, how many producers, the demand and supply and then decide whether there is a case for that country.”*

**Step 3: Look for investment opportunities**

*“Then we look at the companies already present, and which of them would fit and which we could inquire for possible buy-in.”*

**Step 4: Engage government**

*“The first thing we would do is to come into contact with the government. We have a person here that only works with government relationships.”*

*“It works like that in Africa. The government must know you are there, otherwise you will have no protection.”*

**Step 5: Buy into existing business**

*“The moment you buy in, there must be an advantage for the local guy and you.”*

**Step 6: Diversify and expand**

4.2.1.1.1. *Company A involvement in SSA*

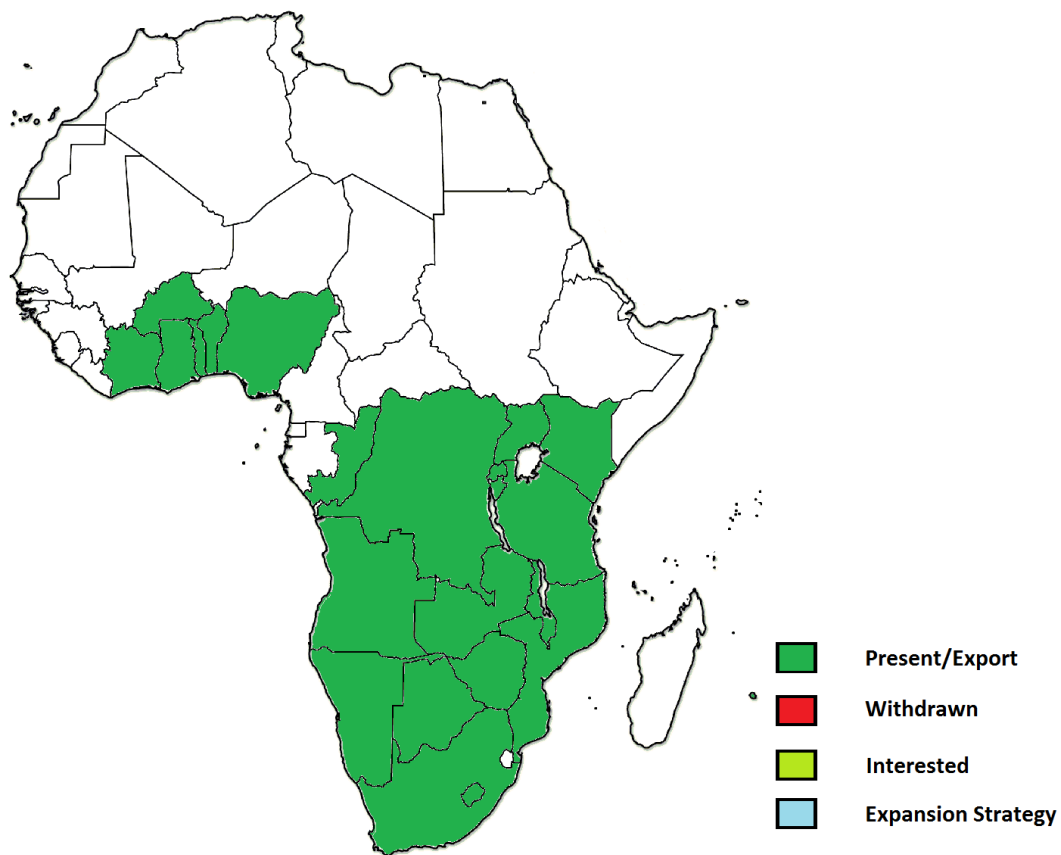


Figure 4 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY A IN SSA

Table 11 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY A IS INVOLVED

<b>Present</b>	South-Africa, Namibia, Lesotho, Mozambique, Botswana, Nigeria, Ghana, Angola, Tanzania, Kenya, Rwanda, Uganda, Zambia, Zimbabwe, Togo, Benin, Burundi, Burkina Faso, Congo, Cote d'Ivoire, Mauritius, Republic of Congo and Malawi.
<b>Withdrawn</b>	-
<b>Interested</b>	-
<b>Expansion strategy</b>	-

4.2.1.2. *Market selection factors*

Company A listed the following factors as important criteria for market selection:

- Political stability

*“So, if one looks at criteria, political stability always remains a big issue.”*

- Economic management (Fiscal policy)

*“The second thing that you must look out for, is the countries’ economic management. It has an impact on the exchange rate. Economic management and exchange rate is almost the same thing for me.”*

- Functioning judicial system
- Functioning political system
- Exchange rate

*“...and what that does is that the exchange rate weakens, so if one makes a million Naira profit per month in Nigeria and you take the exchange rate into account, you’ve actually made no profit, because you divide that exchange rate with the dollar.”*

- Currency preference

*“The third criteria in what currency you want to do business in...”*

*“...it is better to do business in Rand in African countries because both countries are emerging markets”*

*“So the South African exchange rate with the Naira and the Sedki or whatever, depreciates and appreciates at the same time. So your exchange rate losses are less in comparison to the dollar.”*

- Taxes

*“So another decision is where you want to keep you money and your business things, and your criteria is tax and your other criterion is which currency.”*

- Tax cuts

*“Do you get tax cuts for a certain period?”*

- Infant industry protection

*“Are there things like infant industry protection?”*

- Investment incentives

*“Are there incentives where they, for instance, pay half of your labour costs?”*

- Market knowledge
- Competitors
- Market size

*“...a place like Namibia ticks all the boxes but you don't have a market, I think 1.5 million people.”*

- Per capita income
- Availability of raw materials
- Infrastructure
- Unemployment rate
- Oil based economy/dependency states

#### 4.2.1.3. Challenges

Company A listed the following challenges as general and challenges experienced in Nigeria, Mozambique and Zambia specifically during the time they have been active in SSA.

##### 4.2.1.3.1. General challenges

Company A experienced the following challenges in SSA in general:

- Cultures and business protocols;
- Differences in judicial systems;
- Logistics;
- Infrastructure;
- Legal disputes require local lawyers; and
- Strong political and cultural hierarchies.
- Expensive to do business

*“...what do you pay someone to stay in Nigeria? A hell of a lot of money. Your cost of doing business in the rest of Africa is very high.”*

- Bad management at ports

*“...that shipment can wait at the bloody port for months before it is released and I’m not talking about someone that’s waiting for a bribe, it’s just bad management. Your things can rot in the port.”*

- Competition

*“...sub-Saharan Africa in my opinion is beginning to become overtraded.”*

- Availability of raw materials

#### 4.2.1.3.2. *Country specific challenges*

Company A mentioned the following country specific challenges:

##### **Nigeria:**

- Corruption;
- Strong business protocol;
- Logistics;
- Difficult to get currency out;
- No interest on money in bank; and
- Safety.

##### **Mozambique:**

- Border control

*“There is no control. They can tell you they are not allowed to import chicken, and there is a ban on importing chicken, and then 80% of chicken still gets in. You must know that, you won’t read it in a book.”*

##### **Zambia:**

- Competition

*“Zambia from an agricultural perspective is totally over-traded. You have all the poultry companies there, you have all the grain companies there, and you have every Tom, Dick and Harry there...”*

#### 4.2.1.4. Key success factors

Company A mentioned the following factors as keys to their success in SSA:

- Partnership
- Alliances

*“I think one of the most important lessons in Africa is that before you go in...you must have alliances with certain clients...”*

- Differentiate from competitors

*“You must know what you will be able to give them that are different from the current competition’s offering.”*

- South African manager

*“No, we always put South-Africans in and it matters, even in South Africa.”*

- Replace MD and FD

*“There is a reason why you fire the MD and the FD when you take over a company. You put your people there that understand your culture and systems and that know your way of doing business. That’s what we do.”*

*“We would rather put our people in there and over time train a local person for the position.”*

- Stay true to core competency

*“...and it must fit with our core competency. Our core competency is grains, grains are the core of our business.”*

- Stay within the company strategy

*“So, we will always keep to the group strategy and the strategy of the company.”*

- Planning
- Don’t underestimate customer’s sophistication

- Humility and respect

*“They think South Africans are bombastic and overpowering, they don’t really like us.”*

- Understand cultural aspects
- Understand business protocol

*“...if you go there and you don’t know their business protocol, you will fail from the start.”*

- Do business with respectable companies that don’t get involved in corruption.
- Customer relationships
- Local knowledge

*“So there are unique structures in each country that you must know about before you can do successful business in that country.”*

- Spread risk across multiple countries

*“...you don’t want to put everything only into one country, because if that country goes politically belly up, then you’re dead.”*

- Leverage South-African connections in SSA.

*“...local alliances that you are able to leverage to the outside. We were in the poultry business for years and I wouldn’t slaughter chickens if I’m not able to do it with Pick ‘n Pay, KFC, Shoprite or Woolworths, you would struggle. But if you are not already doing business with them in SA and you want to do it in Africa, then you won’t succeed, because you don’t have the relationships and commitments.”*

- Command higher margins

*“Obviously, high risk, high returns. So you can make more money and you are supposed to make more money when you go into Africa, because your risk exposure is higher.”*

- Differentiate products

## 4.2.2. Company B

### 4.2.2.1. Company overview

In South-Africa Company B is a large diversified agricultural company that owns a number of agricultural input and service companies. They are also involved with grain handling, retail and distribution. They realized that their South-African consultation market was limited so they expanded to South-Africa's neighbouring countries. This still wasn't sustainable so they approached international companies that had plans to expand into SSA. Initially Company B's involvement in SSA was only service related projects and primarily consultations on precision farming, which include fertilizer applications, grid planning and soil analysis.

*"...we realised that we had to start an international consulting business because we would be able to charge higher tariffs that could subsidize our South-African branch."*

In 2012, Company B signed a contract with an Abu Dhabi company to manage a large irrigation project in North-Sudan. All crops and roughages that were produced, were exported to Abu Dhabi. They first started out only in an advisory capacity, managing the day to day operations. Within a few years Company B were given shares in the business so they formed a partnership.

*"...our initial idea was not a JV or type of partnership but only consultation. We soon realised that that was not what they wanted, they wanted commitment..."*

This project is their most profitable and successful business operation in SSA outside of South Africa. In North-Sudan, Company B provides a management service as they have vast experience and knowledge in agriculture, crop production and precision farming.

*"We give the 'know how' and we do the implementation and management"*

Company B did not make any FDI; all infrastructures were built by the Abu Dhabi Company they are in partnership with. The Sudanese government also has a 40% share in the project.

*"Our pre-condition was that we would provide no input capital."*



Company B follows the following market entry process and growth strategy:

**Step 1: Investigate opportunities**

*“It was my responsibility; I started to search for other companies that had this need.”*

**Step 2: Present a proposal**

*“We made a proposal and after that they went through a screening process between us, Australians, Germans, Dutch and Americans.”*

**Step 3: Sign contract**

4.2.2.1.1. *Company B involvement in SSA*

Company B’s involvement in South Africa's neighbouring countries involves primarily consultations and short term projects. Providing services in another country is also seen as an act of exportation. North-Sudan is their only JV.

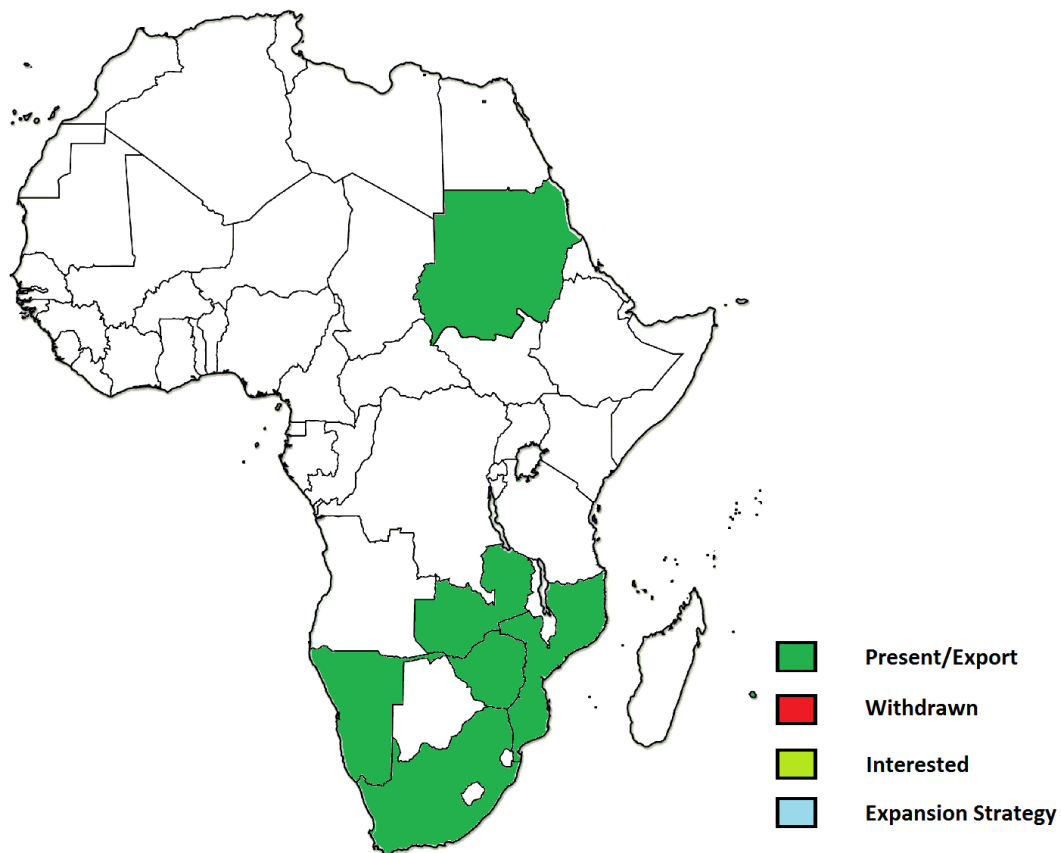


Figure 5 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY B IN SSA

**Table 12 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY B IS INVOLVED**

<b>Present</b>	South-Africa, Namibia, Zimbabwe, Mozambique, Zambia, North-Sudan
<b>Withdrawn</b>	-
<b>Interested</b>	-
<b>Expansion strategy</b>	-

#### 4.2.2.2. Market selection factors

The following criteria were taken into account when Company B selected suitable markets to enter:

- Market growth potential

*“...we looked at the growth potential within the country.”*

- Safety and political stability
- Market size
- Market distance
- Ease of doing business
- Support or partnership
- Availability of resources

#### 4.2.2.3. Challenges

Company B listed the following challenges in general and challenges experienced in North-Sudan specifically during the time they have been active in SSA.

##### 4.2.2.3.1. General challenges

Company B experienced the following challenges in SSA in general:

- Contract clauses

*“Unfortunately we entered into a contract with a clause that stated that we were not allowed to get involved with any similar type of business for 5 years.”*

- Language

*“...to set up everything in a country where you can’t even speak the language, is way too difficult.”*

- Infrastructure

*“...the further a country is behind or the bigger the opportunity, the more things you have to do yourself to make a success of the project”*

- Logistics
- Skilled labour
- Willing people

*“It’s not easy to live here; you can’t bring your family along”*

#### 4.2.2.3.2. Country specific challenges

Company B mentioned the following specific challenges:

##### **North-Sudan:**

- Infrastructure

*“Trains and that sort of infrastructure are almost non-existent here”*

- Transport

*“So, to get agricultural supplies in or to take out what you have produced, remains an issue, it is relatively expensive, because everything has to go by road.”*

- Permits

*“...there are numerous permits and clearances and stuff like that, that is needed.”*

- Getting currency out of country
- Arable land
- Soil quality
- Rainfall
- High fuel costs

#### 4.2.2.4. Key success factors

Company B mentioned the following factors as key to their success in SSA and Sudan specifically:

- Person-job fit

*“People think that because it’s Africa, you can send anyone. That doesn’t work”*

- Partnership with government

*“The fact that we are in partnership with the Sudanese government helps, but it doesn’t make it easy.”*

*“The guys that come in with private businesses that don’t have a connotation to the government are struggling a lot.”*

- Partners with financial resources

*“...from a financial point of view you have to have deep pockets, because you must be able to carry yourself for long periods.”*

- Positioning with regards to resources

*“So it’s about the right resources. Do you have the right resources to accomplish what you want to do? The other thing is location, because logistically it is extremely expensive to import and export.”*

*“...so the soil that you select to start out is critical. So it’s the correct soil, enough water and in our situation access to electricity.”*

- Skills and knowledge

*“And you must have the ‘know how’ to do the work, obviously you must have that, otherwise you shouldn’t even start.”*

- Ability to speak local language
- Long term planning and contingency planning

*“Your planning should be long ahead, a year to a year and a half and you must anticipate everything, everything, everything.”*

*“Everything you can think of that can go wrong; you must have an alternative plan available.”*

- Contracts

### 4.2.3. Company C

#### 4.2.3.1. Company overview

Company C is one of the larger fully integrated poultry businesses in SSA. Being fully integrated, they control each step in their value chain from breeding parent stock that will produce eggs for their hatcheries, up to retail. Company C has three affiliate companies that control three separate parts of the value chain. These are the supply of day old chicks, the contracting and slaughtering of broilers and the supply of feed. In South Africa Company C processes more than 1.3 million birds per week.

*“...it’s basically an integrated poultry operation, comprising of breed, which is your genetics, feed, broilers and processing. So it is fully integrated in terms of the broiler production or poultry production unit.”*

Company C supplies the Quick Service Restaurant (QSR) market. They supply their own factory outlets, supermarkets and the export market. Exporting from South Africa into SSA has proven to be a challenge due to SSA countries’ commitment to protecting their indigenous producers by imposing high import duties. Some of them are completely banning imports of frozen poultry. For this reason Company C’s strategy for SSA is to produce poultry locally in selected SSA countries. In SSA Company C’s sales strategy is to bypass the intermediate supermarkets and go directly to the customer via their factory shops.

*“...and we have opted in our model to put 60% of the produce from the abattoir through our own factory shops and outlets.”*

*“...and essentially what that does, is gives you direct route to market.”*

Apart from South Africa, Company C has operations in Zambia, Botswana, Mozambique, Namibia, Zimbabwe and Nigeria. In most of these countries, Company C followed their vertically integrated business model by controlling the supply of day old chicks, slaughtering and manufacturing of feed.

*“So Zambia is a replicated model now of South Africa, fully integrated.”*

*“We’re fully integrated in Nigeria up in the province of Kwara near the town of Ilorin.”*

Company C formed strategic partnerships in the form of joint-ventures in each of the countries that they have invested in. Company C acquired shares in existing businesses in most cases as an entry mode, and expanded their business operations from there outward to vertically integrate to other parts of the value chain.

*“In each one of those countries we have a local strategic partner. You cannot go alone.”*

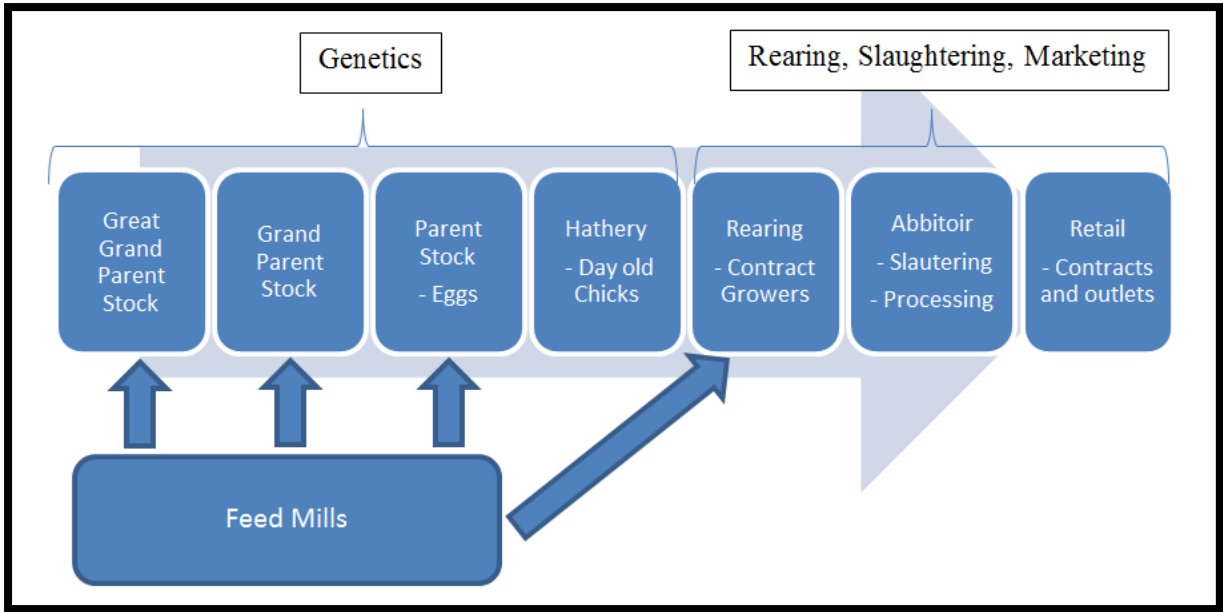
In Zambia, Company C has great grandparent farms that are able to supply parent stock for breeding to Angola, Zimbabwe, Botswana, Mozambique, Malawi and Uganda.

*“Now, Zambia I think is probably, if you look at it strategically, is the capital of Sub-Saharan Africa...because it’s a springboard into Tanzania, DRC, Malawi, Angola, Botswana, Zimbabwe and with all those you have got opportunities to provide broilers and parent stock.”*

Company C has sole rights on three specific broiler breeds for Africa. This means they are the only company permitted to import great-grandparent genetics and export parent stock of these specific breeds into most of SSA.

*“So the majority of our business is done through parent stock export sales and then to supply the local market with broiler chicks.”*

They have three feed mills in South Africa, one in Botswana, Zambia and Nigeria.



**Figure 6** COMPANY C's VALUE CHAIN

Company C follows the following market entry process and growth strategy:

**Step 1: Investigate opportunities**

*“So you look for a strategic partner that has got a good idea but just cannot implement.”*

**Step 2: Find local partner**

*“In each one of those countries we have a local strategic partner. You cannot go alone. You identify a strategic partner who is already established in a similar form or in a business that’s not functioning to its potential.”*

**Step 3: Enter market**

*“Put your feet on the ground, establish a base and grow from there.”*

**Step 4: Integrate vertically**



4.2.3.1.1. *Company C involvement in SSA*

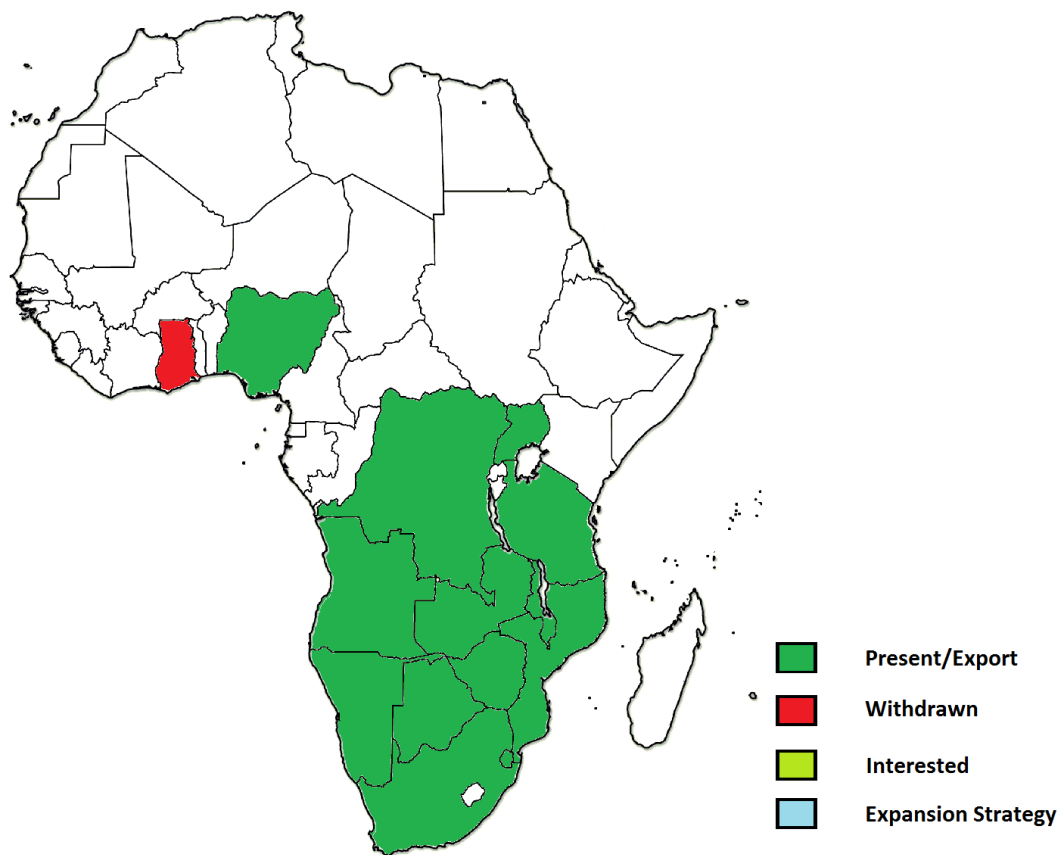


Figure 7 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY C IN SSA

Table 13 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY C IS INVOLVED

<b>Present</b>	South-Africa, Zimbabwe, Mozambique, Zambia, Tanzania, DRC, Malawi, Nigeria, Angola, Swaziland, Uganda.
<b>Withdrawn</b>	Ghana
<b>Interested</b>	-
<b>Expansion strategy</b>	-

4.2.3.2. Market selection factors

Company C mentioned the following factors as important criteria for market selection:

- Political stability

*“...one of the most important, because without political stability you’re usually exposed to civil unrest, civil disobediences. So, political stability is a key aspect.”*

- Government policies

*“...then also the government policy in terms of what they are saying they intend doing.”*

- Country income sources
- Economic outlook

*“One of the criteria is to decide if you are willing to stay there for the next five years”*

- Gut-Feel

*“What is your intuition? You cannot simply look at the numbers and say: ‘This is the opportunity! This is the opportunity!’ But is that middle income group growing? The dynamics can change very quickly because of a change in political leadership...”*

- Timing
- Track the major retailers.

*“I think if one tracks your formal retail to see where they are moving and adapt your model because that is your clear indication of the confidence that they have in the market, because they spend fortunes in terms of research on that.”*

- Growth

#### 4.2.3.3. Challenges

Company C listed the following challenges as general and challenges experienced in Zambia and the DRC specifically during the time they have been active in SSA.

##### 4.2.3.3.1. General challenges

Company C experienced the following challenges in SSA in general:

- Changes in political leadership
- Electricity shortages
- Infrastructure

*“That’s one aspect because we go with the expectation that there is infrastructure to support your decision...no, it’s not there”*

- Labour

*“So to retain your staff becomes a challenge.”*

- Chinese imports

*“Be its manufacturing...um...is not an opportunity at this stage in African countries, because you’re competing directly with Chinese imports.”*

- Language

*“It’s more difficult to do business in...if you want to call it the non-English speaking countries.”*

- Budgeting

*“It’s not a given, OK? Because costs, currency fluctuation, all those things transpire very quickly.”*

- Distrust in South-African companies because of poor service delivery in the past.

*“South-Africans have a terrible report in Africa, because they’ll sell you a key with all the promises and they’re gone. And so, never do business with that person again.”*

- Drought

#### 4.2.3.3.2. *Country specific challenges*

Company C mentioned the following country specific challenges:

##### **Zambia:**

- Electricity supply, load shedding.
- Inflation

## **DRC:**

- Border control

### 4.2.3.4. Key success factors

Company C mentioned the following factors as keys to their success in SSA:

- Resources, try not to rely on government

*“...have a contingent in place not to be reliant on government service delivery. Key...energy and water. So in your project you must locate in such a way that you can be self-sufficient in water and that you can have generation of power...”*

- Adjust company policies to fit the specific country in order to keep the company flexible and adaptable.

*“...if you’re going to export that model from South Africa into Africa because of its company policy, you are doomed to failure.”*

*“...you have to adapt your corporate policy to the local conditions.”*

- Flexibility

*“You have to be flexible in adapting if you are looking at it from a corporate perspective”*

*“So you’re not tied down to corporate principle. Your corporate discipline must be in place, but you need flexibility.”*

*“...and you need to be flexible. If you’ve got vast amounts of corporate red tape that you have to follow in an African country because of company policy...the principle of fast will beat big, will apply.”*

- Speed

*“...you need to be able to move quickly.”*

*“Your decision making process needs to be quick. So you can’t have a top heavy...when I say a top heavy structure in terms of communicating*

*critical decisions. Your decision making process in a foreign country needs to be fast.”*

- Local knowledge

*“...have the perception in your own mind of the country, by having intelligence on the ground.”*

- Adjust pricing to dollar equivalent regularly

*“So you look at it strictly on a dollar basis revenue stream, convert it and adjust your prices accordingly as the currency fluctuates.”*

- Start small to test the market

*“...the key is to start small and expand. So you don’t rush in there establishing yourself with full market potential. Put your feet on the ground, establish a base and grow from that.”*

- Support service to customers

*“Because a lot of these countries have had experiences of foreign investors coming into the country, delivering a product with no service and they lose faith.”*

- Keep it simple

*“...again high tech is not the order of the day. It needs to be simplistic and functional.”*

- Local partner

*“Strategically you cannot go into Africa without having a local partner, simply because of the systems that operate there.”*

- Patience

*“Knowing that it’s with a long term view of revenue generation and profitability and establishing, it’s not quick.”*

- Planning

*“You need to plan for everything.”*

- Respect local people and customs
- In certain areas you must have spare capacity.
- Local expertise

*“Use local expertise as far as possible.”*

- Do thorough research on potential partner

*“Make sure that you do thorough research when you go into your strategic partnership.”*

- Local legal representation

*“Invest money in good legal representation.”*

- Knowledge of local laws

*“...local laws are important...”*

*“...but you need an understanding of local law.”*

- Contractual agreements

*“...make sure that your contractual obligations between the two parties are concluded prior to any investment.”*

- People

*“You need good people on the ground. Number one.”*

*“...and hence I say to you people are important in executing your vision, plan and strategy. So if you put the wrong person there, you’re doomed to fail.”*

*“It’s key to have a blend of local and external knowledge.”*

*“You need honest people.”*

- Support structure

*“When I say back-up, it is the support structure that you will provide on the ground, it needs to be proactive, not reactive. You need to utilize your infrastructure in South-Africa in terms of administration, finance, human resources, and etcetera. Not to over-burden people on the ground with administrative responsibilities.”*

- Corporate entrepreneurship

*“It’s like taking individual entrepreneurs and establishing them in a foreign country.”*

- Clear mandate from investors with trust and scope for a degree of autonomy

*“He’s got a mandate and the resources and he reports back on that mandate. Because of the changing dynamic in Africa, that will change, he needs to inform and enquire and get back.”*

- Top management (decision makers) should stay in touch with what’s happening on ground level.

*“The people should get on the floor regularly, decision makers also, they must get to the operational site at least quarterly so that they can get in touch with what’s happening...and so that they can monitor progress.”*

- Produce locally

*“These countries have a way, they don’t care. They close the border if you’re producing or you’re providing or you’re doing. And that is why local content and influence in government...”*

*“Businesses opinion around sustainability: ‘If it’s not Zambian don’t buy it’”*

- Quantify all your returns on a dollar or Rand basis.
- Don’t over mechanize.

*“...because labour is relatively cheap, so don’t over mechanize.”*

- Reputation

*“Because you get an opportunity once in Africa. So if your product doesn’t perform and you don’t have service to back it up. In other words...”*

- Provide exclusive service

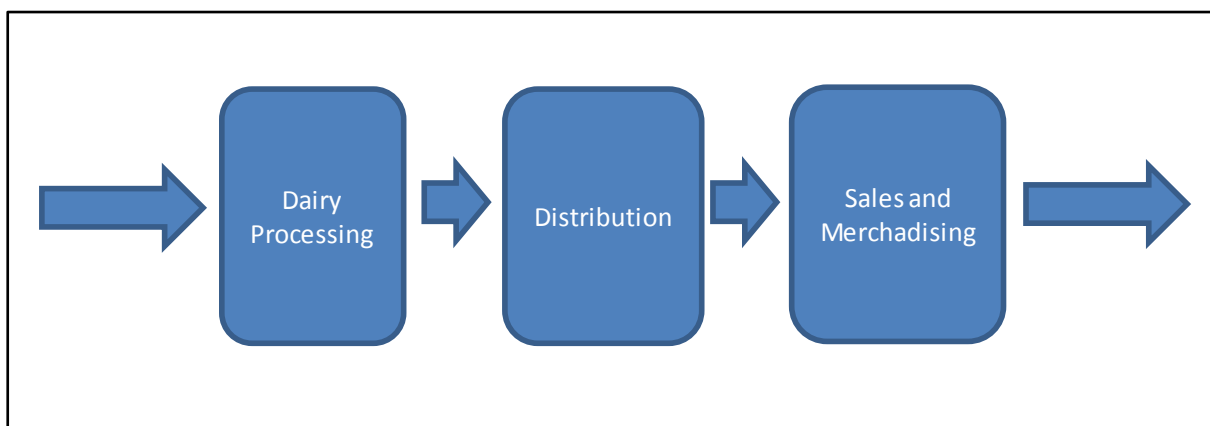
*“You need to be able to provide an exclusive service, look at what is the opportunity that can fulfil in terms of it.”*



#### 4.2.4. Company D

##### 4.2.4.1. Company overview

Company D is a major player in the dairy processing industry in SSA and has been in operation for more than 100 years. Company D has 15 dairy processing factories in SA, has numerous strong brands in the fast moving consumer goods industry (FMCG) and beverage industry. Company D has joint ventures with major international companies that associate them with global brands, thereby creating opportunities for them in the SSA market. The group's business platform includes processing, distribution and sales and merchandising. Company D's value chain is illustrated in Figure 8.



**Figure 8 COMPANY D's VALUE CHAIN**

Company D's SSA operations is divided into four strategies. Firstly, Company D exports to a number of SSA countries from SA.

*“O, it wasn't at that stage ever on the board of directors' minds that exports would form such an important part of our corporate strategy.”*

*“It's only been the last four, five years ...six, seven...seven years that we became more structured with our exports. Before, those exports were mostly done ad hoc.”*

Company D's second strategy is to form packaging agreements with local processing factories. They supply the ingredients to these factories and handle the sales and distribution of the product. Company D has partnerships with distribution agreements in Namibia and Nigeria, but they are also planning to sign agreements with factories in Angola, Kenya and Zambia.

Thirdly, Company D has a 51% share in a joint venture with a New-Zealand company, to continuously supply their processing partners in SSA with ingredients. The reason for this was that Company D experienced regular shortages of ingredients in their South-African market and therefore had trouble to supply SSA continuously. They felt that it was important to have their product on the market shelves 12 months a year.

*“In the past we did a little here, a little there. Now we prioritise. We never had a long term strategy; we couldn’t be in the market for 12 months, now we changed our view, selection, we focus with a plan for that country and follow that plan...”*

Their fourth strategy is to have ownership in a factory. Company D has minority interest in a processing plant in Botswana. This is Company D’s only factory outside of SA where they own interests in the factory itself, but they are planning to form more joint ventures in the future.

Company D follows the following market entry process and growth strategy:

**Step 1: Formulate Africa strategy**

**Step 2: Gain market knowledge**

**Step 3: Analyse opportunities**

**Step 4: Identify potential strategic alliance**

*“...with this new strategy, we appoint an agent until we feel the market is ripe to establish a [REDACTED] company there.”*

**Step 5: Enter into contractual agreement**

*“It wasn’t a Joint Venture, it was a packaging... what you call a packaging agreement. We got someone to pack for us; we paid him a packaging fee for the service that he delivered.”*

**Step 6: Grow volumes**

*“Target your major market and expand from there outwards.”*

*“We are now busy with Tanzania, Kenya and Angola; in Angola we are also investing in a JV to produce products locally for that market.”*

4.2.4.1.1. *Company D involvement in SSA*

*“...it doesn’t help you have a footprint everywhere but you can’t supply and does everything well. What we have done over the last five years, we have reduced the number of countries and grown our business in a few countries.”*

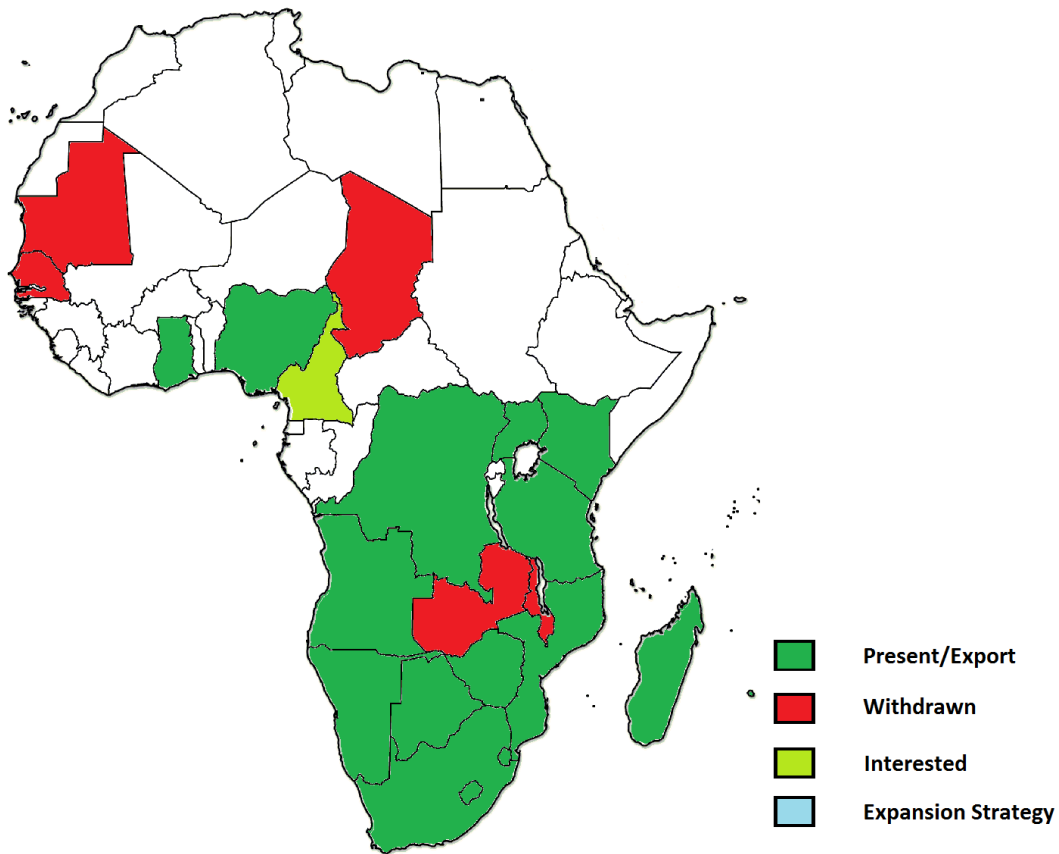


Figure 9 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY D IN SSA

Table 14 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY D IS INVOLVED

<b>Present</b>	South-Africa, Zimbabwe, Mozambique, Tanzania, DRC, Malawi, Nigeria, Angola, Swaziland, Lesotho, Nigeria, Ghana, Madagascar, Uganda, Mauritius.
<b>Withdrawn</b>	Zambia, Mauritania, Senegal, Chad, Malawi
<b>Interested</b>	Cameroon
<b>Expansion strategy</b>	-

#### 4.2.4.2. Market selection factors

Company D mentioned the following factors as important criteria for market selection:

- Distance

*“Potential for us is always to start to grow to places nearest to your base.”*

- Political stability

*“Political stability, that’s very important.”*

- Growth potential
- GDP
- Exchange rate

#### 4.2.4.3. Challenges

Company D listed the following challenges as general and challenges experienced in Zambia specifically during the time they have been active in SSA.

##### 4.2.4.3.1. General challenges

Company D experienced the following challenges in SSA in general:

- Brand loyalty

*“...you have a problem in Africa; they are firstly very loyal to a brand...”*

- International competition

*“...the African market is to a great extent dominated by international companies, brands.”*

- Border control - illegal trading
- Language
- Culture

*“It’s hard work to change the way people think and to change their culture to your company’s culture.”*

- Unorganized

- Finding skilled local employees

*“...to find the correct people in those countries that can do what you want, to accomplish with your business.”*

- Racism

*“In Africa racism is now the word, with everything that you do, race is dragged into to the picture.”*

- Implementing business plan

*“Your major problem is always: do things the way you decided, to implement it in your business plan in that country with the people you have there.”*

#### 4.2.4.3.2. Country specific challenges

Company D mentioned the following country specific challenges:

##### **Zambia:**

- Import permits

*“...the government’s dairy committee ensures that they are protected by the control of import permits for dairy products to that country.”*

- Local competition

*“...it has always been a problem for us to compete with them there where they produce their products locally, where we imported our raw materials.”*

##### **Senegal:**

- Language
- Way of thinking

##### **Malawi:**

- Not enough currency in Country

“           have around 60 to 80 million in Malawi where the government can only pay them let's say 10 this month and 15 next and so forth.”

**Angola:**

- Not enough currency in Country

*“The central bank doesn't have enough money to pay its debt, they don't have enough forex.”*

**Nigeria:**

- Not enough currency in Country

*“...Nigeria the same, the value of their currency declined tremendously, so that makes payments very difficult, they suffered with the lower price (oil) and the higher dollar.”*

- Corruption

**Zimbabwe:**

- Import permits

*“...because there are import permits, you know, Mugabe's wife owns two dairy companies and they own the dairy board of Zimbabwe...so there is control with permits what can be brought, then they control the volumes...”*

- Not enough currency in Country

**Mozambique:**

- Business culture

*“I could do five times better if I could just change the way they think...”*

4.2.4.4. Key success factors

Company D mentioned the following factors as key to their success in SSA:

- Long term strategy and plan

*“It’s critical, you must have a long term strategy and business plan. You must determine a business plan and strategy for at least five years.”*

- Set goals and milestones
- Generate trust in your brand

*“So, if you can get to a point where you’ve established trust in your brand in your African trade...”*

- Quality products

*“It doesn’t help you to go to Africa and think you are only going to compete on price with a food product. You must have quality and the people must be able to trust your products.”*

- Handle your own merchandising, don’t rely on agents alone

*“...but if you have your own sales team on the ground and you handle the merchandising and do everything that is necessary to infiltrate the market, then the system works, because then you have total control.”*

*“He has the infrastructure, so what we do is we put our own people within his structure to have complete control of the management of products in that country. It is very important to do that.”*

- Use local personnel
- Product knowledge
- Market knowledge
- Must be able to supply on a constant basis.
- Financial resources

*“...so you must have a large capital base...”*

- Must find alternative ways to manage risks

*“...the profile of your risk in Africa must always be balanced in a direction that makes sense on the long term.”*

- Get consultant with experience and market knowledge to do groundwork

- Must make provision for bribes

*“Nigeria has the highest corruption in the world, so you have what we call ‘facilitating fees’. We write it off on our financial statements as facilitating fees.”*

*“It is greasy, but it is part of your cost structure when you do your cost calculations of your sales, you must build ‘facilitating fees’ into your cost structure in your P and L.”*

- Utilize South-African alliances in nice countries
- Must establish in your business plan what your maximum investment will be and stick to it.



#### **4.2.5. Company E**

##### **4.2.5.1. Company overview**

Company E is the holding entity of a diverse group of agricultural companies. Company E is a leading distributor of agricultural supplies and services, primarily in the North-West province of South Africa. In 2010 the group expanded its business interests in Botswana through the acquisition of a 50% stake in a fast growing agricultural business that among others, manages an animal feed factory, a hatchery and several retail centres. In 2012, Company E also indirectly obtained a 60% shareholding in a Netherlands based company that has a cotton processor with facilities across Zambia. Company E has since diversified their operations in Zambia by opening several agricultural supply outlets.

*“If we look at the agricultural companies in South Africa, we find it is a mature industry. To continue to grow, translates to one of two things, either you must consolidate, merge and run JV’s or you have to capture market share from competitors and thereby erode the market. With this as background we decided it’s better to look at Africa.”*

Company E follows the following market entry process and growth strategy:

##### **Step 1: Formulate strategy**

*“...we had a strategy meeting with (Company E) and we said that for us to grow, we had to look at Africa. The Directors made the decision to go.”*

##### **Step 2: Investigate**

*“...we had research done by Professor [REDACTED] from Tuks and he compiled parameters...”*

##### **Step 3: Evaluate based on predetermined indices**

*“Wherever you want to be must be based on certain indicators which give you reason to be there. If you do that you will save a lot of time.”*

##### **Step 4: Market screening**

##### **Step 5: Seek potential opportunity and local partner**

##### **Step 6: Enter market**

*“And that’s the decision that we made, to invest in noncurrent assets”*

*“Is there return on investment potential? Isn’t that what it’s about? A positive investment?”*

### **Step 7: Diversify operations**

*“Any agricultural based business can be used as a point of entry into the country and then be used as a springboard for diversification and growth.”*

*“Our investment in Zambia initially only consisted of cotton, but we immediately saw potential to spread the business to agriculture as a whole.”*

4.2.5.1.1. *Company E involvement in SSA*

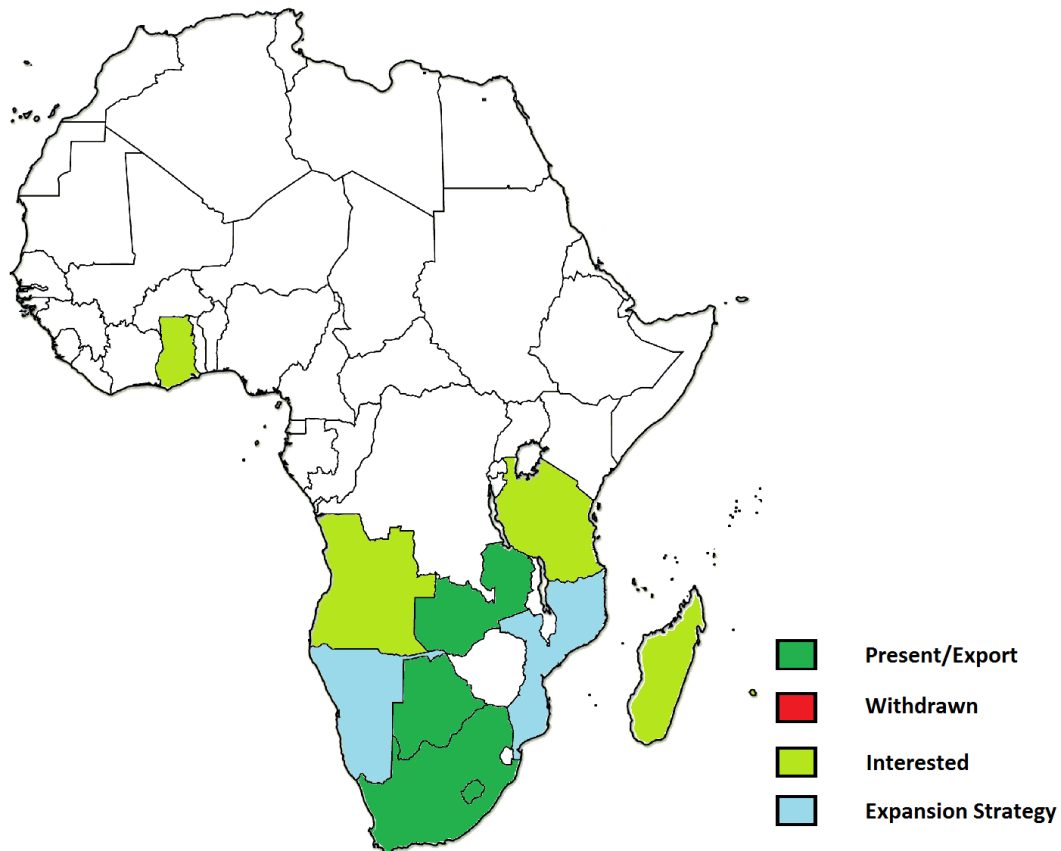


Figure 10 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY E IN SSA

Table 15 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY E IS INVOLVED

<b>Present</b>	South-Africa, Lesotho, Botswana, Zambia,
<b>Withdrawn</b>	-
<b>Interested</b>	Angola, Tanzania, Ghana, Mauritius, Madagascar
<b>Expansion strategy</b>	Namibia, Mozambique

4.2.5.2. Market selection factors

In the initial screening process Company E selected nine countries. The following criteria were used to give each country an attractiveness rating.

- Economy of country;

- Ease of doing business;
- Politics;
- Political stability;
- Government intervention;
- Government regulations;
- Laws on competition;
- Risks associated to agriculture;
- Water availability and protection rights;
- Economic shocks;
- The climate;
- Health status;
- Cross border trade and trade agreements;
- Global Hunger Index;
- Life expectancy;
- Existing value chains in country;
- Infrastructure;
- Rivals; and
- Support industries.

After Company E prioritised the countries of interest based on their attractiveness score, they looked in more depth into the countries to evaluate opportunities present in the top five countries. The following list of criteria was used in final market selection:

- Investment opportunities in agriculture;
- Availability of natural resources;
- Land Surface and arable land;
- Contribution of agriculture to the GDP;
- The divisions in the agriculture industry in specific country;
- Population;
- Distance of country;
- Economic growth rate;
- Economic policies;
- Number of commercial farmers; and

- Export possibilities.

#### 4.2.5.3. Challenges

Company E listed the following challenges as general and challenges experienced in Botswana and Zambia specifically during the time they have been active in SSA.

##### 4.2.5.3.1. *General challenges*

Company E experienced the following challenges in SSA in general:

- Shortage of skilled labour;
- Employee understanding of company culture and vision;
- Employee's frame of reference;
- High entry costs;
- Language;
- Culture;
- Drought;
- Low commodity prices; and
- Declining profits with increased competition.

##### 4.2.5.3.2. *Country specific challenges*

Company E mentioned the following country specific challenges:

#### **Zambia:**

- Recovery of debt

*"...with the production contracts, you must make very sure that you get your money after the harvest."*

- International competition

*"...it's about competition and there are a number of international role players that also buy cotton."*

- Government subsidies on certain products
- Government intervention in crop production

#### **Zimbabwe:**

- Political Instability

#### **Democratic Republic of Congo:**

- Civil war

#### **Angola:**

- Infrastructure
- Agriculture is neglected

#### 4.2.5.4. Key success factors

Company E mentioned the following factors as key to their success in SSA:

- FDI

*“The other thing is ‘brick and mortar’. What I’m saying by this is, you have to spend on infrastructure, otherwise they (government) think you are just a ‘fly by night’, you just want the cream on top...”*

- Support
- The ability to bring employees to South-Africa for training and to help them conceptualize the business culture and stimulate the same business language.
- Send your best people

*“One thing that is critical is that you shouldn’t send your third or fourth level people to Africa to do the job. You have to send your top people. You have to identify your best and send them to Africa.”*

*“...people aren’t your greatest asset, the right people are.”*

- Must understand the market
- Must have financial backing

*“...you must have deep pockets.”*

- The right partner
- Appoint your own MD

*“...in Zambia, after two years, we replaced the MD. We should have done that from the start. It’s about getting [REDACTED] (Company E’s) culture there.”*

- Keep to core competency
- Expertise

#### **4.2.6. Company F**

##### 4.2.6.1. Company overview

Company F is a medium to large agricultural equipment, tractor and irrigation producer. Company F has three factories in South Africa, one in the Gauteng, one in the North West Province and one in the Cape Province, where their head office is also situated.

Company F supplies their SSA market from their factories in SA. Company F prefers direct exports into SSA. They own all their distribution outlets in SA but found it difficult to replicate this strategy in SSA because of a lack of market knowledge and the time and financial resources that's required. Company F has used distributors in the past but prefer direct exports.

*“Our business model in terms of sales is that we own every branch where we do business. So we will buy the property and we will build a distribution branch there.”*

*“...this has its major challenges too, because you don't get as good coverage that you would have had with an agent there. So we are currently in the process to reconsider our whole thinking with doing business in Africa. We are starting to consider getting partners on that side...or to open branches.”*

*“We prefer to have our own people on the ground.”*

Due to the technical nature of the work that comes with centre-pivot designing and selections, agents secure clients, but Company F provides most of the service.

*“At present we are strongly considering to go ahead and open a distribution branch in Zambia, but we are actually a bit late to the party.”*

Company F follows a natural growth strategy.

#### **Step 1: Follow up on leads**

*“...we have never taken a deliberate decision to push exports, it just happened as enquiries increased and we responded with exports.”*

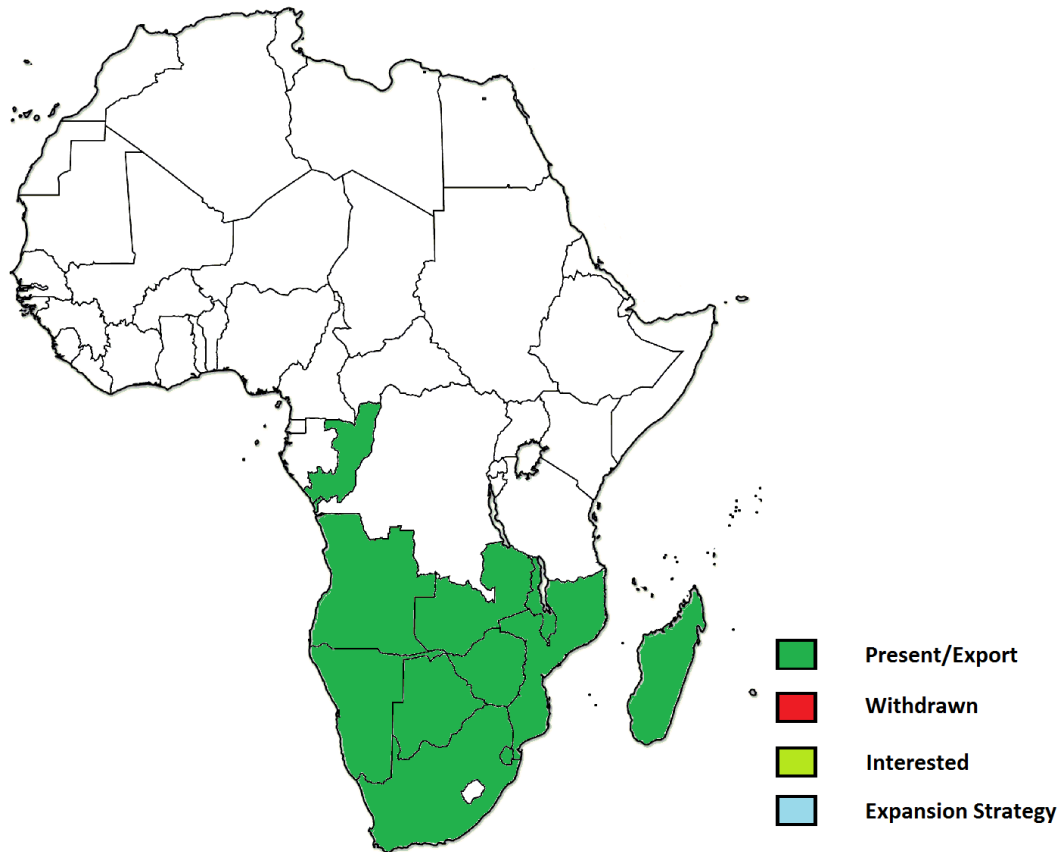


**Step 2: Investigate opportunities for expansion**

**Step 3: Consider partnership or wholly owned subsidiary**

**Step 4: Invest/Keep to direct exports**

4.2.6.1.1. *Company F involvement in SSA*



**Figure 11 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY F IN SSA**

**Table 16 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY F IS INVOLVED**

<b>Present</b>	South Africa, Botswana, Namibia, Mozambique, Swaziland, Zambia, Congo, Mauritius, Madagascar.
<b>Withdrawn</b>	-
<b>Interested</b>	-
<b>Expansion strategy</b>	Gambia

#### 4.2.6.2. Market selection factors

Company F mentioned the following factors as important criteria for market selection:

- Previous exports to country;
- Customs; and
- Number of enquiries.

*“...we have never taken a deliberate decision to push exports, it just happened as enquiries increased and we responded with exports.”*

#### 4.2.6.3. Challenges

Company F listed the following challenges as general and challenges experienced in Zambia specifically during the time they have been active in SSA.

##### 4.2.6.3.1. General challenges

Company F experienced the following challenges in SSA in general:

- Competition from American firms
- Distances

*“A big challenge still remains to be the distances.”*

- Technical knowledge in host country.

*“...if it's not possible to work with someone with the 'know-how', that knows what 10 hectares are, then you fly there to measure up a 20 000 hectare project that turns out to be 200 hectares. That happens.”*

*“Africa has its challenges around technical knowledge.”*

- Support and service from SA.
- Customs
- Delays

*“...but Africa has its own time. So you send someone for a week and you shouldn't be surprised if he gets very little done, because he sits and waits all day. That's a challenge that's difficult to get used to.”*

- Management of field agents
- Product recalls

- Debt collection

*“If you send something over that hasn’t been paid in full, you can know you will burn your fingers.”*

- Very low hit rate on large projects.

*“The hit rate on projects in Africa is extremely low, especially large irrigation projects, because I can name you a number of people (companies) that we have quoted for a 10 000 or 20 000 hectare project that are still waiting for the money from some international bank. Many companies have lost a lot of money in this way.”*

#### 4.2.6.3.2. Country specific challenges

Company F mentioned the following country specific challenges:

##### **Zimbabwe:**

- Customs

##### **Angola:**

- Customs
- Expensive accommodation

##### **Zambia:**

- Customs

#### 4.2.6.4. Key success factors

Company F mentioned the following factors as key to their success in SSA:

- Uses NAMPO as marketing platform.

*“Most of the guys in Africa also come for NAMPO...the bigger farmers, and then we get good exposure.”*

- Weakening Rand

*“So, it’s favourable for exports and the Rand has been weakening for quite a while now, so it’s definitely helping with exports.”*

- Fast reaction time to market opportunities

*“I think we could take a bigger piece of the cake if we reacted faster.”*

- The right people

*“...and to get people there, the right people, because if you send the wrong person there he can do more damage than good.”*

*“...you must get people that are ready for Africa.”*

- Trustworthy employees
- Hardworking employees

*“My opinion is that you must appoint people that are hardworking and trustworthy to work there.”*

- Better to arrange clearance from host country.

*“You can arrange the clearance on your side and let the client do it on the other side, then it’s easier because he knows the right people, speaks their language, it’s just easier.”*

- Payments before delivery

*“Nothing goes if it is not paid in full, that’s our policy. Nothing crosses the border before it’s not 100% paid.”*

- Strong established business in SA can support SSA expansion strategy

*“If you don’t have a strong base in SA to work from, then it doesn’t help just to focus on Africa.”*

*“...because this side will pay our bills at the end of the day. That side you can throw some money in the water, you can risk more because the projects and payoffs are big.”*

#### **4.2.7. Company G**

##### **4.2.7.1. Company overview**

Company G is the holding company of two separate young South African agricultural companies.

The first company is a precision equipment company that imports a range of equipment from Europe and America. The second company produces a range of biological agents that includes symbiotic organisms and biological seed enhancements. Company G holds a number of patents to biological products as well as distribution rights for a number of products in SSA.

*“...we are sole distributors for certain products that are imported from America and Europe. So we have distribution rights for sub-Sahara Africa to distribute exclusively.”*

*“Some of the active ingredients are imported from America, I would say 80% is manufactured locally and then distributed.”*

Company G provides support to their distributors in SSA in the form of technical advice, marketing material and promotions, but they do not handle sales themselves.

*“So we support them financially to develop the market through price cuts and marketing material and then we would send technical support to assist them at shows, farmer days, trails and agricultural shows.”*

Company G do all of their business outside of SA through agents.

*“So they do the marketing in those countries and everything. They place an order with us, we send it to them, and we support them with technical support. We help them with a bit of marketing, but mostly they handle it themselves”*

Company G follows the following market entry process and growth strategy:

**Step 1: Evaluate market opportunity**

**Step 2: Seek out strategic alliances**

“So this business doesn’t sell anything directly to farmers, we only sell to agents.”

**Step 3: Enter market**

**Step 4: Grow volumes**

4.2.7.1.1. *Company G involvement in SSA*

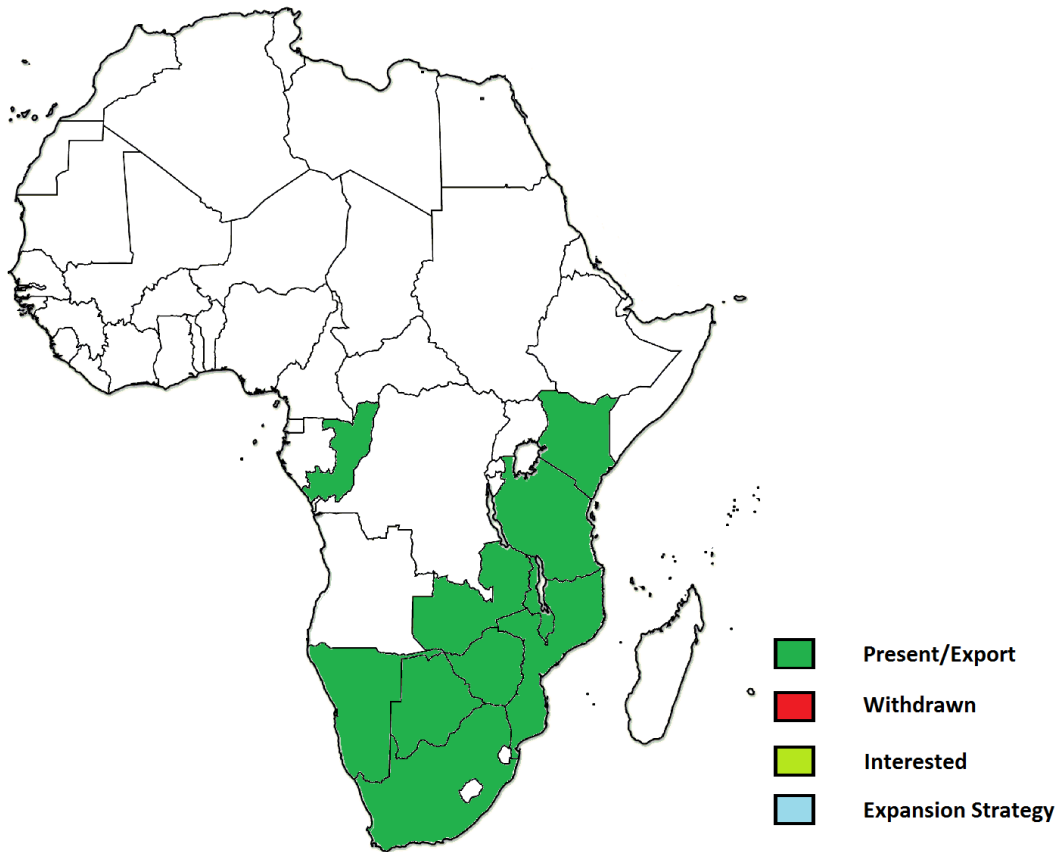


Figure 12 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY G IN SSA

Table 17 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY G IS INVOLVED

<b>Present</b>	South Africa, Botswana, Namibia, Mozambique, Zambia, Malawi, Kenya, Zimbabwe, Congo, Tanzania.
<b>Withdrawn</b>	-
<b>Interested</b>	-
<b>Expansion strategy</b>	-

#### 4.2.7.2. Market selection factors

Company G mentioned the following factors as important criteria for market selection:

- Number of hectares of maize, soya and sunflower cultivated.
- Number of commercial farmers

*“On the precision farming side, our technology is quite advanced, so we first see how big the commercial farming sector is there.”*

- Market size
- Farming practices

#### 4.2.7.3. Challenges

Company G listed the following challenges as general and challenges experienced in Zambia and Angola specifically during the time they have been active in SSA.

##### 4.2.7.3.1. General challenges

Company G experienced the following challenges in SSA in general:

- Large percentage of small scale farmers
- Communal land

*“...a big challenge for farming in Africa at this stage is, you can get 100 000ha to farm, but on that 100 000ha lives a lot of people that you’re not allowed to move.”*

*“You can get to most fertile land, but you can do nothing with it if there are 20 families living there.”*

- Difficult to recover bad debt

*“...because you can’t really do anything to the guy if he’s in another country.”*

- Legal actions are very costly
- Time consuming process to register products with agricultural departments
- Corruption

#### 4.2.7.3.2. Country specific challenges

Company G mentioned the following country specific challenges:

##### **Zambia:**

- Logistics
- Expensive to provide support
- Infrastructure
- Distance between commercial farming blocs is great

##### **Angola:**

- Expensive to provide support
- Expensive accommodation

#### 4.2.7.4. Key success factors

Company G mentioned the following factors as key to their success in SSA:

- Training to agencies

*“The training is very important. The better the training, the less we have to provide support, because the support can be costly.”*

- Agents arrange import permits
- Alliances with other agricultural companies

*“...we also work with companies that are established, we work with fertilizer companies that’s established in that market and then we piggy-back on them into those markets.”*

- Be strict on credit applications

*“I think the most important thing is you must be very careful to who you give credit in Africa.”*

- Work on ‘payment before delivery’ system.
- Make sure you follow laws and procedures through the right channels.
- Have a personal contact at the department of Agriculture in host country



*“You must know someone there that can help you; otherwise you are just going from one person to the next and to the next and nothing get done.”*

#### **4.2.8. Company H**

##### 4.2.8.1. Company overview

Company H is a wholesaler in the South-African agricultural equipment industry. They import about 60% products and manufacture the other 40% locally at their factory in Cape Town. Company H has three sales regions in South Africa, Western Cape, Kwazulu-Natal and Gauteng. Their Gauteng facility also handles most exports into SSA countries.

Company H makes use of indirect exporting via agencies as an entry mode into SSA markets. This is accomplished by finding suitable dealers in SSA countries. Some of their South-African distributors are also expanding into SSA countries or are getting involved in agricultural projects in SSA countries. These companies then move into new markets by either opening dealerships in these countries or they initiate sales in new markets by getting involved with government projects in SSA countries.

*“So we always try to establish a dealer network in those countries. In most of the countries we have dealers or a structure that can support our products.”*

*“...we see ourselves as a wholesaler. We import the product or build it and then we make use of our dealer network to distribute it to the end customer.”*

Company H has recently changed their strategy to distribute through multiple dealers per country.

*“So, the past 2 or 3 years we changed our strategy to not be exclusive to one dealer. Instead of having one dealer in a country, we are looking for 2 or 3 distribution points within that country.”*

Company H has an export mandate in SSA and avoids FDI into their export markets.

*“...to build infrastructure is difficult and expensive.”*

*“Buildings and property? No, and that was my policy from the beginning.”*

Company H focuses on quality equipment which is either imported or manufactured locally:

*“...which gives us the opportunity to import the best products from overseas to form part of our portfolio; otherwise we manufacture it at our factory in Cape Town.”*

*“The commercial farmers are doing well and we do business with them, but we also do business with the small scale farmer. You must do business with both, otherwise it wouldn't be feasible.”*

Company H has a strong focus on training and development to equip sales personnel and agents with product knowledge.

*“We then focus on training them with regards to the parts and equipping the sales team with technical knowledge and product knowledge to have trust in our products. This makes the road ahead easier and the client in Zambia has trust in our products because he knows there is a support network.”*

Company H emphasizes that aftersales support is essential to their business model.

*“The industry that we are in, you can't sell something and wave it goodbye. You must support the product through-out its working life. So you must give it a warranty and as it gets older, you must allow for it to break. It's a machine that works in the soil. If you can't support your products you will lose customers.”*

Company H mentions that the factor that has the greatest impact on their exports is the exchange rate.

*“...the weaker the Rand gets, the more economical it is to export into Africa.”*

Company H follows the following market entry process and growth strategy:

**Step 1: Leverage South African partners as partnership in SSA**

**Step 2: Seek out strategic alliances**

*“...through a dealer that is financially strong enough, because that plays a big role: finances and how you handle Africa. My policy is very strict:*

*either we find an approved dealership that is financially strong that will be able to pay; alternately all payments must be received before any products leave South Africa.”*

*“We prefer to do business through our dealers and we selectively choose the type of dealers that we are looking for. A dealer must comply to certain criteria for instance, it must have a workshop and it must stock equipment parts.”*

### **Step 3: Enter market**

*“There are a number of South-African farmers that’s gone there (DRC) and we have done a few transactions via our dealers.”*

### **Step 4: Grow volumes**

Company H’s main export markets are countries in the Southern part of SSA, neighbouring South Africa and East-African countries. They have exported products to West-African countries but they don’t have outlets in West-Africa. Ghana was also mentioned as a growing export market.

4.2.8.1.1. *Company H involvement in SSA*

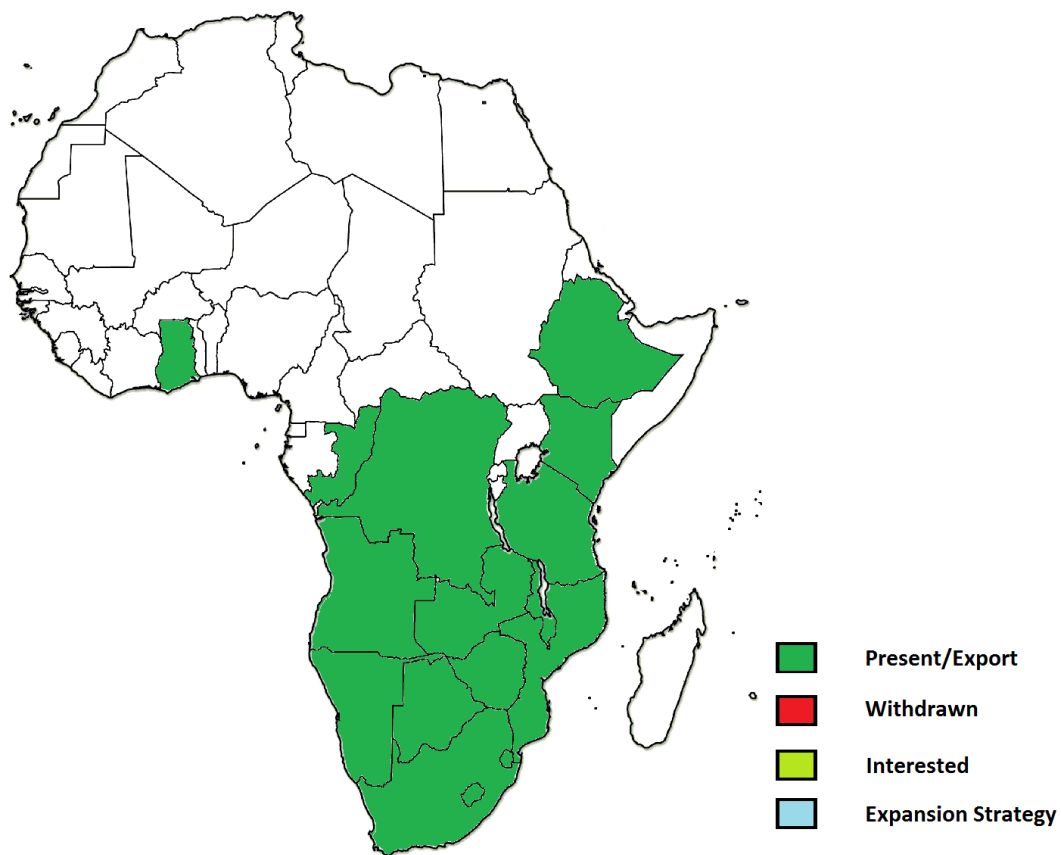


Figure 13 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY H IN SSA

Table 18 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY H IS INVOLVED

<b>Present</b>	South Africa, Swaziland, Lesotho, Namibia, Botswana, Zimbabwe, Mozambique, Zambia, Malawi, Kenya, Tanzania, Ghana, Angola, Democratic Republic of the Congo, Congo, Ethiopia
<b>Withdrawn</b>	-
<b>Interested</b>	-
<b>Expansion strategy</b>	-

4.2.8.2. *Market selection factors*

Company H primarily targets regions that show great agricultural development to tap into growing demand for agricultural equipment. They first concentrated on commercial farmers but soon realized that the small farmer segment in Africa is a large segment and is also progressing towards mechanized agriculture. The following factors were mentioned as important criteria for market selection:

- Agricultural activity

*“It is typically where there is large scale agricultural activity and you must remember, in Africa it is not only the commercial farmers that we do business with, but also the small scale farmers.”*

- Number of farmers

*“In a country like Zambia, 70% of food and grains are produced by small scale farmers.”*

*“We used to look where the commercial farmers were operating, like Zimbabwe. The activity was high there.”*

#### 4.2.8.3. Challenges

Company H listed the following challenges as general and challenges experienced in Angola and Zimbabwe specifically during their time they have been active in SSA.

#### 4.2.8.4. General challenges

Company H experienced the following challenges in SSA in general:

- Customer sophistication

*“Your client in Africa is just as sophisticated, even more sophisticated, than you client in South-Africa.”*

*“Don’t think your client in Africa is stupid or uninformed.”*

- Infrastructure

*“Infrastructure is a big problem in Africa, a big problem.”*

- Politics

*“Off course, a big challenge is the politics in the country.”*

*“There is a lot of political will required and I don’t think that will is there in all the countries...”*

- Language

*“Don’t make a mistake, language plays its part. Africa isn’t always English.”*

- Transport and moving about

*“It is easy to get on a plane and fly to Angola or wherever, but to get transport and move about is very challenging.”*

- Recalls are very difficult and costly

*“It is very difficult if you made a mistake (by exporting a product that is inadequate or defective) to bring that mistake back.”*

- Accommodation

*“Accommodation in Africa is extremely expensive.”*

- Initial agricultural development costs are high.

#### 4.2.8.5. Country specific challenges

Company H mentioned the following country specific challenges:

##### **Angola:**

- Government intervention
- Accommodation
- Transport and moving about.
- Corruption

*“Angola is very difficult. In Angola there is typically...there is still a lot of government control and if you don’t want to go under cover or you don’t want to bribe, then you just don’t get in. I’m saying this on record; we only do above board business.”*

##### **Zimbabwe:**

- Politics

*“They went through different phases. As a result of their politics, there isn’t money left in the country, this makes it extremely difficult.”*

- Economic growth

*“...the economy is holding development back.”*

- Availability of currency

*“There is immense agricultural potential in Zimbabwe, but the Government doesn’t have any money, there is no currency to import products. We sell a lot of products in Zimbabwe but the farmer must find another way to get his money out of the country to pay us.”*

#### 4.2.8.6. Key success factors

Company H identified the following factors as key to their success:

- Your location in SA where you are servicing SSA from. Company H reasons that a company that wants to export into SSA is best positioned in Johannesburg.

*“You must be situated in Johannesburg to export into Africa because it is just cheaper.”*

*“...it doesn’t help you if you are sitting in Cape Town or even PE or in Durban and you want to do business in Africa. Your entry into Africa from South Africa is out of Johannesburg.”*

*“The airport is there. At the end of the day if you go into Africa and you have to travel often, then you have to fly. To drive is not practical.”*

*“And then of course the transportation of the equipment... transportation is a big deal. All the major transportation companies are located in Johannesburg, so it’s just easier.”*

- Face time with clients

*“One thing about Africa is, you must be there. If you are not there, you will miss opportunities. You cannot manage everything from your office. You must have face-time with your clients; you must be in Africa’s face.”*

- Patience



- Must be well structured and well organised

*“...if you go into Africa, you must be well organised.”*

*“You must be structured to do work in Africa.”*

- Quality products

*“...we send our best products into Africa, because you’re just going to pick up trouble and tarnish your reputation.”*

- Understanding of customer’s environment and challenges

*“...at the end of the day, if you can speak the same language in terms of what’s happening in your customer’s environment, then you win a lot.”*

- Experience in agriculture

- Marketing

*“...people must be aware of you. It doesn’t help if you have the products available there, but nobody knows about it. You must therefore have a nice website where people can see your products and you must attend agricultural events.”*

- African product

*“Europe is closer, but Africa has developed a trust in doing business with South Africa. Africa supports South Africa and wants to keep the business within Africa.”*

- Multiple distributors

*“Don’t be very exclusive in Africa.”*

*“People are informed, but it is difficult to move around. So in one area you may find a love for John Deere and in another area a love for Massey Ferguson. If you only associate with one dealer you might lose out on the other.*

- Take support fees into account

*“Don’t give too much discount; don’t send your product there cheaply because when you must give support, it will be expensive.”*

- Don’t overestimate profits and returns

#### **4.2.9. Company I**

##### **4.2.9.1. Company overview**

Company I is the holding entity of a diverse group of agricultural companies. Company I is a major player in the production and manufacturing of agricultural inputs such as fertilizer, pesticide, agricultural equipment and machinery. Company I has ownership of more than 100 recognized agricultural brands.

Company I has fertilizer production facilities in South-Africa, Swaziland and the Democratic Republic of Congo. They also have well established distribution networks for their fertilizer to Botswana, Zambia, Zimbabwe, and Namibia, with prospects of extending to Angola and Congo. Company I also has an agrochemical production facility in South-Africa that produces a range of pesticide products. They are in the process of setting up a pesticide facility in the Ivory Coast. Company I has an equipment and machinery plant in South Africa from which products are distributed via their four South-African dealerships as well as exported to a number of SSA countries. Company I has a branch in Botswana from which they offer their products, services and farming equipment. They also have branches in Zambia and Zimbabwe from which they provide products and services. The services that Company I provides includes soil surveying, soil analysis and agronomic services and they work on a number of projects throughout SSA. They currently have projects in South Africa, Malawi, Zambia, Swaziland, Zimbabwe, Cameroon, Sierra Leone, Mozambique and the Democratic Republic of Congo. Company I also has a large logistics company, a construction company and several other companies. Company I is involved in agricultural land development in the DRC and is in the process of launching the DRC's first mega produce market.

*“Everywhere we got in Africa... there was a constant need, not just for mechanisation but also for agricultural inputs.”*

Company I manufactures quality equipment locally in addition to a wide range of affordable tractors and equipment that they import. They therefore cater for emerging to commercial farmers.

*“...we have low cost tractors, low cost imported products and also quality South-African manufactured products for the local market. The*

*advantage of this is, we have a range of products that can service emerging farmers up to commercial farmers.”*

Company I follows the following market entry process and growth strategy:

**Step 1: Investigate**

**Step 2: Look for investment opportunities**

**Step 3: Engage government**

**Step 4: Find local partner**

**Step 5: Buy into existing business**

**Step 6: Diversify and expand**

4.2.9.1.1. *Company I involvement in SSA*

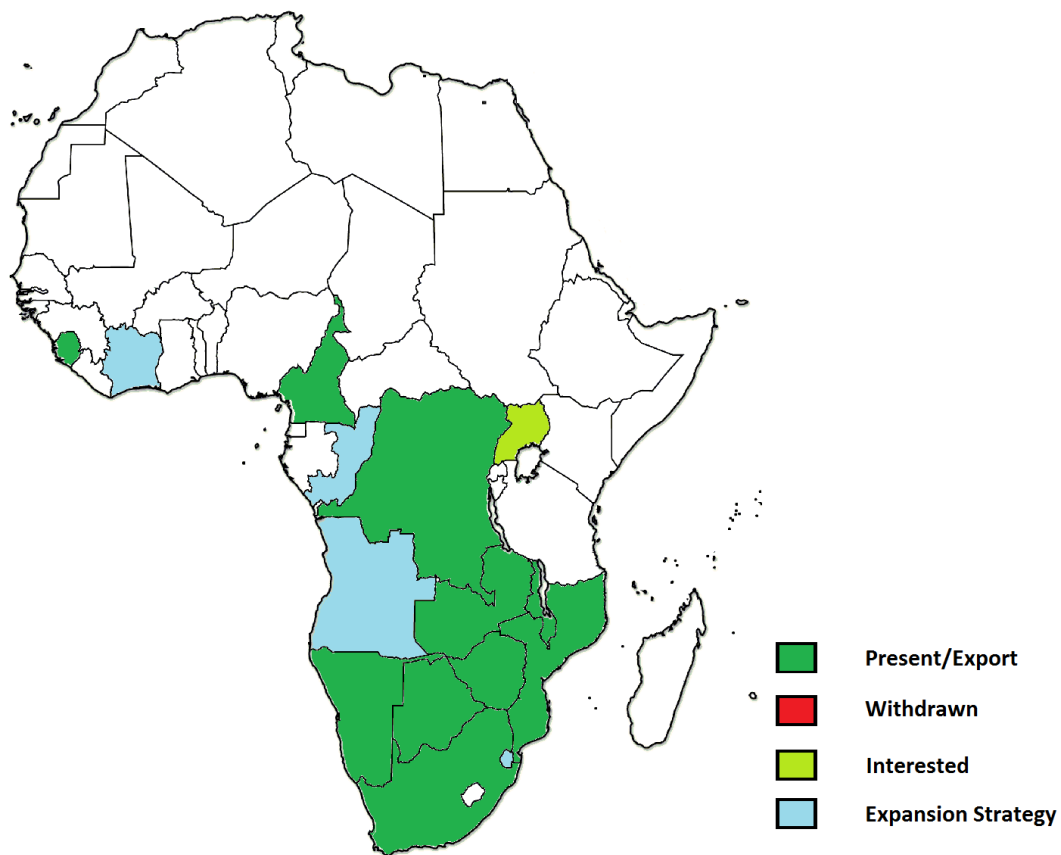


Figure 14 OPERATIONAL FOOTPRINT OF COMPANY I IN SSA

Table 19 SSA COUNTRIES WHERE COMPANY I IS INVOLVED

<b>Present</b>	South Africa, Namibia, Botswana, Zimbabwe, Mozambique, Zambia, Malawi, Cameroon, Sierra Leone, Democratic Republic of Congo.
<b>Withdrawn</b>	-
<b>Interested</b>	Uganda.
<b>Expansion strategy</b>	Congo, Angola, Ivory Coast, Swaziland.

4.2.9.2. *Market selection factors*

Company I mentioned the following factors as important criteria for market selection:

- Market growth
- Tax benefits
- Privileges for landlocked countries
- Subsidies

- Levy discounts
- Growth protection

#### 4.2.9.3. Challenges

Company I listed the following challenges as general and challenges experienced in Angola specifically during their time they have been active in SSA.

##### 4.2.9.3.1. *General challenges*

Company I experienced the following challenges in SSA in general:

- Increased competition
- Subsidies on commodities world-wide

*“Your challenge with direct production...there is subsidizing that happens worldwide, but Africa is not protected.”*

- Knowledgeable people

*“You must get enough knowledgeable people.”*

- Cultural differences
- Getting South-Africans to work there
- Language

##### 4.2.9.3.2. *Country specific challenges*

Company I mentioned the following country specific challenges:

#### **Angola:**

- Politics

*“We did many visits at first to Angola, but we couldn’t get going because of political reasons. Angola is unfortunately very difficult.”*

- Expensive to do business
- Language
- Efficiency in labour

#### 4.2.9.4. Key success factors

Company I mentioned the following factors as key to their success in SSA:

- Appoint best sales people

*“...I have the best agent; I have the best sales person. Sales are all that drives your business. You know, there is no other principle in your business that’s more important, all the other principals happen after it.”*

*“...if you don’t have sales, then you don’t have a business.”*

- Vertical integration

*“We are in control of everything...”*

*“If we need a planter in the Congo, then I build it. So I can put it on priority on the production schedule and say I want it before anything else. So I have that ability to make certain processes faster to my advantage; that makes me more competitive...”*

- Government projects
- Early involvement

*“The value of these types of programs is, when things change in ten or fifteen years, then you are there.”*

- Drive and endurance

*“That makes the difference, that personal drive.”*

- Must be tough
- Ownership

*“The only companies that really make a success are companies like ours that’s used to it, hard people. The nice guys and I’m saying it with great respect, that’s in the cooperation office, that’s a head of the cooperation that earns good money will only get off once at Kinshasa, meet people, then he gets back on his plane and comes back to South-Africa and says,*

*never again. He doesn't need it, because he works for a salary. He doesn't have the drive."*

- Be on the ground

*"Once a month ... get on this plane and go there..."*

- Government as partner

*"Because it doesn't matter who is in charge of the government, as long as the government has a share in the business, the business will be protected."*

*"...when we go with the government, then we close the countries' borders, so we close the borders for competition."*

- Provide meals to workers to increase production efficiency

*"One of the most important things that we did in the Congo was to give the workers food. So, when they got to work, we gave them a bowl of porridge, otherwise three 'o clock in the afternoon, they were tired."*

- Identify good local managers

*"We try as soon as possible to identify as many as possible people that we can establish within our own culture. The simple reason, it is a lot cheaper."*

- Appoint a South-African MD
- Development programs



### 4.3. SUMMARY OF RESULTS

- Table 20 summarises the choice of entry modes used by the companies that were interviewed.
- Table 21 illustrates the processes that companies go through to enter a new market.
- Table 22 and Figure 15 illustrates in which countries the interviewed companies operate.
- Table 23 summarises all the market selection factors (MSF) that were mentioned by companies.
- Table 24 contains a summary of all the general challenges that the interviewees experienced in doing business in SSA.
- Table 25 contains all the countries' specific challenges that were mentioned by the interviewees. Countries that have been only mentioned once have been omitted from the list.
- Table 26 lists all the Key Success Factors (KSF) mentioned by the companies interviewed. The KSF sorted under related headings.

**Table 20 SUMMARY OF RESULTS: COMPANY ENTRY MODE INTO SSA**

	Export		Strategic Alliance		Wholly Owned Subsidiy	
	Direct Exports	Indirect Exports	Contractual Agreement	Joint Venture	Greenfield	Acquisition
Company A						
Company B						
Company C						
Company D						
Company E						
Company F						
Company G						
Company H						
Company I						

Table 21 SUMMARY OF COMPANIES'S ENTRY PROCESS

COMPANY:	Export Companies			FDI/Export				FDI Companies	
	F	G	H	B	C	D	I	A	E
Formulate strategy									
Investigate markets									
Analyse markets									
Screen markets									
Engage government									
Seek out opportunities									
Form strategic alliances									
Enter market									
Grow business									

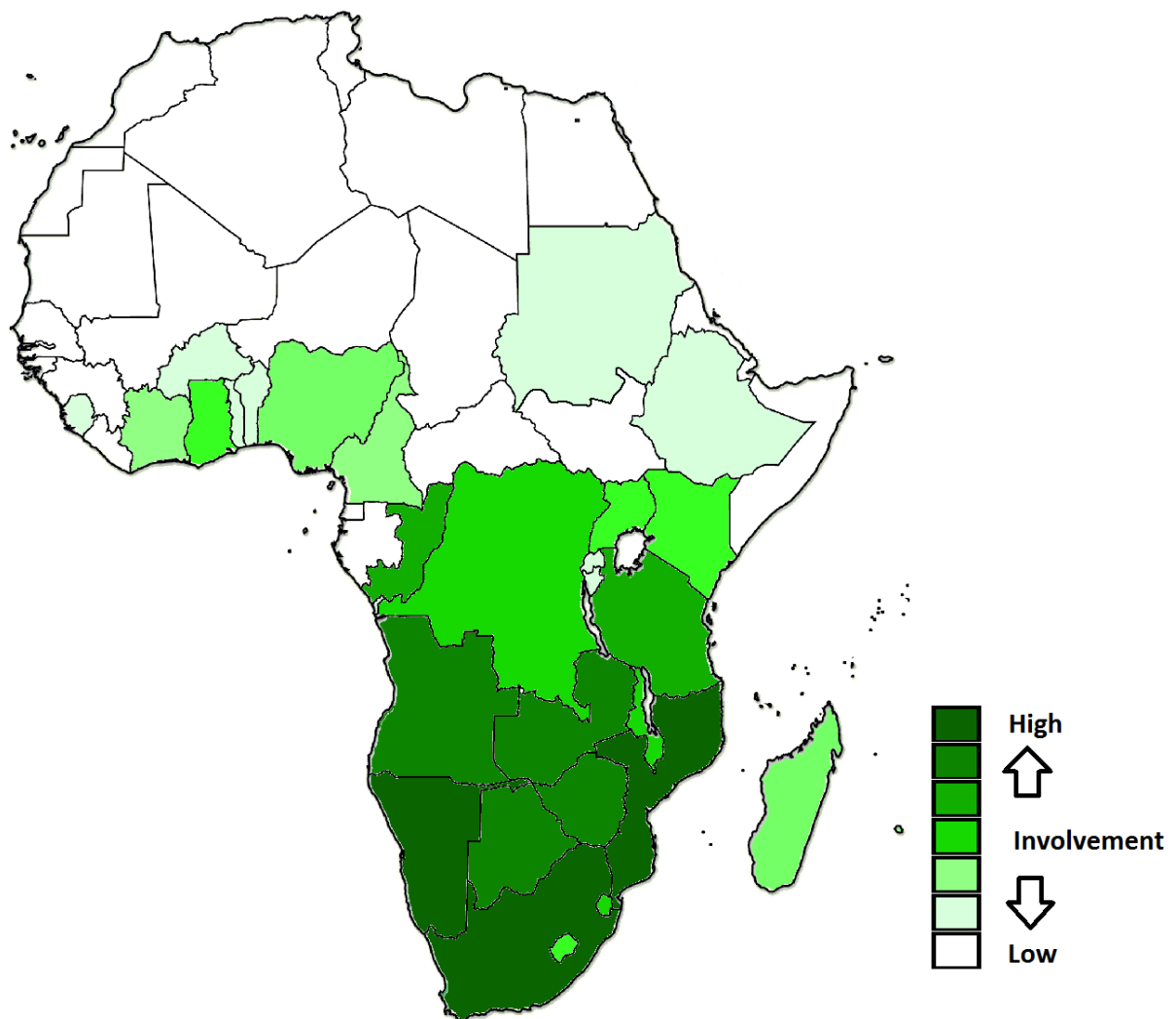


Figure 15 SUMMARY OF COMPANY INVOLVEMENT IN SSA

Table 22 COMPANIES' PRESENCE IN SSA

COMPANY	A	B	C	D	E	F	G	H	I
South Africa	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Namibia	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Interested	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Mozambique	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Interested	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Botswana	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Zimbabwe	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Zambia	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Withdrawn	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Congo	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Interested
Angola	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Expansion Strategy	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Interested
Malawi	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Withdrawn	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Tanzania	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Expansion Strategy	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
DRC	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Swaziland	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Interested
Lesotho	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Kenya	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Ghana	Present/Export	Present/Export	Withdrawn	Present/Export	Expansion Strategy	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Uganda	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Expansion Strategy
Nigeria	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Madagascar	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Expansion Strategy	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Mauritius	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Cote d'Ivoire	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Interested
Cameroon	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Expansion Strategy	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Burundi	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Rwanda	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Togo	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Benin	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Burkina Faso	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
North Sudan	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Ethiopia	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Sierra Leone	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Gambia	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Interested	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Chad	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Withdrawn	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Senegal	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Withdrawn	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export
Mauritania	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Withdrawn	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export	Present/Export

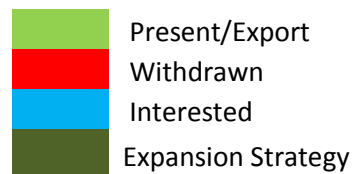


Table 23 SUMMARY OF RESULTS: MARKET SELECTION FACTORS

	Export Companies			FDI/Export				FDI Companies	
	Company F	Company G	Company H	Company C	Company D	Company B	Company I	Company A	Company E
<b>Political</b>				Government policies				Functioning political system	Politics
				Politics				Functioning judicial system	Government regulations
									Economic policies
									Government intervention
									Laws on competition
<b>Risks</b>				Political stability	Political stability	Safety and political stability		Political stability	Political stability
									Economic shocks
									Risks associated with agriculture
<b>Incentives</b>							Subsidies	Tax cuts	
							Levy discounts	Infant industry protection	
							Growth protection	Investment incentives	
							Tax benefits	Taxes	
							Privileges for landlocked countries		

<b>Economic</b>				Economic outlook	GDP			Economic management (Fiscal policy)	Economy of country
				Country income sources				Unemployment rate	Contribution of agriculture to the GDP
								Oil based economies	Health status
								Per capita income	Global Hunger Index
									Life expectancy
<b>Resources</b>						Availability of resources		Availability of raw materials	Availability of natural resources.
									Water availability
<b>Potential</b>				Growth	Growth potential	Market growth potential	Market growth		Investment opportunities in agriculture
									Export possibilities
									The divisions in the agriculture industry
									Economic growth rate
<b>Market size</b>	Number of enquiries	Market size	Number of farmers			Market size		Market size	Population
	Previous exports to country	Number of commercial farmers	Agricultural activity						Number of commercial farmers
		Number of hectares planted							Land Surface and arable land.

<b>Ease of doing business</b>	Customs				Distance	Ease of doing business		Infrastructure	Ease of doing business
						Market distance			Distance of country
									Cross border trade and trade agreements
									Infrastructure
<b>Competition</b>				Major retailers.		Support or partnership		Competitors	Rivals
									Support Industries
									Existing value chains in country
<b>Other</b>		Farming practices		Timing	Exchange rate			Exchange rate	The climate
				Gut-Feel				Currency preference	
								Market knowledge	

Table 24 SUMMARY OF RESULTS: GENERAL CHALLENGES

	Export Companies			FDI/Export				FDI Companies	
	Company F	Company G	Company H	Company B	Company C	Company D	Company I	Company A	Company E
<b>Infrastructure</b>			Infrastructure	Infrastructure	Infrastructure			Infrastructure	
<b>Logistics</b>	Distance	Delays	Accommodation	Logistics		Unorganized		Logistics	
	Delays		Transport and moving about.						
	Support and service from SA.								
<b>Trade</b>	Customs					Border control - illegal trading		Bad management at ports	
<b>Competition</b>	Competition from American firms.				Chinese imports	International competition	Increased competition	Competition	Declining profits with increased competition
							Subsidies on commodities world-wide		Low commodity prices
<b>Language</b>			Language	Language	Language	Language	Language		Language
<b>Culture</b>						Culture	Cultural differences	Cultures and business protocols	Culture

						Racism		Strong political and cultural hierarchies.	
<b>Market</b>		Large percentage of small scale farmers	Customer sophistication			Brand loyalty			
<b>Politics</b>			Politics		Changes in political leadership				
<b>Justice</b>		Legal actions are very costly.		Contract clauses				Legal disputes require local lawyers.	
		Corruption						Differences in judicial systems	
<b>Costs</b>	Very low hit rate on large projects.		Initial agricultural development costs are high		Difficult to budget			Expensive to do business	High entry costs.
	Product recalls is costly		Recalls is very difficult and costly						
<b>Debt recovery</b>	Debt collection	Difficult to recover bad debt.							



<b>People</b>	Technical knowledge in host country.			Willing people		Implementing business plan	Knowledgeable people		Employee's frame of reference.
	Management of field agents			Skilled labour	Labour	Finding skilled local employees	Getting South-Africans to work there		Employee understanding of company culture.
									Skilled labour.
<b>Resources</b>		Communal land						Availability of raw materials	
<b>Environmental</b>									Drought

Table 25 SUMMARY OF RESULTS: COUNTRY SPECIFIC CHALLENGES

	Export Companies			FDI/Export				FDI Companies	
	Company F	Company G	Company H	Company B	Company D	Company C	Company I	Company A	Company E
<b>Nigeria</b>					Corruption			Corruption	
								Strong business protocol	
								Logistics	
					Not enough currency in Country			Difficult to get currency out	
								No interest on money in bank	
								Safety	
<b>Mozambique</b>					Business culture			Border control	
<b>Zambia</b>	Customs	Logistics			Import permits	Electricity shortages		Competition	Recovery of debt
		Expensive to provide support			Local competition	Inflation			Competition
		Infrastructure							Government subsidies on certain products

		Distance between commercial farming blocs is great							Government intervention in crop production
<b>Angola</b>	Customs	Expensive to provide support			Not enough currency in Country				Infrastructure
	Expensive accommodation	Expensive accommodation							Agriculture is neglected
<b>Zimbabwe</b>	Customs	Politics			Import permits				Political Instability
		Availability of currency			Not enough currency in Country				
		Economic growth							
<b>DRC</b>						Border control			Civil war

Table 26 SUMMARY OF RESULTS: KEY SUCCESS FACTORS

	Export Companies			FDI/Export				FDI Companies	
	Company F	Company G	Company H	Company B	Company C	Company D	Company I	Company A	Company E
<b>Resources</b>				Resources	Resources	Financial resources			Must have financial backing
<b>Strategic Alliances</b>		Alliances with other agricultural companies	Multiple distributors	Partnership with government	Local partner	Utilize South-African alliances in nice countries	Government projects	Partnership	The right partner
		Have a personal contact at the department of Agriculture in host country.		Partners with financial resources	Do research on potential partner		Government as partner	Alliances	
								Leverage South-African connections in SSA.	
<b>People</b>	The right people				People	Use local personnel	Appoint best sales people	South African manager	Appoint your own MD.
	Trustworthy employees			Person-job fit	Corporate entrepreneurship		Identify good local managers	Replace MD and FD	Send best people.
	Hardworking employees						Appoint South-African MD		

<b>Strategy</b>	Fast reaction time to market opportunities		Well-structured and well organised		Pricing	Long term strategy and plan	Early involvement	Differentiate from competitors	Keep to core competency
	Strong established business in SA can support SSA expansion strategy			Long term planning and contingency planning	Keep it simple	Set goals and milestones		Stay true to core competency	
					Flexibility			Stay within with the company strategy	
					Planning			Planning	
					Produce locally				
					Speed				
					Clear mandate				
<b>Knowledge</b>			Experience in agriculture	Skills and knowledge	Local knowledge	Get consultant with experience and market knowledge to do groundwork		Local knowledge	Must understand the market
					Local expertise	Market knowledge			Expertise
						Product knowledge			

<b>Risk Management</b>						Must establish in your business plan what your maximum investment will be and stick to it.		Spread risk across multiple countries	
						Must find alternative ways to manage risks		Command higher margins	
<b>Legal</b>		Make sure you follow laws and procedures through the right channels.		Contracts	Local legal representation	Must make provision for bribes		Do business with respectable companies that don't get involved in corruption.	
					Knowledge of local laws				
					Contracts				
					Adjust company policies				
<b>Connect with Customers</b>	Uses NAMPO as marketing platform.		Marketing	Ability to speak local language	Reputation	Generate trust in your brand		Understand cultural aspects	
			Understanding of customer's environment and challenges		Customer support	Handle your own merchandising, don't rely on agents alone		Understand business protocol	

			Face time with clients.					Customer relationships	
<b>Attitudes</b>			Patience		Patience		Drive and endurance	Don't underestimate customers sophistication	
					Respect locals		Must be tough	Humility and respect	
<b>Support</b>		Training to agencies			Support structure		Provide meals to workers to increase production efficiency		Training employees
					Stay in touch with operations		Development programs		Support
							Be on the ground		
<b>Infrastructure</b>					Don't over mechanize.		Vertical integration		FDI
					Start small				
					Spare capacity.				
<b>Logistics</b>	Better to arrange clearance from host country.	Agents arrange import permits.	Exporting location in SA			Must be able to supply on a constant basis.			

						Handle sales and distribution/ Don't rely on Agent			
<b>Financial management</b>	Weakening Rand	Work on 'payment before delivery' system.	Don't overestimate profits and returns		Quantify all your returns on a dollar or Rand basis.				
	Payments before delivery	Be strict on credit applications	Take support fees into account						
<b>Product</b>			Quality products		Provide exclusive service	Quality products		Differentiate products	
			African product						



## **CHAPTER 5: DISCUSSION OF RESULTS**

### **5.1. INTRODUCTION**

In this chapter the results that were presented in chapter 4 are examined and discussed. The summaries presented at the end of chapter 4 contains tables of market entry modes (Table 20), market selection factors (Table 23), general and specific challenges (Table 24 and Table 25) and the key success factors (Table 26). The results were distilled to lucid factors that could be compared to other sources as already discussed in the literature study.

The market selection factors are analysed and a final list is compiled that is linked to entry mode types. The challenges are analysed and interrelationships are drawn to key success factors. Lastly, the key success factors are analysed and a final list is compiled from which a key success factor model is drafted in chapter 6.

### **5.2. ENTRY MODE SELECTION**

Table 20 in the results section displays the entry modes that the companies used to gain access to SSA. There are three companies that do exports only, four companies that do exports and that are invested, and two companies that did mainly FDIs. Most companies stated that they prefer to enter into strategic alliances. The companies that do exports are primarily involved on the 'input' manufacturing, supply and distribution side of agriculture with the exception of Company D. The market entry processes that the companies followed in entering SSA are illustrated in Table 21.

From the table it can be seen that export companies followed less steps, they mostly focused on export opportunities. FDI companies were more strategic and analytical in their approach. They are taking greater risks and are therefore more careful in choosing their investment destinations.

### **5.3. MARKET SELECTION FACTORS**

The market selection factors (MSF) obtained from the interviews are summarised in Table 23. These MSFs are compared to the MSFs that were listed in Table 7 in the literature review from Chapter 3. Three sources were consulted in Table 7. These were: The World Economic Forum (2013), Basson (2005) and Anderson *et al.* (2001). There are some similarities between the results and the literature. The literature reflects MSFs for emerging

markets as a whole. The differences between the results and the literature will also be discussed.

The results show that the export companies' MSFs are mostly centred on market size and ease of doing business factors such as customs and physical distance. The reason for this could be that export companies seek opportunities to benefit them in the short term. Companies that make large investments in infrastructure or production facilities in their host countries are more concerned with political stability, risks and economic factors.

### **Political factors**

Companies that made FDIs are seeking out countries where there are sound politics and regulations. The WEF (2013) considers the effectiveness of governmental institutions as an important MSF. Basson (2005) also listed diplomatic relationships, internal policies and legal factors as important factors to consider.

### **Risks factors**

Five of the six FDI companies mentioned political stability and safety as a MSF. Three companies involved with FDI mentioned this as the most important MSF. This was supported by Basson (2005). Company E also considered economic shocks and risks associated to agriculture as a MSF.

### **Incentives**

Company A and Company I look to incentives before they invest in a particular country. Both companies mentioned that they have negotiations with governments to discuss benefits before they invest. Both companies are also in partnerships with governments in certain countries. Basson (2005) and Anderson *et al.* (2001) mentioned government incentives, tariffs and taxes as important MSFs.

### **Economic factors**

Most companies that do FDI consider economic factors. Some of the more frequently mentioned factors were GDP and the country's economic outlook. Company A mentioned that they dislike countries with oil based economies because they are prone to neglect agriculture and are more inclined to corrupt activities. Company A also mentioned that unemployment rate is an important factor to consider, because it indicates what percentage

of the population does not have any buyer power. The WEF (2013) has a structured approach to economic factors. They look at the macro-economic environment, financial market development, health and primary education and business sophistication as MSFs.

### **Resources**

Company A, Company B and Company C mentioned the availability of resources as a MSF. This selection criterion could be expected from FDI companies since they are dependent on resources for the construction of facilities and their daily business operations, as well as water and electricity for production. None of the listed sources in Table 7 mentioned natural or physical resources; however, the WEF (2013) did mention innovation as an important MSF. The lack of innovative managers was mentioned by some companies, and as result many companies prefer to appoint South African managers.

### **Potential**

Five of the six FDI Companies mentioned growth potential as a MSF. This result is expected because companies that invest capital would expect their investment to realise future returns. It might be that export companies have a responsive approach instead of seeking out markets that might be lucrative in two or three years. Export companies might be responding to customer enquiries and export to markets where demand is high at that particular space in time. Anderson *et al.* (2001) mentioned growth potential as a MSF as well as profit potential and diversification potential. Company E also mentioned diversification potential and export possibilities as MSFs.

### **Market size**

The market size and customer demand were the most important MSF for export companies and it was also mentioned by the FDI companies, probably rated as the second most important MSF after political stability. Anderson *et al.* (2001) and the WEF (2013) listed market size as a MSF.

### **Ease of doing business**

Various factors were mentioned by export and FDI companies. The most frequently mentioned factors were customs, physical distance and infrastructure. The WEF (2013), Basson (2005) and Anderson *et al.* (2001) listed a number of factors. Some of the similarities were infrastructure and geography. Both the WEF (2013) and Basson

mentioned the effectiveness of distribution and the goods market as important MSF for consideration.

### **Competition**

Companies that made FDIs were more concerned about competition than were export companies. Competition was also mentioned by Basson (2005) and Anderson *et al.* (2001). Company C mentioned following major retailers, a decision that was criticized by Company A. Company A argued that this would only be a viable option if your company already has a working relationship with the retailers in question and if you are already doing business with them in South Africa.

### **Other**

Other important MSFs mentioned by companies were timing, the exchange rate, currency preference and existing market knowledge. Market knowledge might be underrated because it was mentioned as a KSF by almost all companies interviewed. Basson (2005) and Anderson *et al.* (2001) also listed culture as a MSF.

## **5.4. GENERAL CHALLENGES**

A summary of the general challenges that respondents experienced is recorded in Table 24. The results are compared to the challenges listed by three sources: The World Economic Forum (2013), the Development Bank of Southern Africa (2011) and Diana Games (2004). These are summarised in Table 9 in the literature study, chapter 3. Overall there have been similarities between the sources and the results obtained from the interviews.

### **Infrastructure, logistics and trade**

Companies across the board mentioned that they experienced challenges with infrastructure and logistics. Export companies reported delays and bad management at ports as well as delays in registering products. All three sources consulted, also state that infrastructure is a general challenge to doing business in SSA. None of the sources mentioned logistics as a challenge per se.

### **Competition**

Companies that invested in 'brick and mortar' in their respective SSA countries reported more frequently that competition was a challenge. International firms, local competition

and low commodity prices as a result of international activity were all reported as forms of competition. Increased competition places pressure on a company's profit margins. When there are too many companies competing in a market, then that market may become 'over traded', resulting potential returns that are too low for the amount of risk exposure. None of the sources listed competition, locally or international as a challenge.

### **Language, culture and the market**

Most companies with a physical presence on the ground reported that language was a challenge, whereas only one export 'only' company (Company H) reported language as a challenge. A likely explanation for this could be that most of the companies that export use local agents, whereas FDI companies handle their own sales. The other reason for this can be that the export 'only' companies in the sample are not very active in Portuguese and French-speaking countries. The DBSA (2011) listed language and business culture as a general challenge to doing business in SSA.

### **Politics and justice**

Two companies reported changes in politics as a challenge. Company A, Company B and Company I have partnerships with governments in certain countries. Company A and Company I also specifically stated that they approached governments to negotiate benefits before they invested. Some companies reported challenges with countries' legal systems and legal costs. Corruption was mentioned as a general challenge, but the examples given by respondents were mostly country specific. Corruption was reported more frequently in Table 25 where country specific challenges were discussed. This leads to the conclusion that corruption is a major problem in certain SSA countries, but the severity differs across SSA. All three sources in Table 9 list corruption as a general problem in SSA (DBSA 2011; Games 2004; WEF 2013). Other political challenges include unstable governments, weak government institutions and general bad governance.

### **Costs and debt recovery**

Five companies reported that the cost of doing business in SSA is high and this was supported by DBSA (2011) and Games (2004). Export companies reported they had trouble to collect outstanding debt. The DBSA (2011) also mentioned non-payments of contracts as a general challenge experienced in SSA. The WEF (2013) and Games (2004) also mentioned inflation, tax rates and currency fluctuations.

## **People**

A variety of people related challenges were experienced by most companies but FDI companies experienced notably more challenges. FDI companies had trouble finding skilled labour, corporate culture and executing business objectives. FDI companies also had trouble in finding skilled labour or willing South African employees to work in SSA countries. All three sources mentioned employee related challenges, the WEF (2013) lists an inadequately educated work force with a poor work ethic and with insufficient capacity to innovate. Games (2004) argue that the root of the problem lies with insufficient investment in people and low levels of employee development.

## **Resources and the environment**

Company G stated that large areas of communal land hinder investment into large farming projects. Company A experienced challenges with the availability of raw materials and Company E experienced financial losses due to droughts.

## **5.5. COUNTRY SPECIFIC CHALLENGES**

Only countries where more than one company is present and that has been specifically mentioned as challenging, will be discussed here. A summary of the country specific challenges is presented in Table 25.

### **Nigeria**

Two companies mentioned Nigeria as a challenging country in which to do business in. Two of the challenges that were repeated are corruption and difficulty in getting currency out of the country. Other challenges mentioned were logistics, interest rates, business protocols and safety. The top four challenges listed by the WEF (2013) were access to finance, corruption, inadequate infrastructure and policy instability. Poor infrastructure could be the cause of the logistical challenges experienced by companies. Overall there is good coherence in the challenges reported.

### **Mozambique**

The challenges that companies experienced with doing business in Mozambique are border control and the business culture. The WEF (2013) listed the top five challenges experienced in Mozambique as access to finance, corruption, inadequate infrastructure, inefficient

government bureaucracy and an uneducated workforce. An uneducated workforce could increase tensions in business culture incompatibilities. Corruption could also have an impact on inefficiencies at border controls.

### **Zambia**

Six of the companies interviewed are currently doing business in Zambia. A wide variety of challenges have been mentioned. The most frequently mentioned challenge is competition. This is most probably due to Zambia's economic growth and positive business environment over recent years. Poor infrastructure and logistical issues were mentioned, and this is consistent to the findings of the WEF (2013). Other challenges mentioned are government intervention and subsidies on certain crops. Recovery of bad debt and inflation was also mentioned. The WEF (2013) survey found that the most reported challenges were access to finance, corruption, tax rates, inadequate infrastructure and poor work ethic in the national work force.

### **Angola**

Six of the interviewed companies are currently doing business in Angola. Cost of doing business was the most frequently mentioned tying in with challenges such as expensive accommodation and expensive transport. Other factors mentioned are a lack of access to currency, neglected agriculture, poor infrastructure and inefficient labour. Other challenges mentioned were customs, corruption, government intervention and language.

### **Zimbabwe**

Currency availability seems to be a major challenge in Zimbabwe at present. Other challenges include obtaining import permits, political instability and economic growth. The major challenges listed by the WEF (2013) are access to finance, political instability, inadequate infrastructure, inefficient bureaucracy and corruption. There is consistency between the findings of the WEF (2013) and the results obtained from the interviews.

### **The Democratic Republic of Congo**

Five companies are doing business in the Democratic Republic of Congo. The two challenges mentioned by interviewees were border control and civil war. The DRC borders with Angola and Zambia to the South and Tanzania, Burundi, Rwanda and Uganda on the East. On the North the DRC borders with South-Sudan and Central African Republic and

on the North-West with Congo. Due to the DRC's poor infrastructure and large surface, it has trouble to implement proper border control. The North-Eastern part of the DRC has been involved in civil war and armed conflict with militias for decades.

## **5.6. KEY SUCCESS FACTORS**

Twelve core key success factors (KSF) were generated from the interviews listed in Table 26. There were only minor differences between the company groupings. The KSF corresponds well with the KSFs obtained from literature Table 8. Four sources were consulted to compile Table 8 in the literature study.

### **Resources**

Companies that made a monetary investment into the host countries labelled the 'FDI companies', mentioned resources and also a company's positioning with regards to resources as a KSF, whereas it was not mentioned by export companies. Resources weren't listed as a KSF in the literature reviewed. The availability of resources was mentioned as a challenge in certain countries.

### **Strategic Alliances**

Nearly all companies mentioned some form of strategic alliance as a KSF. Notably the export companies perceive strategic alliances as distribution partners or agents whereas FDI companies perceive partners as co-investors, which can be local investors or governments. All three groupings mentioned at least once that alliances with other South-African companies are a KSF. Brimacombe (2011), EYGM (2014) and Deloitte mentioned finding local partners as a KSF. Deloitte (2011) also mentioned partnering with the government.

### **People**

People as a KSF featured across all groupings. It was mentioned by many companies that it is important to send your best people or appoint the right people for the job. Appointing South African managers or MDs was mentioned by FDI companies. Three FDI companies stated that their companies regularly appoint their own MD when they do acquisitions or form a Joint Venture. Brimacombe (2011), EYGM (2014) and Arindam and Michael (2008) mentioned that people are a KSF. Arindam and Michael (2008) argued that a company that enters an emerging market should take advantage of low cost of labour. Challenges relating



to people and skilled employees were mentioned as some of the major challenges experienced by companies.

### **Strategies**

Two companies mentioned speed and flexibility as KSFs. Brimacombe (2011) which investigated KSFs for entering SSA also listed flexibility. Arindam and Michael (2008) whom investigated KSFs for companies entering emerging markets listed speed as a KSF. Four of the six FDI companies said it is key to do long term planning and two of the three FDI companies said it is important to stay true to your core competency. EYGM (2014) listed planning and purpose as KSFs. This KSF ties in with people as a challenge, it was mentioned by more than one company that they had trouble implementing strategies within countries where they didn't have enough skilled employees or employees that understood the company culture.

### **Knowledge**

All companies mentioned that local market knowledge is important. The FDI companies mentioned that it was important for themselves to possess whereas export companies felt that it was important that their agents or distributors had to possess local market knowledge. Market knowledge and expertise were not mentioned by any of the sources reviewed for the literature study. The DBSA (2011) mentioned the lack of reliable market information as a challenge in emerging markets in general.

### **Risk management**

Two FDI companies mentioned risk management as a KSF. The factors centered on spreading risks, finding ways to manage risks and commanding higher returns because of the risk. EYGM (2014) also said it is important to diversify your investment portfolio. Political stability was mentioned as an important MSF and ties in with risk management as a KSF.

### **Connecting with customers**

Connecting with customers was one of the prominent KSFs. Six of the nine companies mentioned it in some form as a KSF. Export companies KSFs centred on marketing actions whereas FDI companies KSFs centred on customer relationships, trust and understanding. Brimacombe (2011) and Deloitte (2011) mentioned customer connections as a KSF.

Language, culture and an understanding of local issues are important challenges to overcome in connecting with customers.

### **Attitudes**

Patience was listed by Brimacombe (2011) and EYGM (2014), both sources that investigated KSFs for companies that entered SSA whereas Deloitte (2011) and Arindam and Michael (2008) that investigated companies entering emerging markets, did not mention patience. Two companies also mentioned patience as a KSF and two companies mentioned that locals should be treated with humility and respect.

### **Support**

Four companies mentioned training and development programs and other forms of support to their agents or foreign companies as KSFs. Deloitte (2011) and Arindam and Michael (2008) also listed training and support programs as KSFs. This KSF can also be linked to challenges that are being experienced with a shortage of skilled labour and business culture.

### **Infrastructure**

Most companies placed more emphases on the importance of their own infrastructure than a host a country's infrastructure as key to their success. However, the lack of infrastructure in the host country was mentioned as a major challenge by most companies and literature. (WEF 2013:20; DBSA 2011:9; Games 2004:4). Understandably infrastructure was mentioned only by FDI companies as a KSF. Company C suggested one should start small and make use of the low cost labour pool by not over-mechanising. Company I suggested one should focus on vertical integration. Arindam and Michael (2008) argued that the latest technology should be deployed; a company should start small but have the capacity to scale up quickly.

### **Logistics**

Four of the export companies mentioned logistical KSFs whereas none were mentioned by the FDI companies. Company F and Company G mentioned that it is better for agents to arrange clearances and Company H stated that a KSF for them is that they are situated in Johannesburg which makes exporting easier. Deloitte (2011) and Company D mentioned that companies should take control of their own sales and marketing campaigns instead of relying on distributors alone. The quality of roads and other infrastructure in a country will

impact logistical capabilities in that country. The ease of doing business that was mentioned as a MSF also impacts on logistics. This includes waiting time at ports and borders.

### **Product**

Two companies mentioned quality products as a KSF and Company H also stated that customers want customised products. Deloitte (2011) and Arindam and Michael (2008) also argued that products and services should be customised for each country's needs. Deloitte and Company A stated that products should be differentiated from competitor's products.

### **5.7. SUMMARY**

Overall the research results compared fairly well with literature. There were significant differences in the way that export companies choose markets, and the way they approached markets, compared to FDI companies. The companies experienced a wide variety of challenges and there were linkages between the challenges and key success factors. The key success factors compared very well with literature and a KSF model is illustrated in Figure 16.

## **CHAPTER 6: CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

### **6.1. INTRODUCTION**

This research set out to investigate an entry mode for South-African agribusinesses into sub-Saharan Africa. The literature study in Chapter 3 gave a theoretical perspective of the dynamics of the SSA business environment as well as the success factors and constraints of agribusinesses operating in SSA. Chapter 4 portrayed the results from the interviews of agribusinesses operating in SSA. The results were compared to literature and discussed in Chapter 5. This chapter concludes the study by illuminating the salient points in each theme that was investigated and discussed in chapter 5.

### **6.2. CONCLUSIONS**

The themes under investigation were entry modes, market selection factors, challenges and key success factors. Here are the salient points that came out of the study:

#### **Entry modes:**

This study found that green field operations and wholly owned subsidiaries are not a very common entry mode for agribusiness into SSA countries. Most companies prefer to form strategic partnerships when they move into SSA.

#### **Market selection:**

Overall, there were reasonable similarities between the results and literature. However, considerable differences were observed in the MSFs between export companies and FDI companies. The results shows that the export company's MSFs are mostly centred on market size and ease of doing business factors such as customs and physical distance. Companies that make large investments in infrastructure or production facilities in their host countries are more concerned with political stability, risks and economic factors. Two companies considered their relationships with SSA governments as very important parts of their business approach. They see themselves as partners with African governments to transfer skills, technology and expertise to unlock their agricultural resources and develop agriculture in these African countries for the benefit of all.

*“Actually if you look deeper at the need behind their demand, you realise that they are looking for a model to develop agriculture in Africa or in their own country.”*

Table 27 contains the final list of market selection factors that were chosen based on their perceived importance to the companies interviewed and literature.

**Table 27 FINAL COMPILATION OF MARKET SELECTION FACTORS**

<b>Export</b>	<b>FDI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market size               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Number of farmers</li> </ul> </li> <li>• Ease of doing business               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Customs</li> <li>○ Geographical proximity</li> </ul> </li> <li>• Cross border trade and trade agreements</li> <li>• Culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Safety and political stability</li> </ul> </li> <li>• Political:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Government policies</li> <li>○ Government intervention</li> <li>○ Incentives</li> </ul> </li> <li>• Market size               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Number of commercial farmers</li> </ul> </li> <li>• Economic               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unemployment rate</li> <li>○ Per capita income</li> <li>○ Oil based economy/dependency states</li> <li>○ Economic growth rate and growth potential</li> </ul> </li> <li>• Exchange rate and currency preference</li> <li>• Ease of doing business               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Distance of country</li> <li>○ Cross border trade and trade agreements</li> <li>○ Infrastructure</li> </ul> </li> <li>• Availability of resources.</li> <li>• Market knowledge</li> <li>• Culture</li> <li>• Rivals</li> </ul>

## **Challenges:**

The challenges experienced can be divided into four broad categories:

Firstly people related challenges were mentioned frequently by interviewees and literature. The core of the problem is finding skilled and talented local employees that can fit in with a foreign company's business culture. Such employees are extremely rare. Attempting to solve the problem by importing talented employees creates a new set of challenges.

The second category of challenges is centred on general governance and policies. A range of challenges sprout out of bad governance, including the prevalence of corruption, poor infrastructure and institutions, legal issues as well as inconsistent policies and regulations.

The third set of challenges centred on the differences in culture and language. Each country is unique in its complex political setup, culture and language and this shouldn't be underestimated. This calls for an understanding of local market conditions, information and challenges. A company must be authentically local and people orientated to be accepted in this complex environment.

The fourth category of challenges centered on costs and profit margins. In general the cost of doing business in SSA is high and in some countries it is very high. In addition, almost all of the interviewees complained about local or international competition placing pressure on profit margins. This creates a profit squeeze effect.

The four categories of challenges are summed up below:

- People related challenges;
- Governance and erratic policies;
- Language and culture differences; and
- Costs and profit margins.

## **Key success factors:**

Based on the literature review and the company interviews a final selection of KSFs were carefully chosen that were used in the development of a KSF-Model for doing business in SSA illustrated in Figure 16. Here are the selected factors:

- *Local partnership*  
A local partnership is important for a number of reasons: a company can gain instant market knowledge, connections, reduce financing costs and risks.
- *Send your best people*  
A business is made up of people. In SSA a company needs to have people on the ground that is adaptable, innovative, can solve problems, anticipate risks, execute business plans and make tough decisions independently.
- *Long term and contingency planning*  
Projects have long lead times in SSA. A company must plan for every last item to construct facilities, and some materials take weeks to reach their destination. Planning must be long term and there must be contingencies in place to ensure that projects and operations can continue if some part of the plan fails.
- *Agility*  
In Africa, quick decision making and flexibility are important aspects to deal with an ever changing environment. A company must be quick to take opportunities while the window of opportunity is open and the company must be afforded enough flexibility to find local ways of solving problems. Tying a company in SSA down with corporate red tape and top heavy chains of command will make it impossible to adapt quickly. This can only be accomplished if a company executive has a clear mandate to follow, accompanied with enough trust and resources invested to operate independently.
- *Diversification*  
Market risks in SSA are deemed high; by spreading risks across multiple countries a company can reduce its risk exposure.
- *Connect with customers*  
Connecting with customers is part of every business, because without making a sale there is no business. A company must Africanise in a sense and build trust and relationships within communities to become part of the local community.
- *Patience, humility and respect*  
These are attitudes that are important in the African context. Patience is important because the pace of life and business in SSA is slow. Companies can become frustrated if they are unaware of this. A company must show its humility and treat

locals with respect in order to retain customers and cooperation from local governments.

- *Support*

Executive managers must stay in touch with business operations, by being on site on a regular basis. A manager that makes important decisions from South-Africa without having knowledge of local market issues may result in disaster.

- *Quality-African products*

Africa is a tough environment that requires quality products. Product failure will result in a loss of trust with customers. There is a growing tendency in SSA to support African produced products and locals and SSA governments must be made aware of it.

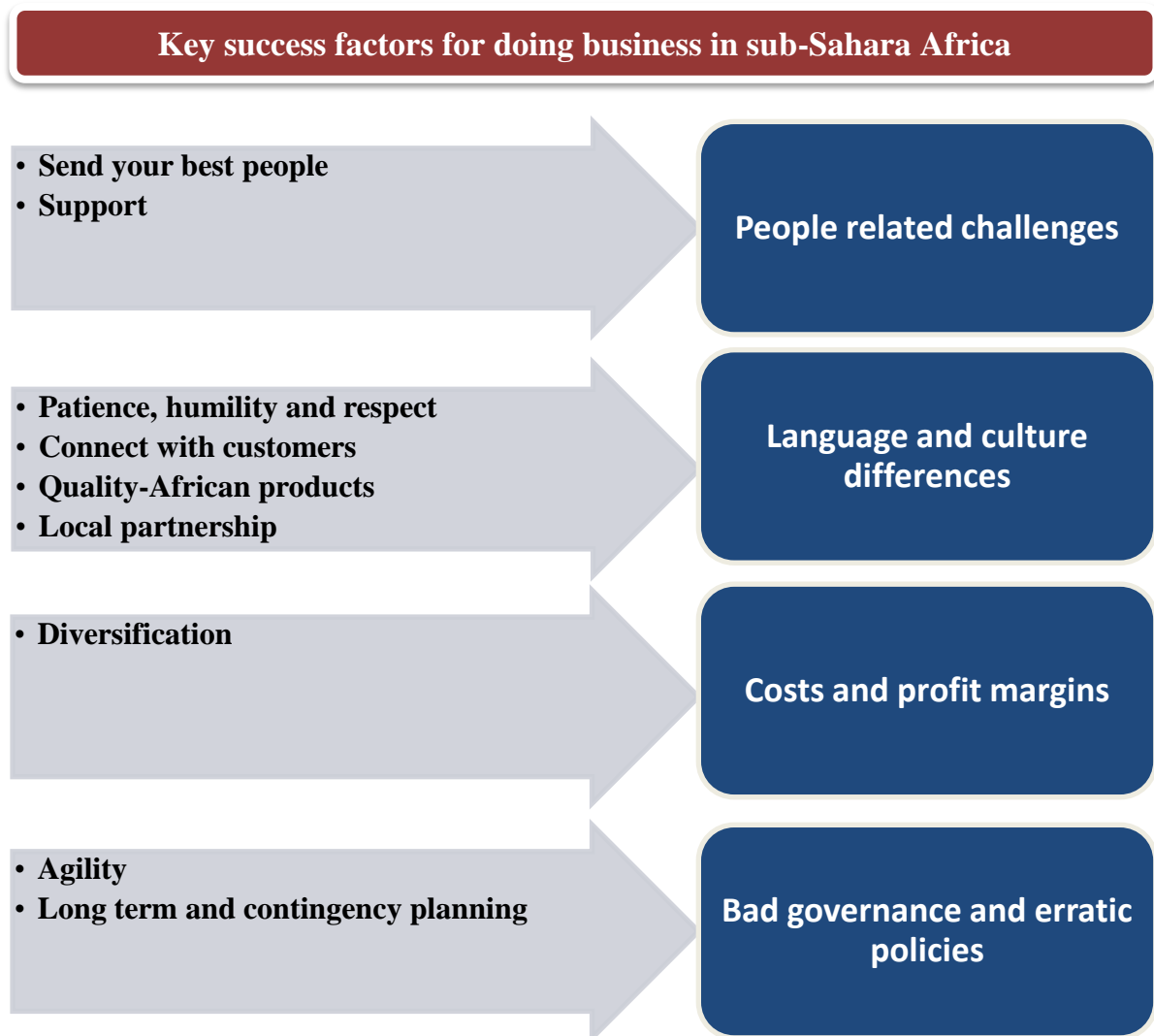


Figure 16 KEY SUCCESS FACTORS FOR ENTERING SSA



The sub Saharan Africa key success factor model (Figure 16) illustrates how the main challenges can be addressed by focusing on selected KSFs.

### **6.3. RECOMMENDATIONS**

Africa is a complex and rapidly evolving business arena. A company must likewise be dynamic and flexible in its business approach. No single KSF model can fit all agribusinesses and SSA countries. Every SSA country and agribusiness is unique. A company must therefore analyse its environment and adapt accordingly. Likewise a company must decide on its own which MSFs are important for them. There is no universal MSF list that can fit all companies. It is however recommended that a company starting out and seeking opportunities to expand into SSA should go through a market screening process to save time. A company can be approached by multiple opportunities and by deciding beforehand which countries would be preferred, a company will keep itself from being distracted by opportunities that would later be discarded, because of market conditions.

### **6.4. ACHIEVEMENT OF THE OBJECTIVES OF THE STUDY**

This research set out to investigate an entry mode for South African agribusinesses entering sub-Sahara Africa.

The primary objective was to examine the elements of their successful market entry into SSA. A final list of the key success factors was assembled from the interviews and literature and this was displayed in a model (Figure 16). This model can serve as an aid to agribusinesses that want to expand into sub-Sahara Africa.

The secondary objectives of this research were:

- To gain a holistic view of the decision processes that South-African agribusinesses go through when they enter a SSA country.
- To gain an understanding of the challenges that agribusinesses face when they enter SSA. The challenges were also compared to findings in other literature.

The market entry processes and market selection factors were investigated. From literature and the interview results, a final list of market selection factors were developed and displayed in Table 27.

The general and country specific challenges that companies entering SSA face were investigated and discussed in detail. The challenges were distilled to four main categories as mentioned in 6.2.

The primary and secondary objectives of the study have been achieved.

## **6.5. RECOMMENDATIONS FOR FUTURE RESEARCH**

This research focused on South African agribusinesses entering SSA. The decision to focus on South African agribusiness was based on a number of reasons. Firstly, South Africa is uniquely positioned to serve as a gateway into SSA markets. Secondly, South African agribusinesses have been relative successful in entering SSA markets. Thirdly, South African agribusinesses were more accessible for the study purposes. In future research, it would be interesting to compare findings with studies from European, Asian or American agricultural companies entering SSA.

Four of the companies interviewed are involved in primary agriculture in SSA. It would be interesting to compare results from agribusinesses involved in primary agriculture to input suppliers and processors.

This study found noticeable differences between export companies and companies that invested. It is recommended that these two groups be investigated separately in the future.

Due to the diversity in agricultural companies and uniqueness of SSA countries, it would be recommended to increase the sample size in future studies.

## REFERENCES

ADB (African Development Bank). 2013. African Economic Outlook 2013: Structural Transformation and Natural Resources. Tunis: African Development Bank.

Alden, C. & Chichawa, S., eds. 2014. China and Mozambique: From Comrades to Capitalists. Auckland Park: Fanele.

Anderson, V., Boocock, G. & Graham, S. 2001. An investigation into the learning needs of managers in internationalising small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(3):215-232.

Arindam, K., Bhattacharya, A.K. & Michael, D.C. 2008. How local companies keep multinationals at bay: Rivals from developing countries are invading your turf. How will you fight back? *Harvard Business Review* 2(1):20-35

Basson, P.M. 2005. International Market Entry: A South African SME Perspective. Stellenbosch: USB. (Dissertation - MBA).

Brimacombe, N. 2011. How Tiger Brands doubled its top line and tripled its bottom line. Paper presented at the 14th Annual PwC Africa Tax and Business Symposium organized by PwC, Nairobi, Kenya, 18-21 September.

Bickman, L. & Rog, D.J. eds. 2008. The handbook of applied social research methods. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Burden, J. & Roodt C. (n.d.). Research proposal guidelines for qualitative research. Johannesburg: University of Johannesburg.

Chee, H. & Harris, R. 1998. Global Marketing Strategy. London: Financial Times/Pitman.

Cotula, L. & Vermeulen, S. 2009. Deal or no deal: the outlook for agricultural land investment in Africa. *International Affairs*, 85(6):1233-1247.

Creswell, J.W. 2012. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

DBSA (Development Bank of Southern Africa). 2001. *Doing business in post-conflict and fragile states: Challenges and risks*. South Africa: Development Planning Division Development Bank of Southern Africa (Working Paper Series No. 23.)

Deininger, K. & Byerlee, D. 2011. *Rising Global Interest in Farmland: Can it yield sustainable and equitable benefits?* Washington, DC: The World Bank.

Deloitte Consulting, L.L.P. 2011. *Fortresses & footholds: Emerging market growth strategies, practices and outlook*. Delaware,PA: Deloitte

EYGM. (Nibbe, J. & Sita, A., eds.) 2014. *EY's Attractiveness Survey: Africa 2014: Executing Growth*. Washington, DC: IAASTD.

FAO. 2009. *High Level Expert Forum. How to Feed the world 2050. Global Agriculture Towards 2050*. Rome: Earthscan

Farlex Financial Dictionary. 2009. *Emerging markets*. <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/emerging+markets> Date of access: 5 Nov. 2015

FDI Intelligence. 2012. *The fDi Report 2014*. Southwark Bridge, London: The Financial Times

Fischer, G. & M. Shah. 2010. *Farmland Investments and Food Security: Statistical Annex*. Report prepared under a World Bank and International Institute for Applied Systems Analysis contract. Luxembourg: World Bank.

Faye, I., Gajigo, O. & Mutambatsere, E. 2013. *Large Scale Agribusiness Investments and Implications in Africa: Development Finance Institutions' Perspectives*. Accra: African Development Bank

Games, D. 2004. *The experience of South African firms doing business in Africa: A preliminary survey and analysis*. Pretoria: South African Institute of International Affairs.

- Gómez, M.I. & Ricketts, K.D. 2013. Food value chain transformations in developing countries: Selected hypotheses on nutritional implications. *Food Policy*, 42:139-150.
- Hill, C.W.L. 1997. *International Business: Competing in the Global market place*. 2nd ed. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Hough, H., Arthur, A., Thompson, J.R., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. 2011. *Crafting and Executing Strategy*. 2nd ed. New York, NY: The McGraw-Hill Companies.
- HSBC. 2015. What is Emerging Markets? <https://investorfunds.us.hsbc.com/investing-in-emerging-markets/content/what-are-em.fs> Date of access: 29 Jun. 2015.
- Investopedia. 2015. Emerging market. <http://www.investopedia.com/terms/e/emerging-market.asp> Date of access: 29 Jun. 2015.
- International Monetary Fund. 2014a. IMF Policy Paper: “Proposed New Grouping in WEO Country classifications: Low Income Developing Countries”. Washington, DC: IMF.
- International Monetary Fund. 2014b. Regional Economic Outlook: “Sub-Saharan Africa: Staying the Course” . Washington, DC: IMF.
- International Monetary Fund. 2015. World Economic Outlook: “Uneven Growth Short and Long-Term Factors”. Washington, DC: IMF.
- Jayne, T.S., Chapoto, A., Sitko, N., Nkonde, C., Mayanga, M. & Chamberlin, J. 2014. Is the scramble for land in Africa foreclosing a smallholder agricultural expansion strategy? *Journal of International Affairs*, 67(2):35-51.
- JICA. 2013. Development challenges in Africa towards 2050 (June 2013).Tokyo: JICA Research Institute
- Jullens, J. 2014. Why Strategy Matters In Emerging Markets After All. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/boozandcompany/2014/02/05/why-strategy-matters-in-emerging-markets-after-all/> Date of access: 8 Jul. 2015.

Khanna, T., Palepu, K. G., & Shinha, J. 2005. Strategies That Fit Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 63-76.

Kamau, D. 2011. Business strategy in emerging markets and regional economic integration: the case of the East African Community. Pretoria: UP. (Dissertation – MBA).

Lincon, Y.S. & Guba, E. G. 1985. Naturalistic inquiry. Newbury Park: Sage.

Li, J., Newenham-Kahindi, A., Shapiro, D.M., & Chen, V.Z. 2013. The Two-Tier Bargaining Model Revisited: Theory and Evidence from China's Natural Resource Investments in Africa. *Global Strategy Journal*, 3(4):300-321.

McIntyre, B. D., Herren, H. R., Wakhungu, J., & Watson, R. T., eds. 2009. Agriculture at a crossroads: International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology for Development. Sub-Saharan Africa (SSA) Report. Washington, DC: IAASTD.

Merriam-Webster Online Dictionary. 2015. Agribusiness. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/agribusiness> Date of access: 29 Jun. 2015.

Ministry of Commerce. 2013. China-Africa Economic and Trade Cooperation. [www.news.xinhuanet.com/2013-08/29/c?132673093\\_3.htm](http://www.news.xinhuanet.com/2013-08/29/c?132673093_3.htm) Date of access: 12 December 2014.

Neary, P. J. 2002. Foreign Direct Investment and the Single Market. *The Manchester School*, 70(3):291-314.

Nolan, S. & Gupta, S. 2014. Macro-Economic Developments in the LIDC Report. Washington, DC: IMF.

NZTE. 2015. Direct and Indirect Exporting. New Zealand Trade & Enterprise. <https://www.nzte.govt.nz/en/export/preparing-to-export/preparing-your-strategy/direct-and-indirect-exporting> Date of access: 29 October 2015.

- Oxford Advanced Learner's Dictionary. 2015. 8th ed. New York, NY: Oxford University.
- Oxford Dictionary of Economics. 2013. 3rd ed. New York, NY: Oxford University.
- Pan, Y. & Tse, D.K. 2000. The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31: 535-554.
- Peng, M.W. 2009. Global Strategy. 2<sup>nd</sup> Edition. , Mason, OH: South Western Cengage Learning
- Rabbinge, R., *eds.* 2014. Africa Agriculture Status Report 2014: Climate Change and Small Holder Agriculture in Sub-Saharan Africa. Nairobi: ARGA.
- Resnick, D. & Regina, B. 2010. Agricultural Strategy Development in West Africa: The false Promise of Participation? *Development Policy Review*, 28(1):97-115.
- Shapiro, A.C. 2002. Foundation of Multinational Financial Management. 4th ed. New York, NY: Wiley.
- Sharma, V.M, Erramilli, M.K. 2004. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1):1-18.
- Thompson, A.A. & Strickland, A.J. 2001. Strategic Management. 12th ed. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- UNCTAD. 2014. Economic Development in Africa Report 2014: Catalysing Investment for Transformative Growth in Africa. Geneva: United Nations.
- Welman, C., Kruger, F. & Mitchell, B. 2011. Research Methodology. 3 ed. Cape Town: Oxford.
- World Bank. 2007. World Development Report on Agriculture. Washington, DC: World Bank.

World Bank. 2010. World Bank flagship report on Africa's infrastructure. Washington, DC: World Bank.

World Bank. 2013a. Growing Africa: Unlocking the Potential of Agribusiness. Report No. 20433. Washington, DC: World Bank.

World Bank 2013b. Doing Business 2014: Sub-Saharan Africa (SSA). The International Bank for Reconstruction and Development Doing Business. Washington, DC: World Bank.

World Bank. 2014. Doing Business 2015: Sub-Saharan Africa (SSA). The International Bank for Reconstruction and Development Doing Business. Washington, DC: World Bank.

World Economic Forum. 2012. The Global Competitiveness Report 2012–2013. Geneva: WEF.

World Economic Forum 2013. The Africa Competitiveness Report 2013. Geneva: WEF.



**APPENDIX A**

**COMPANY COVER-LETTER**

## **Agribusiness Research Cover Letter**

Dear Participant:

My name is Johan Potgieter and I am a MBA student at North West University. For my dissertation, I am examining the decision processes that agricultural companies go through when they expand into sub-Saharan Africa. Because you are in decision making capacity within an agribusiness, I am inviting you to participate in this research study by granting me an interview. The interview will require approximately an hour of your time. There is no compensation for your cooperation nor is there any known risk. In order to ensure that all information will remain confidential, you as well as your company will remain anonymous in the study. Copies of the dissertation will be provided to my North West University supervisor and to an external moderator (located abroad) for peer review. If you choose to participate in this research, please answer all questions as honestly as possible. Participation is strictly voluntary and you may refuse to participate at any time. The data collected will provide useful information regarding the decisions agribusiness face when they expand their business operations into sub-Saharan Africa. Below you will find a summary of this study as well as the questions that will be asked in the interview. If you require additional information or have questions, please contact me at the number listed below. If you are not satisfied with the manner in which this study is being conducted, you may report (anonymously if you so choose) any complaints to the University of North West.

The title of the dissertation is: "Investigating an entry mode for South African agribusinesses into sub-Saharan Africa". The dissertation must be completed by 13 November 2015.

The Interview will start off with a brief discussion about your company's history, organisational structure, locations in sub-Saharan Africa where your company is doing business and your position and role in the company.

Furthermore the research will investigate the following themes:

- Decision processes and selection criteria for country selection, opportunity selection, entry mode selection and operational strategy;
- Factors critical for success;
- Challenges and market conditions.

I hope that you will be able to participate in this study.

Sincerely,

Johan Potgieter  
+27(0) [REDACTED]  
[REDACTED]@gmail.com

Prof Christo Bisschoff  
+27(0) [REDACTED]  
[REDACTED]@nwu.ac.za

**APPENDIX B**

**COMPANY INTERVIEWS**

## Company A

**Interviewer:** “Jou rol by [REDACTED], wat behels dit?”

**Company A:** “Ek kyk na al die voedsel goed, so ek kyk na ons vee voere wat so sewe meulens is, dan het ons drie geel mielie meulens wat ek na kyk, ek het ‘n koring meule wat ek na kyk, dan ons olie pers na wat ek kyk, dan het ons ‘n ‘trading’ besigheid in Nigerië wat ek na kyk en ‘n 'bypass' proteïen besigheid in Amerika.”

**Interviewer:** “OK, dis nogal baie.”

**Company A:** “Ja, dis ‘n hele paar.”

**Interviewer:** “Het julle veevoer fabrieke in Afrika ook, Zambië?”

**Company A:** “Nee, nee al ons fabrieke is hierso. Ons het basies [REDACTED] in die Wes-Kaap, ons het [REDACTED] in die Oos-Kaap, het [REDACTED], ons het [REDACTED], [REDACTED] en [REDACTED] en [REDACTED]. Dan het ons ‘n 'by-products' plant op [REDACTED] en dan het ons ‘n ‘rendering plant’, ‘n groot ‘rendering plant’ op [REDACTED]. En dan het ons ‘n hondekos fabriek op [REDACTED]. Ja, so als is hierso, ons is nie in voere in Afrika nie.”

**Interviewer:** “OK, maar julle is betrokke in Nigerië, en dan het julle nog iets in die Kongo ook aan?”

**Company A:** “Ja, kyk ons is in... ja kyk, dis wat ek na kyk, die ou wat langsaan sit kyk na die graan silo’s, so dis fisies waar ons graan silo’s besit, so die ouens stoor hulle graan daarin en betaal ons rente. Dis die een besigheid, dan het ons [REDACTED], wat... hulle beheer graan vir banke, vir Safex vir AFEX... 'African Stock Exchange'... en hulle doen

enige iets, olie, rys, koring, mielies, cassava, al daai goed. Nou, ons is in 14 lande in Afrika met daai goed. Dan het ons [REDACTED] trekkers.”

**Interviewer:** “So wat behels dit? Doen julle die verkope daarvan?”

**Company A:** “Nee, ons stoor die graan. 'Sorry', laat ek anderster verduidelik. Jy het ‘n onafhanklike ou nodig om die graan te beheer. As jy byvoorbeeld op die... um... SAFEX. As daar SAFEX mielies hier lê in ‘n silo in Suid-Afrika, kan ek nie kyk dat dit daar is nie en beheer toepas nie. Dis bietjie kompleks want jy het boere se goed daar, jy het SAFEX se goed daar, dan baie boere ‘pledge’ hulle mielies aan die bank om geld te kry om die volgende oes in te sit. So [REDACTED], doen die beheer van daai, die 'stock' beheer en die kwaliteitsbeheer. Vir SAFEX, vir RMB bank, vir Nedbank, vir al daai ouens.”

**Interviewer:** “OK, maar dis nou in die Afrika lande ook.”

**Company A:** “In Afrika doen ons presies dieselfde banke vir die 'African Exchange' en vir die regering. Ons doen in Zambië vir die regering. Ja, dit is op die graan kant, dan doen ons kleinboer ontwikkeling in Zambië, Uganda, Kongo-Brazzavile en ons begin nou in Nigerië. Um... en Mosambiek. Ons is in lande soos Kenia en, en, en... jis ek kan nie almal onthou nie.”

**Interviewer:** “Hoe werk die kleinboer ontwikkeling?”

**Interviewer:** “Daar is basies twee modelle. Ek gaan Uganda as ‘n voorbeeld gebruik. Ek het gaan kyk na hoenderbesigheid in Uganda, en toe ons die plek ondersoek, toe vind ons uit dat al die statistiek wys dat net 70% van al die fasiliteite wat daar is, word benut. Nou as jy blatant daarna kyk dan sê dit eintlik: hierdie ouens eet nie hoender nie. Maar wat gebeur het, toe ek na die data kyk, daar is net graan vir 60% van die jaar. En jy kan die graan produkie in Afrika met 30% verhoog deur doodeenvoudig die goed ordentlik te stoor, want die rotte vreet dit op, dit vrot, die miere vreet dit, miete vreet dit en wat ook al. So die eerste manier om

produksie te verhoog is deur net dit ordentlik te stoor. Die tweede manier wat ons dit doen is om die graan onmiddellik van die kleinboere af te koop. Dan het hy weer geld om weer saad te gaan koop in Uganda om 'n tweede oes in te sit. Toe verdubbel ons die produksie in Uganda.”

**Interviewer:** “Hulle kan seker heel jaar plant daarso?”

**Company A:** “Hulle het twee seisoene. So, nou het jy twee maniere wat jy klaar die produksie in 'n land verhoog. Dan het ons twee ander modelle, die een is waar ons kleinboere in 'n groep kry en hulle adviseur om hulle produksie te verhoog. Dan die tweede model is, ons het vier 'sites' wat so werk in Uganda. Die ander manier hoe dit werk is dat... waar daar groot lap land is wat deur 'n klomp boere bestuur word. Dan bewerk ons die land totaal en gaan en ons ploeg en bemes, oes, dan trek ons ons koste af en betaal dit uit aan die klein boer. So dis die twee sisteme waarmee ons werk.”

**Interviewer:** “Hoe lank terug het julle betrokke geraak?”

**Company A:** “Nee, Zambië het ons 'n lang ruk terug al, ek weet nie, seker 10 jaar terug betrokke geraak. Maar op die oomblik brei ons eintlik kwaai uit in Afrika. Ek dink ons het nou al net so oor 'n biljoen Rand reeds belê buite Suid-Afrika in Afrika. Waarvan die meeste is in... in... in die silo's en die berging en die kleinboere. Ons het ook kleinboer opleiding programme in Zambië en ek kan nou nie die ander land onthou nie. In twee lande. Dan het ons 'n klomp wit boere gevestig in Kongo-Brazzaville wat reeds 2000ha plant... mielies plant en soja's plant.”

**Interviewer:** “Ja, ek onthou dit.”

**Company A:** “Dit was op TV, dan het hulle baklei...”

**Interviewer:** “Ja, gaan dit nou goed daar?”

**Company A:** “Ja, dit gaan nou aan. Ek dink, die manier hoe ons ons geposisioneer het, is ons doen nie primêre landbou nie. Ons plant nie, ons het nie beeste nie ons het nie hoenders meer nie, ons het dit verkoop in April en gesê ons gaan terug na ons ‘core’ besigheid toe wat ‘n...’n... almal wil voedsel sekuriteit in Afrika bevorder, maar niemand weet hoe om dit te doen nie. So ons werk baie met regerings. En ek dink dat dit jou vraag oor sub-Sahara Afrika is. Ons gaan na die regering toe dan kom die regering hierso, dan sê hulle soek so abattoir wat lyk soos ons ‘fancy’ abattoir in [REDACTED], waar daar duisende mense werk en ons slag tonne hoender elke dag. Eintlik as jy agter die vraag kyk soek hulle ‘n model om landbou te ontwikkel in Afrika, of in sy land. Ons is ‘n koöperasie, en die wit boere 100 jaar terug... ons is nou so 91 jaar oud. 91 jaar terug het ‘n klomp wit boere gesit en gesê: ons kan nie boer nie want ons het nie kunsmis nie en ons kan dit nie kry nie, ons kan dit nie saam koop nie. Die logistiek maak ons dood, daar is nie infrastruktuur nie, daar is nie paaie nie en wat ook al. So ons wil voedsel sekuriteit in Afrika bevorder, so die manier hoe ons begin is om die eerste ‘Achilles’ heel van Afrika te ontlont. As jy gaan kyk hoeveel groot kommersiële boere in Afrika is, is dit enorm. Daar is nie een in Uganda nie, nie een kommersiële boer in Uganda nie. Zero. Dis net mikro boere en ‘subsistence’ boere. Nigerië het een kommersiële boer, in die hele Nigerië wat ‘massive’ is.”

**Interviewer:** “Om daai kleinboere op te bou tot op daai vlak is ‘n uitdaging.”

**Company A:** “Korrek, dis ‘n uitdaging. So dit is wat ons doen, so ons verskaf allerhande dienste aan boere, of dit nou ‘n hoender boer is... en ek gaan nou Nigerië as ‘n voorbeeld gebruik. Of dit nou ‘n saaiboer is, ‘n hoenderboer, ‘n visboer of wat ook al, ons verskaf daai goed wat hy nodig het om as kleinboer te kan begin produseer. So as jy kyk na Nigerië byvoorbeeld. In Nigerië verkoop ons vitamienes, minerale, antibiotika's, hoendertoerusting, vistorusting, broeierye, hoendergenetika, visgenetika en wat ook al. As jy na daai mandjie van produkte kyk, dan sien jy dat hierdie mandjie van produkte ‘enable’ daai boere. Hy het ‘n ‘one stop shop’ waar hy kan kom...”

**Interviewer:** “Dis eintlik slim... in terme van, Nigerië is ‘n moeilike land om besigheid te doen. As jy self wil boer daar en iets van die grond af op wil bou, daar gaan dit moeilik wees. Maar as jy eintlik net daai boere daar “empower’ dat hulle dit doen en jy verskaf net die insette. Hulle ken die land, hulle het ‘n mark vir hulle produkte, jy help hom net om te ontwikkel.”

**Company A:** “Korrek, hulle werk is om te boer, ons werk is om die logistiek te verskaf. So dis die ding wat ons doen vir klomp boere. Die bedrywe daar is hoofsaaklik hoender, hulle eet meer vis as hoender en rooivleis. Daar is nie eintlik rooivleis nie, daar is nie melkboere nie. So dis wat ons vir hulle doen. Dan, as jy dit een stap terug vat en jy gaan kyk na die groot voermeulens en die groot hoenderboere. Daar is seker vier of vyf van hulle, hulle het ‘n ander behoefte. Nigerië is ‘n hoë reënval land. In Suid-Afrika bou jy silo’s by die boer sodat hy sy goed vinnig in die silo kan gaan gooi. In Nigerië bou jy die silo by die produsent, want as dit begin reën kan jy nie die mielies aanry nie. Die infrastruktuur in Afrika is te swak. So wat ons doen is ons praat met al die groot besighede in Nigerië en sit silo’s op vir hulle op ‘n plek wat naby aan hulle produksie area is. Sodat jy die mielies vroegtydig byvoorbeeld kan inry. In Nigerië word die mielies in die Noordelike deel geproduseer en die hoender produksie vind in die Suidelike deel plaas, en dis nogal vêr.”

**Interviewer:** “Dis dalk nou bietjie van die punt af, maar Boko Haram is mos ook daar in die Noordelike gedeeltes.”

**Company A:** “Hulle is daar.”

**Interviewer:** “Ek het op die nuus gehoor hulle sê hulle is nou... seker nie oorwin nie maar hulle het nie meer ‘n vaste basis nie, hulle is op die vlug.”

**Company A:** “Korrek, dit pla ons nie eintlik nie. Ons het nog nie eintlik moeilikheid met hulle gehad nie en die boere en die goed gaan aan. Ja, as jy na ‘n ander land kyk, as jy nou terug kom na sub-Sahara Afrika toe en jy vat



Mosambiek byvoorbeeld. Wat in Mosambiek besig is om te gebeur, jy weet toe Astral daar ingegaan het, het hulle 'n half-miljoen kuiken 'n week broeiery, ek dink hulle het 'n voermeule gekoop daar van Namib Milling af. Die probleem is daar is nie genoeg grondstowwe wat in Mosambiek geproduseer word nie. Die regte produserende areas is eintlik op Noord, naby Beira, Nkala is die dorp se naam. En daar is 'n klomp wit boere wat hulle self daar gevestig het. Oud Suid-Afrikaners en Zimbabwiërs, en hulle produseer nou, so ons het ons eerste silo's daar bo opgesit. Jy het 'n redelike pad om daar te stoor en af te ry Suid, waar die hoenders geproduseer word. So dis nou weer 'n ander voorbeeld, want 'obviously' is daai klimaat meer vir soja bone. En soja bone kan... hulle het so goeie klimaat soos Brazil en Argentinië vir soja bone. En ons (Suid-Afrika) is 'n net-invoerder van soja bone en so is sub-Sahara Afrika. So mens wil hopelik daar genoeg soja's produseer om op die langtermyn, suidelike Afrika van sojabone te kan voorsien.”

**Interviewer:** “Is daar nie 'n hawe ook daar nie, of is die hawe te klein?”

**Company A:** “Nee, daar is 'n hawe, dis 'n splinternuwe hawe, dis deels hoekom ons daar ook opsit sodat as 'n mens 'n oorskot produseer, sodat jy kan uitvoer. Ja, so dit is 'n bietjie oor Mosambiek, Zimbabwe, ek dink Zimbabwe... almal sit reg vir Mugabe om te val om te gaan belê in Zimbabwe. Ons is reeds in Zimbabwe, ons is die grootste [REDACTED] agentskap in Afrika. Ons het twee agentskappe in Australië, ons het drie agentskappe in Suid-Afrika, ons het een in Zimbabwe, ons het een in Ghana... ek kan nie al die ander lande onthou nou nie.”

**Interviewer:** “Is julle vooruitsig vir Zimbabwe redelik positief?”

**Company A:** “Ek dink jy moet al jou huiswerk nou doen, sodat jy die oomblik as die politiek reg val, dat jy kan belê. Maar jy moet nie belê voordat die politiek homself uitgesort het nie, jy kan nog 'n Mugabe kry, dan is dit 'n 'bad' opsie. Maar ons het meeste van ons huiswerk klaar gedoen om te besluit waarin ons gaan belê en waar ons sal belê in Zimbabwe, sou

daar 'n positiewe politieke bestel kom. Maar dit is weereens...die sojaboon storie, die sojaboon areas is Noordelike Mosambiek, Zimbabwe en Zambië en jy wil eintlik daai belt bestuur. Ek dink 'n ander ding wat nodig is vir voedselproduksie in Afrika of sub-Sahara Afrika is dat jy moet grane kan rondbeweeg. Zambië het nou net 'n misoes gehad, 'n droogte gehad, dan wil jy eintlik graan van hier af vat of van Zim. af vat en 'vice versa'. As ons 'n droogte het en hulle het nie 'n droogte nie, wil jy graan, of die vermoë hê om graan af te bring hiernatoe. So ons werk hard aan so program.”

**Interviewer:** “Hoe kan julle dit eintlik bestuur? Die infrastruktuur is seker maar in die staat se hande?”

**Company A:** “Nie alles nie. Kyk meeste van die goed in Zambië besit ons, die silo's en die goed, ons huur van privaat ouens af. Wat wel gebeur soos in Zambië, die jaar as dit 'n verkiesingsjaar is, dan koop die regering al die mielies en hulle deel dit dan uit vir die bevolking. Nou, hulle moet dit nog steeds stoor en ons is die enigste ouens met store. So hulle betaal ons die stoorgeld. Dit is die een gedeelte. As jy Uganda vat byvoorbeeld, in Uganda het ons al die mielies gekoop die jaar. Ons het gesê: dit is 'n moeilike jaar, daar gaan nie goeie produksie wees nie. Die verbruik is hoër as wat die aanbod is. So ons besit daai mielies, so ons kan besluit wat ons daarmee doen. Die regering kan sê jy mag dit nie uitvoer nie, as daar 'n tekort is. Suid-Afrika doen ook daai goed, so dit is 'n normale ding. Maar ons kan nog steeds binnelands die goed verkoop, of aan hoenderboere of aan beesboere, melkerie en so.”

**Interviewer:** “Ja, hulle produseer seker ook dan nie so baie mielies nie.”

**Company A:** “Hierdie jaar het ons 30 000 ton, dit het verdubbel van laasjaar af. Ons is nog net twee jaar besig in Uganda. So dit tel vinnig op en ons het vier 'sites' daar en ses 'sites' in Nigerië, op verskillende plekke waar die kleinboere hulle goed kom ingooi en ons koop van daai mielies. Ons

koop nie al die mielies nie. In Uganda het ons al die mielies gekoop wat in ons silo's lê. Jy moet ook weet, dat van die boere hou van hulle mielies terug want hulle eet dit. En 'n ou moet oor grane, 'n mens dink mielies is Afrika, dit is nie. Lande soos Nigerië, Uganda, eet meer cassava as wat hulle mielies eet en dis 'n moerse slegte ding vir my, maar hulle is dit gewoond. Net so is 'n mielie vir hulle 'n moerse slegte ding. 'n Mielie in Uganda is meer 'n veevoer as wat dit 'n menskos is, waar dit by ons eers 'n menskos is en dan 'n vee-kos is. So jy het daai goeters ook wat 'n groot rol speel in Afrika.”

**Interviewer:** “Die kultuur.”

**Company A:** “Ja, ja, wat is jou titel nou weer?”

**Interviewer:** “Dit gaan basies oor ek kyk na die besluitnemings proses en die besluite wat julle neem wanneer julle in 'n Afrika land ingaan. So wat is die kriteria waarna julle kyk. Kom ons gaan sommer soontoe.”

**Company A:** “Ek dink daar is absolute kriteria en dit is nie noodwendig dieselfde in elke land nie. So as jy na kriteria kyk, is politieke stabiliteit altyd 'n groot 'issue'. As jy dink aan Zimbabwe, dit byvoorbeeld, ons het 'n belegging in Zimbabwe. Ons verkoop so 400 trekkers 'n jaar in Zimbabwe kontant, maar as ons sou belê en finansier kan ons 'n 1000 trekkers per jaar verkoop. So politieke stabiliteit is baie belangrik. Die tweede ding waarna jy moet kyk is die land se ekonomiese bestuur. Dit impak jou wisselkoers. Ekonomiese bestuur en wisselkoers is amper vir my dieselfde ding. So as jy kyk na 'n land soos Botswana wat baie gesonde bestuur van die ekonomie toepas en die regstelsel werk en die politieke stelsel werk en al daai goeters, dan maak dit dit baie maklik om in so 'n land te belê. Dit is as jy kyk na die ekonomie. Die derde ding is as jy kyk na die wisselkoerse. Die lande wat van olie afhanklik is, is 'exactly that'. As die olie 24 dollar 'n vat is, die 'curse' is... dat hulle kry net 10%. Angola en Nigerië kry net 10% van hulle staat se inkomste van belasting af en die res is van olie af. So as die olieprys val is hulle

in die moeilikheid en hulle is in groot moeilikheid op die oomblik. En wat dit dan doen is dat die wisselkoers verswak, so as 'n mens... jy maak 'n miljoen Naira 'n maand wins in Nigerië maar as jy die wisselkoers effek in ag neem dan het jy eintlik geen wins gemaak nie, want dan deel jy daai wisselkoers deur die dollar, deur tien of 'what ever'. So die wisselkoers vat al die geld uit jou sak uit as jy Rand gebaseer is of Dollar gebaseer is. So die derde kriteria is in watter geldeenheid wil jy in besigheid doen. Ek dink nie daar is een geldeenheid vir alle lande nie, dit is meer voordelig om in Rand besigheid te doen in Afrika lande omdat beide is ontluikende lande. So as die Suid-Afrikaanse wisselkoers met die Naira en die Cedi en 'what ever' ook al depresieer en appresieer saam. So daar het jy nie so groot wisselkoers verlies as wat jy het as jy dollar gebruik nie. So dit is ook 'n ding. Dan 'n ander besluit is waar hou jy jou geld en jou goed in jou besigheid, en jou kriteria is belasting en jou ander kriteria is 'waste currency'. Ons Afrika besigheid word uit Mauritius gedoen. Ons het 'n besigheid in Mauritius en dit is vir belasting doeleindes en vir goed soos 'indigenisation'. Jy wil nie 'BEE compliant' wees hier en 'BEE compliant' wees in Zambië en in Nigerië en wat ook al, op die ou einde het jy niks geld oor nie. As die Mauritius maatskappy hier gesit het, het 50% aan BEE behoort en as dit by Zimbabwe kom weer 50%. So dit is 'n hele ander kriteria, as die belasting stelsel. Die vierde kriteria is sekerlik die 'insentiewe' wat sekere plekke stel. Almal wil altyd vir jou 'n stuk grond gee en gewoonlik is hy nie ontbos nie. Dit kos R30 000 per hektaar om te ontbos en gronde waar daar hoë reënval is uitgeloog. So as jy nie wakker is nie kos dit jou 'n helse klomp geld om te bemes op 'n plek waar die grond uitgeloog is en om 'lime' te gooi. Dan gooi jy 'lime' en dan reën dit kwaai dan is jou 'lime gone'. So daar is ander kragte of kennis betrokke as jy in die lande ingaan. Nog 'n kriteria sal wees of jy 'Greenfields' gaan en of jy inkoop. Ons het in Nigerië in 'n bestaande besigheid ingekoop. Ons doen nie 'Greenfields' nie. Dit is nie ons besigheid nie, dit vat te lank vir 'Greenfields' om geld te produseer. So ons sal nie 'n hoenderbesigheid bou in Kenia nie, ons sal eerder iemand koop in Kenia as ons wil gaan hoenders boer in Kenia. Sodat jy ook

lokale kennis binne in die besigheid het, soos goed soos prokureurs wat daar is wat jy kan vertrou, ouditeurs...”

**Interviewer:** “Het julle eintlik 'Joint Ventures' in die meeste van die lande of koop julle eintlik maar net ‘n bestaande besigheid en besit hom 100% op julle eie?”

**Company A:** “Meer dit, dis meer dit. In Nigerië het ons vir drie jaar die vennoot gehad. Ons het hom nou uitgekoop, so ons is nou alleen in Nigerië in daai besigheid. Al die ander besighede, ek probeer nou vinnig dink, in John Deere het ons ‘n klomp JV’s en al die silo besighede is ons alleen eienaars. So ons het nie... dit hang af van die wette van die land soos in Zimbabwe moet jy 51% vir ‘n lokale ou gee en in Ghana moet jy dieselfde doen. So ek sou sê ons is seker maar 50/50 in JV’s en in alleen besigheid eienaars.”

**Interviewer:** “Maar as julle alleen gaan, dan koop julle eerder ‘n bestaande besigheid dat julle klaar personeel het wat die land ken, of die besigheid ken daarso.”

**Company A:** “Presies, jy koop die kennis van die area en die verhoudings met die kliente in die area. Ek dink een van die belangrikste lesse in Afrika is dat voor jy daar ingaan... dit help nie jy sit ‘n voermeule in Uganda op en jy ken nie die kliënte nie. Jy weet, ‘n mens moet ‘alliances’ hê met sekere kliënte. So as jy dink aan Nigerië is ons baie naby aan al die groot voermeulens, ons is baie naby aan al die groot hoenderboere, ons is baie naby aan al die groot visboere, en jy moet weet wat gaan jy hulle gee wat anderster is as wat die huidige ouens gee.”

**Interviewer:** “Maar het julle nou ‘n ‘local’ ou wat daar in beheer is of het julle ‘n Suid-Afrikaner?”

**Company A:** “Nee, ons het... ons sit altyd Suid-Afrikaners in en dit maak saak, al is dit in Suid-Afrika. Daar is ‘n rede hoekom, as jy ‘n ander maatskappy oorneem, 'fire' die MD en die FD. Jy sit jou mense in wat jou kultuur is

wat jou sisteme verstaan, wat jou manier van besigheid doen verstaan en dis wat ons doen. Nigerië het ek... ek het 'n bestuurder vir Afrika wat hierso sit, dan het ek 'n MD in Nigerië en 'n FD in Nigerië wat van hier af kom en hulle bestuur die plek, so ons sal eerder ons eie mense daar insit en dan oor tyd lokale persone oplei om die pos te vul. Want jou werkswyse is verskillend, net 'n 'stupid' ding soos jou IT sisteme. Hulle weet hoe werk ons, hulle weet watter verslae kom wanneer uit, hoe rapporteer ons, hoe werk ons en dis baie moeilik om op 'n lang afstand dit te leer, jy kan dit nie leer nie. Jy moet iemand insit wat op die grond daar is anderster is jy dood.”

**Interviewer:** “OK, kom ons sê... hierdie is eintlik maar 'n breë vraag, maar kom ons sê jy raak by 'n land betrokke, kom ons sê jy identifiseer 'n geleentheid in 'n land. Wat is die kriteria wat jy stel vir 'n geleentheid?”

**Company A:** “Ek dink die metodiek is... kom ons gebruik 'n voorbeeld, sê nou maar Botswana: die eerste ding wat ons sal doen is ons sal met die regering kontak maak. Ons het 'n persoon hier wat net met die regering verhoudinge werk. Dit werk so in Afrika dat jy... die regering moet weet jy is daar anders het jy nie eintlik beskerming nie. So ons sal na die regering toe gaan, met hulle praat en hoor of daar enige voordele is om in daai land te belê, sê sommer maar nou dit is Botswana. Kry jy 'tax cuts' vir 'n periode of tyd? Is daar intensiewe waar hulle die helfte van jou arbeid betaal? Is daar goed soos 'infant industry protection'? Watse voordele bied hulle vir jou om soontoe te gaan en nie Zimbabwe toe te gaan nie? Dit sal die eerste ding wees wat ons doen. As ons kyk na die politieke stabiliteit is daar... is die politiek stabiel, is daar 'n regstelsel wat werk, is daar 'n ekonomiese stelsel wat werk en pas dit in met ons kultuur van besigheid doen. Ons 'bribe' nie en doen nie al daai 'trash' nie. Kan jy so besigheid doen? Ons het in die begin met die verkeerde kliente in Nigerië besigheid gedoen en dis die 'bribers' en 'corruptors' wat jou nie betaal nie. Ons doen nie meer besigheid nie. Ons doen besigheid met groot internasionale maatskappye wat nie 'bribe' nie en wat nie 'skinive' nie en wat ook al. So dit sal 'n kriteria wees vir

Botswana. Dan sal 'n ou gaan kyk wie is jou mededingers, ons sal 'n hele besigheidstudie doen van die land, en as ek sommer 'n voorbeeld noem, hoender, dan sal jy gaan kyk wie is die produsente, hoeveel hoender produsente, wat is die vraag, wat is die aanbod en dan besluit daar is 'n besigheidsaak vir daai land.”

**Interviewer:** “Lewensvatbaarheid.”

**Company A:** “Lewensvatbaarheid, daar is 'n besigheid saak vir daai land. Baie van die inligting is gewoonlik nie beskikbaar nie, so jy lui af baie van ou goed. Dan sal ons gaan kyk na die maatskappye wat daar is en watter pas ons om moontlik te nader om in te koop. En dan sal ons die ouens gaan sien. En die oomblik as jy inkoop moet daar 'n voordeel wees vir die lokale ou en vir jou. Want wat gewoonlik gebeur is jy sit geld in en dan brei die besigheid uit, of in volume of in waarde toegevoegde produkte wat nie bestaan in daai spesifieke land nie. So dit is dan wat ons sal doen in so geval.”

**Interviewer:** “So julle kyk vir 'n ‘entry mode’ en dan diversifiseer julle of gebruik dit as 'n intree vlak en dan kyk julle wat anders julle kan doen in die land?”

**Company A:** “Ja, korrek en dit moet inval by ons ‘core competency’ en ons ‘core competency’ is 'n graan... graan is kern tot ons besigheid. Ek sal nie 'n kar besigheid koop nie, al maak hy hoeveel geld, want dit vat net twee minute dan bedonner hulle my want ek ken nie die besigheid nie. So ons sal baie getrou bly aan die strategie van die groep en die strategie van die maatskappy. Dan sal jy natuurlik jou planne hê vir... as ek nou weer as 'n voorbeeld Nigerië kan gebruik en dit kan die selfde wees vir Botswana, dan moet jy sê: wat doen ons anders as wat die ander ouens doen? Die ouens maak groot foute in Afrika want hulle dink hulle is dertig jaar agter ons so hulle is 'stupid' en kan jy hoeke sny. Hulle dink Suid-Afrikaners is bombasties en oordonderend, hulle hou nie eintlik van ons nie. So daar is 'n klomp kultuur aspekte waarvan jy moet weet en ek dink 'n goeie voorbeeld was waar ons 'n groot visboer in Nigerië gevat

het waar, hy het ons gebel en gesê hy het 'n probleem met sy visse, die goed vrek of iets en my ouens het toe uit gegaan en gaan kyk en uitgevind wat is fout en die probleem opgelos. Daai ou is 'n kliënt vir ewig. Hy sê by die vorige maatskappy saam wie hy gewerk het, hulle doen 'cash' besigheid, dan sit hy 'n sak geld op die toonbank en dan kry hy viskos 'and that's it'. Dit was hulle 'relationship'. So ons doen dit op 'n totale ander basis en ons belê in 'seminars' en opleiding. Met van hierdie kliënte, ons sal van hulle op kontantvloei finansier op viskos vir vier maande lank. Vir vier maande pomp jy net meer en meer kos in die ding in en op die vierde maand kry jy al jou geld. Kleinboere het nie die geld nie, so ons sal van hulle finansier op die kontant vloei gedeelte sodat hy sy produksie kan verdubbel. So jy moet iets doen wat beter is of wat anders is as 'n ander mark. Die ouens kom elke twee minute by my, dan sê hulle: ja, koop 'n besigheid in Botswana want Shoprite Checkers is daar. Dit is 100% die verkeerde kriteria. Net 10% van hoender in Afrika word geslag verkoop, die res verkoop hulle lewendig. As jy dit nie weet nie sal jy in daai slagyster trap en 'n moewiese mooi slagpale opsit vir Shoprite en jy sal die enigste verskaffer wees en na twee minute sal hulle jou dooddruk op prys en dan sit jy met 'n 'massive' belegging en hy betaal nie terug nie. Dit is maar die 'rats and mice' wat in Afrika rond hardloop en verkeerd belê en tekere gaan, wat daai tipe denke het rondom Afrika.”

**Interviewer:** “OK, as mens kyk na uitdagings, elke land het seker maar sy eie uitdagings maar dalk moet ons maar oor meer in die algemeen praat.”

**Company A:** “Kyk, elke land... ek dink die heel eerste uitdaging is die hele ding rondom kultuur. Ek gaan nou maar Nigerië noem omdat dit ekstreem anderster is. As jy in Nigerië is, dit is ouens wat vol van 'bling' en geskenke en 'protocol' is. So as jy soontoe gaan en jy ken nie hulle protokol nie, dan gaan jy sommer in die begin val. As hulle na viskos kyk, dan oordeel hulle die kwaliteit van die kos op grond van hoe lyk jou sak. Nou, as jy dit nie weet nie, kan jy die beste viskos daar insit en jy gaan nie geld maak nie. Die tweede ding is, moet hulle ook nie bevark



met die 'spec' op jou viskos nie, want na drie of vier weke vind hulle jou uit en dan is hy 'gone forever'. Hy kom nie weer terug nie, hy gaan jou nie weer vertrou nie. Dis ouens wat hou van geskenke, hy wil altyd voel, dis amper soos die Indiërs, hy wil voel hy kry meer as waarvoor hy betaal. As jy hulle uitnooi, moenie vir hulle goedkoop sjampanje koop nie. Daai manne drink die duurste goed. So 'n ou moet die kultuur verstaan van besigheid doen. Jy moet verstaan daar is die 'rats and mice' kultuur en dan moet jy verstaan daar is die besigheidskultuur. Jy moet weet waar gebeur besigheid. In Nigerië kom die besigheidsmenne elke Woensdag bymekaar in Ibadan, plekke soos dit waar hulle besigheid praat. Wel dis eintlik so eet tipe plek en jy sit en kuier daar en dis waar jy al jou kontakte optel. Dit is soos die golfbaan in Suid-Afrika. In Suid-Afrika gaan jy na die golfbaan toe in Ibadan gaan jy na die katolieke kerk toe, dis waar hulle dit doen. Maar tot jy nie daar is nie, sal jy nie suksesvol wees nie. Daar is baie sterk kriteria vir dit. Die goed wat ons aangeraak het, die wisselkoers die... watter 'currency' gaan jy in werk, die politieke onrus. Die struktuur van daai spesifieke land. Jy weet, jy wil nie... Nigerië se logistiek is totaal verskillend van Botswana se logistiek. In Nigerië mag 'n trok nie binne in 'n stad inry nie, by elke hoofingang in die dorp in, het jy 'n trok stasie. Al die trokke staan daar, as een uit die stad uit gaan en daar is plek mag een weer in gaan. As jy net dit nie weet nie sal al jou kuikens op die trok vrek want dit gaan vir vier dae daar staan. As jy dit nie weet nie gaan jy nie genoeg trokke hê nie, want jou trok staan fisies daar vir vier dae voor hy kan aflewer aan Shoprite Checkers binne in die dorp.”

**Interviewer:** “Dis is dalk waarom Woolworths ook so gesukkel het daar.”

**Company A:** “Dis hoekom hulle so gesukkel het, ja. So daar is unieke strukture aan elke land wat 'n ou moet weet voor jy kan suksesvol besigheid doen in daai land. Mosambiek dieselfde. Mosambiek is 'n net invoerder van hoender, hy is 'n net invoerder van alle grondstowwe. Daar is geen beheer, hulle kan vir jou sê hulle mag nie hoender invoer nie, daar is 'n hoender 'ban', dan kom 80% van die hoender nog steeds in so jy moet

dit weet, jy lees dit nie in 'n boek nie. Jy moet weet jou mielies kom van die noorde af, nie van die suide af nie. Jy moet weet jou kliente vir die hoeder sit in die suide, nie in die noorde nie. Jou graan sit in die noorde. So 'n ou moet 'n land vreeslik goed verstaan voordat jy regtig kan belê.”

**Interviewer:** “Watse uitdagings is daar, as jy operasioneel kyk?”

**Company A:** “Daar is enorme uitdagings. Elke regstelsel is anders, elke land se arbeids wetgewing is anderster. En dit wat in die boeke staan en dit wat gebeur is ook verskillend. Die logistiek wat ek genoem het, as jy net dink aan... in Suid-Afrika stoor jy jou mielies by die boer. In meeste van die Afrika lande stoor jy jou mielies by die kliënt want as dit begin reën kan jy niks by hom uitkry nie. Jou logistiek per sé is 'n groot probleem, ek het nou die voorbeeld nou net genoem, jy mag nie in die stad ingaan met 'n trok nie. Jy ry nie in, gaan lewer af en kom uit nie. Jy gaan staan in die tou, jy wag vir vier dae en dan laat hulle jou aflewer. So daar is 'n enorme hoeveelheid operasionele 'issues' waarvan 'n ou moet weet. As jy dink aan die regstelsel wat vir ons absoluut normaal is, is totaal abnormaal daar. Hulle het 'n ander regstelsel. Banke, as jy in Nigerië nou sit kan jy nie jou geld uitkry nie en die geld wat in die bank lê verdien nie rente nie. So jy moet jou geld in byvoorbeeld mielies sit, dat dit nie devalueer nie maar appresieer. Jy moet jou geld in mielies insit op die regte tyd. Dis nie dieselfde tyd as Suid-Afrika nie.”

**Interviewer:** “Het die banke fisies nie genoeg geld nie?”

**Company A:** “Hulle beperk die uitvoer van dollars om die wisselkoers te beskerm. Hulle het eintlik nie genoeg geld nie. En dan is daar ook in terme van die logistiek, jy weet as jy stene in Suid-Afrika wil hê, koop jy stene. As jy in Zambië is dan maak jy jou stene, as jy in die noorde van Mosambiek is maak jy die steen. So daar is 'n klomp goed wat nie bestaan nie wat jy self doen. Jy bepaal 'n klomp van jou infrastruktuur self. As jy dink aan 'health' en 'safety', hulle reëls is anderster en weer eens, daar is die reëls op die wetboek en daar is die reëls wat werklik toegepas word, en 'n ou

moet op die ou einde daai deel van die goed verstaan. Enige moeilikheid met 'n polisieman of die staat in Suid-Afrika hanteer jy self. In Afrika lande doen jy dit deur jou prokureur. Jy raak nie aan daai goed nie want hulle sal kringe om jou hardloop wat dit betref. Daar is 'n baie sterk hiërargie. As jy 'n Zimbabwiër is, kan jy kom besigheid hier doen en net doen wat jy lus het. In die Afrika lande moet jy die 'sanction' hê van... as dit 'n federale land is, die federale regering en die ander regering. Dis 'n tipe van... hulle verwag van jou om dit te doen, en dan gaan hulle jou vra om iets te doen, hulle gaan vir jou vra om kleinboere te ontwikkel of ek weet nie wat nie. Jy vertaan, van 'n operasionele oogpunt is dit totaal anderster. As immigrasie jou die heelyd pla oor werkspermitte, dan moet jy die 'governor' kan bel en vir hom sê: stop hierdie ou. En dis hoe dit in Afrika werk, dit werk nie so in Suid-Afrika nie. So, operasioneel is daar baie 'challenges', as jy net dink wat betaal jy 'n ou om in Nigerië te bly? 'n Moerse klomp geld. Jou koste om besigheid te doen in die res van Afrika is baie.”

**Interviewer:** “So is dit baie gevaarlik in Nigerië te bly?”

**Company A:** “Dis verseker baie gevaarlik. Jy moet 'evacuation' goed hê. Daar is nie hospitale wat jy wil ingaan nie. So jy moet 'evacuation' vermoëns hê. As daar politieke onrus is moet jy 'n ou kan uitkry. As 'n ou in 'n 'bad' kar ongeluk is om hom uit te kry. As 'n ou met koors... ons het 'n geval gehad tydens die Ebola storie dat een ou siek was en toe stop hulle hom met daai infrarooi kameras by die... toe laat hulle hom nie uit Nigerië uit gaan nie, maar hy het nie Ebola nie, nou kan hy nie uit nie. So jy moet politieke mag hê en fisiese vermoëns hê uit 'n land uit as daar een of ander erge moeilikheid is. So, ja dit is 'n... ja, daar is logistiek rondom dit en die koste om daar besigheid te doen is baie duur. As jy dink in plekke soos Mosambiek, Nigerië, Ghana, dan bly die ouens in 'compounds' en die werk betaal vir die 'compound'. Jy huur 'n 'compound' waarin die ouens bly. Nou, hulle bly daar so jy het 'chefs', jy het al daai goed. Jou koste om besigheid te doen in die res van Afrika is hoog. 'Obviously, high risk, high returns'. So jy kan beter geld maak

daar en jy behoort beter geld te maak as jy in die Afrika lande is omdat jou risiko hoër is. 'n Ander kriteria is... jy wil nie net op een land alles sit nie, want as daai land polities 'belly up' gaan, is jy dood. 'n ou moet jou risiko versprei. Dan het jy weer eens lokale 'alliances' wat jy 'leverage' buite toe. Ons was in die hoender bedryf vir jare gewees en so aan, ek sal nie gaan hoenders slag as ek nie saam met Pick 'n Pay, KFC, Shoprite, Woolworths gaan nie. Dan is jy dood, as jy nie 'n maatskappy is wat reeds met hulle in Suid-Afrika besigheid doen nie en jy gaan Afrika toe en jy wil daar met hulle besigheid doen, is jy dood. Want jy het nie die verhoudings en die 'commitments' nie. So, operasioneel word dit vrek moeilik. Net logistiek is vrek moeilik, jy weet as jy wil mielies invoer in Mosambiek in en dit kry by 'n kliënt in Maputo. Hier, ons weet presies hoe werk dit hier, maar daar werk dit nie so nie, daai vrag kan in die bleddie hawe sit vir maande voordat hy ge-'release' word, en ek praat nie van 'n 'bribe' nie ek praat net van 'bad management'. Jou goed kan vrot in die hawe. Ek meen jy het al daai tipe van logistieke probleme in Afrika, maar vir dit kan jy 'n hoër marge 'command'."

**Interviewer:** "OK. Die laaste vraag, as jy kyk sub-Sahara Afrika as 'n geheel, wat is die kritiese sukses faktore? Ek weet ons het eintlik nou al so baie goed genoem maar as jy nou sê die drie belangrikste goeters."

**Company A:** "Kyk, sub-Sahara Afrika in my opinie begin 'over traded' raak. Zambië uit 'n landbou perspektief is 'over traded', totaal. Jy het al jou hoender maatskappye daar, jy het al die graan maatskappye daar, jy het elke 'Tom, Dick and Harry' daar en daar het jy klaar..."

**Interviewer:** "Almal kompeteer nou met mekaar."

**Company A:** "Want dis 'n lekker stabiele land, almal voel veilig daar, goed werk redelik, daar is hotelle vir ouens om in te bly, so dit is totaal 'over traded'. Dis 'n land wat moeilikheid gaan optel want sy koper is klaar, van die myn bedrywighede gaan af en die laaste nuwe ou wat daar in is, het laas maand daar aangekom. So, ek dink toekomstig is daai land nie

vir ons aantreklik nie, ons sal nie meer daar belê nie. 'n Paar ouens het moeilikheid opgetel en onttrek. Ek dink Noord Wes het onttrek, ek dink Senwes het onttrek tot 'n groot mate. Quantum, die ou pionier, is nog daar maar dis 'over traded'. As jy dink aan 'n plek soos Namibië, 'tick' al die 'boxes' maar hy het nie 'n mark nie, dink hy het 1.5 miljoen mense. Botswana het presies dieselfde. 'Tick' al die 'boxes' in terme van ons kriteria, maar daar is nie mense nie, daar is nie 'n mark nie. Per kapita inkomste is baie laag. Hulle het nie grondstowwe nie. So, dit is 'n probleem. Zimbabwe, 'massive opportunity', as politiek, ekonomie, wisselkoers regkom. En die ander voordeel is hulle doen dollar 'based' besigheid. Jy 'quote' in dollar daarom het jy nie wisselkoers risiko nie. So dit is 'n goeie land met 'n massiewe risiko gekoppel aan hom. Malawi is so klein, het nie infrastruktuur nie, hulle paaie is 'shot'. Hulle het nie mense wat kan koop nie.”

**Interviewer:** “Ja, dis 'n baie arm land.”

**Company A:** “Ja, en 'n ou moet dieper kyk as dit, ek sal net 'n statistiek noem op Nigerië. Met 165 miljoen mense gaan elke ou vir jou sê dit is 'n land waar jy moet belê. Die probleem is net 65 van hulle het werk. So mense kyk na die verkeerde feite as hulle die afleidings maak. Malawi is nog erger wat daai statistiek betref, dis 'n klein land met 'n helse werkloosheidsyfer, so jou per kapita inkomste is baie laag. Mosambiek het 'huge' potensiaal, as hulle die olie velde en al daai goeters wat hulle ontwikkel reg doen, dan kan daar per kapita inkomste kom en dan kan daar per kapita groei kom en dan kan daar groei plaasvind en dis 'n goeie plek om te belê. Die geskiedenis het vir ons geleer die oomblik as 'n ou olie het, dan is daar net een industrie wat ontwikkel en al die ander ontwikkel nooit. Hy gaan tien teen een dieselfde pad stap.”

**Interviewer:** “Ek dink op die oomblik is Mosambiek se ekonomie darem bietjie meer divers, dis maar my persepsie, hulle het nie net een stroom van inkomste nie. Hulle het darem myne ook.”

**Company A:** “Ja, maar hulle inkomste is nog so laag. Hulle is die vinnigste groeiende ekonomie in Afrika sover ek weet, maar hulle inkomste uit daai goed is so laag, dit het nog nie materiële impak gehad op hulle ekonomie nie.”

**Interviewer:** “Het hulle nou baie olie daar gekry?”

**Company A:** “Ja, baie en die gasvelde. En die probleem met dit is, die regering moet net hulle hande op een ding lê, dan is al daai politici skatryk. Dit is wat gebeur. Dit is wat gebeur in Angola en dit gebeur in Nigerië en as die politici ‘happy’ is, dan kry die ander manne swaar.”

**Interviewer:** “Nou is die olie prys nog laag, maar hy sal seker weer optel.”

**Company A:** “Ek dink die wêreld olie prys gaan nie weer oor 100 dollar per vat sien nie en die rede is; dat Amerika het hulle olie produksie vermoë materiaal vergroot en daar is te veel gas ontdek reg oor die wêreld. Die aanbod van olie gaan vinniger wees as die groei nou, in die vraag van olie. Daar is ‘stupid’ statistieke dat dié olievelde kan omtrent die wêreld van olie voorsien, ‘obviously’ moet jy dit eers ontgin.”

**Interviewer:** “Die ander ding is die Arabiese lande het ook nie meer ‘n monopolie oor die olie nie, elke tweede Afrika land het nou ook al olie gekry.”

**Company A:** “Ja, en dit is altyd ‘n slegte ding, want dan word jy ‘n afhanklikheid staat. En as geld te maklik kom in enige land, of enige ekonomie, of enige maatskappy, dan verloor jy jou dryf om dit te maak werk. Nigerië het al die olie wat hulle geproduseer het self verwerk, huidiglik, daai ‘plants’ staan almal stukkend. Huidiglik word al hulle ru-olie uitgevoer en dan verwerk op ‘n ander plek en dan ry hulle dit weer terug met ‘n skip. Net om vir jou ‘n idee te gee, hulle het genoeg geld gehad om olieraffinaderye, een ‘n maand, te bou en dit wat hulle gehad het, het hulle laat verval. Nou is hulle afhanklik van buitelande wat nie olie gehad het nie om dit te verwerk. Jy weet, en dis die risiko. As jy dink aan Nigerië, dis ‘n kontant ekonomie. Net 12% van hulle totale inkomste

word gegeneer deur betaal van belasting. So die ouens wil nie belasting betaal nie, so hulle betaal ons fisies met 'n toksak geld. En snaaks genoeg daar is... hulle steel seker baie, maar jy het nie 'cash in transit' rowe daar nie. Maar dit is 'n kontant ekonomie, jy 'EFT' nie 'n ou nie, jy betaal hom met 'n tas vol geld, jy weet. Daar is net een rede daarvoor, jy ontwyk belasting. So inherent skeep jy vir jou nog 'n groter probleem. Die hele informele sektor hardloop kontant en die regering kry nie inkomste gegeneer nie. So dis vrek interessant eintlik.”

**Interviewer:** “OK, ek dink ons is redelik deur alles.”

**Company A:** “Goed, ek hoop dit help”

**Interviewer:** “Ek dink ons het alles aangeraak.”

## Company B

**Interviewer:** “Ek wil net sê baie dankie dat jy bereid was vir die onderhoud.”

**Company B:** “Dis reg.”

**Interviewer:** “Daar is ook nie so baie landbou maatskappye wat ek op die oomblik in die hande kry om onderhoude mee te voer nie. So ek was baie bly toe jy nou bereid was.”

**Company B:** “Dis reg.”

**Interviewer:** “As jy dalk ander mense in ander landbou maatskappye ook ken wat iets aan die gang het in Afrika... as jy dalk vir my ‘n paar name kan gee, dan kan dit my ook baie help. OK... ek dink net ons moet begin... as jy my dalk kan vertel oor die maatskappy se geskiedenis. Hoe lank terug het julle besluit julle wil in Afrika ingaan en hoekom julle dit besluit het.”

**Company B:** “OK... e... dit het eintlik gekom van ons het ‘n divisie binne in [REDACTED] (Company B) wat die hoofaandeel of die enigste aandeelhouer is in [REDACTED] (Affiliate of Company B). [REDACTED] (Affiliate of Company B) het ons begin in 2004... um die naam was nog iets anders maar dit het gegaan oor presisie boerdery en die ondersteuning aan [REDACTED] (Company B) se boere. Toe het ons dit begin en dit is as ‘n konsultasie besigheid geopereer en die ding het gegroei en groot geword. Ons het omtrent in jaar 9 nadat ons begin het omtrent 100 000 ha ‘n jaar wat ons gedoen het wat ingesluit het onder ander goed soos... um... grond opname, ‘grids’, kunsmis aanbevelings... al daai tipe van goed. Omdat ons net ‘n konsultasie diens was waarvoor betaal moes word, waar die boere voor moes betaal en nie soos ‘n Omnia of ‘n ander maatskappy wat ‘n kick-back kry uit die kunsmis verkope of enige so iets nie, ons was totaal afhanklik, ons kry niks van niemand af nie of van niemand af iets nie, het ons besef ons sal



moet 'n internasionale of 'n buitelandse konsultasie ding begin want dit is ander tipe tariewe wat geld. Om die Suid-Afrikaanse deel te subsidieer. En dis maar eintlik waar vandaan dit kom. En toe het ons begin... Dit was my verantwoordelikheid. Ek het begin kyk na ander maatskappye wat hierdie behoeftes mag hê en so het jy nou mos maar gevra by hierdie ou wie doen dit... wie doen wat en so. En op die ou end het ons uitgekome by 'n Abu Dhabi maatskappy [REDACTED] wat 'n belegging in Sudan gedoen het. En ons het 'n voorlegging gemaak en hulle het deur 'n 'screening' proses gegaan tussen ons, Australiërs, Duitsers, Hollanders en Amerikaners... en dis op die ou end... ook die Amerikaners het ander goed gehad wat teen hulle tel met die embargo teen Sudan. Maar dis op die ou end hoe ons hier uitgekome het.”

**Interviewer:** “So die diens wat julle gee is eintlik net konsultasie daai kant, julle... um en dan bestuur julle dit... of... Maar hulle gee die finansiering en die... um...”

**Company B:** “Ja. Ons, ons voorwaarde was om hierdie goed te doen, omdat daar ook 'n redelike risiko betrokke is. Ons voorwaarde was geen inset kapitaal nie. Ons gee 'intellectual property' en... um... dan doen ons die bestuur van die hele landbou gedeelte. So ons doen nie konstruksie nie. Ons sit niks geld hier in nie. Ons gee die 'know how' en dit is dit en ons doen die implementering en die bestuur.”

**Interviewer:** “OK, en dan ek sien julle is in Noord-Sudan.”

**Company B:** “Ja, ons is in Noord-Sudan, ons is so 370km noord van Gatu teen die Nyl... ook nie teen die Nyl nie... ons is so 8km van die Nyl af.”

**Interviewer:** “Nou is julle op die oomblik net in Noord-Sudan of is julle in ander lande ook betrokke?”

**Company B:** “Ons het in Suid-Afrika het ons ook in lande gewerk soos Mosambiek, ons het in Namibië gewerk, ons het in Zambië werk wat ons doen, so ons doen

in ander lande ook werk... um... Hierdie was die eerste groot... regtige groot projek wat oor 'n groot oppervlak is en 'n lang termyn toegewyde... um... konnektasie het. Die ander is, jy doen die werk en jy gaan terug Suid-Afrika toe. So hierdie is in daai opsig, is dit heelwat anders. Ongelukkig het ons in ons kontrak wat ons aangegaan het, is daar 'n klousule wat sê ons mag nie by enige ander maatskappy wat soortgelyke beleggings doen... um... betrokke raak die eerste 5 jaar nie. So vir die eerste 5 jaar kan ons dit nie vir iemand anders doen as vir hierdie mense of deur hierdie mense nie. Wat sleg is, dit moes nooit so gewees het nie, want ons kry verskriklik baie navrae op grond van die sukses wat ons behaal. Om hierdie diens aan ander ook te lewer en ons kan dit nie doen nie.”

**Interviewer:** “Nou ek wonder net oor... die grond wat julle nou bewerk behoort dit aan die staat of behoort dit aan hierdie... Um... wat is dit... [REDACTED]?”

**Company B:** “Nee, hierdie is 'n vennootskap met die Sudanese regering wat hulle het. Waar die Sudanese regering 'n 40% aandeel het en hulle het 'n 60% aandeel. En binne hierdie raamwerk het hulle 'n nuwe maatskappy gestig wat [REDACTED] genoem word.”

**Interviewer:** “OK, ek dink dis nogal 'n probleem wat die ander koöperasies nou ondervind wat nou iets in Afrika wil gaan doen en dan is daar 'n klomp klein boere wat nie eintlik die grond self besit nie... um... jy weet, en dan kan daai klein boere nie finansiering kry nie, maar hierdie... ja, soos waar julle nou in Mosambiek was, was dit ook net met konsultasie?”

**Company B:** “Ja, dit was net konsultasie.”

**Interviewer:** “OK, so julle modelwerk is anderster.”

**Company B:** “Ja, en in Zambië was dit privaat boere, maar groot privaat boere. Niks met regerings goeters of sulke goed te doen nie.”

**Interviewer:** “OK, so is jy nou op die oomblik die direkteur van [REDACTED]?”

**Company B:** “OK, ja, my goed het verander in ‘n kort rukkie ek het hierheen gekom as algemene ... as GM vir landbou vir die projek terwyl ek terselfdertyd GM was vir [REDACTED] in Suid-Afrika ook. En dit het binne ‘n jaar verander dat my goed het geword dat ek is... um... hierdie maatskappy vir wie ons die werk doen die ek deel twee poste, ek het toe geword CEO vir [REDACTED] [REDACTED] internasionaal wat die maatskappy is waarbinne ons uit die Suid-Afrika kant die besigheid doen en hulle het my aangestel as vise-president vir landbou en besproeiing binne in die [REDACTED] struktuur.”

**Interviewer:** “OK, die res van die vrae gaan nou meer oor... ek wil... my skripsie gaan meer daaroor soos die besluitnemingsprosesse wat maatskappye deurgaen as hulle nou besluit hulle gaan in ‘n Afrika land in, hoe besluit hulle op ‘n land en hoe besluit hulle op watter manier hulle ingaan en dan kyk ek nou meer soos na die sukses faktore... jy weet wat is die belangrike goed waarna jy moet kyk as jy in ‘n land ingaan, wat is die belangrike goed as jy besluit op watse manier jy ingaan.”

**Company B:** “OK, dis reg.”

**Interviewer:** “Soos ek nou verstaan dat julle nou nie self baie geld ingesit nie, maar julle het seker soos ‘n kantoor daar of het 'n infrastruktuur?”

**Company B:** “Hulle het... Nee, ons gebruik hulle infrastruktuur.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company B:** “Ons het niks, nie een Rand hier ingesit nie.”

**Interviewer:** “OK, so as mens kyk na... um as jy nou ‘n land selekteer. Sê nou maar julle kyk na ‘n land waarin julle betrokke wil raak in Afrika, of Sub-Sahara Afrika, wat is die belangrike faktore vir julle?”

**Company B:** “Ons het na sulke goed gekyk. Ons het gekyk na die... um... na die groei potensiaal binne-in die land. Met ander woorde... um... dis amper soos daai outjie wat na ‘n land toe moes gaan en moes kyk of daar ‘n mark vir skoene is. En die ou het twee verskillende ouens gestuur. Die een het gesê, nee jinne, die mense dra nie skoene daar nie, daar is nie ‘n mark nie. Die ander ou het gesê die mark is daar. Daar is... niemand dra skoene nie so ons kan skoene verkoop aan elke liewe mens wat daar is. So ons het daardie tipe beginsel, het ons na gekyk. Met ander woorde, waar daar... um... groot groei potensiaal is... en dan ook in terme van veiligheid. Nou, Suid-Sudan is onveilig, maar Noord-Sudan is baie veilig. Veiliger as in Suid-Afrika. En dan het ons gekyk na die maatskappy saam met wie ons dit gaan doen. Ons het gegaan vir vennootskap, ons het nie gegaan om dit self te doen nie. Want as jy nie die taal kan praat nie... en om alles te vestig in ‘n land waar jy nie eers die taal kan praat nie, is heeltemal te moeilik. So ons het gaan kyk na maatskappye wat reeds beleggers is, in landbou en wat reeds projekte het wat hulle doen. Hierdie mense, of meeste van hulle, se grootste beperking is juis hulle het die geld om dit te doen maar hulle het nie die landboukundige 'know-how' om dit suksesvol te bestuur nie. Hulle kan dit begin, waarskynlik... ek weet ook nie eers of hulle dit kan begin nie... as hulle dit kan begin is dit in elk geval nie die regte manier nie. Ek was nog nie by een projek hier, wat hulle dit self gedoen het, wat iets geword het nie. Dit vat twee jaar dan kom hulle agter, 'flip' ons het nog niks gedoen nie. Waar ons totaal die teenoorgestelde is.”

**Interviewer:** “OK, so OK, dan die volgende vraag is: As mens kyk na geleenthede, wat is die kriteria wat julle stel vir geleenthede? Want ek dink soos ek het laas week met ons ou by [REDACTED] (Company B) ook gepraat, en hy sê daar is baie geleenthede, maar, of hulle kry baie geleenthede wat na hulle kant toe kom, maar alles is... nie alles is... dit klink na ‘n goeie geleentheid tot jy daar kom en jy kyk eintlik en jy sien en dan sien jy die gate raak. Watter kriteria stel julle as julle kyk na geleenthede? Of hang dit maar af van die geleentheid self?”

**Company B:** “Ja, Ons het gekyk na die reputasie of die geskiedenis van die maatskappy. Dis hoe ons dit benader het wat dalk anders as ander mense sin is. Ons het gekyk na die reputasie en die geskiedenis van die maatskappy saam met wie ons dit doen, omdat dit gegaan het oor goed wat geproduseer word. Want ons moes ‘obviously’ weet, het hulle reeds ‘n mark daarvoor. Is daar ‘n vraag vir dit wat hulle gaan produseer. En dan die ander ding is: het hulle die geld om dit te doen? Ons weet ons het die kennis en die 'know-how' om te doen wat gedoen moet word. Maar as... omdat dit is ongelukkig... hoe verder die land agter is of hoe groter die geleentheid is... hoe groter, hoe meer goed is daar wat jy self moet doen om die projek ‘n sukses te maak.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company B:** “Hulle het die totale, alles wat jy binne in die ding wil hê, het hulle. Hulle het die geld, hulle het tegniese mense wat die konstruksie gedeelte verstaan. Al wat hulle nie kon doen nie, is hulle kon nie die landbou gedeelte doen nie. So dis maar van die goed waarna ons gekyk het.”

**Interviewer:** “Nou plant julle mielies daar of wat is dit, wat plant julle hoofsaaklik?”

**Company B:** “Nee, hierdie is net voer gewasse. Ons doen Lusern, Rhodes gras, Millet en Sudan gras hoofsaaklik. Ons het al koring geplant, ons het nou grondbone ‘trials’ wat ons doen. Ons sal mielies plant een of ander tyd, ons sal definitief sojaboontjies plant. So dis van die goeters wat ons definitief sal doen... um... maar die ander kontant gewasse is net as ‘n rotasie gewas. Die hoof funksie of rede hoekom hierdie ding gevestig is, is vir uitvoerkontrak na Abu Dhabi toe. Alles wat ons hier produseer gaan Abu Dhabi toe.”

**Interviewer:** “O, OK so dis dan ook nie te vêr van hulle af nie?”

**Company B:** “Nee, maar logistiek is maar ‘n probleem. Dis 700, ek dink 700... 900km van die 'site' af tot in Port Sudan waarvan af dit uitgevoer word.”

**Interviewer:** “Jô.”

**Company B:** “So om insette in te kry en om dit wat jy produseer uit te kry, bly ‘n 'issue' en dit is relatief duur op hierdie stadium. Want alles gebeur met pad vervoer. Treine en sulke goed en daai infrastruktuur is baie beperk en amper ‘non-existent’ hierso.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company B:** “So as jy goed het soos wat hulle daar by Tete en daai plekke in die Noorde van Mosambiek het waar hulle die mynboubedrywigheede, nou spoorlyne bou en tekere gaan, dan kan jy van ander goed ook gebruik, maar dit is nie hier nie.”

**Interviewer:** “Ja, en dan met die... toe julle nou besluit het op ‘n ‘joined venture’... um... soos waarom het julle spesifiek nou besluit op ‘n ‘joined-venture’?”

**Company B:** “OK, kom ek sê, ons wou nie... ons het... ons aanvanklike idee was nie ‘n JV nie of ‘n vennootskap tipe van ding nie. Ons aanvanklike ding was eintlik net om net om ‘n konsultasie ding te lewer. Maar ons het gou agtergekom dit is nie wat hulle wil hê nie. Hulle wil ‘n ‘commitment’ hê. Hulle wil hê ons moet die werk doen maar daar moet ‘n ‘commitment’ wees. Ons moet dit doen ook en implementeer. So, ons goed het bietjie verander van die oorspronklike ding. Dit het maar gegaan oor, omdat, ons wou dit bewerkstellig, maar ons was redelik skrikkerig vir risiko, om onnodige risiko te vat.”[16:26]

**Interviewer:** “Ja.”

**Company B:** “En... um... ek dink dit is maar waarvan af dit gekom het, maar op die ou einde is dit waar ons uitgekome het by ‘n ‘joined-venture’.”

**Interviewer:** “OK... um... dan wil ek net bietjie praat oor die... um... soos die uitdagings wat julle ervaar. Wat is die grootste ‘challenges’?”

**Company B:** “Het jy kategorieë waarin jy dit wil indeel? Is daar soos finansiële, logistiek... um...”

**Interviewer:** “Ja, meer as mens kyk na julle operasionele model en hoe julle werk. En dan dalk van julle... um... kom ons praat eers oor julle operasionele model.”

**Company B:** “Operasioneel?”

**Interviewer:** “Yes.”

**Company B:** “OK... ons het, ons het om kundige mense te kry, maar ons het gelukkig mense binne in ons besigheid gehad, wat bereid was om hiernatoe te kom. Want dis nie maklik om hier te bly nie. Jy kan nie jou familie hierna toe saambring nie. Jy gaan relatief min huis toe, miskien een... vier keer ‘n jaar of sulke tipe van goed. Die omstandighede beskryf hulle as ‘extreme hardship’, want dis in die woestyn... um. Jy bly in ‘n ‘container’. Dit het nou al baie verander, maar dis hoe ons begin het. Jy bly in ‘n ‘container’, jy... daar is geen afleiding nie, niks nie. So uit ‘n mens oogpunt was dit om mense te kry wat dit ‘mentally’ kan hanteer om in hierdie omstandighede te werk, maar hulle moes ook kundiges wees op hulle vlak, of op dit wat hy hier moet kom doen. Jy weet jy kan nie met ‘n paloeka hiernatoe kom nie. Mense dink omdat dit Afrika is, kan jy sommer enige iemand hier aansleep, dit werk nie, gladnie. So uit ‘n... maar dit was nie vir ons ‘n uitdaging nie, want ons het dit geweet voor die tyd. Ons het reg begin, maar om dit vol te hou, is nie so maklik nie. ...[18:33] nie so maklik nie. Dan uit ‘n implementerings oogpunt, is om goed uit Sudan in en uit te kry. Dis ‘n groot... dis ‘n ‘issue’. Om insette in te kry en goed soos grondmonsters wat ons uitvoer en in Suid-Afrika laat ontleed, om sulke goeters uit te kry was [18:53]...dis geweldig baie permitte en toestemmings en al sulke goed. Maar die feit dat daar ‘n vennootskap is

met die Sudanese regering help met dit, maar dit maak dit nie makliker nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company B:** “Jy het net... daar is net iemand darem ten minste met wie jy kan praat. Dit maak nie dat dit makliker gebeur nie. Dis nog steeds ’n ‘issue’. So om insette in te kry... ons ‘lead time’ vir goed wat jy moet bestel is tussen ses... tussen drie en ses maande. Party van die goed wat ‘n jaar om dit te kan inkry vandat jy weet wat jy wil hê en jy betaal dit en jy betaal dit totdat dit land. So dis ook hoekom ek gesê het uit ‘n finansiële oogpunt, jou sake moet maar diep wees, want jy moet jousef kan dra vir ‘n lang ruk.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company B:** “Um, ek weet om valuta uit te kry is ook nogal ‘n probleem, groot volumes geld uit die land uit te kry.”

**Interviewer:** “Jammer ek dwaal nou so bietjie van die punt af, maar is Noord-Sudan besig om nou ekonomies baie vooruit te gaan op die oomblik? Groei hulle op die oomblik nou vinnig of is dit. Um... want... of is al die olie in Suid-Sudan? Is daar olie in Noord-Sudan ook?”

**Company B:** “Nee, olie is in Suid-Sudan... al die olie is in Suid-Sudan, maar daar is... die oorlog is daar en dit is besig om alles af te breek. Noord-Sudan is baie meer stabiel, het nie olie nie, hier is bietjie goud. Daar is ontwikkeling in terme van goudmyne, maar die meeste is Chinese wat daarby betrokke is. Maar hulle het ‘n groot onderontwikkelde of onontwikkelde gedeelte in terme van landbou... beskikbare landbou grond onder besproeiing. Die natuurlike ‘rain-fed’ goed, soos hulle van praat is maar beperk en die grond is nie altyd so wonderlik nie. Die ou skemas soos die Gezira skema wat hier is, is die oudste en grootste besproeiing skemas in die wêreld. Maar die grond is ook nie so wonderlik nie. Dit is turf, ‘salinity’ probleme



... ons het dit nie. Ander... so jou grond wat jy uitsoek om jou te begin is net so krities. Soos regte grond, genoeg water, in ons geval elektrisiteit. Ander ouens doen hulle pompe en alles loop op diesel generators en diesel pompe en sulke tipe van goed wat jou kostes opjaag en jou 'fuel consumption' is hoog. So... ja... ons sin is ook hoog, maar dis vir ander goed.”

**Interviewer:** “So besproei hulle dan uit die Nyl uit?”

**Company B:** “Nee, ons besproei uit boorgate uit.”

**Interviewer:** “Boorgate, OK.”

**Company B:** “Ja, boorgate wat in die ‘Nubian aquifer’ is, is waaruit ons besproei. Hy bestaan uit twee ‘aquifers’, die ‘Nubium aquifer’ en die Nyl ‘aquifer’. Dis daai ondergrondse mere waarvan hulle praat.”

**Interviewer:** “OK, dan net, ek dink die tweede laaste vraag. As jy kyk na Sub-Sahara Afrika as ‘n geheel... um... wat sal jy sê is die kritiese sukses faktore om besigheid te doen. Wat is die belangrikste goeters waarna mens moet kyk?”

**Company B:** “Ek dink uit ‘n besigheidsoogpunt... um... daar is twee goed wat eintlik hand aan hand... die een is of jy dit op die regte plek het. Daarmee bedoel ek: is dit die regte grond, die regte ‘resources’... ek bedoel, dit die regte grond vir dit wat jy wil doen, genoeg water en is daar naby krag of gaan jy dit kan doen met ‘generators’ as jy moet besproei of gaan jy dit doen met vloed besproeiing? Of daai tipe van... ongelukkig vloed besproeiing en ons tipe grond wat ons het wat sanderig is, leem grond werk nie, klei grond se vloed besproeiing is baie maklik... um... en moeilik, jy kan meer probleme optel maar jy kan dit ten minste doen. OK, so dit gaan oor die ‘resources’, het jy die regte ‘resources’ vir dit wat jy wil doen. Want die ander plek is ‘location’ omdat logistiek is geweldig duur omdat jy alles moet inbring en alles wat jy... ja, jy kan seker in die ‘local market’ ‘n

klomp van die goeters koop. Die 'local market' is ook net so groot. So het jy... kan jy dit uitvoer iewerster heen. Veral as jy 'n baie groot projek is, om goeters uit te voer. Hier is groot suiker maatskappye wat groot ontwikkelings bedryf het, wat al hulle suiker self verwerk het, maar die suiker prys is nie nou wonderlik nie, so daai ouens suffer maar 'n bietjie.'"

**Interviewer:** "Ja."

**Company B:** "So, ja, en hoe groot is jou mark vir dit wat jy wil of moet produseer en hoe vêr moet jy die goed inry en hoe vêr moet jy dit uitry. Ek dink dit is 'n geweldige groot ding. En dan hoe maklik is dit om... um... besigheid te doen, wie help jou om dit te doen. In ons geval wat dit saam met die regering is maak dit 'n klein bietjie makliker. Die privaat ouens wat privaat ontwikkel sukkel regtig. Ons het nou net in hierdie 'meeting' wat ek nou gehad het, nou net voordat ek nou met jou gepraat het, is dit weer genoem. Die ouens wat privaat inkom en nie 'n konnotasie met die regering het nie, sukkel hulle gatte af... um... so dit help. Dit help... die enigste rede is omdat jy, jy kan dit altyd vir hulle terughou en sê: 'Maar dit is julle projek ook. Julle moet ons help anderste verloor ons of dan kan ons dit nie doen nie.' Maar... ja... so ek dink dit is van die heel belangrikste... dit is seker die drie belangrikste goed. Of jy die 'know how' het om dit te doen, 'obviously' moet jy dit hê anderster moet jy liewerster nie eers begin nie. Maar daai dink ek is eksterne faktore wat jy (inaudible) [24:57]... maar as jy dit nou nie self doen nie... um... om die regte 'partner' te kry om dit te doen."

**Interviewer:** "Mm, OK. Dan die laaste vraag..."

**Company B:** "Um ek moet sê as jy jou besigheid hier alles in Engels wil doen kan jy maar vergeet. So jy moet dit in Arabies doen."

**Interviewer:** "O OK, praat hulle net Arabies daar?"

**Company B:** "Ja."

**Interviewer:** “Um... dan ek dink die laaste vraag is net... um... is daar foute wat julle al gemaak het, wat julle gedink het, nee, ek sou eerder as ek nou weer kon begin dit anderster gedoen het?”

**Company B:** “Ja, uit ons... um... nie uit ‘n operasionele oogpunt nie, nee. Want wat ons maar gesien het, die beginsels wat in Suid-Afrika geld hier ook. Die pas is net ‘n bietjie anders of is party plekke baie anders, maar die beginsels bly dieselfde... um... Wat ons wel anderster sou doen is... die... ‘n kontrak opstel, sou ons anderster doen. Dis om nooit weer jou self te bind tot een maatskappy nie. OK, ja... so ek dink daai is die hoof goed van ons uitdagings is. En dan in terme van jou beplanning. Jou beplanning moet lank vooruit wees. ‘n Jaar, ‘n jaar en ‘n half en jy moet alles antisipeer, alles, alles, alles.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company B:** “Elke ding waaraan jy kan dink wat kan verkeerd gaan, moet jy ‘n alternatiewe plan voor hê.”

**Interviewer:** “OK. OK... um... dis die einde van my vrae.”

## Company C

**Company C:** “OK, waar pas ek in die organisasie in? Ek was aanvanklik MD van [REDACTED] (Company C) gewees en is toe die taak gegee om in Afrika ontwikkeling betrokke te raak. En dit is ‘n sterk leer kurwe.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Eerstens dink ek moet ‘n mens eers na die land se...en ‘n mens wil nie politiek by ekonomie insluit nie, maar dit hang daar in die lig. Want die stabiliteit van die land en sy inkomste uit ander bronne bepaal wat die toekoms is en wat is die geleentheid wat hy skep.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “En baie keer kyk ons na die nou en nie na die toekoms nie. So wanneer jy die besluit maak, dink ek nou persoonlik, om na ‘n Afrika land toe te gaan. Een van die kriteria is om te gaan kyk is jy bereid om daar te bly in die volgende vyf jaar? Met ander woorde, as jy jou navorsing gaan doen en jy gaan kyk na die land, wat is die potensiaal van die land? Waarnatoe gaan hy? Wat is die gevoel van die mense? Wat is jou innerlike gevoel? Jy kan nie eenvoudig net na die syfers gaan kyk en sê, dis die geleentheid, dis die geleentheid, dis die geleentheid nie, maar is daai middel inkomste groep besig om te groei? Hoeveel voertuie hardloop op die pad? Wat is die algemene stand van sake in die land? En jy moet bereid wees om oor... nie vinnig soos ons hierso kyk ons na (inaudible). [1:39] En die dinamika daar verander baie vinnig. Want ‘n politiese leier... um...”

**Interviewer:** “Ja, die lande verander baie vinnig.”

**Company C:** “Die lande verander. Jy weet, hy gaan dood. Soos byvoorbeeld in Zambië, daar is nou ‘n nuwe president daarso in plek. Hulle rat op vir

hulle verkiesing binnekort en dan is dit maar die politiese stryd. En 'n groot ding gaan oor die energie bronne, oor die hulpbronne wat daar is. As daar nie voldoende hulpbronne is nie, dan is daar moeilikheid.”

**Interviewer:** “Ek dink ons bespreek sommer hierdie... want ons het dit soort van gou gedoen. Maar net daai boonste paar goedjies wat ek gesê het (On the cover letter). Die maatskappy se geskiedenis? Die struktuur van die maatskappy?”

**Company C:** “As jy kyk na die struktuur van die maatskappy oor die algeheel, soos as jy daar wil begin. Die maatskappy is [REDACTED] (Company C). ‘It’s got... chatting English as well if you don’t mind. It’s got the [REDACTED] [REDACTED] (Specific broiler breed), it’s basically an integrated poultry operation, comprising of breed, which is your genetics, feed, broilers and processing. So it is fully integrated in terms of the broiler production or poultry production unit.”

**Interviewer:** “Ok, so, um...”

**Company C:** “In South Africa our operation is as such, we’ve got the [REDACTED] breed, which is part of the Avigen stable, it’s not part of [REDACTED] (Company C). It’s at an arm’s length to facilitate that you can sell to the open market. In other words you supply genetics to Chubby and into the open market and ourselves. So that puts you in a position...um...subtly arm’s length... giving you the opportunity to market your breed. In South Africa you’ve got three basic breeds available, which is Cobb mainly at the Rainbow stable, Ross which is at the Astral stable also an Avigen product, and [REDACTED] which is at the [REDACTED] (Company C) stable indirectly. We then have breeding operations, parent stock, broilers, abattoirs. Three abattoirs in South Africa; Mafikeng, outside Klerksdorp is Hartebeesfontein and down in Bloemfontein or 60 km east of Bloemfontein in Botchebello. Those are the three abattoirs that we have. The breeding operations are located in Mafikeng, outside Mafikeng at (inaudible) [4:26], and (inaudible) which is in the Bloemfontein area.

Parent stock or the grandparent stock which is the breed [REDACTED], that is located at Dealsville. It is isolated, quarantine site for importing grandparents. And then obviously we've got the feed mills which you are well aware of at Viljoenskroon and Mafikeng and Bloemfontein."

**Interviewer:** "When you look at...I saw on your website, I looked at your financial statements and I saw that you are in Southern Africa and in quite a lot of countries."

**Company C:** "Then if you look at the Africa operation, which is different now to the Southern Africa operation. We've got parent stock in Botswana, broilers and an abattoir in Botswana. Then we go to Zambia where we've got grandparents, we've just commissioned a hatchery there."

**Interviewer:** "OK. Do you only have grandparents there?"

**Company C:** "No, no. Grandparents, feed mill, parents, broilers and we've just commissioned the abattoir."

**Interviewer:** "OK. So it's fully integrated?"

**Company C:** "It's fully integrated in Zambia. Now Zambia, I think is probably, if you look at it strategically, is the capital of Sub-Saharan Africa. If you want to look at it in that perspective."

**Interviewer:** "Ja, I've heard that before as well."

**Company C:** "Because it's a springboard into Tanzania, DRC, Malawi, Angola, Botswana, Zimbabwe and with all those have got opportunity to provide broilers and parent stock. So the majority of our business is done through parent stock export sales and then to supply the local market with broiler chicks." [05:58]

**Interviewer:** "OK."

**Company C:** “So that is the African operation. We’re currently looking... we’ve got an operation in Swaziland...”

**Interviewer:** “OK, but then, do you only have grandparents in Zambia and from there you export to the...”

**Company C:** “To the region, yes.”

**Interviewer:** “...to the region. Like to Zimbabwe and to...”

**Company C:** “Grandparents we export to Zimbabwe, we export to Angola, we export to DRC, we export to Malawi, we export to Mozambique and to Zimbabwe.”

**Interviewer:** “And there you have abattoirs as well?”

**Company C:** “No, we have an abattoir in Zambia, we don’t have abattoirs elsewhere.”

**Interviewer:** “OK, so you only do the day old chick sales there? Or not really?”

**Company C:** “We do live sales. We sell day old chicks...broiler day old chicks, in Zambia itself.”

**Interviewer:** “OK, but not...then you only send the grandparents to...”

**Company C:** “No, you must have a look at...you must get that clear picture in your mind, OK. You’ve got grandparents, parents, broilers.”

**Interviewer:** “Yes.”

**Company C:** “OK. Now grandparents are imported from Scotland.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company C:** “OK. They then produce eggs for the parent stock which produce eggs which are converted into broilers. So parent stock sales are what we sell out of Zambia.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company C:** “And parent stock sales out of South Africa. Arbor Acres in South Africa and Ross in Zambia.”

**Interviewer:** “Yes.”

**Company C:** “Our main shareholder [REDACTED] owns the franchise for Ross, you will see [REDACTED] owns...he owns all the shares basically in [REDACTED] [REDACTED] now that we’ve delisted, owns the franchise in Sub-Saharan-Africa on Ross excluding South-Africa because [REDACTED] had the Ross breed franchise in South Africa. Prior to [REDACTED] coming to South-Africa. So we have an alternative breed out of the same stable [REDACTED] which is Arbor Acres which is in South Africa.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company C:** “And we export hatching eggs to Swaziland. We’ve got an operation in Swaziland selling broilers. In other words we send eggs to Swaziland and we’re in the process of putting up a breeder farm there to produce and sell parent stock to them. Either from Zambia or from South-Africa.”

**Interviewer:** “Yes. So, this is just on the side, do you think the Ross is doing better in Africa with the climate there?”

**Company C:** “Well, if one looks at the old Ross versus the old Ross 208 then grade it to the 308, it’s very well acclimatized to altitude. And essentially what happened is Ross South-Africa under the [REDACTED] banner, developed a unique breed which they wanted to market under ascites resistant which is the old 788. Genetically it just didn’t progress in terms of broiler



performance, so it became redundant. And that was one of the main reasons why we got Arbor Acres in. Because subsequent to that Ross South-Africa has converted fully under the 308. So you sit with the 308, the Cobb 500 basically and then there is another breed which is in the Aviagen stable called the Indian River which they...which Astral use in Zambia. So we under the same stable, Aviagen stable, we've got Indian River, Arbor Acres and Ross. But Ross obviously being the predominant breed, Arbor Acres very similar to the Cobb in terms of carcass conformation, more breast meat. And if you look over time, genetics have improved where breast meat was sort of 14% of carcass it is now up to, 25, 26, 27, 28%, depending on your nutrient that you put into the bird."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "So that is, is sort of how the genetics form. And from us as a company our footprint is Swaziland, Mozambique, Zambia, and Botswana where we are actively operating."

**Interviewer:** "Do you have a feed mill in Botswana and then one in Zambia?"

**Company C:** "We have a feed mill in Botswana. We have a feed mill in Zambia as well. So Zambia is a replicated model now of South Africa, fully integrated. But the emphasis being the focus of exporting parent stock into the region and day old chick sales, broiler day old chick sales, into Zambia as well as the abattoir factor. So we've got two legs in terms of revenue stream from parent stock. That will be live broiler sales and then placement on own farms and contract growers for slaughtering and supplying the market. Because that market is only now starting to develop substantially with the advent of Shoprite, Checkers, Spar... going into Zambia."

**Interviewer:** "And they really moved into all the African countries."

**Company C:** “They really moved into all the African countries. And strangely enough there is a positive and a negative to that. The major retailers do destroy you’re...if you’re going to call it your independent wholesaler, your independent trader, your independent little supermarket that has got his own...”

**Interviewer:** “Ja, and the other thing when you think about it...let say if you go into Africa, you take additional risk going in there, but there is higher margins. And now with all the retailers coming in, they probably push down...or there is completion and the margins decrease.”

**Company C:** “What they do with the retailers is they position themselves through volume. Because they take away the intermediate player.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “The smaller wholesale retail. And we have opted in our model to put 60% of the produce that we do at the abattoir now through our own factory shops and outlets. So we have got a lot of depots situated from, if you want to call it, the South of Zambia right up to the North into the copper belt. And essentially what that does, is gives you direct route to market.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So you’ve got the guy coming to... you don’t have the intermediate. Because your formal retail sector...yes it does create an ambiance of prosperity with malls and all the rest of it that go with it. In South Africa...I mean, sorry, Zambia is now almost like another province of South Africa. If you went into Klerksdorp, Potchefstroom, Lusaka is no different. It has more to offer the consumer than what Potchefstroom has.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Or even Lichtenburg. If you go into your Northern suburbs of Pretoria and you would be probably be more on a par on what is on offer in terms of branded product.”

**Interviewer:** “Ja, well when the middle class is growing there is a demand for more types of products. So I think...”

**Company C:** “So that aspect in the Zambian profile is that what we’re looking at our model is to be able to read to market is to do more direct sale. So in other words to have a factory shop model.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Where we’ve got feed for the guy that has got... because when you are a small scale farmer in Zambia produces 60% of the maize in Zambia. Because the climate is conducive, you put a pip in the ground and a bit of fertilizer; the rainfall is adequate to harvest on a very permanent manner of cropping. The guys are harvesting six to eight tons a hectare. Where similarly the small scale farmer here or the informal sector of farming that you see in the Transkei or anywhere else you have got knit one slip one maize plant. The thing looks ale, ‘geel’; it’s got no nutrient in the plant. They are lucky if they harvest even a ton a hectare. You see that difference. You find even your labour movement migration is in that sense. That your labour is to a certain extend because of that small scale operation, when the rainy season comes, they leave their job and go and plant. And then they come back again and say: ‘OK do you still have a job for me?’ So to retain your staff becomes a challenge. And then if you are going to approach the health and safety regulations. They emphasize very strongly on the environmental aspect of it. But as far as health and safety is concerned as we perceive in South Africa, you got to have a ladder policy, you got to have this, you got to have that, you got to have that and if you’re going export that model from South Africa into Africa because its company policy you are doomed to failure.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Because you need to be able to move quickly. You need to be able to operate within that environment and you cannot apply the legislation...you have to adapt if it’s from a corporate perspective, you have to adapt your corporate policy to the local conditions.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Failing that, you are going to incur cost way over your competitor because that inherent requirement is not there.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “They are way behind the curve.”

**Interviewer:** “Ja. They will probably get there sometime but...”

**Company C:** “They will. That is in twenty years’ time.”

**Interviewer:** “Ja. I get what you are saying.”

**Company C:** “You have to be flexible in adapting if you are looking at it from a corporate perspective. If you are looking at it from an entrepreneur perspective, it’s a one man show, you do as you please, you wire it up with insulation tape and that is the end of the story. So where you come to the stringent health and safety in terms of construction, cite establishment, all these bits and pieces that we have to comply with in South Africa. Having a third party monitor your health and safety, and make sure that everyone is compliant, you got to go through induction, and, and, and. All those policies that are imposed upon us unduly in South Africa incurring hidden cost in terms of establishing your business.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “It’s a non-requirement in those countries. And you need to, as an organization be flexible in adapting your internal policy to adapt to that country otherwise you are doomed. You’ve got to work with the system.”

**Interviewer:** “OK. I think I’m just going to go through the different phases of moving into a new country, or when you are deciding to move into a new country. I have broken it up into, let’s say, country selection. How do you decide whether you should go into a country or not? What are the criteria that you have set for yourself?”

**Company C:** “Pertinently as you asked me first to explain the structure within I was on that.”

**Interviewer:** “Yes.”

**Company C:** “You’ve got to... look at a view of what that’s going to (inaudible) [18:39]...have the perception in your own mind of the country by having intelligence on the ground. I am now saying in terms of visiting the country, having a look at the opportunity and deciding that in five years’ time you would be prepared to live there. Because if you enter that market five years down the line when you are prepared to live there, you’ve missed the opportunity.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So you must prepare to invest and the other reality that it is, in all African countries, is that you’ve got to work on a real money basis. When I say real money basis, all your returns needs to be quantified in dollars. Not in the local currency or equated back to your...to the South African Rand.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So you look at it strictly on a dollar basis revenue stream, convert it and adjust your prices accordingly as the currency fluctuates. [19:37] We do that even to the extent that the pricing change would change within two days.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So what does it cost you if you don’t adjust your prices? It’s the lessons learned. You cannot be fixed in that mind-set. In other words you need to be flexible because you have financial ...or when I say financial systems in place. For instance Zacpac or Syspro or when you load anything in and that’s it and it’s scanned in and it’s fixed for a week or ten days or two weeks or whatever. You need to adapt your financial management system to be flexible to give you the ability to make changes very quickly and you got to read the map on a daily basis. You understand what I am saying? So you’re not tied down to corporate principle. Your corporate discipline must be in place, but you need flexibility.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So if you’re going to be inflexible Africa is not for you. You have to be able to adapt very quickly. So having...going back to what you identify is to look at the growth opportunity, what is the political stability within that country. If you look at Namibia, if you look at Botswana, Zambia, very stable countries. Zimbabwe is... will get to normality in time. There is opportunity... unbelievable, in Zimbabwe to come and it is about timing. So we’re also established in Nigeria, I omitted to say that. October is the next phase of getting the abattoir going. We’ve invested in breeders, feed mill, broilers, and abattoir. We’re fully integrated in Nigeria up in the province of Kwara near the town of Ilorin. Again it’s not a bed of roses. And I think if one tracks your formal retail to see where they are moving and adapt your model because that is your clear indication of the

confidence that they have in the market, because they spend fortunes in terms of research on that.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “If you look at the southern part of DRC, it’s an open trade market near Zambia and (inaudible) [22:08] you don’t want to be in that formal sector because there is no border control, there is nothing that works the way that we expect it to work.”

**Interviewer:** “Ja. But with Nigeria I heard that Woolworths withdrawn from Nigeria. I don’t know if you heard something about that?”

**Company C:** “You will find a lot of people withdrawing from Nigeria. Nigeria is hugely challenging, similar to Ghana. There is Ghana... (inaudible). [22:48] Went there, burnt fingers.”

**Interviewer:** “OK, so what criteria when you look at the opportunity, let’s say you are faced with different opportunities, what criteria do you look for in an opportunity or what’s important to you?”

**Company C:** “First of all, political stability.”

**Interviewer:** “Is that the most important?”

**Company C:** “One of the most important, because without political stability you’re usually exposed to civil unrest, civil disobediences. So political stability is a key aspect. Secondly is to look at the opportunity in terms of growth and all African countries are advancing from subsistence to urbanization. So there is huge influx of people urbanizing, into the urban environment. Creating the opportunity for more spending. Is there money going around?”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “And those are the two important and then also the government policy in terms of what they are saying they intend doing. It doesn’t always happen as they would expect or what one would expect in terms of the timeline, but to get a clear understanding of what policy is in terms of expansion. And the key is to start small and expand. So you don’t rush in there establishing yourself with full market potential. Put your feet on the ground, establish a base and grow from that. So be it in terms of the agribusiness if it is cropping is to understand grain storage is a huge opportunity if that is the line of business that you’re in. Be it manufacturing...um...is not an opportunity at this stage in African countries, because you’re competing directly with Chinese imports. China has a huge influence on the African countries. And hence again I say, don’t exclude politics from the decision going into Africa because the tendencies of the African continent is to want to align themselves with China.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “And you need to be able to provide an exclusive service, to look at what is the opportunity that you can fulfil in terms of it.”

**Interviewer:** “It needs that.”

**Company C:** “It needs analysis. So you look at a needs analyses on what opportunities can you fulfil. And once you’ve determined the needs analysis on what opportunity exists in terms of filling that need in the market, you establish your business around that.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “And that is why politics, when I say it from a manufacturing point of view, will not be, because labour is relatively cheap, so don’t over mechanize. And it’s more from a service industry point of view. Providing for a need. Breed extension business, in other words providing the locals with information and support, sanitary measures, all those



issues there is huge opportunity around that. If you want to look at it in terms of a [REDACTED], a one-stop shop with the technical expertise that can go with it. Opportunity is huge because you're providing a service with a backup. Because a lot of these countries have had experiences of foreign investors coming into the country delivering a product with no service and they lose faith."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "Because you get an opportunity once in Africa. So if your product doesn't perform and you don't have service to back it up. In other words..."

**Interviewer:** "Then they lose trust in your product?"

**Company C:** "And again high tech is not the order of the day. It needs to be simplistic and functional."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "We work on...the people are extremely...are very literate, capable and keen to learn. They're not lazy."

**Interviewer:** "I've heard that before as well."

**Company C:** "Not lazy at all."

**Interviewer:** "So when you look at your entry mode, the way that you go in, for instance do you form a partnership or do you go in alone or what have you done so far?"

**Company C:** "Important in each one of those countries. In each one of those countries we have a local strategic partner. You cannot go alone. You identify a strategic partner who is already established in a similar form or in a

business that's not functioning to its potential. So you look for a strategic partner that has got a good idea but just cannot implement."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "And I don't want to be, I don't want to put that on record in saying [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]" [28:55]

**Interviewer:** "Ja. Let's say you have a lot of knowledge and expertise that you can add in any way into a...let's say there is an existing company and you have the business knowledge and you have the expertise to partner with that company and grow it."

**Company C:** "Strategically you cannot go into Africa without having a local partner, simply because of the systems that operate there."

**Interviewer:** "Ja, and the local knowledge."

**Company C:** "Local knowledge and everything else that goes with it. You need to have local partnership."

**Interviewer:** "So, just on the side. Do you see a difference, let say the Portuguese speaking countries and the French speaking countries. Have you experienced that it is more difficult to business in certain countries?"

**Company C:** "It's more difficult to do business in... if you want to call it the non-English speaking countries. Because of the inability to communicate and the inability to fully understand the language and the system. Different set of rules apply. And for instance Mozambique, Angola. Angola is not an option unless you have a..."

**Interviewer:** "A local."

**Company C:** “A local and also internally fully conversant in Portuguese. So if you’re going to do construction in Mozambique or if you’re going to invest in infrastructure, you need somebody to speak the local language that can understand the dynamic on your team that’s employed on your team.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Critical.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Whereas you’re English speaking countries like Zambia, like Zimbabwe, like Botswana. Namibia has got Afrikaans, German and English.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Swaziland same thing, English. When you get to Mozambique hang on to your hat if you don’t have somebody on your side that’s fully conversant.”

**Interviewer:** “Are they reluctant to speak English?”

**Company C:** “Very, very reluctant.”

**Interviewer:** “OK, then I think I’m just going to move on to your...when you look at your operational model. What challenges did you experience? Did you need to...have the need to make changes to your operational model to fit to the country or what type of challenges did you experience that you needed to adapt to?”

**Company C:** “Patience. Now you’re going to say to me: ‘What the hell does patience got to do with a business model?’ We come from a background where we expect everything to work. We come from a background where what we decide to do today will be completed today. We from a logistics point of view...you can start right from A-Z; again it comes back to that flexibility

about deliverables and corporate expectation. That's the deadline, that's a guideline."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "What's the budget? It's a guideline. And it sounds totally ludicrous that someone can say a budget is a guideline. It's not a given, OK? Because costs, currency fluctuation, all those things transpire very quickly. When you decide to enter that project, you do an estimated project cost. You can build in contingency and all that sort of thing, it's fine, but hang on to your hat if you think you're going to get to the T."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "That's one aspect because we go with the expectation that there is infrastructure to support your decision."

**Interviewer:** "Yes" [3:35]

**Company C:** "No, it's not there. So you need to plan support from your established business into establishing. If you understand what I'm saying? From a bolt..."

**Interviewer:** "To, everything."

**Company C:** "Everything."

**Interviewer:** "Yes. And let's say if you take Zambia, what's the lead time if you want to get something from South Africa to Zambia?"

**Company C:** "Again if you want to go it, on your own it will take you three months. If you do it the Zambian way, and that doesn't involve corrupt activity it is understanding the local requirement and working with people who have the experience of it. The first leg is getting it from here. To give you a

simple example. If you want to export a vehicle to Zambia, a truck. You can't go through Zimbabwe. It's the shortest route. Because in Zimbabwe you got to put it on the back of another vehicle. It's not allowed to roll in Zimbabwe. Whereas Botswana has that opportunity, it can roll. So you can drive it through Botswana on temporary plates with the exporter."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "Now if you follow and you got local participation, they guide you into what is the right way. They've got...they don't involve themselves with unscrupulous service providers in terms of getting your product through the borders. Or your infrastructure through the borders. It goes through the correct channels and you can get it in there within two weeks. So it's three months versus two weeks."

**Interviewer:** "Ja. That's a difference."

**Company C:** "And remember you're a guest in Africa. Treat the local population with the respect they deserve and not with arrogance. Because they will smile at you, but you'll be back tomorrow. Hang on to your hat; they'll delay you for a year. So important again, it's little tiny things that's really irrelevant in a business model, but that can trip you up hugely if you don't follow the local way of doing things. You need to plan for everything. [26:37] Sourcing, procurement, transport not a problem. Support from South Africa. Great. And plan for every last item if you're going to invest in infrastructure there. The only thing that you can get there locally is building material: cement, stone and bricks. For the rest, bring it in yourself; don't rely on the local supply because it is double the price."

**Interviewer:** "Ja, OK, then you have your different businesses...your different business operations in different countries, but what would you have done differently if you had to start there now? I you had to do it over again?"

**Company C:** “How would one do it differently? A very, very, very difficult question to answer. In the sense that...because the circumstances change relatively quickly, you have to adapt to the circumstances. So thus to how one would do it differently... in certain aspects provide over capacity, because anticipation is when you do your market research for instance....you did not do it big enough when you started. So in other words you are a little bit too conservative in terms of your estimation.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So when you do allow 20%, 25% spare capacity when you start, immediately. That’s one of the things that I would do differently. Because you’re full understanding of the country’s dynamics is not always there. So in other words you estimate that...for instance, you’ll put in a thousand an hour killing plant, slaughtering plant, with a relative cold storage that goes with it, and...”

**Interviewer:** “And then things work less efficiently, or not really?”

**Company C:** “No, no, not really. Something that I would do differently, that is one aspect, is to build in a 20, 25% capacity spare. Secondly is from an infrastructure point of view don’t... have a contingent in place not to be reliant on government service delivery. Key energy and water. So in your project you must locate in such a way that you can be self-sufficient in water and that you can have generation of power. Either through solar or through generators. Key, because that is one of the most unreliable sources or resource in African countries. It’s not an emphasis that they’d applied in terms of future growth. It’s now catching up with them and it’s becoming part of policy and they are going to do it and they will do it and they will get there one day.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “But, to give you that head start you need to have that covered fully.”  
[40:42]

**Interviewer:** “Ja. Ja well...”

**Company C:** “And that’s a mistake I...”

**Interviewer:** “It’s almost a problem here as well. Or becoming a problem.”

**Company C:** “It is. It is a mistake that I have made because the...particularly with electricity. There was no load shedding in Zambia. [41:19] I’m using Zambia as a specific example. And it turned overnight from absolutely no load shedding to having a contingent in terms of power generation, generator wise, just to run the storage facility not the operational facility. It’s all in one unit but you split the two. To having eight hours of load shedding.”

**Interviewer:** “Ja. Because their economy [41:55] also expanded very quickly. So they probably did not have enough power generation capacity too...”

**Company C:** “As a result of the water levels and the low rainy season in (inaudible). [42:05] so that’s where the main issue is. Other than that they have. And you’d be very surprised at the local expertise in terms of electricians that we’ve used. Sorry to use this digress like that. Use local expertise as far as possible. Builders, provide the material, but use their expertise.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “They’re good.”

**Interviewer:** “OK. I think this is my last question. It’s just a general question. If you...um...for a company..?”

**Company C:** “One last thing in terms of one thing that one would do differently. And I’m speaking specifically of Nigeria and more your West-African countries. And it’s applicable here as well. Make sure that you do thorough research when you go into your strategic partnership.”

**Interviewer:** “You do a background check?”

**Company C:** “You do proper homework; get all that...when I say all that, make sure that your contractual obligations between the two parties are concluded prior to any investment.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Spend three months, six months, longer in ensuring that the transaction you’re entering into relative to the commercial bank you’re dealing with in that country relative to legal... local legal representation. Have a full understanding that that base of agreement is well understood by all parties.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “And that part of (inaudible)” [44:10]

**Interviewer:** “Ja, it seems to me that the contract that you sign can become a problem, a lot of companies are experiencing issues later on when they did not set up a clear contract. You know, what to do and what not to do.”

**Company C:** “And local laws are important and in understanding, invest money in good legal representation. Because all (inaudible) [44:50]. ...in the country you operate in. Don’t think you can take a hot shot lawyer from South-Africa, with arrogance ....but you need an understanding of local law.”

**Interviewer:** “Ja.”



**Company C:** “And the mechanics of that.”

**Interviewer:** “OK. So the last question is just about in general, if an agricultural company is going into Africa, what would you say are the key success factors? Meaning what is critical for success?”

**Company C:** “I’d start with people.”

**Interviewer:** “The people you choose on this side or on that side?”

**Company C:** “People. You need an understanding of the local way. Be it the Ghanaian way, be it the Nigerian way, be it the Zambian way, be it the Zimbabwean way. We South-Africans have a tendency of arrogance. And I say that with all due respect. You need good people on the ground. Number one.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Knowledgeable. Knowledge at the local level and not to get caught up in the syndrome of...the problem is, when they start a conversation they start with the opening sentence: ‘the problem is’, and then the follow up sentence on that is: ‘you don’t understand’. And that can lead to your demise.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “And hence I say to you, people are important in executing your vision, plan and strategy. So you put the wrong person there, you’re doomed to fail. Key to have a blend of local and external knowledge. And the character of person is to be more keen on listening than talking. That’s a guideline in terms of human resources.”

**Interviewer:** “OK. And what else would you say?”

**Company C:** “Service levels. If you’re going to service that country from South-Africa...service levels and back-up. When I say back-up, it is the support structure that you will provide on the ground, it needs to be proactive not reactive. You need to utilize your infrastructure in South-Africa in terms of administration, finance, human resource, and et cetera. Not to overburden people on the ground with administrative responsibilities.”

**Interviewer:** “Ja. OK.”

**Company C:** “It can be a huge drawback.”

**Interviewer:** “So that they can be adaptable to the environment there.”

**Company C:** “Yes, you need adaption. Because if you don’t have that support structure, that individual gets consumed with non-core and non-focus issues in setting up operating and doing business.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “It’s like taking individual entrepreneurs and establishing them in a foreign country.”

**Interviewer:** “Ja”

**Company C:** “No copy-paste works. You need a good support structure because with electronic communication, that administrative function can be done remotely.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So people... and just rephrase that question again?”

**Interviewer:** “What factors would you say is critical for success when you go into a country?”

**Company C:** “And I said human resources. You need honest people, I mean that is a given. And you need to be flexible. If you’ve got vast amount of corporate red tape that you have to follow in an African country because of company policy...the principle of fast will beat big will apply.”

**Interviewer:** “Ja. OK.”

**Company C:** “You have to be flexible. If you’ve got a whole lot of...if you have to spend ten rand to save twenty rand you can’t wait for board approval.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Your decision making process needs to be quick. So you can’t have a top heavy... when I say a top heavy structure in terms of communicating critical decisions. Your decision making process in a foreign country needs to be fast.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “To the extent that the authorizing body... in other words you always need that, as I said initially, you need the discipline and the structure but the flexibility. So that a phone call followed by an e-mail gives you a decision to implement.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Not a: ‘wait I’ll come back to you’.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Do your Cap-Ex (Capital Expenditure) proposal and presentation or do your expenditure proposal and presentation we’ll take it to the next board meeting.” [52:05]

**Interviewer:** “Ja. And I think, you know, the people, let’s say the directors on this side, must understand that as well.”

**Company C:** “Yes.”

**Interviewer:** “Because otherwise they are going to get frustrated and think you’re running your own show there and you’re not enquiring them about the decisions that you make.”

**Company C:** “That channel, yes it’s not, if you look at corporate structure or big structure. Ertjies doesn’t want to be spoken to every day. Jaco does his bit, [52:55] but Jaco wants to spend, Jaco, Ertjies and then ‘gaan raad toe, raad toe gaan sit op die einde van die maand, die maand gaan dan verby dan praat ons weer môre en dan kom ons met ‘n besluit uit. Die venster van geleentheid is so groot (indicate with hands) en hy wag nie vir jou nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So as die geleentheid hom toestaan om ‘n vertakking te doen, want daai geleentheid doen hom nou aan, dan maak jy die besluit nou en daai besluit moet ge-‘fast track’ in Engels ‘you need to fast track decision making ability to keep you ahead of the game’.”

**Interviewer:** “Just on the...I’m thinking now with [REDACTED] there’s, it’s delisted now...”

**Company C:** “Yes.”

**Interviewer:** “...and there’s one owner so if I’m correct, so with that decision making can also be a lot quicker because you only have to enquire from one person.”

**Company C:** “That can be circumvented and I think just to reiterate it. That can be circumvented if the decision makers within the group have collectively with shareholders in other words, taken the decision to invest in Africa. Based on that decision understanding the dynamic of moving into Africa, all the things I’ve explained.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Knowing that it’s with a long term view or revenue generation and profitability and establishing, it’s not quick. Having allocated funds to say that is what we’re going to invest into Africa. So similarly when twenty years ago you take out a R100 policy... and I’m just explaining myself, OK, so you get what I’m trying to say.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company C:** “You forget about that R100. At 55 or 65 if you banked that money you would’ve had R50 000 in the bank at 4% if you’re lucky. Now it’s suddenly worth R200 000, whoopee, ‘lekker’. Still irrelevant, when I say irrelevant it is to the R100 you invested its grown substantially in that. So your investment mind-set in Africa is: that is what we have earmarked for Africa development, this is our strategy, this is where we want to be and it’s a five year project. So within that period of time you’ve earmarked that...again making sure that you’ve got the right people on the ground. It’s paramount so that the...it’s like a battery and torch; one can’t function without the other, but the trust between the two is there. And that will be through the reporting structure, all the things that are there that’s slow through and the deliverables that are put in place. All those mechanisms that are in place but key to that, to answer your question, in a corporate environment can be adapted so that that individual doesn’t follow through the big structure chain of command.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “There is a direct line.”

**Interviewer:** “Ja. He’s got a mandate and he’s got the resources.”

**Company C:** “He’s got a mandate and the resources and he reports back on that mandate. Because of the changing dynamic in Africa, that will change. And he needs to inform and enquire and get back. Example, we’ve got one decision making person now that’s making the decision. There is an MD that runs that division of the business, the Zambian operation. I don’t report to him but in terms of...I report to him, direct line, he has direct line. We concur, make a decision, we agree on that because it’s the right thing to do, pick up the phone, get the green light, spend the money. So you have a facilitator in that process if you understand what I’m saying. You don’t have normal structure.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “So you’ll have that guy running the whole thing and you’ll have a guy from South-Africa that fully understands that dynamic and that will be the collected intermediate. So that ‘as ek en jy sê dit is so dan moet [REDACTED] [REDACTED] verstaan dit is so, as ons altwee vir [REDACTED] werk. Hulle moet net sê ja en ons vertrou. As jy verstaan wat ek bedoel.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Kan nie wag eers dat daai besluit nou, nou moet hy eers daai versoek van ons nou eers raad toe vat. Dan is raad toe nou eers kat-te-kat-te-kat-te.”

**Interviewer:** “Dan sê hulle gaan kyk eers na dit en gaan kyk eers na dit.”

**Company C:** “En bring vir my daai analise en doen vir my hierdie papier analise en doen en dan? Die mense moet gereeld op die grond kom. Besluitnemers ook, hy moet ten minste kwartaalliks op die grond kom laat hy ‘n gevoel het... Jaco moet in sy lorrie klim, hy moet Potchefstroom toe ry en hy

moet met ons kom sit en kyk dat ons vir hom wys, OK. As hy weer oor drie maande kom, as hy weer oor die volgende drie maande kom kan hy die vordering meet. Want jy kan dit nie... (Moving of papers)”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Jy moet in gevoel bly met jou Afrika operasie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Jy kan hom nie as ‘n vertakking gaan sê ja ‘right’ daar’s hy.”

**Interviewer:** “Dan, ek hoor jy praat nou die heel tyd van vyf jaar. Kyk julle nou normaalweg... wil julle julle geld terug maak binne vyf jaar of hoe kyk julle na die ding?”

**Company C:** “Five years, ten years at a push... five years.”

**Interviewer:** “So, want jy kan nie baie verder as dit voorspel nie, so kort termyn moet jy jou geld terug kry dan moet daai ding groei op sy eie.”

**Company C:** “Ja. Five years is a good call in Africa. Normally the projects run between 10 and 20.”

**Interviewer:** “Ja and that is very unpredictable.”

**Company C:** “Exactly and that’s why I brought in the political aspect and local knowledge, local content in your business. Fundamentally important. And that local content doesn’t have to be operationally involved at all.”

**Interviewer:** “Ja. OK ek dink net ek het een laaste vraag. Ek wonder net, ek weet nie hoe lank is jy nou al betrokke by die besluitnemingsproses nie maar aanvanklik toe julle besluit het ons gaan in Afrika in, ons wil in Afrika wees, hoe het die besluitnemingsproses gewerk daai tyd. Het julle eers

gesê kom ons kyk na die lande waar ons wil wees en dan gaan kyk ons vir geleenthede. Wat was die proses wat julle gevolg het?”

**Company C:** “Die eenvoudige proses wat gevolg is, het gekom uit die les uit Zimbabwe uit. Van ‘n baie, baie, baie eenvoudige beginsel: ‘don’t have your eggs in one basket’.”

**Interviewer:** “Hoe lank is julle nou al in die ander lande?”

**Company C:** “Twaalf jaar, 15 jaar.”

**Interviewer:** “Wanneer het dit begin agteruit gaan in Zimbabwe?”

**Company C:** “2002.”

**Interviewer:** “Dis toe julle nou begin uit beweeg het?”

**Company C:** “Dis die hoofsaaklike besluit in die sin dat... kom ons kyk na Europa. Ons wil net na Afrika kyk. ‘Euro zone, Germany, Holland all those European countries. Now we look at the “belhamels”, Greece, Portugal, Spain, Italy good manufacturing, still hanging in there, but Greece, Portugal are stuffed.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Leave that aside. I’ll rather be in any African country than in Greece and Portugal.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “I mean, you? There’s opportunity here. Now the economics and the political as well, you’ve got to look... you can’t just look at an African continent in isolation without its politics. The politics and the stability in Africa are getting better and better and better.”



**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “But there are still policies...I mean there are people in Zimbabwe making huge money. It’s a dollar based economy. And there is opportunity of note.”

**Interviewer:** “Ja. I’ve been to Zimbabwe recently and it’s expensive now, everything is in dollars now and with the Rand that’s weakening, so it becomes expensive just to go there.”

**Company C:** “Five years ago I was with my Rand in Zambia. Now I go there and a Coke cost me R10, it cost me five Kwacha.” [01:03:33]

**Interviewer:** “Is the Kwacha now stronger than the Rand?”

**Company C:** “Ja. It was at seven...six point eight...seven point two to the dollar. It’s alright, now I think it’s passing around nine. There is panicking, there is huge (inaudible) [1:04:04]. So in essence what I’m saying to you is don’t just say I’m going to Zambia and I’m going to make money in Zambia. That’s my five year project. You’ve got to have a multi-pronged approach. I’m going to identify two countries. You guys are already in Botswana. The next phase, your already in Zambia. Where’s next?”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “Mozambique northern province? Where’s the expansion? Where is the employment going to be? Everybody is running up to the copper belt in Zambia. Where’s expansion, where’s the opportunity, where is the development taking place. Where’re the Chinese f\*\*\*ing around?”

**Interviewer:** “Do you see the Chinese invest in a lot of infrastructure?”

**Company C:** “Huge.”

**Interviewer:** “So you see a lot of railroads and roads evolved?”

**Company C:** “Go back five years into Lusaka, go on the South road towards Chirundu out road, you go onto Cairo road which is the North road and check the development you see the transport you see Zambia’s growth. I went there with my Rand as I said I have lots to spend, could buy lots, got lots of Kwacha’s for my money. It’s changed. South Africa...opportunity in South Africa is stifled because of the influence of imports. These countries have a way, they don’t care. They close the border if you’re producing or you’re providing or you’re doing. And that is why local content and influence in government...they are more receptive to listen to business view. Because they have burned hard. Businesses opinion around sustainability: ‘If it’s not Zambian don’t buy it’. So the opportunity in agribusiness is huge and you can and you need to exercise your influence through your local partnership and government. You need to have that component. Saying to you, decision making ability quickly. Our decision to enter in Africa was, don’t have all your eggs in one basket. Look at the poultry industry 2012-2014. Look at that period. How many companies closed down? Darling, Argyle, you can name them. Who has taken over? Mountain valley taken over by Astral. Acquisitions, few oukes have survived. GS Poultry gone, took you oukes for big bucks. So, essentially you don’t want to have... you need that spread in Africa. Because Africa as globalization is taking place, say Africanization is taking place. There is inter-trade between countries. There is opportunity for you to generate revenue through exporting product that’s made in South Africa. Be it implements, be it whatever.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company C:** “You can diversify locally. Centre pivots, infrastructure, pumping equipment, technology, human technology or intellect if you can call it that. You can sell your resource through support. And it’s the fundamental issue of we sell something to these African countries and

we're gone. That's the South-African manner. South-Africans have a terrible report in Africa because they'll sell you a key with all the promises and they're gone. And so never do business with that ouke again."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "And that is why local content, understanding the local way, being connected right through the chain to government and exercising influence on policy making with government. Because they are receptive, they are open and they support investment and job creation and development, expansion, all those good things."

**Interviewer:** "Ja."

**Company C:** "And arrogance will be your downfall." [01:08:39]

## Company D

**Interviewer:** “Baie dankie vir die geleentheid. Hoe dit werk is ons gaan eers so bietjie praat oor die maatskappy se geskiedenis, die organisasie se struktuur, en dan net kyk in watter lande in Afrika doen julle besigheid sodat ons net ‘n oorsig kan kry oor die maatskappy en dan jou rol in die maatskappy. Daarna kyk ons na hoe julle besluit het in watter lande julle wil betrokke raak, wat is die goed waarna julle gekyk het, op watter manier het julle betrokke geraak het.”

**Company D:** “OK, ja...”

**Interviewer:** “Kom ons begin maar by die geskiedenis”

**Company D:** “Die geskiedenis van █████, █████ is al amper 120 jaar oud. Dit is in die 18de, laat 18de eeu gestig. Dit was eers ‘n koöperasie, █████ █████. Hy het later, ek dink so 15 het hy █████ geword maar nog steeds nie as ‘n ‘stock listed company’ nie en dis nou omtrent 4-5 jaar wat ons ‘n ‘stock listed’ maatskappy is. Ons resultate het gister uitgekom, █████ het 6000 mense in diens, dit is ‘n nasionale verspreider van suiwel produkte en sappe, ‘beverages’ is ‘n groot deel van ons portifillië lokaal. Ek het by █████ begin 26 jaar gelede. Ek het die uitvoer departement kom oopmaak by █████. Dit was nog in die koöperasie dae. Soos jy weet, melk het ‘n siklus, dis ‘n landbou produk so jy het ‘n siklus. Dit is tussen drie en vyf jaar. Die prys gaan op dan val hy weer, dan gaan hy weer op en dan val hy weer. So, dit was nooit op daai stadium vir Suid-Afrikaanse bestuurs denke, die direksie, dat uitvoere so belangrike deel van hulle strategie sou uit maak nie. Dit is maar eers nou, so vier, vyf jaar gelede... ses, sewe... sewe jaar gelede wat ons meer gestruktureerd geword het met uitvoere. Voor dit was uitvoere ad hock. Waar ek van af gekom het, het ek baie ondervinding in die sagte vrugte

gehad in Outspan en die Laeveld Tabak Koöperasie waar ek met uitvoere betrokke was al die tyd.”

**Interviewer:** “Die uitvoere, stabiliseer dit dan nou die Suid-Afrikaanse pryse meer...”

**Company D:** “Nee, ek sal nou vir jou sê: in hierdie proses oor hierdie laaste 25 jaar het ons omtrent drie ‘peaks’ gehad. As die Rand baie verswak, dan tel jou uitvoere outomaties op en ons beperk die invoere tot ‘n mate. Suid-Afrika kan nog nie voldoen aan 12 maande se voorsiening nie, in die winter maande daal die melk. Jy is altyd in ‘n tekort situasie, spesiaal vir [inaudible 3:32] melk. En ons mag mos nie in Suid-Afrika van die ‘reconstituted’ vorm van melk poeier invoer nie, want dan word dit ‘n belasbare produk. So maar as jy hom invoer in sy finale vorm, so in die winter maande is daar gewoonlik so vier, vyf maande wat ons produkte inbring. Ons grootste probleme tot dan was dat ons in die mark was vir ses maande of agt maande en dan was ons weer vir vier of vyf maande nie in daai mark nie. Jy kan nie ‘n handelsmerk gaan bou as jy nie 12 maande in ‘n mark gaan wees nie, permanent.”

**Interviewer:** “Voer julle in dan bemark julle dit onder julle eie handelsmerke, die maande wat daar kort?”

**Company D:** “Onder ons eie handelsmerke. En alles wat daar vervaardig word, die buiteland word onder ons Kwaliteits Departement beheer toesig gesit, en gesertifiseer dat hy op ons standaard is. Ons het ook op ‘n wêreld toer gegaan om die regte profiel melk smaak te kry wat aanvaarbaar is vir ons verbruiker in Suid-Afrika. Jy kan baie goedkoper melk kry op die wêreldmark maar ons verbruiker in Afrika het ‘n baie nou profiel van smaak.”

**Interviewer:** “Geld dit in die Afrika lande ook, of meer in Suid-Afrika?”

**Company D:** “Ja, jy het ‘n probleem, in Afrika is hulle eerstens lojaal teenoor ‘n handelsmerk. Jy sukkel om hom te kry... ek het al gesien mense wat

kaalvoet loop in die bos, dan kom by 'n winkel en die ou sê vir hulle daai produk, daai handelsmerk [REDACTED] is twee Rand 'n liter goedkoper as [REDACTED], dan sê hulle 'sorry', ek betaal dit en ek weet as ek daai produk oopmaak en ek kan hom hou vir vier dae sonder 'n yskas. So as jy eers handelsmerk vertrou in die handel gevestig het in Afrika. Dis soos Colgate, soos OMO, dis soos Palmolive groen, nie rooi of pienk nie. Hy moet Palmolive en hy moet groen wees. So die Afrika mark is redelik gedryf deur top internasionale maatskappye se handelsmerke. Ons was maar van die eerste Suid-Afrikaanse maatskappye en eerste maatskappye wat in Afrika suiwel... daar was Europese produk maar ad hock baie klein volume net vir die 'expats' of iets, dit begin nou baie meer..."

**Interviewer:** "Julle het nou... oorspronklik was julle 'n Suid-Afrikaanse maatskappy..."

**Company D:** "Ons is nog steeds 100% Suid-Afrikaans. Ons is 100%, 100% Suid-Afrikaans. En ons is 'n 'stock listed company' in Suid-Afrika. Maar die 'majority' as jy op die aandele gaan kyk, die 'majority' van die aandele van [REDACTED] is nog in die hande van die boere."

**Interviewer:** "Nee, want ek vrae maar net want ek het gesien met [REDACTED], is dit 'n ding op sy eie of is julle saam?"

**Company D:** "Ek sal nou verder gaan op wat het met ons in Afrika gebeur. Ek het nou net vir jou 'n indikatie gegee van wat met die handelsmerke en dinge in Afrika en hoe moet 'n ou werk om handelsmerke en verbruikers vertrou te kry met 'n goeie produk. Dit help nie om na Afrika toe te gaan, en jy dink jy gaan net op prys meeding met 'n voedsel produk. Jy moet kwaliteit en die mense moet kan vertrou in wat jy in jou produk sit. En jy moet ook kyk na prys, ons verbruikers in Afrika het ook 'n idee, hoe arm hy ook al is, dat 'n goedkoop produk is nie 'n goeie produk nie. Ek praat nou van kos, nie nou van ander produkte nie, Daar is partykeer baie goedkoper melk, en ek kan nog nie vertsaan psigies hoe dink 'n mense wat nie geld het hoekom koop hy 'n produk sê R14 kos en nie 'n produk

wat R10 kos nie. Hy groei, maar die middel klas in Afrika groei ook, so dit het eintlik nie 'n impak op jou volumes nie. [REDACTED] binne Afrika het 'n paar JV's, een JV en daai JV is [REDACTED] wat die Neu Zealanders is. Ons het 51%, hulle het 49%. Hulle het met ons gekompeteer in die Suid-Afrikaanse mark vir die [inaudible] mark, dit was vir ons van ekonomiese belang, want ons het van hulle af ook melk gekoop vir ons eie gebruik. Toe het ons besluit om sub-Sahara [REDACTED] te stig. Dit word bestuur deur Suid-Afrikaanse... meerderheid is ons aandele, 51-49. Maar die bestuurder is 'n Neu-Zealander, [REDACTED] wat die CEO van daai maatskappy is en die bestuur van daai maatskappy word behartig vanuit Suid-Afrika. Hulle verkoop produkte hier wanneer ons nie produk in Suid-Afrika het nie. Soos nou, ons het afgeroomde melk in Suid-Afrika maar ons het nie botter nie, ons het nie ander produkte nie. Hulle vul dit in vanaf hulle land deur ons maatskappye dan deel ons in dit saam met hulle.”

**Interviewer:** “Voer julle uit van hier af na die Afrika lande of produseer julle daar?”

**Company D:** “Die ‘ingredients’ word van ons en vanaf Neu Zealand gestuur, maar dit word alles in dieselfde maatskappy. So daai maatskappy het 'n koste struktuur, dit word afgetrek vanaf die dividende, dit word dan 51% na [REDACTED] en 49% na... maar die produk word... sou sê 90% uit Neu-Zealand gestuur.”

**Interviewer:** “OK, wat dan in Afrika versprei word.”

**Company D:** “En hier gebruik ons die Suid-Afrikaanse produksie om maatskappye soos Aspen, Nestlé en 'n klomp van hulle te voorsien.”

**Interviewer:** “Ek het nou iewers gelees, maar nou nie in diepte dat ek kan sê ek weet rêrig wat aangaan nie. Het julle op 'n tyd 'n Joint Venture in Mosambiek en... nog 'n paar lande gehad waar julle melk daar geproduseer het?”

**Company D:** “Dit was nie ‘n Joint Venture nie, dit was ‘n verpakkings... wat ons noem... uhh... ‘n verpakking... ‘agreement’. Ons kry ‘n ou wat saam ons verpak, ons betaal hom verpakkoste vir die diens wat hy aan ons lewer.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company D:** “Miskien sal ek vir jou nou... ons is wyd in Afrika, ons het tot in... ons het ██████ Wes-Afrika wat gebaseer is in Lagos, Nigerië. En ons produseer daar onder kontrak daar ██████, daai ‘beverages’ bemark ons daar. Dan het ons ook ‘n distribusie maatskappy in Namibië. Ons het ‘n fabriek en distribusie in Botswana, dis ons grootste buite Suid-Afrika, dis Botswana. Dis ‘n enorme besigheid, dis ‘n klein mark maar met die hoogste verbruik van suiwel per kapita.”

**Interviewer:** “Ja, Botswana het nie ‘n baie groot populasie nie, so julle het seker ‘n baie groot mark aandeel daar.”

**Company D:** “Ja, ja, so dis vir ons ‘n baie groot besigheid. Dan het ons ‘n depot in Swaziland. Dan het ons nou in Mosambiek, met hierdie nuwe strategie van ons: stel ‘n agent aan tot ons voel die plek is ryp om ‘n ██████ maatskappy te stig.”

**Interviewer:** “Julle het nie ‘n fabriek daar nie, alles word maar net van hier af uitgevoer.”

**Company D:** “Alles word van hier, maar ons voer van hier tot in die Noorde van Mosambiek per pad. Dis ‘n entjie en ons maak ook gebruik van die see tot in Beira en Nacala, dis die ander groot hawe in die Noorde. So ons voer uit per pad en per see en ‘n klein hoeveelheid per lug na party Afrika-lande, maar dis meer vir nis markte.”

**Interviewer:** “Met Zambië, voer julle uit van Botswana af na Zambië?”



**Company D:** “Nee, wat gebeur deur jou normale ‘African–Trading’, dis hierdie smokkelhandel het jy... kyk daar's lande wat ‘duties’ nog het op Suid-Afrikaanse produkte... die SADC is in plek met die Suid Afrikaanse ‘trade agreement’. Hulle kan in Suid-Afrika inbring op ‘zero duties’ maar ons moet betaal nog in party lande. Mosambiek is ook nou al ‘zero’ maar waar die produk van oorsee af kom betaal nog 20% om in te kom na daai lande toe. Zambië, het ons eie... het die kontrak vir pak... maar dinge daar het nie so lekker gewerk nie, want [REDACTED] (Competition) saam met 27% aandeel van wit boere wat vanaf Zimbabwe af daarna toe gegaan het wat ook op die regering se suiwel komitee is, maak seker dat hulle beskerm word en hulle beheer die invoerpermitte van suiwelprodukte na daai land. Hulle wil eintlik nie ... so dit was vir ons nog altyd so bietjie ‘n probleem om te kan kompeteer met hulle met die produk daar vervaardig teenoor waar ons die rou-materiale ingevat het en daar verpak het. Dit het op die ou end nie baie suksesvol gewerk nie. Ons gaan nou weer terug na Zambië met ‘n totale ander benadering. Ons wil graag saam met iemand gaan, ons wil dieselfde doen, ons wil die prys beheer reg deur tot... Wat gebeur baie keer in Afrika, jy stel ‘n agent aan en die outjie het ‘n klomp produkte, so hy gee nooit... sal ek sê 50% aandag aan jou produkte nie. Maar as jy self jou eie span en besluit om saam met daai agent, jy bou jou eie verkoopsplan op die grond en jy doen ‘merchandizing’ en jy doen alles wat nodig is om die mark infiltrasie te doen, dan werk die stelsel, want dan het jy totaal beheer.”

**Interviewer:** “Maar kyk julle vir ‘local’ mense daar...”

**Company D:** “Ons gebruik net ‘local’ mense, en wat ons nou doen vir Mosambiek, ons... die probleme is, daar is baie min mense in Suid-Afrika, daar is ‘n hele paar wat wil maar is jy hom in ‘n land sit waar daar ‘n taal probleem is sukkel die ou. Soos Mosambiek. Ek het ‘n outjie wat vir my werk [REDACTED], hy werk daar maar ek kan sien as die ouens... so ek het nou ‘n ou spesifiek van Brazil wat vir [REDACTED] en [REDACTED] daar gewerk het. Op ‘n stadium was dit [REDACTED] (‘Joint-Venture’) voordat ons ‘gesplit’ het. Ons bring die ou van Brazil, wat dieselfde taal

praat en wat 53 is, hy het baie ondervinding in suiwel om ons te help om die ding te bestuur. ‘n Agent het ‘n klomp produkte, met jou span op die grond, as jy nie iemand daar het nie...”

**Interviewer:** “As jy net uitvoer soontoe en jy...”

**Company D:** “Dan is jou kanse vir ordentlike groei in daai mark baie klein... in Engels se mense: ‘you determine your own destiny’. As jy nie dit doen nie, gaan niemand dit vir jou doen nie.”

**Interviewer:** “In die Oos-Afrika blok, Tanzanië en Kenia...”

**Company D:** “Ons is nog aktief in Tanzanië, ons gaan ook met dieselfde proses, dit skop nou in November waar ons weer ‘n ‘agreement’ met ‘n ou gestel het maar op die selfde voorwaardes as wat ons in Mosambiek en Zimbabwe het, waar ons alles in die kanaal beheer. Ons stel ons eie mense aan en op die ou einde... ons is ook nou besig om te kyk na ‘n... Zimbabwe is maklik, ‘n ou kan altyd ‘n lokale ou wat Engels praat gebruik en jy kan die mense van Suid-Afrika met gemak gebruik om hulle op te lei.”

**Interviewer:** “Julle het nie ‘n fabriek in Zimbabwe nie?”

**Company D:** “Nie Zimbabwe nie, die enigste plekke waar ons fabrieke besit buite Suid-Afrika is Botswana, die res, al ons 14-15 fabrieke wat ons besit is in Suid-Afrika. Dis van die Kaap, Vrystaat, Natal en Gauteng. Ons het klomp depots, baie meer as dit...25, dan het ons ook ‘satelite’ depots waar ons daaglik vervoer na daai plekke. ‘Back to Back’ gaan daai trokke uit. Die logistieke punt op vars melk is bietjie moeilik en ek gaan vir jou nou ‘n voorbeeld noem: Die Shoprite's het jy seker nou al gesien het massiewe belegging gedoen in verspreiding van produkte van hulle orals heen, maar vars het hulle besluit hulle wil dit graag by ██████ los en hulle het vir ██████ gevra: ‘Wil jy nie van my eie handelsmerk wat ek laat maak by ander mense ook versprei nie?’ ”

**Interviewer:** “So versprei julle dan vars melk deur hierdie winkels wat in Afrika uitbrei soos Shoprite ook?”

**Company D:** “Nee, net in Mosambiek, Zimbabwe en die agente en dan natuurlik, Namibië, Botswana en Swaziland doen ons dit, en dan het ons agente in wat nou in Suid-Afrika se kant, wat in Lesotho doen van hierdie kant af, maar dis binne Suid-Afrika. Buite Suid-Afrika moet ek vir jou sê die ‘BLNS’ lande is nie deel van uitvoere nie.”

**Interviewer:** “Die?”

**Company D:** “BLNS, as jy gaan kyk sal jy dit kry, dis die ‘Custom Union of South-Africa’. Dis Namibië, Botswana, Lesotho en Swaziland. Dit word gesien as deel van Suid-Afrika. So dit word onder die Suid-Afrikaanse kommersiële besigheid binne [REDACTED]. [REDACTED] het die kommersiële afdeling wat kyk na... ’n Direkteur wat kyk na kommersieel binne Suid-Afrika wat insluit die ‘BLNS’ lande en het ons ‘n Bemarkings Nuwe produk ‘Development’ Direkteur wat kyk na die ontwikkeling van produkte in Suid-Afrika vir die Suid-Afrikaanse mark en kyk na uitvoere. So ons het hierdie twee take apart. Ons werk saam met die beplanning en melk voorsiening en...”

**Interviewer:** “So, sit julle sê nou maar ‘n kantoor op in Tanzanië om voete op die grond te hê of is dit net mense wat julle aanstel daar?”

**Company D:** “Nee, ons het ‘n agent wat gewoonlik ‘n "warehouse" en verspreiding...”

**Interviewer:** “So hy het infrastruktuur...”

**Company D:** “Hy het infrastruktuur. Wat ons gewoonlik doen is ons begin ons eie mense binne sy stelsel om totaal beheer oor die bestuur van die produk in daai land. Dis baie belangrik om dit te doen. Binne daai ouens spandeer ons... hierdie week het jy my hier gekry, ek was net hier vir die week maar ek is drie weke van die maand uit die land. Dis... ons vertrek op ‘n

Maandag en ons kom Vrydag terug en ons 'target' al hierdie markte waar ons die outjies wat op die grond is... Mosambiek is nou die eerste land waar ek 'n ou wat senior is inbring, in die Suide, die besigheid is nou al so groot dis al R12 miljoen per maand. Dit regverdig om 'n senior ou in te bring wat net na die Suide te kyk. Dan sal ek nog na die sentraal en Noorde kyk. Die idee wat ons het met meeste van hierdie lande is altyd: 'Target' jou hoofmark en groei dan van daar af na buite."

**Interviewer:** "Ek wil nou net 'n idee kry, in watter lande is julle nog in Afrika?"

**Company D:** "OK, ons is in Angola... kom ons begin aan daai kant bo. Ons was in Senegal en Mauritanië maar ons het onttrek. Ek sal vir jou sê, ons filosofie van baie maatskappye en Tiger, Pionier en daai ouens; dit help nie jy het 'n 'footprint' oral maar jy kan nie alles voorsien en alles reg doen nie. Wat ek gedoen het die laaste sê vyf jaar, is om die hoeveelheid lande verminder en die besigheid gegroei in 'n paar lande..."

**Interviewer:** "Gefokus op die wat potensiaal het."

**Company D:** "Die wat potensiaal het."

**Interviewer:** "So wat identifiseer julle as potensiaal?"

**Company D:** "Potensiaal vir ons is altyd 'n ou moet probeer groei naby jou basis. Mosambiek was vir ons prioriteit, Zimbabwe was vir ons prioriteit, Zambië was vir ons prioriteit, maar ek het vir jou klaar gesê wat was ons 'constraints' daar. Ons is nou besig met Tanzanië, Kenia, Angola. Angola gaan ons ook in 'n JV daar belê om produk daar te vervaardig daar vir daai mark. Angola is die tweede rykste land in sub-Sahara Afrika na Nigerië..."

**Interviewer:** "Nou 'n JV, is dit in terme van om 'n fabriek daar op te sit of is dit ook..."

**Company D:** “Nee, laat ek vir jou sê, daar is twee JV’s. JV’s is wat die maatskappy vorm op twee maniere. Of die ou het klaar ‘n verpakkingsaanleg en ‘n verkoopsplan en hy is nie... byvoorbeeld nou in Angola, die ou wat nou saam met ons gaan maak sap en sap is... hulle is deel van die grootste bier maatskappy in Angola, hulle besit Coke in Angola. So die infrastruktuur is daar maar hulle wil in suiwel ingaan en hulle weet nie genoeg van suiwel nie...”

**Interviewer:** “So julle kom met die kennis en die ‘know how’.”

**Company D:** “So in hulle fabriek sit ons ‘n aanleg vir suiwel, want hierdie ouens het gewoonlik baie groot fabriek gebou vir potensiaal vir groei, dan kyk hulle waarvoor is daar, sê potensiaal om te groei, sê bier, Coke, sap, wat is die volgende een suiwel, maar ons weet te min van suiwel so kom ons gaan soek, gewoonlik in Suid-Afrika, dis mense wat Afrika verstaan in plek van Europa. Ek kan vir jou sê die Europese lande het al baie probeer in Afrika en baie probeer en ‘gefail’ en dis hoekom... [REDACTED] (Competition) het in Nigerië oopgemaak, in Marokko oopgemaak. In Marokko was hulle meer suksesvol, maar Marokko is nie Afrika nie, dis meer Arabies en hulle is redelik in Noord-Afrika maar in sub-Sahara Afrika was hulle nog nooit suksesvol nie. Dis waarom hulle ook geleer het as hulle in ‘n land wil inkom moet hulle in ‘n vennootskap ingaan met die grootste suiwelmaatskappy en dan oor ‘n tydperk van 15 jaar wil jy genoeg kennis bou en op hulle eie gaan. Nou dat hulle genoeg kennis, hier het hulle ‘n ‘joint-venture’ in Kenia met die grootste suiwel maatskappy ‘[REDACTED]’ wat die president se familie besit, gevorm en dan hê hulle weer nou ‘n ‘Joint-Venture’ in Uganda en ook nou in Ghana waar hulle produk met ‘n ‘local’ maatskappy vervaardig het.”

**Interviewer:** “Maar hoeveel van die melk word nou daar geproduseer?”

**Company D:** “Baie min, dis alles poeier. Nou Kenia en Uganda is totaal uit, Kenia het baie melk.”

**Interviewer:** “Hulle fokus baie op suiwel boere.”

**Company D:** “Baie, op die stadium is omtrent net 30% van die melk wat geproduseer word, wat geprosesseer word, is 30% van die totale produksie, so daai ouens het nog baie die gewoonte van melk en verkoop uit ‘n kan.”

**Interviewer:** “Maar, is dit dan meer meestal ‘long-life’ melk wat julle uitvoer?”

**Company D:** “‘Long-life’, kaas, room, botter, dis goeters wat ons kan... wat ons daar kan maak is [inaudible] maar dan, om die volle pakket bring ons van Suid-Afrika wat ons nie in daai land kan vervaardig nie as deel van die [redacted] produkte. Jy sal sien op al ons produkte is daar nou drie tale: Engels, Portugees en Frans. Dit is basies die drie tale wat in ons area van operasie voorkom, in sub-Sahara Afrika. Ons het gesê sub-Sahara Afrika, en nou prioritiseer ons ‘n plek. In die verlede het ons ‘n bietjie hier en ‘n bietjie daar gedoen, nou prioritiseer ons, ons het nooit eintlik ‘n langtermyn strategie gehad nie. Ons kon nie vir 12 maande in ‘n mark lewer nie, nou het ons ‘n totaal ander siening: selekteer, fokus met ‘n plan vir daai land en volg daai plan met ‘n strategie wat op die ou end gaan werk. Laat ek vir jou sê, [redacted] (Food processing company) is ‘n voorbeeld in Nigerië, hulle is al vier jaar daar, hulle het al skoolgeld van oor die 2 biljoen Rand spandeer, maar dis...

**Interviewer:** “Is hulle nou al meer suksesvol?”

**Company D:** “Hulle maak nog steeds ‘n verlies van 230 miljoen, [redacted] (Food processing company) is dieselfde, ek kan vir jou ‘n paar ander noem...”

**Interviewer:** “Is julle in Ghana betrokke?”

**Company D:** “Ghana, ons is maar weer net as ‘n verspreiding agent. Ghana het baie potensiaal want hy het ‘n baie stabiele regering. Sy hawe is baie goed gestruktureer om die invloed van produkte te kan hanteer. So Ghana definitief is deel van ons maatskappy in Wes-Afrika. Wes-Afrika het ons

gesê Nigerië en Ghana is ons prioriteite, dan sal ons kyk na Cameroon. Die ander binnelande soos die Noorde van Nigerië is maar 'n area met probleme met Boko Haram en hulle is redelik aktief in Chad en daai lande, so 'n ou wil nie... dit was nooit deel van ons prioriteit nie. Nigerië is deel en Ghana is. Senegal, Frans sprekende lande is vir ons Suid-Afrikaners nog bietjie van 'n 'barrier'. 'Way of thinking', 'language' en hulle doen dinge bietjie anders as wat Suid-Afrikaners aan gewoond is. Jou Frans sprekende land is nooit eintlik baie maklike lande vir Suid-Afrikaanse maatskappye nie. Ja, dan is daar 'n hele paar wat suksesvol is in die mynbedryf en so, maar dit is gewoonlik met mense wat groot geword het met 'n Franse taal of Suid-Afrikaners wat in Frankryk gewerk het wat die taal praat wat dan in hierdie lande kan funksioneer, maar in die voedsel bedryf is daar nog nie Suid-Afrikaanse maatskappye wat sukses behaal het nie.”

**Interviewer:** “En dan middel Afrika, is julle in lande daar?”

**Company D:** “Nee nie eintlik nie, die enigste land waar ek was is Chad, maar ons is daar uit.”

**Interviewer:** “En laer af, soos Malawi?”

**Company D:** “Malawi was ons vir baie jare. Die probleme wat jy nou in Afrika het, ook nou as jy na Angola kyk, dis die tweede rykste land, maar... daar is nie genoeg geld nie, die Sentrale bank het nie 'currency' om jou te betaal nie, so dit vertraag jou groeiproses want die kapitaal wat jy mee daar sit... 'n Shoprite sit nou byvoorbeeld met 60 tot 80 miljoen Rand wat in Malawi lê wat die regering maar 10 hierdie maand gee, 15 volgende maand...”

**Interviewer:** “Jo.”

**Company D:** “So jy moet 'n groot kapitale basis hê...”

**Interviewer:** “Dis nogal snaaks, hoekom... het die banke nie genoeg geld nie?”

**Company D:** “Die sentrale banke het nie genoeg geld om die skuld te betaal nie, hulle het nie ‘forex’ nie. Ek is nou besig met Angola wat ‘n helse ekonomie was tot nou, sit ook in daai ding, ek weet nie wat dit is nie...”

**Interviewer:** “Dit is seker maar in Angola ook maar met die olie prys wat nou so laag is.”

**Company D:** “Ek wil net vir jou sê, in Nigerië is ook dieselfde, hulle waarde van hulle geld het verskriklik gedaal, so dit maak ook dat die betaling baie moeilik is, hulle het swaar gekry met die laer prys en die hoë dollar. Dit maak dat jou groei in Afrika moet met twee dinge altyd gebalanseer wees. Jy moet weet daar is tye of jare in ‘n 10 jaar siklus wat jou geld vloei tussen jou uitvoere en jou invoere, en dan moet ‘n maatskappy sy risiko bepaal. Wat hy bereid is om te vat. Ek het ‘n ouditeur hierdie week hier gehad wat vir my kom sê het in Mosambiek moet ons voorraad dra van 25 miljoen, ons soek ‘n ‘bank guarantee’. Ek sê vir hom ‘n ‘bank guarantee’ beteken niks, as jou sentrale bank nie die fondse het om daai "guarantee" te "cover" nie, beteken daai ‘guarantee’ bogherol. Dis baie beter as jy ‘n bate in daai land met ‘n ‘lease’ van ‘n bank op daai bate kry as ‘n waarborg...”

**Interviewer:** “‘n Eiendom?”

**Company D:** “Eiendom, wat ons doen is met hierdie ouens met wie ons besigheid doen in Afrika, hulle sit met baie bates. So wat jy gewoonlik vir hulle sê is: ek soek daai bate waar ‘n bank, wat die grootste deel ... ons het nou in Mosambiek, ons huur ‘n gedeelte van ‘n stoor, ons is besig om ons eie ‘rakking’ daar op te sit, ons het ons stoor gehuur maar dit is die ou wat saam met ons in die besigheid is. Die voorste deel van die eiendom is op ‘n hoofstraat op pad Noord, dis al die afgelope 10 jaar ‘n bank. Daai ou sit met ‘n bate met minimum inkomste, want die bank het ‘n 10 jaar kontrak met ‘extrapolation’ waar hulle ‘n jaar gelede op 10 000 dollar per maand begin het vir daai spasie. So dis ‘n baie beter waarborg as ‘n ‘bank guarantee’ want ‘n ‘bank guarantee’ werk net as die sentrale bank van



daai land die fondse het om jou te betaal. As die bank van Mosambiek vir die Suid-Afrikaanse reserwe bank sê: 'Sorry Pal, I can't honor that, because I don't have the funds to honor it'. So wat doen 'n ou? Ek meen dis ouens van Ernest en Gamble wat met my hieroor sit en praat en ek sê: 'n Ou moet die profiel van jou risiko, moet 'n ou in Afrika altyd in 'n rigting balanseer om die sin te maak op die lang termyn.'

**Interviewer:** "Ek dink, kom ons..."

**Company D:** "Gaan maar op jou lys af dan kan ons dit deur werk. Ek dink ek gee jou dalk te veel inligting."

**Interviewer:** "Nee, dis reg, kom ons hardloop gou deur hierdie goedjies. As mens kyk na 'n land, wat is die kriteria wat vir julle belangrik is?"

**Company D:** "Politiese stabiliteit, dis baie belangrik. Die groei potensiaal, die 'GDP' van daai land. Om te sien is dit die moeite werd. Kyk ons doen analise, 'n finansiële analise en 'n politiese analise van 'n land as 'n begin punt vir enige projek in Afrika."

**Interviewer:** "So, jammer as ek dit nou so om vra, maar as julle begin sê julle eers hier is die lande wat ons nou identifiseer wat potensiaal het en dan kies julle, sê nou maar die top 10 lande in sub-Sahara Afrika, of begin julle by sê nou maar, hier is 'n geleentheid en daar is 'n geleentheid, kom ons evalueer die land."

**Company D:** "Nee, kyk omdat ons al vir 26 jaar in baie lande was, weet ons wat gaan aan in watter land. En ek dink die ouens van Pionier en so aan het dit ook. Kyk, jy doen 'n politiese analise en 'n 'GDP' analise op die groei van daai land en kyk hoe lyk sy potensiaal gebaseer op olie of op diamante of 'what ever'. Mosambiek is nou baie meer stabiel, hulle het olie, gas, steenkool..."

**Interviewer:** "Hulle ekonomie is darem bietjie meer divers."

**Company D:** “Divers, maar dit gaan eers in produksie kom in 10 jaar, né, maar dit help nie jy wag vir 10 jaar tot daar 100% stabiliteit is nie want dan gaan dit jou 10 tot 15 keer meer kos om daar in te kom. Jy moet probeer inkom gedurende die moeilike tye. Ouens sê vir my, hoekom trek jy in Zimbabwe in?”

**Interviewer:** “Ja, soos Zimbabwe.”

**Company D:** “Ek sê altyd, hoe hoër die risiko hoe beter is jou kans vir sukses, want as jy dit kan maak werk in die moeilike tye, kan jy net floreer in die goeie tyd. Ek sê altyd waar daar ‘n hoë risiko is, is daar ook ‘n lang termyn kans vir die beste groei.”

**Interviewer:** “Nou met Zimbabwe, wat gaan nou gebeur met hulle geldeenheid, want hy is nou gestop.”

**Company D:** “Nee, Zimbabwe opereer nou op US dollars.”

**Interviewer:** “Maar hulle kan dit nie self 'print' nie.”

**Company D:** “Nee, hulle moet dit nog steeds van Amerika...”

**Interviewer:** “Wat ek nou laas daar gesien het, jy kan nou in enige geldeenheid iets daar doen van Yeng tot Ponde, Dollars. So dit beteken hulle kan nie enige beheer uitoefen oor hoeveel geld beskikbaar is of enigiets soos dit nie.”

**Company D:** “Die IMF het nou gesê, nou dat hulle weer begin het met dat van die beleggings gedeeltelik genasionaliseer moet word, het die IMF vir hulle gesê, as hulle profiel van stabiliteit soos hulle nou praat, nie soos Mugabe die staat rede nou twee keer gelees het nie, maar hulle sien daar is klaar stabiliteit. Stabiliteit beteken met die USD het hulle geen inflasie nie. Hulle het inflasie, maar nie op geld nie, hulle het inflasie op kommoditeite.”

**Interviewer:** “Dis interessant eintlik, né, ewe skielik sit hulle met ‘n baie sterk geld eenheid, alhoewel dit seker maar redelik skaars is. Maar as jy nou daarheen gaan is alles ewe skielik baie duur.”

**Company D:** “Maar hulle sit met kommoditeit inflasie, maar hulle geld het nie inflasie nie. En jy sit met ‘n geldeenheid wat wil maak dat almal daar wil wees, maar die risiko is te hoog. Want daar is invoerpermitte, jy weet Mugabe se vrou het twee suiwel maatskappye en hulle besit nog die 'dairy board of Zimbabwe'. Daar is drie privaat maatskappye en drie wat in die staat se beheer is. So daar is kontrole met permitte met wat jy mag bring en wanneer en hulle beheer die volumes invoer met die permitte wat hulle vir jou gee en dan sit jy ook met die banke wat nie vir jou... as jy nou hierdie maand besluit om 5 miljoen Rand aan jou te verkoop, dat hulle 5 miljoen aan jou gaan betaal nie. Miskien as ek gelukkig is kry ek 1.5 miljoen van dit en volgende maand 1,5 miljoen in ‘n ander geld eenheid. Dan begin hierdie ding bou. Nou moet die volume produk wat jy insit ‘versus’ jou risiko, waar wil jou maatskappy die risiko beperk. Maar ek dink van ‘n ‘exchange rate’ oogpunt en die ou wat jy dit laat doen redelik stabiel is en redelik baie bates daar besit, dis dinge wat ‘n ou altyd moet evalueer. Nadat jy ‘n land 'profile' gedoen het, polities en ekonomies, moet jy sê hoe gaan jy dit doen, gaan jy ‘n JV doen, gaan jy jou eie fabriek opsit? Ek sê baie min ouens is suksesvol om net in te gaan en ‘n ding te begin doen. Dis baie beter, die risiko is ook baie kleiner as jy saam iemand wat eerstens die ondervinding van die mark en wat vir jou die geld gaan hanteer en die betalings gaan hanteer. Om net ‘n belegging te gaan maak... Tiger het ingegaan en...”

**Interviewer:** “Maar wat nou... ‘n ‘partner’ daar soek, is dit moeilik om iemand te kry wat die finansies het om byvoorbeeld die helfte van die geld neer te sit?”

**Company D:** “Nee, hulle het gewoonlik die geld, jy sal sien, in die meeste van hierdie lande het ‘n paar ouens wat ‘n groot deel van die ekonomie besit. Ek kan nou vir jou sê in Tanzanië is daar een maatskappy wat nou alles het, van

paaie bou, tee, melk, sap maak, koffie, plantasies, hy het 'n bietjie van alles. Hy maak voer, hy lewer af, hy maak brood, hy het sy eie meule. So, 'n ou moet identifiseer wie is jou potensiële vennoot. Jy sal kry dat baie van daai ouens vir jou sê: "Nee 'sorry', dis nie wat ek wil doen nie", maar as 'n ou navorsing gaan doen, hier is 'n hele paar van die outjies wat ek nou ken wat vir baie Suid-Afrikaanse maatskappye dit doen. Ouens wat jare in Afrika was, wat 'n maatskappy vir hom sê as 'n konsultant wat nou afgetree is, dat die maatskappy vir hom sê: 'Kan jy vir my na daai land gaan met al jou kennis. Dis wat ek wil doen, sal jy die grondwerk gaan doen vir my. Om die politieke risiko te bepaal kan ek uit internasionale kennis bou en finansieel kan ek by IMF en by World Bank en al die goed die inligting kry om die risiko te bepaal maar op die grond om net in die vliegtuig te klim en te gaan soek, werk nie, jy moet altyd iemand kry wat die kennis het om dit te gaan doen. Die hoof van die fakulteit [inaudible] by die Universiteit van die Vrystaat sê vir my hy kan nie wag dat ek klaar maak want ek praat 'n klomp tale. Hy kry baie werk van konsultante en maatskappye wat vir hom vra om hy iemand in die of daai land ken of mense wat hulle kan help om die grond werk te doen in daai lande. So dis baie belangrik dat 'n ou die korrekte vennoot wat die kennis van die land het en jare ondervinding het, die seleksie vir jou gaan doen. En dan saam met jou die maatskappye evalueer; wat is die ou se agtergrond om die tipe dinge te doen. Dis jou basis vir 'n JV en van daar af moet jy 'n JV bestuur.'"

**Interviewer:** "Kom ons kyk as mens praat van kritiese sukses faktore, wat is krities as mens in Afrika in gaan?"

**Company D:** "Krities is dat jy moet 'n lang termyn strategie en besigheidsplan hê. 'n Ou moet 'n besigheidsplan en strategies gaan bepaal vir 5 jaar. Die mense moet weet daar is nie 'n belegging in Afrika waar die eerste jaar 'n wins wys nie. Jy moet gaan kyk waar is jou 'break-even point' en vir jou self ten minste drie jaar gee om dit te bereik. Ek was baie gelukkig toe ons die ding nou in Mosambiek gedoen het, want dit was 'n 5 jaar plan en binne 18 maande was ons al by jaar drie se doelwitte. Vir die gemiddelde

maatskappy in Suid-Afrika is dit nie altyd moontlik om so iets te doen nie.”

**Interviewer:** “Sien nou maar, as mens kyk na Suid-Afrika, kyk mens om sien nou maar jou geld terug te kry binne 10 jaar of 15 jaar, maar as mens kyk na Afrika is dit dan ‘n baie korter termyn?”

**Company D:** “n Ou moet probeer om dit so kort as moontlik te maak, 10 jaar of minder, dis ‘n bestuursbesluit. Die ekonomie in Suid-Afrika ‘shrink’ so, jou groei gaan uit Afrika moet kom. Die wêreld het ook al gesien, Afrika het baie rykdom, maar dis nie ontwikkel nie. So ‘n ou moet bepaal op jou strategie, ons het besef in Nigerië, ons is al 5 jaar daar en ons het nog nie geld gemaak nie. Tiger is daar hulle het ook nog nie geld gemaak nie, maar ons weet, nader aan 10 jaar, gaan dit kom. Al die ‘case studies’ wat ons al na gekyk het van maatskappye in Nigerië wys, daar is min wat binne die eerste 5 jaar kon wins maak op hulle belegging. Woolies, is ‘n goeie voorbeeld, na drie jaar het hulle gesê ek wil nie weer 600 miljoen verloor nie, ons gaan toemaak en konsentreer op Ghana wat vir ons baie meer winsgewend is, baie meer beheerbaar. In Nigerië is korrupsie die grootste in die wêreld. So jy sit met... ons noem dit nou ‘facilitating fees’. Ons skryf dit af op ons state as ‘facilitating fees’. Om alles in Nigerië te doen, as jy nie bietjie onder die tafel... wat ‘n ou gewoonlik doen, wat ██████ in Zambië ook doen om vir jou ‘n idee te gee, om die invoerpermitte te kry, het hulle ‘n prokureurs groep aangestel wat hulle R300 000 per maand betaal om permitte te kry vir hulle. Om permitte te kry moet daar ‘n hele paar ouens se hande ‘gegrease’ word. Dis ook, jy moet dit in jou besigheidsplan inwerk, ‘facilitating fees’ wat nie vir jou aandeelhouers direk sê wat dit is nie. Jy sal nog die jong outjies kry wat deur dit lees en vra ‘facilitating fees’? Dit is maar 'greasy'. Dis maar deel van jou koste struktuur as jy ‘n koste berekening van jou verkoopsprodukte moet jy ‘facilitating fees’ inbou in jou ‘cost structure’ in jou PNL.”

**Interviewer:** “Julle is ‘n redelike groot maatskappy, vind julle dat ‘red tape’ in die maatskappy minder ‘flexible’ maak en hoe kan dit oorkom word?”

**Company D:** “Suid-Afrikaanse maatskappye is tradisioneel baie konserwatief. Dis nommer een, ek is nou 24 jaar by [REDACTED] ... dis nou 5 jaar gelede wat ek... hulle het vir my altyd gesê jy is eintlik ‘n ‘service provider’ in Landbou, ek was nooit toegelaat om die uitvoere te bestuur nie. Maar nou sit mens met twee faktore. Eerstens die groei in Suid-Afrika krimp, en dit dwing Suid-Afrikaners om hulle manier van dink bietjie te verander, so jou denke moet verander maar wat verander jou denke. So dis die Suid-Afrikaanse ekonomie wat trek. Hier is nie meer groei om ‘sustainable’ te wees nie so mens moet êrens gaan soek vir dit. Die alternatief is Afrika, maar dan moet jy ook die risiko’s sien en daarvoor in jou besigheid beplan. Voor jy daai besigheidsplan skryf moet jy iemand kry wat daai land en... voor jy ‘n besigheidsplan op sit, dat jy ‘n idee het met ‘n ‘Joint Venture’, wat gaan jou kapitaal wees, wat gaan jou tydperk wees om dit te betaal. Dis als goed wat in ‘n besigheidsplan moet wees maar die grondwerk moet jy ‘n eksterne ou kry om dit te doen as jy nie in ‘n maatskappy is wat al jare in daai lande is nie. Ek meen, ons het nou ‘n ou aangestel wat die CEO van [REDACTED] se... dit is [REDACTED] al daai 'brands', [REDACTED]. Doerdie jare was die persoon ‘n kollega van my ook, nou is hy ‘n konsultant en hy doen werk vir [REDACTED] (Company D). Ek sê vir hom gaan, ek ken hierdie klomp ouens maar ek het nie tyd om daar uit te kom nie, so gaan doen vir my die grondwerk, bring vir my die inligting dan sal ek ‘n besigheidsplan skryf en dan weer met 'updates', OK dis nou wie ons het. Dis wat die moontlikhede is, dan gaan ek dit evalueer en ‘n voorlegging aan die raad maak en die ExCo. ExCo (Executive Committee) besluit wat na die raad toe gaan. Maar ek dink dit raak nou maklik vir ons Suid-Afrikaners. Ons dink om te groei, ons passie van groei is om te kyk na beleggings verder as Suid-Afrika. Dit moet nog deur daai proses gaan wat ek sê, eerstens polities, tweede jou risiko en jou GDP groei, om te bepaal, dan jou grond identifiseer. Malawi is baie arm, verskriklik arm. Dis ‘n klein land met baie min... Malawi het potensiaal as jy deel is van ‘n groot groep soos Shoprite wat kyk na 'expansion', hulle glo nog Malawi sal

eendag nog... ek glo ook Malawi sal eindag nog regkom, daar sal nog iets kom. 'n Ou moet glo om 'n ding te kan doen, as 'n ou nie heeltemal in iets glo nie, moet jy dit glad nie doen nie. As jy 'doubts' in jou 'mind' het, maar jy moet 'doubts' teen risiko meet en sien 'justify' my 'doubts' my risiko. Dis die denke wat 'n ou moet toepas as jy so iets moet gaan evalueer.”

**Interviewer:** “Dan, die tweede laaste vraag. Wat is die grootste uitdagings wat julle ervaar?”

**Company D:** “Om mense in Afrika lande te kry om te dink soos ons dit wil doen. Dit is harde dryfwerk om mense se denke en kultuur te verander na ons maatskappy se kultuur. Dis die hardste werk laat ek vir jou sê, ek doen baie goed in Mosambiek maar ek kan vyf keer beter doen as ek net daai mense se denke, wat ek elke tweede maand... vat ek hulle vir 'n... in 'n hotel, 'set targets', doen alles, praat met hulle, probeer hulle dryf. 'n Ou moet besef die dryf om mense in 'n vreemde land, wat vir jou werk met ons maniere van dink in Suid-Afrika is nie so maklik nie. Ek het nou weer twee kollegas van Brazil ingesluit. Die direkteur het begin besef, Brazil is baie meer georganiseerd. 'I always say it is organized chaotic business' maar dis nog georganiseerd. In Afrika is dit nie georganiseerd nie. Om goeie mense, lokale mense te kry... dit begin nou beter word met universiteite en 'n paar ouens wat Engels praat en jy bou die... Dis die frustrasies wat 'n ou kry, om mense dieselfde denke as wat jou besigheid het aan te leer om jou besigheidsplan uit te voer en jou 'targets' te bereik. Dis maar orals in Afrika, in Nigerië, daar's Tiger, daar's Pioneer, almal ouens wat hulle vingers gebrand het. Dan stuur jy ook 'n ou van Suid-Afrika, baie keer wat jy dink jy het hom opgebou op 'n BEE vlak, wat jy dink hy gaan werk in daai land. Dit werk nie, 'eventually' moet jy maar 'n Suid-Afrikaner of 'n ou gaan kry wat jy weet dit kan doen. Jy moet 'n bietjie breër as dit kan evalueer om te sien wat is jou besluit. Nigerië het ons 'n hele klomp Suid-Afrikaners wat suksesvol was in die voedsel bedryf, Altech klomp maatskappye, Imperial wat MTS daar gekoop het en 'n verspreidings maatskappy, maar as jy kyk na die CEO is dit altyd 'n

‘local’ ou en dan sit jy tweede in bevel om die ding te bestuur of jy vorm ‘n maatskappy wat aan daai een rapporteer maar jy probeer die beheer hou van jou eie mense waar dit moontlik is. Maar as dit nie moontlik is nie, moet jy doen wat ek doen, dat ek gereeld iemand het, in daai lande om daai mense te lei in die manier wat ons besigheid doen, dis vir my die ‘stumbling block’, om die korrekte mense in daai lande te kry en te doen wat jy met jou besigheid wil bereik. Onthou Afrika, elke land het sy eie manier. Kenia, betaal hulle met ‘n telefoon, dis die maklikste ding maar in die res van Afrika gebeur dit nie. Kenia het ‘n baie hoër vlak van opvoeding, so daar is dit makliker. In Zimbabwe, ek het ‘n outjie wat bo in Nigerië saam met my gewerk het toe ek daar was. ‘n Swart outjie, puik, maar jy kan sien opvoeding maak dat die ou bo ander mense uitstyg en dis nie altyd moontlik nie. Daai ouens is ook duur, maar op die ou end betaal dit om ‘n Zimbabwiër wat vir jou vyf, ses jaar gee in so posisie te sit. Polities is jy onmiddelik reg in daai land, dan is jy sy assistent. Dan is dit nie so dramaties as jy opdaag by ‘n vergadering met die regering ook daar. Hy is die baas met ‘n wit ou langs hom lyk dit nie polities so erg nie. In Afrika is rassisme nou die woord. Alles wat mens doen, rasse kom na die spel. My seun is in Engeland by PPC en hy is ‘n bestuurder daar en ‘n groot deel van sy personeel kom uit Nigerië en Ghana. Hulle het vir hom gesê: “But your racist”. Hy het vir hulle gesê: “I’m an African like you, don’t try that with me. It’s good when you tell that to English guys, but I come from Africa, I can’t be a racist. The only difference between me and you is the colour of our skin.” Nigeriërs ‘like’ om daai een te gebruik as jy wit is en dit speel ‘n faktor in jou Afrika uitbreiding.”

**Interviewer:** “Sien julle ‘n groot verskil tussen die lande, in terme van julle besigheidsmodel? Vind julle dat julle dit baie moet aanpas vir elke land?”

**Company D:** “Ja, die lande is baie divers, kultuur speel ‘n groot rol, soos ek gesê het in Nigerië, jy moet oë voor en agter jou kop hê. Elke ou het ‘n ‘scheme’ om jou te besteel. So jy moet... daar's nog planne maar jy het ‘n hoër vlak van intelligensie wat jy kan lei, baie makliker as in Nigerië. In Nigerië kan jy net nie daai tipe ou met dieselfde insette lei as die ou in Kenia nie.



Dieselfde met Zimbabwe, daar is ook 'n hoër vlak van opvoeding en dis maar hoe Afrika bestuur word. Jou hoofprobleem is om altyd dinge te doen soos jy op 'n besigheidsplan bepaal het, te implementeer in daai land met die mense in daai land. Dis die grootste 'challenge' wat 'n ou het.”

**Interviewer:** “OK, die laaste vraag. Is daar foute wat julle al gemaak het wat, as julle dit kon oor doen, julle dit heeltemal anders sou gedoen het?”

**Company D:** “Ja, en ek kan vir jou sê ons het al 'n swart outjie wat 'n bestuurder in Zambië was, het gevou. So, ja, ons het al misluk, nie omdat ons besigheidsplan nie reg was nie, maar dat die span aan die ander kant nie gedoen het wat jy wou gedoen het nie, of soos jy gedink het hulle gaan dit doen nie. Ek bring weer Nigerië op, want die handel daar is groot. Kenia ook, daar is ouens wat gevou het in Kenia, Shoprite in Tanzanië, Engels sprekende lande en hulle kon nie besigheid daar doen nie. Nie met Suid-Afrikaners en hulle het swart direkteure. 'They couldn't succeed'. Die interpretasie en die visie wat sê in Mosambiek of Kenia of Uganda het nie vir Shoprite gewerk nie. Dieselfde met Shoprite 'Egypt', 'it goes down'. Daar is Arabiese maniere van 'trading' en hulle kon net nie die twee op die ou einde met mekaar versoen nie. Net soos Woolies in Nigerië, het op die ou einde gesê: 'Ek het 'n vyf jaar plan, my risiko was beperk op hierdie tipe geld, maar ek sien na drie jaar sien ek nie meer kans nie, want ek het al vyf jaar se kapitaal verloor. So ek verloor liewers alles nou en ek stap uit en ek gaan konsentreer op Ghana wat vir my baie beter tekens wys en beter pas by my styl van bestuur.' Dit moet duidelik wees in die besigheidsplan, 'n ou moet sê waar is die afsny punt as 'n ou nie alles regkry nie. Maar ek sê ook altyd, dis baie moeilik om dit te bepaal voor die tyd, 'n ou leer eers na jou eerste, tweede of derde jaar en dan bepaal jy tot waar wil jy gaan. In terme van jou belegging, gaan ek bly of gaan ek onttrek. Ek noem nou vir jou Shoprite en Woolies, maar dis 'n voorbeeld van die kulturele uitdagings in die interpretasie van besigheid en die sukses wat jy behaal met die mense se gewoontes in daai land.”

**Interviewer:** “Een laaste vraag wat ek ook oor wonder. Baie van die lande produseer nou nie baie melk nie, maar as julle melk invoer of kommersieel laat produseer, kry julle dat daar party van die lande voel julle vat werk weg van die klein boere wat ‘n lewe maak van die bietjie melk wat hy verkoop nie?”

**Company D:** “Nee, daai boere is so klein dat dit eintlik nie ‘n faktor is nie. Ek praat nou van lande soos Zambië, die paar kommersiële... ‘n moerse verskil gemaak in daai land. Die paar kleinboere in die Suide wat melk produseer kom met ‘n kannetjie melk elke dag. Weet jy wat, ons het dit ingekoop en weer verkoop aan die agter kant. Ons het dit nie gebruik nie, dit kwaliteit was baie swak, dit was absoluut die swakste proteïen vlak, dit was beter om dit nie te gebruik nie. Lande soos Uganda en Kenia wat baie melk het, is heeltemal anders, daar is genoeg melk, Tanzanië ook, ‘n groot deel van die melk word in die straat verkoop.”

**Interviewer:** “OK, so julle gee hulle die opsie dat julle hulle melk sal opkoop?”

**Company D:** “Ja, dit is so klein faktor in die totale besigheid. Mens moet altyd in die Afrika lande gesien word, dat jy probeer van hulle mense in diens neem, maar dis ook jou grootste frustrasie, om daai mense te kry op die vlak van dink en doen soos wat jy dit wil hê. Dit is ‘n aanpassing per land.”

## Company E1

**Interviewer:** “Ek het darem ‘n idee van wat [REDACTED] (Company E) se geskiedenis behels. Hoe lank terug het julle besluit om betrokke te raak in Afrika?”

**Company E1:** “OK, miskien kan ek begin om te sê, voor ek vir jou sê waar ons deel geraak het, vir jou sê hoekom ons betrokke geraak het in Afrika. As ons gaan kyk na landbou besighede in Suid-Afrika, dan dink ek dit is ‘n volwasse bedryf, as jy in Suid-Afrika gaan kyk. Om te groei beteken dit een van twee goed. Of jy moet gaan konsolideer, of saamsmelt, of gesamentlike JV’s ‘run’ of jy moet ander ouens se besigheid gaan vat, so jy moet die mark gaan erodeer. Met dit as agtergrond het ons gesê, dan moet ons liever gaan kyk na Afrika. Daar is groter geleenthede, almal praat van die geleenthede in Afrika, almal praat van landbou, almal praat van voedselverwerking, en ons is in daardie bedryf. So daarom het [REDACTED] (Company E) besluit dit is die pad om te volg. As jy gaan kyk geografies waar [REDACTED] (Company E) geleë is in die Noord-Wes provinsie, is dit soveel te meer vir ons ‘n groot geleentheid om in Afrika in te beweeg, want ons is teen die Botswana grens. So met dit as agtergrond het ons omtrent in 2009 saam strategies saam [REDACTED] (Company E) gaan sit en gesê, om te groei moet ons kyk na Afrika en het die Direksie besluit om in te gaan. Maar met dit het ons gevra, maar hoe? Wat is die pad? Hoe besluit ons in watter land wil ons betrokke raak? En op grond daarvan het ons toe ‘n studie laat doen deur Professor [REDACTED] van Tukkies en hy het parameters saamgestel, en hy het gaan kyk na die ekonomie van die betrokke lande, die gemaklikheid om besigheid te doen in daai lande, die politiese omgewing, en gaan kyk na enige ander tipe konkurrente van bedrywe. Hy het ‘n klomp parameters uiteen gesit en op grond daarvan het hy vir ons ‘n studie gedoen en hy het dit vir ons gegee, en toe het ons dit gevat en gesê as jy alles in ag neem, het ons vyf lande geïdentifiseer waarna toe ons gegaan het.”

**Interviewer:** “Ja, dis iets waaroor ek nogal gewonder het of het julle gekyk na ‘indices’, die Afrikaans is seker indekse, om die lande minder te maak?”

**Company E1:** “Die faktore waarna ons gekyk het, was, ekonomies, ons het gekyk polities. Kyk polities gaan dit maar oor die regering, ‘rule of law’, ons het gaan kyk na regulatoriese kwaliteite van die betrokke land, dan het ons gaan kyk na mededinging, word mededinging toegelaat. Tot watter mate is die regering betrokke in die ekonomie, dit is een van die faktore, die ander een is die gemak om besigheid te doen, jy weet, hoe gemaklik kan ’n ou besigheid in daai betrokke land doen. Ons het gekyk na spesifieke risiko’s in daai land. Met die risiko’s wou ons gekyk het na landbou... is voedsel en die beskerming van vars water, ons het gekyk na politieke onstabieleit, ekonomiese moontlike skokke, die spesifieke klimaat in daai land en dan het ons gekyk na die gesondheid status van daai land, na dinge soos malaria, HIV en TB en al daai tipe van goed. En dan het ons gaan kyk na die dinamika van die landbou in Afrika, spesifiek van daai betrokke land en ook al hierdie ooreenkomste, oorgrens ooreenkomste, soos met verskillende lande, het ons dit ook onder oorweging geneem. Dan het ons gekyk na die fisiese aspekte, hulle praat van ‘Global Hunger Index’, waarna hulle kyk. Dit bestaan uit die beskikbaarheid van voedsel, tekorte in die voedingstatus van kinders en kinder sterftes, is die faktore wat daar in ag geneem is. En dan die Landbou potensiaal van daai spesifieke land, die belangrikheid van waarde kettings, daar is ‘n groot mate van tradisionele markte en nou, ons is gewoond aan net ketting groepe en net spesifieke produkte wat jy maak, maar as jy in Afrika ingaan, is die markte nog nie so gesofistikeerd soos in Suid-Afrika nie. Dan, die belangrikheid van waardeketting finansiering, tot watter mate is finansiële instellings bereid... want onthou, partykeer is ‘n ou se sakke nie diep genoeg om alles te kan doen wat jy wil nie, so die finansierings instellings moet bereid wees om self te finansier tot op landbou vlak. Die vlak van infrastruktuur moet jy ook nie onderskat nie, toegang tot die verskillende ‘rural areas’, jy moet water hê en toegang tot elektrisiteit. En watter ander beleggers en rolspelers is in Afrika, want dit gee ook al vir jou ‘n

aanduiding, hoe maklik jy kan besigheid doen in daai betrokke land. So dan is die belangrikheid van landbouprodukte en beleggingspotensiaal vir landbou besighede in Afrika. So in totaal het ons so 16 faktore gehad wat oorweeg is om te besluit. So dis die 16 faktore wat in elke land na gekyk en op grond daarvan, het ons 5 lande geïdentifiseer. En ek wil net vinnig vir jou 'n idee gee... mmm... Ons het 'n SWOT analise gaan doen, met ander woorde die sterk en swak punte ten opsigte van besigheid in Afrika. Jy sal dit alles in die dokument kry as jy deur dit lees. En dan... toe het ons die lande geprioritiseer, om te sê... ons het gekyk na Botswana, Mauritius, Angola, Namibië, Zambië, Mosambiek, Ghana, Tanzanië en Madagaskar en gebaseer daarop het hulle vir ons 'n graderingspunt gegee, byvoorbeeld, as jy gaan kyk na Madagaskar is dit 'n E minus en die sterkste ene was Botswana en Mauritius met 'n B minus.”

**Interviewer:** “Maar wat van byvoorbeeld Mauritius is die afstand nou 'n faktor of nie soveel nie...”

**Company E1:** “Ja, ja kom ek gaan vir jou sê... ons het byvoorbeeld...”

**Interviewer:** “Ek meen... Ghana is ook op daai lys en hy is ook nogal ver.”

**Company E1:** “Ja kom ek sê vir jou, ek wil net vinnig by dit uitkom... wat ons gedoen het, ons het gesê Botswana is ideaal geleë in Sub-Sahara Afrika en spesifiek die suidelike Afrika lande, omring deur ander lande en dan het ons gaan kyk na die oppervlak ter sprake, ons het gaan kyk na rykdom in natuurlike hulpbronne, op daai stadium, dit was in 2011 gewees, een van die lande met snelgroeiende ekonomieë. Dan het ons gesê Botswana se landbou bestaan hoofsaaklik uit vee, sorghum, mielies, manna, boontjies, sonneblom en grondbone. Maar die landbou bydrae tot die BBP is baie laag, want dit is maar hoofsaaklik mynbou wêreld.”

**Interviewer:** “Ja, en hy het maar 'n klein populasie.”

**Company E1:** “Ja.”

**Interviewer:** “Wat is vir julle belangrik, hoeveel mense daar is?”

**Company E1:** “Ja, uiteraard... want dit gaan oor die mark. Kom ek sê vir jou... (inaudible).”

**Interviewer:** “Ja, wat in my kop nou aangaan is as jy primêr daar is om te produseer want jy wil uitvoer dan maak dit seker nie saak hoeveel mense daar is nie? Maar as dit jou mark is wat waar jy jou produkte wil verkoop dan is dit belangrik.”

**Company E1:** “Kyk die skakel wat daar moet wees, jy moet of vir jou eie besigheid in Suid-Afrika geleentheid gaan skeep in Botswana deur te sê jy gaan uitvoer die kant toe na Botswana, soos met die veevoer, onthou daar was vir ons ‘n geleentheid destyds om ons veevoer die kant toe te skuif. Die besigheid waarin ons toe belê, was een van ons grootste klante gewees, so jy het tot ‘n mate daai besigheid ge-‘secure’. Die ander kant, Botswana het nie noodwendig mielies nie, nou sit ons met ‘n veevoer fabriek in Botswana waarheen jy jou mielies wat geproduseer word kan vat. En uit ‘n aankoop oogpunt, moet jy hoofsaaklik ook vanuit ‘n 'retail' besigheid oogpunt kyk, so daar is bepaalde geleenthede uit ‘n aankoop oogpunt, en dan is die hoeveelheid verbruikers belangrik.”

**Interviewer:** “Ja, jy word dalk aanvanklik... julle het in Botswana baie uitgebrei, julle het aanvanklik betrokke geraak net... met een ding begin maar toe julle by 'retail' ook betrokke raak, het die populasie nogal belangrik geraak.”

**Company E1:** “Ja, maar as jy nou praat van populasie praat jy nou eintlik van jou boerdery populasie aan die een kant en die ander ding in Botswana wat aantreklik was is die regering, is baie pro-landbou en hulle soek investeerders aan die landbou kant. Dit was ook vir ons ‘n aanvanklike aantrekkings punt. Spesifiek het ons navorsing gewys Botswana is een van die beste belegging bestemmings in Afrika. Botswana het ‘n baie

stabiele politieke omgewing en gesonde ekonomiese beleid asook die beleggings-vriendelike beleid maak die land 'n sterk mark vir beleggers. Botswana se uitvoere na die Europese unie en na Amerikaanse 'market' bied baie potensiële geleenthede vir landbou en kommoditeit finansiering. So dit is van die groot redes waarom ons betrokke in Botswana is.”

**Interviewer:** “As jy nou gaan kyk spesifiek na die ‘entry mode’ waarvan ek praat... dis op watter manier jy betrokke raak, soos of jy ‘n ‘joint venture’ vorm of gaan jy dit op jou eie doen... hoe maak mens daai besluit?”

**Company E1:** “Oraait, kom ek sê vir jou ons het vir mekaar gesê daar is geen manier wat ons 100% op ons eie in Afrika gaan investeer nie, so elkeen van die lande tot nou toe en ook nog in die toekoms gaan ons ‘n ‘partner’ identifiseer. Ons het nie ‘n probleem nie, die ‘point of entry’ maak nie vir ons saak of dit graan verwant of waardetoevoeging verwant is nie. Enige landbou verwante besigheid kan ‘n ‘point of entry’ in die land wees, en dit kan ons dan as ‘n ‘springboard’ gebruik vir diversifikasie en groei. Dit het ons in Botswana gedoen en dit in Zambië. Ons belegging in Zambië het net katoen ingesluit, die besigheid, ons het onmiddellik die potensiaal gesien om daai besigheid te versprei na die hele landbou. As jy die katoen besigheid het wat reeds jou vaste koste vir jou dek wat reeds klomp van jou kostes vir jou dra, kan jy onmiddellik daai infrastruktuur wat jy , gebruik om graan ontvangs te doen, jou ‘retail’ takke te doen, en dan ook meganisasie en alles wat daarmee saam gaan. Dieselfde... ons het nou gekyk in Mosambiek, om by ‘n hoender besigheid betrokke te raak. Die oomblik as jy by die hoender besigheid betrokke raak, dan sê jy OK, ek het die hoenders, waar kry ek die res vandaan? Ek soek voer, om voer te kan verskaf kort ek mielies en soja en al daai goed nodig. En om al daai goed te kan produseer het ek ‘input’ ook nodig, so dan begin jy ook na ‘retail’ kyk. So op die ou end maak dit nie so saak wat jou ‘point of entry’ is nie, die belangrike ding is jy soek ‘n vennoot in daai land wat die mark en die mense en die omgewing ken. Die tweede ding is jy moet dit kan gebruik om te diversifiseer.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company E1:** “So dit was ons aanvanklike strategie gewees om toetrede tot die betrokke land.”

**Interviewer:** “OK, so gaan julle in die toekoms ook kyk na ‘retail’ in Zambië of is julle klaar besig daar mee?”

**Company E1:** “Ons is klaar besig. In Zambië is ons besig met ‘retail’, ons is besig met graan, ons is besig met meganisasie en dan die katoen wat nog bykom.”

**Interviewer:** “Watter land is julle nou al oral betrokke?”

**Company E1:** “Nee, dis net Zambië en Botswana. Jou probleem is Johan, die ouens dink altyd jy lewe in ‘n droomwêreld en dink in Afrika is daar baie geld, dis nie noodwendig waar nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company E1:** “En ons het gesê, ons wil in Afrika ingaan totdat ons geïnvesteer het in Botswana en uiteraard Zambië. In Zambië het ons die eerste jaar wins gemaak en die volgende twee jaar redelike groot verliese gemaak. En toe het ons gesê ons wil eers konsolideer en dit wat ons daar het, kom ons laat dit eers werk. So bietjie makieriepas, en dan kan ons aangaan. Onthou mens is heelyd in ‘n leerkurwe ook, mens moenie in ‘n droomwêreld lewe nie. Om in Afrika besigheid te doen is nie soos Suid-Afrika nie. Suid-Afrika bly nog steeds die beste land om in te wees. Maar ‘n ou leer elke dag. Die manier van dinge doen hier by ons is nie noodwendig die manier van dinge doen daar nie.”

**Interviewer:** “Ek dink net mens wil jouself ook posisioneer, want oor 40 jaar of 50 jaar lyk dit dalk heeltemal anderster. Hulle praat van die wêreld populasie gaan verdubbel teen 2050 en Afrika sit met 60% van die wêreld se



landbougrond wat onontwikkel is. En dit lyk of Afrika meer stabiel raak en daar is oral groot infrastruktuur ontwikkeling aan die gang. So oor die langtermyn, as mens net klaar 'n voet kan kry in die deur, kan jy saam met dit groei. So lyk dit of daar baie geleenthede is?”

**Company E1:** “Kom ek sê vir jou, ons het byvoorbeeld in Zambië, het ons gesê... baie het gesê dit gaan oor opleiding, jy moet die boere opleiding gee. En dit is nie noodwendig waar nie. Baie van daai boere het al klaar die opleiding, daar is 'n enorme klomp geld, jy weet 'funder's money' in dit ingedruk. Wat 'n groter impak die vinnigste gaan hê is finansiering. Daai boere het dieselfde probleme as ons boere die kant, om sy mielies te plant het hy saad nodig, hy het kunsmis nodig, hy het chemikalieë nodig, maar om dit te koop het hy nie geld nie. So op een of ander manier moet iemand vir hom finansiering gee. En die rede waarom hulle sukkel met finansiering is sekuriteit, want onthou daai mense besit nie sy eie grond nie, dit is stamgrond waarmee hy sit, so jy moet vir hom geld gee maar jy het niks sekuriteit om daai produk te produseer nie. En die ander probleem is meganisasie.”

**Interviewer:** “Is daar van die Afrika lande wat grond verkoop? Of is dit maar net op 'n huurpag?”

**Company E1:** “Die meeste van hulle is op 'n 99 jaar huurpag stelsel, maar dis maar so goed jy besit die grond, maar die (inaudible)... die probleem is op sekuriteitvlak, dit bly 'n probleem.”

**Interviewer:** “OK, ek dink ons het min of meer deur die vrae gekom, net nog die laaste een. 'What are the key elements of successful market entry?' Wat is die belangrikste goed waarna 'n mens moet kyk om 'n sukses daarvan te maak?”

**Company E1:** “Politieke stabiliteit is na my mening een van die belangrikste faktore wat jy het, die ander een is die infrastruktuur. Om seker te maak dat jy wel

jou produk kan skuif. En dat jy wel finansiering kan kry. Dit is wat my betref die belangrikste faktore.”

**Interviewer:** “Ek wil op die ou end ‘n modelletjie saamstel wat sê: Vir landbou maatskappye wat in Afrika ingaan is dit die stappe wat jy kan volg en die sleutel sukses faktore. Kyk eers na die indekse, kyk eers in watter lande jy betrokke wil raak, identifiseer lande. Stap twee, kyk vir geleenthede, stap drie, kyk of jy iets daar sal kan doen, kyk of jy ‘n 'partner' kan kry. Iets in daai lyn.”

**Company E1:** “Ek dink, die heel eerste stap, ek dink ‘n ou moet ‘n 'check list' gaan opstel, nie noodwendig ‘n model nie... elke land gaan bietjie anders werk, maar ‘n ou moet ‘n 'check list' hê. Die eerste is ‘n wilsbesluit, dat ek wil die kant toe gaan. Dan moet jy inkoop kry van jou raad, van jou direkteure en jou raad om te sê, OK, almal stem saam, maar dit is nie noodwendig ‘n droom, so maklik vir ‘n ou nie, dis ‘n langtermynbesluit wat jy moet neem om die kant toe te gaan. Ek dink as jy dit gedoen het, behoort jy te gaan en te sê goed, waarheen? Wat is die plek, anderster gaan jy rondhardloop soos ‘n afkophoender. Want daar kom soveel geleentheid oor jou pad. Weekliks is daar mense wat my bel, met nog ‘n geleentheid in Afrika. En dan klim almal op ‘n vliegtuig en gaan oor die kant toe, dan kom hulle daar en dan kom hulle terug en dan sê hulle nee, die risiko is te groot, of die mense (inaudible), nee die ding gaan nie werk nie. ‘n Ou moet besluit: ek wil in Botswana wees, ek wil in Zambië wees, ek wil in Namibië wees. Waar ook al jy wil wees, moet jy baseer op sekere indikatore wat vir jou aanleiding gee, hoekom jy daar wil wees. As jy dit gedoen het gaan dit jou baie tyd spaar. Daar is ‘n klomp van ons kongruente [REDACTED], [REDACTED], klomp van hulle het ingegaan (inaudible) en op hulle eie probeer gaan. Almal van hulle het onttrek. En die ander ding is ‘brick and mortar’. Wat ek daardeur probeer sê is jy moet spandeer op infrastruktuur. Anders dink hulle jy is ‘n ‘fly by night’. Jy kom hier in, jy wil die room kom afskep maar jy is nie regtig bereid om regtig die 'inputs' te gee in hierdie land nie. En dit is ‘n besluit wat ons geneem het, om te belê in vaste beleggings. Dan die

ander belangrike faktor wat mens nie moet onderskat nie is die mense en die gebrek aan kundigheid. Want onthou Suid-Afrika het 'n gebrek aan kundigheid, soveel te meer in Afrika. En een ding wat krities belangrik is, jy moenie jou derde of jou vierde vlak mense in Afrika instuur om vir jou die 'job' te gaan doen nie. Jy moet jou top mense in stuur. Jy moet jou beste mense identifiseer en hulle moet jy Afrika toe stuur.”

**Interviewer:** “Kry julle mense uit Zambië ook wat bestuurders is daar of is dit maar meestal Suid Afrikaners.”

**Company E1:** “Ek dink ons onderskat baie keer hierdie mense. Ek dink die een ding wat ons baie in Zambië sien en Botswana tot 'n mindere mate, maar Zambië spesifiek, is dat daar 'n geweldige leergierige gees by daai mense is, Hulle wil leer, hulle wil 'n verskil maak. En as hulle agterkom dat jy bereid is om die 'inputs' te gee en hulle te ondersteun met hulle werk, die probleem is 'n gebrek aan ondervinding, die teorie is daar maar hulle kort die praktiese ervaring. Ek dink dis waar ons 'n rol kan speel van Suid-Afrika se kant af met mentorskap. Jy ken die teorie, maar kom ek vat jou hand dat ons die praktyk gaan aanpak. En wat ons nou baie keer ook doen is wat ons die voordeel gee, ons bring van daai mense Suid-Afrika toe. Want hulle konseptualiseer baie keer nie hoe ons dit sien nie. Dan vat ons hom na een van ons groot handelstakke toe en sê vir hom, so lyk 'n handelstak en dis hoe hy te werk gaan, dan kan hy nader aan jou verwysings raamwerk kom om met mekaar te praat. So, ek wil vir jou sê, ons het daar in Zambië, een van ons senior bestuurslede, 'n Zambiër en hy is regtig 'n uitstekende ou. Maar die res van die bestuursvlak is almal 'ex-patriots', is almal buitelanders. Ek gaan vir jou die boek gee, ek wil hom asseblief net terugkry, dis van PWC wat jou baie inligting oor besigheid in Afrika kan gee, ek wil hom asseblief net terugkry.”

**Interviewer:** “Dankie, ek sal gaan kyk na hom. Baie dankie vir jou tyd.”

## Company E2

**Interviewer:** “Hoe ek nou hierdie opgestel het is, ek kyk nou na die besluitnemingsprosesse wat julle deurgaan, hoe julle op ‘n besluit kom as ons in Afrika wil ingaan. Ek het dit opgebreek in verskillende fases: hoe het julle besluit op die land, op die geleentheid en watter manier julle ingaan. Ek gaan vrae vra oor die uitdagings en die kritiese sukses faktore. Ek gaan basies in elke fase kyk wat is die kritiese sukses faktore en hoe het julle gekom op daardie besluit, die proses. Wat is jou rol in Afrika?”

**Company E2:** “Ek is by besigheidsontwikkeling betrokke, so ons moet die besigheidsgeleenthede evalueer en voorlê vir die Besturende Direksie. Is daar opbrengs op kapitaal moontlikhede? Dit is mos eintlik waaroor dit gaan: Is dit ‘n positiewe belegging? Kyk, ons het eers ‘n Afrika strategie opgestel. Dit beteken ons het na die verskillende lande gaan kyk en vir daai doeleindes het ons ook ‘n konsultant gebruik om die 52 lande van Afrika... ek dink dit is 52 of 53... te gaan beoordeel, maar spesifiek meer aan Sub-Sahara Afrika. So dit is darem bietjie minder as die totaal. Daar is verskillende maniere, indekse wat internasionaal aanvaarbaar is om te bepaal wat is die politieke risiko, wat is die ekonomiese risiko. Ek dink hulle praat van ‘n ‘foreign investment index’ of so iets, wat gemeet word vir al hierdie lande. Die ander ding wat belangrik is, is die afstand van die land, want dit is maar groot kostes om in hierdie Afrika lande in te gaan. Party ouens praat van Namibië en Botswana en Zambië en Zimbabwe en Mosambiek as Afrika ‘lite’, jy weet. Dis nie regtig in Afrika nie. Ek meen Namibië is amper ‘n provinsie van Suid-Afrika. Maar Botswana en Zambië is darem nie so vêr nie. En veral waar ons geleë is, nè. Botswana is redelik naby.”

**Interviewer:** “Ja, ek het gekyk na daai lys van indekse waarna die professor gekyk het. Maar nou dink ek net baie van die... ek dink dit was in 2008, in 2009, daar rond.”

**Company E2:** “O, ons verslag? Praat jy nou van Prof [REDACTED] wat dit vir ons gedoen het?”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company E2:** “Ja, dit was in 2011, 2012 gewees, daar rond... ja, ek het 2011 eers hierso begin. Toe het ons klaar in Botswana ‘n fabriek gehad.”

**Interviewer:** “Het julle toe klaar eintlik besluit julle wil in Afrika wees?”

**Company E2:** “My eerste groot besigheid ondersoek was die belegging in Zambië, maar toe was [REDACTED] (Company E)... reeds 50% aandeel in die veevoer fabriek in Botswana gehad. Dit het gekom uit die agtergrond van... eers het die klaarprodukte Botswana toe gegaan van hier af... toe sê die regering nee, maar jy weet hulle gaan dit nie meer toelaat meer nie, ons moet daar produseer en toe is die fabriek in Botswana begin saam met die vennoot. Saam met nou [REDACTED] wat die eienaar is van [REDACTED] en toe het ons, om eintlik heeltemal korrek te wees, het ons 51% aandeel gehad en hy 49%. Maar die fabriek was redelik vinnig opgesit en ek dink hy het dadelik eintlik goeie resultate gelewer. Hy was winsgewend gewees en hy is nou nog winsgewend. Maar toe so twee jaar terug... OK, die strategie was ons het met die veevoere die land ingegaan, hy het ‘n gevestigde mark gehad, nê, want sy besigheidsmodel was hy’t begin met dagoud kuikens en toe het hy die veevoere bygesit en die medisyne en die hokkies of die hok om kuikens te voer plus die waterbakke en so aan. So dis hoe hy sy besigheid [REDACTED] begin het. Wat hy toe later verder uitgebrei het. So ons het gegaan met ‘n ou wat die mark geken het. Dit is hoe [REDACTED] (Company E) ook in Zambië begin het. Ons soek ‘n vennoot in die Afrika land wat die mark ken. Dat ons nie al daai skoolgeld moet self gaan betaal nie en die kultuur van die land verstaan

en so aan nie. OK, en toe wat ek wou sê is... toe 'n jaar of wat terug, het ons die 50% aandeel in [REDACTED] Botswana het ons toe vermeerder na 50% aandeel in [REDACTED] (SA Company E). So [REDACTED] Botswana is 'n 100% filiaal van [REDACTED] (Company E SA), maar ons besit 50% van [REDACTED] so ons het in effek 50% aandeel in [REDACTED] Botswana nog steeds.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company E2:** “Ja, dit is toe verlaag van 51 na 50 toe. Ja so dit is eintlik die geskiedenis van Botswana. Ek weet nie miskien moet jy nog vra, wat?”

**Interviewer:** “OK, kom ons praat maar net oor... as jy nou kyk na sê nou maar Botswana, wat was die kritiese sukses faktore? Wat het gemaak dat [REDACTED] (Company E) daar sukses behaal het?”

**Company E2:** “Die eerste ding is: Botswana is meer 'n vee land as 'n graan produserende land, nè. Botswana se twee hoofprodukte is veevoere en diamante... ag altans vleis en diamante... en ek meen dit is hoekom ek dink veevoere... ek dink 'n goeie belegging was. Maar aanvanklik is dit net merendeels na die hoender kant toe. Die rantsoene is meer vir braaikuikens en hoenderboerdery. Omdat die vennoot... soos ek sê dit was sy besigheidsmodel, nè, maar ek dink om in die veebedryf in te gaan was 'n goeie roep. Dit was een van die sukses faktore. Die ander ding is soos ek reeds gesê het die vennoot ken die mark. Hy het reeds veevoere voorsien as deel van sy pakket. Hy is bekend... jy weet hy is bekend in die land. Hy het reeds drie [REDACTED] uitlaat winkels gehad. As ek reg onthou was dit: Gaborone en Palapy en nog een... nou is ek nie doodseker van die derde een nie... maar in elk geval ons het dit intussen uitgebrei na ses of sewe toe. En toe het hy nog belange in Suid Afrika ook gekoop. Hierdie [REDACTED] wat oopgemaak het in Lichtenburg.”  
[8:30]

**Interviewer:** “Ja.”

**Company E2:** “Maar ek dink, die sukses faktore is ons ken die veevoer bedryf. Ek dink die land se mark het hom geleen tot geleentheid, en ek meen dit gaan oor opbrengs op kapitaal belegging né, en ek moet sê ons het nie met ‘n ‘state of the art’ fabriek begin nie. Ons is nou besig met somme, dit gaan 15 miljoen kos net om seker te maak die regering maak nie die plek toe en hy val uit mekaar uit nie, jy weet. So dit was eintlik ‘n graan hanterings aanleg wat ons ‘n veevoer fabriek gemaak het. Dan die ander sukses faktore is ons het met die kundigheid hier gesit om dit te ondersteun van Suid Afrika af.”

**Interviewer:** “Ja, en die afstand?”

**Company E2:** “Ja, dis 200km met ‘n kar. Die ander was dit was nie so groot besigheid nie. [REDACTED] (Company E) was kragtig genoeg om die besigheid aan die gang te sit. Maar alhoewel hy (die vennoot) vir die helfte van die kapitaal verantwoordelik is.”

**Interviewer:** “Ja. So, ek het gister nou met iemand gepraat wat ook genoem het mens moet baie diep sakke hê want as daar infrastruktuur kort, jy moet daai ‘gaps’ alles toemaak. So jy moet voor die tyd weet hoeveel ‘recources’ jy gaan nodig hê vir die hele ding.”

**Company E2:** “Ja. Nee mens vergeet partykeer die kapitaal belegging in die grond, geboue en die aanleg nie, dit is bedryf kapitaal ook né, en dit raak ‘n klomp geld, maar die basiese vraag met enige belegging is... eintlik, daar is twee basiese vrae, die een is: As dit verkeerd loop, waarvoor het ek my ‘commit’? Jy weet, dit is soos ek sê, nie net die grond, toerusting en geboue nie. Die tweede ding is: As die dinge reg loop, waarvoor is ek in? Jy weet, want dit is ook meer as wat jy aanvanklik voor ‘commit’, jy weet. En ek dink die veevoerfabriek in Botswana het darem aan die opbrengs vereistes voldoen, ons kon dit haal.”

**Interviewer:** “OK, die laaste vraag op die lande, as mens besluit op ‘n land, watse tekens is daar wat ‘n ou laat besluit dit is ‘n ‘No-Go’? Watse ‘No-Go’ tekens is daar?”

**Company E2:** “██████ (Company E) het ‘n ondersoek gehad voor ek begin het, in Angola en een van die ‘no-go’ goed... daar was die taal, Portugees, wat ‘n probleem is, alhoewel die Chinese, hulle is blerrie orals. Hulle sal darem Engels praat maar die Portugese weier om Engels te praat. Maar dit is, die taal is ‘n probleem. Die ander is die kultuur, mens moet na die kultuur van die mense kyk. Want ek meen in Zambië byvoorbeeld, wit mielies is stapel voedsel, né. En dan, die ander ding is politieke onstabiliteit né, want kyk almal lê en wag om te kyk wat gaan gebeur in Zimbabwe. Party ouens het al beleggings gemaak en die aanlegte toegesluit en gesê die dag as Mugabe doodgaan sal hulle begin produseer.”

**Interviewer:** “Ja, mens weet ook nie wat gebeur daarna nie, wie is volgende aan bewind?”

**Company E2:** “Ja, lyk my sy vrou is nou in die 'runnings', maar vat nou maar, dit is politieke onstabiliteit in terme van hulle praat van al die besighede, moet die staat 51% van die besigheid besit, né, jy weet. Vat nou maar die DRK, ek meen, daar is burger oorlog, né, jy weet, ek dink die Noorde van Soedan is Burgeroorlog.”

**Interviewer:** “Ja, die Suide.”

**Company E2:** “Die Suide, ja ████████ (Company B) is daar maar hulle is seker darem aan die kant wat daar nie oorlog is nie. Die ander ding is die ekonomiese beleid, ek meen in Zambië byvoorbeeld neig meer na ‘n vrye mark ekonomie toe, en Zambië het die afgelope paar jaar tussen 7 en 10% gegroei.”



**Interviewer:** “En Angola? Hulle is baie afhanklik van hulle olie, dit het hulle ekonomie baie ge-‘boost’, maar noudat die olie prys so laag is, trek hulle nogal swaar, dit lyk vir my dieselfde met die ander lande in Afrika wat so afhanklik is van hulle olie?”

**Company E2:** “Ja, Ghana is ‘n goeie voorbeeld. Almal het gedink Ghana is die land van melk en heuning, nou plaas die olie prys hom onder druk. Nigerië, baie ouens het Nigerië toe gegaan en van ons af is Ghana en Nigerië blerrie ver, né. In Nigerië het ouens honderde miljoene afgeskryf... beleggers uit Suid-Afrika uit. Hulle het nie die mark verstaan nie, ek meen Woolworths het soontoe gegaan en toegemaak. Ek weet nie hoeveel miljoene het hulle afgeskryf nie maar dit het gegaan oor die varsheid van hulle produkte wat hulle nie kon handhaaf nie, omdat daar te veel rompslomp. Eers was dit die afstand; dan is daar te veel rompslomp om die goed in die winkel te kry. Teen die tyd wat die produkte in die winkel kom was hulle nie meer binne die spesifikasies wat aanvaarbaar is nie.”

**Interviewer:** “Ja, kyk ‘n maatskappy soos MTN het nou weer goed gedoen daar, maar hulle bedryf is ander.”

**Company E2:** “Wie?”

**Interviewer:** “MTN.”

**Company E2:** “O, MTN, ja, selfone is ‘n ander ding, die ouens het nie kos en klere nie maar hulle het ‘n selfoon, hier in Suid Afrika ook. Die ou sit op die sypaadjie en hy het nie werk nie, maar hy het ‘n selfoon.”

**Interviewer:** “Al verdien ‘n ou R20 gaan hy nog steeds R2 gebruik vir ‘airtime’. Hy sal steeds iets uitsit om iemand te bel.”

**Company E2:** “Ja, net terug na Angola toe, die ander probleem met Angola was die infrastruktuur van die land en hulle is baie gefokus op olie. Die landbou

is baie verwaarloos in Angola, so jy moet van die primêre landbou af betrokke raak reg deur tot... van 'n klein boer tot... of bestaansboer tot kleinboer en dan ontwikkelings werk doen na kommersiële boere toe, dan moet jy nog infrastruktuur met paaie en krag en damme alles in belê en dan nog sekondêre verwerking. Dis net te veel geld, né.”

**Interviewer:** “Die kommersiële wat daar is... in daai lande kom ons sê Zambië en Angola, besit hulle die grond self of is dit ook deur die huurpag stelsel?”

**Company E2:** “Ek weet nie van Angola nie, en ek weet ook nie hoeveel kommersiële boere is daar in Angola nie, maar in Zambië is daar so 300, dink ek, kommersiële boere. Soos ek dit het, is dit maar op 'n 99 jaar huurpag. So hulle besit nie self die grond nie.”

**Interviewer:** “So hulle... is daar dan 'n gaping vir finansiering? Moet hulle nou byvoorbeeld van Suid-Afrika af hulle kunsmis en saad finansier? Hulle kan dan seker nie hulle grond as sekuriteit gebruik om produksie lenings te kry nie?”

**Company E2:** “Ek dink hulle doen dit tog met daai lang huur ooreenkomste...”

**Interviewer:** “So daar is nie 'n probleem daar nie?”

**Company E2:** “Nee. Die groot ding is maar om na die mark ook te kyk, Dit is hoekom Namibië byvoorbeeld... ons was in Namibië 'n jaar of wat terug. Namibië het 'n kleiner bevolking as Botswana en ek meen... in Botswana praat ons van ongeveer 2 miljoen mense. Namibië is hier by 1.6. En Namibië is 'n droë land en die afstande is groot. In Namibië moet jy eintlik, as jy daar wil gaan belê, moet jy die uitvoer geleentheid ook sien. Dit is waarom hulle ‘grassfed beef’ so goed doen, met daai Europese kontrak. Jy weet, om 'n premie te kry, maar daar is net plek vir een of twee ouens dan's die mark te , dan raak die kompetisie so streng dat nie een meer 'n bestaan kan maak nie.”

**Interviewer:** “Ja, so sou dit eintlik ideaal gewees het as jy sê nou maar in van hierdie lande, byvoorbeeld Zambië kommoditeite produseer net vir die uitvoer mark? Hulle is maar vêr van die kus af en logisties raak dit seker duur om alles wat jy produseer daar uit te kry? So moet jy maar vir die ‘local’ mark ook produseer?”

**Company E2:** “Ja, weet jy wat? Wat ek later eers beseef het, is dat Zambië baie sentraal is as jy op ‘n kaart gaan kyk in terme van Sub-Sahara Afrika en in terme van na die kus toe is Zambië sentraal. En Zambië is eintlik ideaal geleë om ‘n streek speler te wees. OK, goed wat ingevoer moet word kom of van Mosambiek of van Tanzanië, of Angola of Namibië se kant af. Ek meen dis vir invoere en uitvoere van Zambië self. Maar as jy dit goed via Suid-Afrika in Zambië kry en jy versprei dit dan rond vanaf Zambië... dan maak dit nogal sin dat Zambië ‘n streek speler kan wees. Kyk, met die Walvisbaai hawe wat vergroot word, is dit eintlik die idee om van Walvisbaai af die goed sommer deur Namibië, Zambië toe te vat.”

**Interviewer:** “Ja, hulle grens mos aan mekaar.”

**Company E2:** “Ja, so moet ons bietjie praat oor Zambië? Hoekom ons soontoe is?”

**Interviewer:** “Ja, ons kan daarvoor praat.”

**Company E2:** “Is jy tevrede oor Botswana?”

**Interviewer:** “Ja, ja.”

**Company E2:** “Kyk Zambië, die geleentheid wat hom voorgedoen het, is eintlik in die katoen besigheid, né. Wat op daai tyd 168 000 bestaans-boere gehad het, wat georganiseer was. Die besigheid wat ons in belê het se naam was [REDACTED]. Dit was eintlik ‘n Amerikaanse besigheid wat in Zambië begin het, katoenbesigheid. Hulle besigheidsmodel het eintlik so gewerk, in plaas van gewone produksie krediet het hulle die bestaans-boere...

wat sê nou maar hy plant 6 hektaar graan, of hy het 6 hektaar bewerk, dan het hy byvoorbeeld 5 hektaar wit mielies geplant en 1 hektaar katoen. Vir daai 1 hektaar katoen, het die ██████████ maatskappy 'n 1 hektaar 'starter pack', het hulle dit genoem, vir hulle gegee. En dis nou saad om 1 hektaar te plant, onkruid doders en kunsmis, né. Dan 'n onkruid spuit, wat 'n rugsak spuit is... umm... en daai ouens plant nog met 2 osse en 'n ploeg wat die twee osse trek, 'n een skaar ploeg. Hulle hou die lande skoon, baie met... kyk dis 'villages', hulle bly in 'villages'. En dan die bestaans-boere se familie bly almal daar, so die vrouens en kinders, né, hulle skoffel met die hand né, jy weet. Baie van hulle plant met die hand né, wat hulle, na die een skaar ploeg voor getrek het, druk hulle die saad met hulle vingers in die grond en maak met die pik toe of trap net die ding toe. Umm... en dan net wat ek eintlik wou sê: die 'starter pack' om 1 hektaar te plant is eintlik sy produksie krediet. In teenstelling, ag teen prestasie moet hy die produksie kontrak teken, so emme... jy gee hom die 'starter pack', hy moet vir jou die katoen gee, en dan trek jy die waarde van die 'starter pack' af, wat die waarde van die katoen, die verskil, wat hopelik positief is, word uitbetaal. So... umm... dit het hulle met 168 000 boere gedoen, en dit was oor die hele katoen produserende gebied van Zambië, so dis die Noord-Ooste van die land en Suid van Lusaka ook, né. En daar was sewe katoenpluis meulens, en een oliepers in die besigheid. Dan was hulle georganiseer in... hulle noem dit 'sheds', né. 'n 'Shed' is eintlik maar 'n klein stoortjie wat sê nou maar vier keer so groot soos my kantoor is. En dit is eintlik die distribusie depot van die 'starter packs'. Maar die boere was georganiseer in areas. So om 'n 'shed' was sê nou maar 100 boere né, wat nou hierdie 'starter packs' moet kry, maar dan het hulle leier boere ook gehad. So vir elke 10 boere... of elke 9 boere was daar 1 leierboer. So... want die maatskappy het ook landboukundige advies gegee... soos wanneer om te plant, plante stand, hoe moet die onkruiddoder toegedien word en al daai goedjies, hoeveel kunsmis en hoe dit toegedien moet word. So van die 'shed' af het daar landbou kundiges geopereer en die 'starter packs' uitgegee. So dit was amper meer 'n logistieke besigheid as 'n landboubesigheid, want daai 'starter packs' is van oorsee af

ingevoer. Dan is dit in Lusaka in ‘starter packs’ verpak. Party is in emmertjies, die wat ek gesien het, was in emmertjies, of ‘n groot emmer, en dan is dit met vragmotors vervoer tot by die ‘shed’, né. En dan is dit of met bakkies verder vervoer of die ou kom haal dit. Baie van hulle kom haal dit met daai selfde osse waarmee hy die lande bewerk, wat ‘n sleep waentjie sleep, jy weet, kom haal hy die ‘starter packs’ en so bring hy dan die katoen ook terug. Die vragmotor gaan haal die katoen en vat dit dan na die pluismeule toe. OK, maar die besigheidsmodel wat ons eintlik voorgestel het, was om die katoen as ‘n ‘springboard’ te gebruik om in Zambië in te kom en dan met bestaansboere verder te gaan in terme van die mielies wat hulle plant en om hulle opbrengste te verhoog. En die groot ding wat nou begin gebeur het, is, ons het nou 97 of 96 trekkers gekoop die finansiële jaar wat verby is, of eintlik nie trekkers nie... hulle noem dit meganisasie pakkette, wat ons eintlik by die bank gaan onderhandel het, as ons hierdie leier boere, dis nou ouens wat nou al 30-40 hektaar plant al. Dan plant hy sê nou maar van die 30 hektaar, plant hy 20 hektaar mielies en 10 hektaar katoen. Die bank het onderneem om hierdie meganisasie pakket te finansier, so dis ‘n klein trekkertjie so 50-55kw, met ‘n ploeg, met ‘n ... ag ek dink ‘n klein sleep waentjie, en ‘n skottel implement en dan het hulle spuite, het ons besigheid, █████ in streke neer gesit, of by die ‘sheds’ wat hulle dan kan roteer. Maar hierdie boer moet 30% deposito gee en dan het die bank dit gefinansier, so ons het dit nie gefinansier nie, dan die meeste van hulle wat kwalifiseer kan die deposito gee want hulle het beeste ook in daai ‘village’ en in plaas van die reëling, die termyn van die lening is 4 jaar, party van hulle het in twee jaar betaal, né. Die meganisasie pakket betaal maar dit het ‘n groot effek op die opbrengste gehad. En dit is nou eintlik ‘n sleutelaspek om vorentoe te gaan met die mielies en... jy weet om na mielies toe uit te brei en ook die opbrengste te verhoog. So daar word beplan om 200 pakkette per jaar vir die volgende 10 jaar te verkoop.”

**Interviewer:** “OK, nou waar het die moeilikheid ingekom?”

**Company E2:** “Moeilikheid van?”

**Interviewer:** “Ek het maar net gesien op laas jaar se finansiële resultate het Zambië bietjie swaar getrek.”

**Company E2:** “Nee, kyk hierdie... ja kyk die eerste jaar het ons ‘n verlies van omtrent 20 miljoen rand gemaak. Die probleem was... OK, miskien tweërlei. Die een was droogte, dit was baie droog net soos hier laas jaar in Zambië. Die ander ding is die Chinese het voorraad katoen opgebou oor ‘n paar jaar en hulle forseer die prys af omdat die Wêreldvoorraad hoog is. So ons het ‘n volume- en ‘n prysprobleem gehad. Dis die een basiese ding en ons was nog aan die begin, né, so ons het nog nooit met katoen eintlik gewerk nie. So ons het nou volgens die besigheid plan aanvanklik begin handelswinkels oopmaak en ons het ook in ander kommoditeite begin handel dryf. Mielies koop en verkoop en ook sojabone. So dit help ‘n bietjie. En ons het van die pluismeulens toegemaak wat nie genoeg katoen gehad het nie. Ek dink ons het van sewe na vyf toe gegaan. Ons het ook daai oliepers toegemaak wat nie geld gemaak het nie. En dan die ander ding was én, die... hierdie produksie kontrakte moet jy baie seker maak jy kry die geld na die oes. Altans, eintlik dit gaan as hy katoen moet bring, dan bring hy dit nie na jou toe nie, dan verkoop hy dit aan ‘n ander ou. Dit gaan oor kompetisie in die mark want daar is ander internasionale rolspelers ook wat katoen koop.”

**Interviewer:** “En daai ou besit eintlik niks nie, so daar is niks wat jy kan gaan opeis nie.”

**Company E2:** “Toe het ons in plaas... die aanname toe ons die som gemaak het, was 85% ‘recovery’ en toe het hulle afgegaan tot so veel as ek dink 72%. En hulle gaan nou weer, hulle het hulle stelsels en kontroles verbeter, hulle hoop om hier by 90% dan met die ‘recovery’ te gaan. Maar dit was ook... jy kan dink om oor 168 000 boere né, as jy 15% swakker ‘recover’ né, dan is dit ‘n klomp geld, dadelik. OK, die boere het ook bietjie afgeneem want... ek meen ons... die somme was aanvanklik oor ‘n 100 000 ton katoen per jaar en dit het afgekom na 25 000 ton toe, in terme van die

droogte en ouens wat ophou katoen plant het en... dis die ander ding in Zambië, speel die politiek ook 'n rol in terme van die stapelvoedsel, mielies, want die staat gee gesubsidieerde kunsmis en saad pakkette om mielies te plant.”

**Interviewer:** “Is dit dan nou in kompetisie met [REDACTED]?”

**Company E2:** “Ja, en ek meen die ou hoef niks... en meen hy teken eintlik niks nie, hy kry dit. So dan plant hy eerder mielies as katoen, jy weet. Maar dit gaan nou in kompetisie wees met... maar ons sal nie 'n 'starter pack' gee nie, hy sal moet betaal vir die mielies se 'starter pack', jy weet.”

**Interviewer:** “Ja, op die ou end as jy nog steeds die mielies goedkoper kan koop by die boere wat gesubsidieer is, is daar nog steeds ruimte om geld te maak.”

**Company E2:** “Ja, so... ek dink ons beweeg nou nader aan ons besigheid plan toe wat ons aanvanklik voorgelê het en die meganisasie pakkette het ons nie voorsien as so belangrik in die begin nie wat ons nou sien, [inaudible] en polities gesproke is dit ook 'n wenresep want sodra hierdie ou 'n trekker gekoop het... o en hy verhuur die trekker ook uit aan die ouens rondom hom. Hy doen vir hulle kontrak werk, en sy inkomste verhoog. Die een ou het vir ons gesê hy kan nou sy kinders universiteit toe stuur, dorp toe stuur, jy weet. So dit verhoog hulle lewensstandaard en polities het dit 'n groot positiewe uitwerking.”

**Interviewer:** “Ek dink die ander ding is, ek sien dit raak ook 'n kwessie waar... en 'n dilemma, as jy nou in 'n land ingaan en jy werk net met kommersiële boere, dan vat jy die kleinboere se enigste inkomste weg, want hulle kan nie noodwendig kompeteer met kommersiële boere nie, maar op die manier rig julle die kleinboere op, jy vat nie hulle brood weg nie...”

**Company E2:** “Ja, ja, maar dis 'n opheffings taak eintlik, wat maar in Suid-Afrika ook gebeur het. My oupa het in 1945-46 sy eerste trekker gekoop. Voor dit het hy met 16 spanne osse gewerk. OK, daai tyd was dit 'n groot boer

gewees né. Ek sê vir hulle, ek het nie gedink ek gaan in my lewe sien hulle ploeg met twee osse ‘n een skaar ploeg nie, hel hierdie ouens is 100 jaar agter. Want ek meen in 1935 tot 1945 het my oupa met 12 osse in ‘n span, het hy 16 spanne osse gehad. Jy weet, hierdie ouens is nog by twee osse. Wat ek eintlik wou sê is die meganisasie het toe in middel 1940’s... het dit in ons land ook dieselfde effek gehad as wat ons nou gaan kry in Zambië. Maar wat interessant is in Zambië sien jy min ouens wat bedel. Hulle plant groente in hulle ‘village’ en dan verkoop hulle dit langs die teerpad of natuurlik ‘charcoal’, brand van die bome en maak ‘charcoal’ en laai dit op ‘n fiets en ry dit teerpad toe of na die naaste dorp.”

**Interviewer:** “Maar dis seker maar ‘n kultuur ding ook, daar was dalk niemand om by te bedel nie.”

**Company E2:** “Ja, ek het nou sommer gepraat, ek weet nie, is daar iets spesifiek...”

**Interviewer:** “Ek dink ons dat darem al aan die meeste van die goed aangeraak. Ek dink as ons praat oor uitdagings, kom ons praat oor Sub-Sahara-Afrika in ‘n geheel, wat is die grootste uitdagings?” [32;41]

**Company E2:** “Ek dink een van die grootste uitdagings is, ons het al daarna verwys dat jy moet diep sakke hê. Want ek meen as jy na hierdie Afrika lande toe gaan... ja, jy praat van R100 miljoen sommer nou. So ek dink een van die uitdagings is dat elkeen nie op sy eie moet gaan nie. Dat mens eerder saam moet werk. Ons het al ‘n paar gesprekke gehad waar ek by was wat ons, Deloitte het byvoorbeeld belang gestel om ‘n katalisator te wees. Dan kry hulle byvoorbeeld meganisasie, verskaffers en kunsmis verskaffers, saad en onkruid doders en ons byvoorbeeld om te sê nou maar, kom ons gaan in Zambië, maar ons gaan as... of dis die idee, ons het nog nie... ons is nog nie daar nie maar ons probeer dit regkry en ouens identifiseer en sê: kom ons gaan saam, maar elke ou het ‘n aandeel in die nuwe besigheid né. Ek sê nou maar ‘Newco’ en jy dra jou kant by, jy weet...”



**Interviewer:** “En elke ou is ‘n spesialis in sy gebied, so hy kan daai kennis...”

**Company E2:** “Ja, want ons is nou weer besig hier, ek meen [REDACTED] is in Zambië, ons is in Zambië. [REDACTED] het nou ontrek, hulle was ook in Zambië. En... maar ek meen ons dupliseer die kostes net soos hier. En hulle, ek meen in Zambië ken hulle nie ‘n koöperasie nie. Hulle was gewoon hulle kry finansiering by die bank. Omnia het ‘n kantoor in Zambië en daar is Seedco en ander saad maatskappye, Monsanto. So hulle het finansiering by die bank gereël en insette gekoop en met die graan in Zambië is die FRA, is die ‘Food’ wat...? ‘Food... dis eintlik maar so ‘n staatsorganisasie wat... die ‘Food Reserve Agency’, wat sorg dat daar ‘n sekere reserwe voedsel in die land is, dat daar nie hongersnood is nie. Maar ek dink dis een van die groot uitdagings in Afrika, dit kos baie geld, die infrastruktuur is verwaarloos of bestaan nie. Ek meen daar is [REDACTED] van [REDACTED] of in die [REDACTED] stal is hulle praat van R500 miljoen belegging daar, en hulle sê dis maar ‘n half present van hulle totale beleggings portefeulje en hulle verwag nie opbrengs binne 10 jaar... maar ek meen, dit is R500 miljoen waar hulle eintlik maar 10 000 hektaar besproeiings plase ontwikkel. En meer koring en toe het hulle nog ‘n meule ook gekoop... so dis verseker die kapitaal wat jy benodig. Dan natuurlik die afstand en dan die politiese omstandighede. Maar ek meen, Afrika word gesien, veral Sub-Sahara Afrika, eintlik maar hier rondom die ewenaar, sê hulle is die meeste onbenutte hoë potensiaal grond. As jy kyk na bevolkings projeksies van die wêreld bevolking...”

**Interviewer:** “Dis wat ek ook sien, alles wys daar is geweldig baie potensiaal maar dis nie net so maklik om net te gaan en iets te doen nie.”

**Company E2:** “Nee, maar ek meen as jy praat van die wêreldbevolking, baie van die goed gaan daar geproduseer word maar dit gaan nie noodwendig daar verwerk word nie, of dit gaan verwerk word maar dit moet uitgevoer word om die wêreld bevolking kos te gee. So, ja, dit klink maklik maar

ek dink die geld wat dit moet maak, en kyk met geld kan jy enige iets doen. En die risiko is maar altyd daar. In Afrika was die risiko eers baie hoog, maar soos meer maatskappye toegetree het tot Afrika lande het die kompetisie toegeneem en het die risiko ook eintlik bietjie afgeneem, maar die marges het ook afgeneem. Aanvanklik, die ou wat bereid was om die risiko te vat het daai hoë marge gevat... jy weet.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company E2:** “Nou begin die marges afkom omdat daar meer mense is wat die risiko aanvaar.”

**Interviewer:** “Ja, en ek dink met China wat so betrokke is in Afrika, dink ek hulle... ek meen in elke land nou is daar nou infrastruktuur ontwikkeling, paaie wat gebou word en spoorweë en goed. Die myne wat oral ontstaan, wil ook daai grondstowwe uitkry. So hulle sit die paaie en die spoorweë en die goed op. Ja so die potensiaal is daar...”

**Company E2:** “Ja, die potensiaal is daar, en dis maar waar die hoër reënval gebiede ook is.”

**Interviewer:** “OK, ek dink ons is eintlik maar so deur alles maar ons het nog nie baie gepraat oor die ‘entry mode’ self nie. So, hoe het julle besluit, of wat was die besluitnemings proses waardeur julle gegaan het om byvoorbeeld te sê: OK in Botswana gaan ons aandeel koop in ‘n bestaande besigheid of in Zambië?”

**Company E2:** “Ja, saam met ‘n vennoot, saam met [REDACTED] wat ‘n internasionale speler is. Die maatskappy se mense het die land geken. Nee, wel eintlik was daar op strategiese vlak besluit ons wou Afrika toe gaan. So toe het ons gesê watter lande beskou ons as moontlikhede, dit gepriotiseer. Toe het ons gesê, as daar ‘n geleentheid kom wil ons met ‘n vennoot gaan, ons moet baie mooi kyk na die vennoot en jy weet, toe het ons dit gedoen. So dis besluit en toe is dit gedoen. Enige beleggings besluit toets

jy ook aan 'n besigheidsplan en die finansiële maatstawwe wat jy wil bereik, so ons het maar die beleggings kriteria gebruik en projeksies gemaak.”

**Interviewer:** “Met die handelstakke wat nou in Zambië is, is dit ook saam met [REDACTED] [REDACTED] of is dit heeltemal net [REDACTED] s'n?”

**Company E2:** “Zambië het ons 60% aandeel en [REDACTED] het 40%, so hulle is deel van die handelswinkels wat ons oopgemaak het. So die katoenbesigheid, die mielieproduksie en die winkels is, en ons gaan nou kunsmis, [REDACTED] [REDACTED] gaan nou kunsmis. [REDACTED] het aanvanklik die kunsmis invoere uitgehou, maar hulle het dit ook nou in die besigheid ingesit. So in alles is ons 60-40. Maar die kontrak is ingeskryf, sê nou maar daar is 'n geleentheid soos byvoorbeeld 'n logistieke besigheid begin, jy weet, of as ons dink dit sal goed wees om in 'n logistieke besigheid te belê. Dan moet dit voorgelê word aan [REDACTED] by 'n strategiese komiteevergadering, en dit kan ook selfs na die Direksie toe gaan en as hulle sê hulle stel nie belang nie, kan ons op ons eie aangaan maar dan sal ons daar nou 'n ander maatskappy struktuur wees. Daar sal dan 'n ander maatskappy gestig word vir dit. Sover is alles darem nog 60-40. Aanvanklik is die bemarking van die katoen ook vir [REDACTED] gegee, omdat hulle internasionaal kommoditeitspelers is. So ons het met die maatskappy in Zambië alles gedoen, tot die katoenvesel in bale is en [REDACTED] het vir [REDACTED] (Company E) betaal, die vaste koste van die fabriek plus 'n marge. Dan het hulle die katoen uitgevoer en verkoop op hulle eie. As hulle 'n wins gemaak het, het hulle dit gevat of 'n verlies. Dit was buite die gesamentlike besigheid maar dis nou verander, so ons gaan nou met die bemarking ook 60-40.”

**Interviewer:** “OK. Dan, dis seker nou die laaste vraag: As daar iets is wat julle anderster kon doen as julle so kon oor begin het, sou julle iets anderster gedoen het? In Botswana of in Zambië?”

**Company E2:** “Ek dink in Zambië, ja. Kyk, na so twee jaar het ons die bestuur, die MD vervang. Ek dink ons moes dit van die begin af gedoen het. Want dit gaan ook oor █████ (Company E) se kultuur daar kry. Dit was ‘n Amerikaanse maatskappy met ‘n Engelsman wat die bestuurder was, dit het net nie goed gewerk nie”

**Interviewer:** “Het hy net nie die selfde besigheidstaal gepraat nie?”

**Company E2:** “Ja, besigheids-gewys, en... dis die eerste ding. In Botswana weet ek nie, partykeer weet ek nie of ons die regte vennoot gekies het nie. Want nie noodwendig ‘n nadeel nie maar hy is ‘n entrepreneur en hy was gewoon om... ek sal sê die korporatiewe ‘red tape’ is vir hom ‘n groot frustrasie. So hy sal sommer, as hy sien ‘n perseel is in die mark en is op die regte plek, dan koop hy die ding. Hy kom lê dit nie voor en sê die perseel is beskikbaar... hy dink vir die besigheid sal dit goed wees nie. Dan wil hy daai perseel terug verhuur aan die gesamentlike besigheid, want hy het hom mos nou gekoop jy weet. Dan sê ons maar hel, dit werk nie eintlik so nie. Die besigheid moes hom gekoop het. Dan sê hy ja die besigheid kan hom koop maar dan wil hy nou weer wins maak daaruit. Jy weet, daai tipe van ding. So partykeer weet ek nie of ons die regte vennoot gekies het nie, dis OK om te sê met jou strategie jy wil met ‘n vennoot gaan, maar jy moet die regte een kies. Dis amper soos jy nou met MBA leer die personeel is nie jou grootste bate nie, die regte personeel is jou grootste bate. Die ander ding is die katoen. Om die katoen te gebruik het in Zambië as ‘n afspring plek, partykeer wonder ek of ons nie maar direk na mielies toe moes gegaan het nie. Want ek meen, jy het nou gevra oor die eerste jaar en ek het gesê oor die katoen voorrade en die prys en die droogte nê. Ons ken eintlik katoen nie baie goed nie, ons ken mielies. █████ (Company E) het 3 produkte en dis mielies, mielies en mielies...hahaha.” [44:33]

**Interviewer:** “Ja, en julle het ‘n interne mark daarvoor so jy kan daai mielies self gebruik ook.”

**Company E2:** “Ja, so ek dink dit is ‘n paar goed wat ons anderster kon gedoen het. Maar ek dink die punt is nou, ons maak nou ‘n paar rand in Botswana. Zambië het ons gedraai van ‘n verlies na ‘n gelykbreek ten minste, of ‘n klein winsie hierdie jaar. Ons moet nou net konsentreer dat ons nou die opbrengste op ons kapitaal belegging realiseer wat ons geprojekteer het.”

**Interviewer:** “So wil julle eers Zambië laat vlot loop voor julle na ander geleenthede kyk?”

**Company E2:** “Ja, ons het besluit ons wil eers konsolideer, die strategie is, ons kan nog belê in die lande wat ons is, maar dan moet die maatskappye wat daar is die belegging maak. Ons gaan nie nou na nog ander lande toe gaan nie. Maar wel, ons het gesê Mosambiek moet ons na kyk, maar dalk moet ons dit ‘n jaar of wat uitstel. Zimbabwe is altyd ‘n vraagteken, Angola het weer opgekom...”

**Interviewer:** “Mens moet maar mooi besluit, want mens het ook maar net beperkte finansies wat jy kan belê.”

**Company E2:** “Ja, en ons moet eers geld maak, want in Zambië het ons nog nie regtig geld gemaak nie en dit was R112 miljoen. So, dis ‘n groot belegging. Dit is die ander ding wat ons onderskei van byvoorbeeld Senwes, ek meen Senwes het met graankantore gegaan, maar hulle het nie in grond, geboue, toerusting belê nie. En hulle het saam met Wungi gegaan. Hulle het nie geld gemaak nie en hulle het net hulle kantore toegemaak. Ek meen ons is daar om te bly en die ouens sien dit in Zambië, dat ons daar is om te bly, ja dis wat ons gedoen het die afgelope vyf, ses jaar in Afrika.”

**Interviewer:** “OK, baie dankie, ek dink dit is dit.”

## Company F

**Interviewer:** “OK, so ek dink ons begin maar net by ‘n oorsig. Wat is jou rol in die maatskappy en...?”

**Company F:** “Wat ons doen is kyk, ons is ‘n maatskappy wat eintlik landbou toerusting vervaardig. Ons bemark dit nie net nie, ons doen hoofsaaklik eintlik die vervaardiging ook, dit is eintlik ons kern besigheid. Ons eie vervaardiging, wat ons dan nou in Suid-Afrika en dan nou na die suidelike deel van Afrika verskeep en versprei. Nou my verantwoordelikheid, my funksie hier by die fabriek is, ek is fabriek bestuurder. Ek is verantwoordelik vir al die vervaardiging van die implemente, die spilpunte en die trekkers. Nou as jy die drie produk lyne so vat, doen spilpunte seker omtrent 70% met implemente wat so 20% doen en dan is dit 10% trekkers, omset gewys. En dis grootliks nou maar so in die uitvoer mark. Hoofsaaklik in die suide van Afrika.”

**Interviewer:** “Watse lande is julle nou?”

**Company F:** “OK, ons uitvoer... ons voer redelik uit Zambië toe, redelik uit Malawi toe, redelik uit Botswana, Namibië, Zimbabwe ‘n bietjie... ons hoop dit tel weer op...um...ons doen die Kongo...um...nie regtig verder noord nie. Dan doen ons Madagaskar, Mauritius, Australië en Georgië ”

**Interviewer:** “OK, nie Mosambiek nie?”

**Company F:** “Mosambiek ook, ekskuus, Mosambiek ook redelik, ja. So dit is al ons buurlande.”

**Interviewer:** “Swaziland en Lesotho?”

**Company F:** “Ja, dit is maar deel van ons. Lesotho nie eintlik nie, daar gaan niks aan nie, maar Swaziland wel, ja.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company F:** “So, nou deel van my funksie is ook die Noord-Wes... die bemerking van hier, van die tak wat eintlik by die Noord-Wes is. En dan deel daarvan die... Botswana val direk onder ons hierso. So ons bemark direk van hier vir Botswana. En dan partykeer Kongo, Angola...hang af waar groot projekte is, dan sal ons ook partykeer van hier af doen. Van die ander takke is ook verantwoordelik vir die... soos vir die... um...”

**Interviewer:** “Het julle ander fabriek ook in Suid-Afrika?”

**Company F:** “Spilpunte net hierso. Die ander fabriek is een in Nigël, maar hulle doen net polipyp. Die ander fabriek is in die Kaap, [REDACTED] by die hoofkantoor, maar hulle doen net PVC en kleiner implemente.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company F:** “Ja. Dan verskeep ons ook partykeer. Van ons implemente gaan deur John Deere... ons vervaardig vir hulle onder ‘n handelsnaam naam [REDACTED] vervaardig ons implemente en hulle verkoop dit weer in Afrika.”

**Interviewer:** “Deur hulle handelaars?”

**Company F:** “Deur hulle handelaars, ja. Hetsy Gambië, hetsy watter land. So daar... maar ons doen nie self... ons doen nou self ook besigheid in Gambië, maar nie regtig baie nie. Ons begin nou eers, eintlik is ons net besig met onderhandeling. Ek kan nie sê ek het al iets soontoe geskuif nie.”

**Interviewer:** “En julle maatskappy se geskiedenis, hoe lank terug het julle begin om...?”

**Company F:** “Ons is so oor die 100 jaar al. Ons het hier in die 1800’s begin. Basies hoe dit begin het, is, dis ‘n ou wat eintlik as sendeling gekom het, [REDACTED], toe sien hy nou die ‘gap’ met die landbou en hy begin toe nou uit Duitsland landbou toerusting invoer. En nie lank nie toe begin hulle self vervaardig. So, ja... dit is nou maar waar ons opeindig. Ons is nou 100 jaar later en ons vervaardig nou al hoe meer. En ons grootste deel is eintlik maar besproeiing. Dit is ons groot fokus in die landbou en ons kundigheid en dit is maar die grootste deel van ons omset ook as firma... is besproeiings verkoop. Ons... um... groot dele van die firma het die... in die Wes-Kaap en in die Oos-Kaap, Nelspruit is ons ‘n [REDACTED] agentskap, so ons meganisasie is daar ook redelik goed, maar besproeiing bly maar die reuse aandeel.”

**Interviewer:** “Het... um... besit julle ‘n [REDACTED] agentskap?”

**Company F:** “Ja, ons het in die hele Wes-Kaap die [REDACTED] en dan ‘n groot deel van die Oos-Kaap en dan tot in Nelspruit het ons nou by [REDACTED] ‘n agentskap. Meganisasie bly ‘n groot deel van ons besigheid, hoewel besproeiing bly maar die hoof aandeel.” [3:58]

**Interviewer:** “OK, die res gaan maar basies oor hoe... ek het dit opgedeel in verskillende fases, maar kom ons kyk na die eerste fase. Hoe besluit julle in watter land julle wil betrokke raak? Is daar kriteria of is dit maar net as daar ‘n aanvraag is dan voer julle uit?”

**Company F:** “Man, my eerlike opinie is... ok... om dalk net bietjie meer agtergrond te gee is... is ons groot... ons hele model werk heeltemal anders... ons besigheidsmodel lyk heeltemal anders as baie van die ander ouens. Ons besigheidsmodel in terme van verkope is ons besit elke tak waar ons is. Soos ons sal die tak se fisiese grond koop en ons sal ‘n tak bou en ons sal ‘n tak daar neersit. En elke ou wat daar werk is ‘n werknemer van die firma. So ons verkies om ons eie mense op die grond te hê.”

**Interviewer:** “OK.”



**Company F:** “Waar baie ander agentskappe is baie lief vir agentskappe. Wat jy vir ‘n ‘local dealer’ en goeters. En daar is goed en sleg na al twee kante toe. Ons verkies net dit. En dis wat dit vir ons bietjie moeiliker maak om in die Afrika mark... ons moet nou mooi besluit want dit is maar ‘n groot ding om vir jouself ‘n tak daar te gaan neersit. Dit is baie meer admin. Dan is dit makliker om ‘n ‘local’ ou daar te vat. So huidiglik hoe dit nou werk is, van ons takke sal daar fisies gaan opmeet. Ons sal ouens van hier stuur om opmetings te gaan doen vir besproeiing, of kwotasies te gaan gee. Maar van die lande het ons ook ‘n ‘local’ ou daar wat as agent optree. Maar uit die aard van die saak, omdat die besproeiing baie tegnies is, het hy nie noodwendig daardie tegniese kennis om ontwerpe en seleksies en goeters te kan doen vir ordentlike ontwerpe nie. So hy sal eintlik net die klant werf en dan sal ons van hier af, van Suid-Afrika se kant af alles doen. Nou ons is besig om baie sterk daaraan te dink om wel ‘n tak maar in Zambië neer te sit. Ons is bietjie laat vir die partytjie.”

**Interviewer:** “Hoeveel lande het julle nou soos fisies ‘n tak?”

**Company F:** “Nie een buite Suid-Afrika nie.”

**Interviewer:** “O. Jy bedoel nou binne in Suid-Afrika besit julle al die takke.”

**Company F:** “Ja, ja.”

**Interviewer:** “Julle het nie baie agentskappe nie, maar in die Afrika lande gaan julle nou maar meer deur ‘local’ agentskappe?”

**Company F:** “Ja. Hoewel ons baie versigtig is daarvoor. Want ons is nie baie lief om met ‘n agentskap te werk nie. So ons sal baie keer ons eie mense van hier af soontoe stuur omdat ons baie keer... ag omdat ons goeie blootstelling in Afrika het.”

**Interviewer:** “Dan doen julle dit eintlik direk.”

**Company F:** “Van hier af, ja.”

**Interviewer:** “Soos aan ‘n kliënt daar.”

**Company F:** “Ja. Direk aan die eindverbruiker.”

**Interviewer:** “Daar is nie iemand deur wie dit gaan nie?”

**Company F:** “Nee, in baie gevalle is daar gladnie iemand nie, maar dit het sy groot uitdagings ook. Want jy doen nie ‘n goeie ‘coverage’ van die land soos wat jy sou gedoen het as jy dalk ‘n agent daar gehad het nie. So ons is juis in die proses om daai hele denkwysse te begin verander rondom Afrika. Om bietjie meer te dink aan ‘partners’ daai kant. Om ‘n ‘local’ ou daar te kry of om ‘n tak daar oop te maak. Ons oorweeg dit op hierdie stadium sterk om in Botswana ‘n tak oop te maak. Of in Zambië ons eie tak daar neer te sit en klaar te kry.”

**Interviewer:** “Ja. Ek dink nou met die... ja, dit is eintlik bietjie van die punt af nou... maar hoe raak dit nou met die Rand wat nou so verswak?”

**Company F:** “O, dit help ons baie want ons uitvoere raak bekostigbaar. In ander opsigte is dit maar ‘n pyn, maar wat ons uitvoer mark betref doen dit ons goed. Omdat ons 90% hier vervaardig en 90% 'local' goed gebruik. So dit is vir ons voordelig vir die uitvoere en die Rand is die afgelope redelike tydperk swak so dit help ons definitief met uitvoere.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company F:** “En dit maak net vir ons Amerikaanse kompetisie al moeiliker.”

**Interviewer:** “OK, wat trek julle na ‘n land toe, is daar spesifieke goed wat julle voor kyk in ‘n land, of kyk julle maar net meer waar kliënte ‘n behoefte het.”

**Company F:** “Ons kyk meer na kliënte en histories hoeveel kliënte en hoeveel masjiene ons in daardie area het. Of werk wat ons vir iemand in die verlede vir iemand daar gedoen het. Huidiglik kyk ons na Zambië en ons sien baie van ons besigheid kom van Zambië af so dis hoekom ons sterk daaraan dink om juis na Zambië te kyk. So ons doen nie baie navors... ons bel nie vir 'marksourc' en vra vir hulle, hoor hier kêrels, doen vir ons 'n ontleding daarvan nie. Omdat ons voel ons produkte is redelik ons eie. So ons is... jy kan... ons wil basies sien waar... ons het 'local' ouens... die ouens weet, meeste van ons ouens weet... kyk meeste ouens in Afrika kom ook vir Nampo. Baie van die ouens kom vir Nampo... die groter boere. En dan kry jy redelike goeie blootstelling. Jy kry redelike goeie navrae. En gebaseer op die werk wat ons van daar af kry, sal ons tipies besluit maar ons gaan 'n tak oopmaak. En... maar dit is 'n vrek lang proses. Ek meen hoe lank voer ons nou al uit Zambië toe en ons is nou eers besig om te besluit ons gaan 'n tak oopmaak.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company F:** “Een ding is, ons is 'n familie besigheid, so...”

**Interviewer:** “Is dit 'n... o, ok so, jy is deel van die familie?”

**Company F:** “Nee, glad nie.”

**Interviewer:** “Maar so julle... die besluit om 'n tak daar oop te maak is dit om meganisasie en parte te voorsien of is dit maar meer om die...”

**Company F:** “Beide. Om beter diens te kan gee en verkope te... en 'n groter deel van die verkope te kry. Maar soos jy kan aflei vat daai besluitneming... dis 'n groot stap vir ons om te neem. Binne Suid-Afrika sal ons makliker 'n tak oopmaak en skuif en tekere gaan. Daar is dit maar vir ons nog 'n redelike groot... so dit vat lank, ons reaksie daarop vat lank. En dit is tot 'n mate sleg want ons kan 'n groot deel van besigheid mis. Ek dink ons kan 'n

groter deel van daai koek kry as ons vinniger reageer, maar dit is ongelukkig nie so eenvoudig nie.”

**Interviewer:** “Ja, want dit is ook maar ‘n duur besluit, nè?”

**Company F:** “Dis reg, dis reg. En om mense daar te kry, die regte ouens, want stuur jy die verkeerde ou soontoe kan dit jou meer skade doen.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company F:** “So, dit is maar ‘n moeilike ding, maar ons moet tot op ‘n punt kom wat ons dit nou begin doen en klaar kry.”

**Interviewer:** “OK... um... so ek dink hierdie vrae is redelik geantwoord en dan... um... ja. Ek dink dan kom ons kyk bietjie na die uitdagings wat julle ervaar. Wat is die grootste ‘challenges’?”

**Company F:** “Met uitvoere?”

**Interviewer:** “Ja, wat julle ervaar as julle in Afrika ingaan, of sukkel julle om die goed daar te kry, of... watter tipe ‘challenges’ ervaar julle?”

**Company F:** “‘n Groot uitdaging bly maar nog steeds afstand. Afrika het sy uitdagings rondom tegniese kennis. Dis maar ‘n groot uitdaging. Dit bly maar ‘n probleem... um... onderhoud op masjiene... tegniese kundigheid.”

**Interviewer:** “Het julle mense wat voltyds aangestel is in ‘n land of gaan almal maar van hier af?”

**Company F:** “Almal maar van hier af. As ons sê nou maar herstelwerk het... daar is ‘local’ ouens wat daar werk wat ons... ons sal vir ‘n boer so veel as moontlik ondersteun met die telefoon baie keer, maar as iemand moet gaan dan stuur ons hulle van hier af.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company F:** “Sal ons van hier af gaan om iets reg te maak of om dit uit te sorteer. En daai diens is maar deel van die ding wat sal kan beter raak as ‘n mens begin jou takke begin meer skuif. Ek dink as ‘n mens eers ‘n tak geskuif het en nog ‘n tak geskuif het dan sal dit vir ons makliker begin wees. Op hierdie stadium is dit bietjie van ’n hekkie om oor te kom en jy besluit maar jy kan ook nie finaal besluit nie. Maar ek moet by sê ons groot kern besigheid bly nog steeds Suid-Afrika, dit is hoekom...”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company F:** “... dis hoekom dit nie vir ons... dit is belangrik, maar dit is nog nie vir ons so belangrik nie, maar ons doen maar... ek meen... dis in elke gesprek wat ons nou het, gereeld praat ons daaroor, van wat nou volgende rondom uitvoere.”

**Interviewer:** “OK, en die... um... is daar nog uitdagings wat julle ervaar?”

**Company F:** “Afstand bly ‘n groot uitdaging... um... ‘customs’ bly maar altyd ‘n storie maar dis nie so erg nie. Dit bly maar altyd ‘n uitdaging.”

**Interviewer:** “Is daar lande waar dit erger is?”

**Company F:** “Ja, daar is lande waar dit erger is.”

**Interviewer:** “Watse lande?”

**Company F:** “Die ding is as jy ... Botswana, as jy die regte agente kry raak dit makliker. Soos Botswana het ons ouens wat dinge nou redelik glad loop. Dis redelik maklik. Dit is binne ‘n uur of twee ‘ge-organise’ jy kan goed deur die grens vat. Zimbabwe bly altyd ‘n uitdaging. Angola bly ‘n reuse uitdaging. Zambië is ‘n uitdaging. Namibië is redelik maklik. Mosambiek

is dit oraait. So die naaste lande aan ons is oraait behalwe Zimbabwe, dis nie lekker nie.”

**Interviewer:** “Gaan dit makliker as jy nou soos deur ‘n agent daar werk...”

**Company F:** “Ja.”

**Interviewer:** “... as wat jy op jou eie direk werk?”

**Company F:** “Ja. Dit is baie makliker om die klant daai kant die ‘clearing’ te laat doen deur die agent. Dit is baie beter dat die klant self die ‘clearing’ aan die ander kant reël as wat jy dit probeer reël. Jy kan die ‘clearing’ aan jou kant reël, laat die klant dit aan die ander kant reël dan werk dit makliker. Want hy ken die regte ouens, hy praat die taal, dit is net makliker.”

**Interviewer:** “OK, ek dink hierdie is dan nou naby aan die einde.”

**Company F:** “Die moeilike deel... een van die ander uitdagings is, omdat ons vêr is; stuur die ou soontoe, hy kan ‘n kort tyd daar spandeer en Afrika het sy eie tyd. So jy stuur ‘n ou vir ‘n week soontoe en jy moet nie verbaas wees as hy bitter min gedoen kry nie, want hy sit en wag heeldag. Dit is nog ‘n uitdaging wat nogal moeilik is om aan gewoond te raak.”

**Interviewer:** “En ervaar julle dat dit duur is, sê nou maar julle stuur iemand nou, verblyf en daai tipe goed?”

**Company F:** “Ja en nee. Ja en nee. Hang af of daai ou besig is om jou ‘n rat voor die oë te draai. Verblyf en goeters is nie so duur nie. Dit is maar baie dieselfde as hierso. Angola is vieslik duur, dit is nou ‘n ander storie, maar Mosambiek en Botswana en Namibië en Zimbabwe en selfs Malawi en goeters is nie so duur nie. Maar die ouens vat kanse. Hulle sal maklik vir jou probeer vertel maar dit is die enigste hotel hierdie en dit is nou hoekom dit nou ‘n vier ster is en dit is bull. Daar is gewoonlik ‘n goedkoper plek ook wat nog steeds oraait is. Hang af hoe is jou personeel.

Jou personeel kan jou vinnig ‘n rat voor die oë draai. As jy nie self al daar was nie en weet hoe dit gaan nie, dan kan hulle vir jou lekker stories vertel.”

**Interviewer:** “Ja. OK, dan is daar al foute wat julle al gemaak het met julle uitbreidings proses? Wat jy, as jy dit oor kon doen, sou jy dit anderster gedoen het.”

**Company F:** “Ja goed wat ons al geld gekos het, is... wat daar met sekere produkte se kwaliteit kontrole ‘n probleem was vir ‘n tyd. Soos byvoorbeeld die laaste ding wat ons ‘n paar Rand gekos het, is in 'n gieterij in die Kaap het hulle van die mengsels verkeerd gehad. Toe breek die parte fisies. So dit het ons baie geld gekos om mense op te kry en om die parte bo te kry om daai goed te vervang. En dit was op ‘n gereelde basis tot al die swak ‘batch’ nou uit was. So in daai opsig het een ou wat swak mengsels gemaak het ons ‘n hele klomp geld gekos aan op en af ry en ook ons verhouding met die klant skade gedoen. So dit het ons ‘n paar Rand gekos. Dan die volgende ding wat ons al geld gekos het en dit is, maar dit is jare terug, jy kan nie die goed stuur voor dit nie klaar betaal is nie. As jy goed oorstuur en dit is nog nie klaar betaal nie weet jy, jy gaan jou vingers brand.”

**Interviewer:** “Sukkel julle om die geld terug te kry van iemand daar?”

**Company F:** “Ons het al. Ons het al.”

**Interviewer:** “Wat kan jy nou doen, soos dit is nou moeilik om van Suid-Afrika af nou vir daai ou sekuriteit te gee. Nou, ek meen hoe maak julle?”

**Company F:** “Niks ry tot dit nie volledig betaal is nie. Dit is heeltemal beleid. Niks gaan oor die grens voor dit nie 100% betaal is nie.”

**Interviewer:** “Ja, OK.”

**Company F:** “Dit is maar die enigste, enigste, enigste opsie.”

**Interviewer:** “OK, ek dink dan die laaste vraag. Dit is meer ‘n algemene vraag. Wat sal jy sê is die kritiese sukses faktore om nou in Afrika in te gaan? Wat is die belangrike goed waarna ‘n mens moet kyk?”

**Company F:** “Personeel. My groot opinie is personeel. Want ons sit klaar met die regte produk lyne. Ons sit klaar met die regte toerusting. Die enigste ding in Afrika, soos dieselfde mense wat ons hier het, moet ons ouens kry wat reg is vir Afrika. Ek het al gehoor van ouens, wat die maatskappye vir my vertel, Suid Afrikaners maak makliker, is makliker geneig om verkope te kan doen in Afrika as Europeërs. Hulle kan dit ook nie verklaar nie. Hulle noem dat dit maar die manier is hoe ons, ons is maar meer gewoond aan Afrika omstandighede miskien. Ek weet nie hoeveel waarheid daarin is nie, maar dit is ‘n interessante opmerking wat ek een keer gehoor het. Maar my groot opinie is mense wat daar kan werk en betroubare mense wat daar kan werk. Want ons kry... die volgende ding is ons kry verskriklik baie ouens wat na jou toe kom en sê hy het ‘n 10 000 ha projek en jy moet nou hierdie ding ontwerp. En dan doen jy daai ding tot op die detail want dit is wat hy nou wil hê en dan kom dit nooit af nie. Die ‘hit rate’ op projekte in Afrika is ontsettend laag. Veral groot besproeiings projekte. Want as ek vir jou die name kan opnoem van ouens wat al by ons kom kwotasies kry het vir ‘n 10 of ‘n 20 000 projek en wat nou nog wag vir die geld uit een of ander internasionale bank. Dis, baie ouens het al baie geld in daai opsigte verloor. So as ‘n ou na my toe kom en sê hy wil ‘n projek doen met twee 50 ha spilpunte, dan het ek baie meer geloofwaardigheid in hom as ‘n ou wat na my toe kom met ‘n groot projek en dit is alles Europese geld. Want al daai geld is altyd belowe van een of ander plek af, maar kom nooit te voorskyn nie. En die begrip van daai ouens... as jy nie met ‘n ou daar werk wat die ‘know-how’ het en wat weet wat is 10 ha nie, dan vlieg jy soontoe vir die opmeting van ‘n 20 000 ha en dan is, meet jy 200 ha af. Dis wat gebeur, dit is die realiteit. Ek het dit al self gesien hoe hulle jou... en dan gaan dit deur hoog geplaastes. Dit gaan nie net deur ‘n ou nie, dit gaan deur ‘n ‘governor’ in Angola, dit gaan deur ‘n sekretaris, dit gaan deur ‘n... al hierdie hooggeplaastes van



'n provinsie en as jy daar kom, is dit 200 ha. Dit is eintlik skokkend wat... so, ja...ekskuus ek praat nou eintlik te veel.”

**Interviewer:** “Nee, dis reg. OK, is daar nog iets wat jy wil byvoeg?”

**Company F:** “Man om die ding dalk in perspektief te sien moet mens seker sê dat daar was nooit ‘n ‘deliberate’... daar was nooit ‘n direkte besluit, man, ons gaan nou ons uitvoere druk nie. Dit is maar soos wat daar navraag gekom het, het ons begin reageer op uitvoere.”

**Interviewer:** “Natuurlike groei, ja.”

**Company F:** “So dis maar ‘n... dis gladnie ‘n skielike besluit, nou gaan ons uitvoere druk nie, maar ek dink ons kom in ‘n tyd wat ons begin besef ons gaan... dit gaan goed met ons in die Suid-Afrikaanse mark, maar om rêrig nog verder te kan groei... sterk groei... want al wat ons nou besig is om te doen is ons is besig om net ‘n groter deel van die koek te vat die heel tyd en dit raak gevaarlik binne is Suid-Afrika. So, as regtig bietjie meer wil groei dan gaan ons nou moet nog meer fokus op die bemarking in Afrika. Want daar is werk. Daar is werk, ons moet dit net doen. Dis eintlik maar net ‘n... ons moet dit net doen.”

**Interviewer:** “OK, dan ‘overall’ is jou gemoed teenoor Afrika redelik positief.”

**Company F:** “Ja, ja, as jy dit reg benader. As jy dit reg benader.”

**Interviewer:** “Baie potensiaal.”

**Company F:** “Ja, maar jy kan nie net... die fout wat jy nie moet maak nie is om net op Afrika te fokus. As jy nie ‘n basis het vanaf om te werk nie, ek praat nou van in ons besigheid. As ons nie ‘n sterk basis hou in Suid-Afrika nie, dan help dit nie ons fokus net op Afrika nie. Dit moet nou maar stelselmatig gebeur. Maar dit moet... dit moet nie net ten koste van die besigheid hier wees nie. Want hierdie is op die ou end wat jou rekeninge betaal. Daai

kant kan jy bietjie geld in die water gooi, jy kan bietjie meer waag, want die projekte is groot. Jy kan sulke goed doen, maar as jy net dit gaan doen kan jy baie vinnig jou vingers brand.”

**Interviewer:** “OK, ek wonder nou net, ry julle al die goed op of... en dan behalwe nou Mauritius seker en Madagaskar...”

**Company F:** “Ons sal of verskeep in ‘containers’ of...”

**Interviewer:** “... as julle Angola toe gaan en daai plekke sit julle dit op ‘n boot?”

**Company F:** “Ons sal of op ry of op ‘n ‘container’ sit of ons ry daarna toe. Hang af waar die ou is, binneland, naby die kus, daarvan. So meeste van die Afrika lande sal ons verskeep met vragmotors.”

**Interviewer:** “O, OK.”

**Company F:** “Ja, dit is maar die ‘means’ in Afrika om te vervoer.”

**Interviewer:** “Maar as jy nou, as julle nou op ‘n punt kom wat julle nou bo Angola, dan...”

**Company F:** “Nee, dan sal jy moet verskeep. Dan moet jy hom in ‘n ‘container’ pak en jy kry klaar. Al ons masjiene wat Georgië toe gaan, langs die swart see, gaan alles op met ‘containers’.”

**Interviewer:** “OK en die trekkers. Doen julle trekkers ook nou... doen dit goed in Afrika?”

**Company F:** “Trekke redelik, eintlik omdat dit eintlik maar baie vir die Afrika mark is. Robuust, eenvoudig sonder te veel ‘electronics’ en ‘stuff’. So ja, hulle doen ook goed en hulle word ook maar opgerig in vragmotors. Hoewel, as jy die wiele afhaal, dan pas hy ook tegnies in ‘n ‘container’. Ons het al

China toe verskeep. Maar oor die algemeen ry ons die goeters op met trokke. Dit geld vir implemente, PCV en elke ding.”

**Interviewer:** “OK, nee dankie.”

**Company F:** “Ek hoop jy het darem iets gekry wat jy kan gebruik.”

**Interviewer:** “Ja, nee dankie. Ek, nee, ek gaan baie kan gebruik.”

**Company F:** “En as daar ’n vraag is waarom jy my wil bel, ‘by all means’ bel my gerus.”

## Company G

**Interviewer:** “Sê my nou, is julle ‘n filiaal van ‘n oorsese maatskappy?”

**Company G:** “Nee. Suid-Afrikaans geregistreerde maatskappy. En hoe hy werk is, ons is net ‘n... ons het alleen verspreidingsreg vir sekere produkte wat ons invoer van Amerika af en van Europa af. So ons het alleen verspreidingsregte vir Sub-Sahara Afrika... um...”

**Interviewer:** “OK.”

**Company G:** “Eksklusiewe gebied om hierdie produkte te versprei. So hier is basies twee besighede... daar is drie besighede waar ek betrokke is by, maar op hierdie perseel is dit twee. Hierdie hele gebou hierso is Cerealis Precision. Hy voer net produkte in en hy verskaf dit aan agente landswyd en dan het ons agente in Namibië en ons het agente in Zambië. Twee agente in Zambië wat ons dit aan verskaf. So hierdie besigheid verkoop niks aan die boer nie. Verkoop net aan agente. Die personeel wat hier werk ondersteun die agente, tegniese en verkoopsondersteuning. Die besigheid daar is net ‘n handelaarskap. So daai besigheid verkoop net in Noordwes en hy verkoop direk aan die boer en hy’t ‘n werkswinkel. Hy is ook ‘n agent vir hierdie besigheid.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company G:** “So hy verkoop... alles wat hierdie besigheid invoer, verkoop hy in Noordwes provinsie direk aan die boer. So... en dan die ander besigheid waar ons nog betrokke is, is ook biologiese saad behandelings. Ek weet nie of jy... jy sal seker weet op al die peulgewasse en goed gebruik ‘n ou mos daai bakterieë wat die stikstof bind.”

**Interviewer:** “Ja, Rizobium.”

**Company G:** “Ons vervaardig dit hierso en dan verkoop ons dit in Suid-Afrika en ons verkoop in Zambië, Zimbabwe en Tanzanië.”

**Interviewer:** “Maar dit is nou heeltemal iets wat julle op julle eie begin het. Dit is nie... dit is apart van...”

**Company G:** “Dit is apart van [REDACTED] maar ek is by altwee betrokke.”

**Interviewer:** “Yes. So met [REDACTED] voer niks in nie, julle vervaardig alles hier en dan...”

**Company G:** “Weet jy ons voer bietjie in. Van die aktiewe bestanddele voer ons in van Amerika af. Maar ek wil sê 80% word hier vervaardig en dan word dit versprei. Maar aan daai kant ook verkoop ons niks direk aan die boer nie. Alles is deur agente... um...”

**Interviewer:** “OK. Ek dink ons begin by die... sommer daar bo dan kyk ons, hoe lank terug het julle begin?”

**Company G:** “Dis reg. So ek dink kom ons fokus eerste op [REDACTED]. Die maatskappy is in 2007 begin. Hy is begin deur ‘n boer wat onder andere die ‘precision planting’ produkte wat ons invoer vir homself ingevoer het van Amerika af en vir sy eie plaas gebruik het. En toe sien hy dit werk nou goed en toe begin hy ‘n besigheid daarvan. Hy het ander ouens, medeboere, ingekry en toe begin hulle die goed invoer en verkoop. Toe het die besigheid maar so gegroei en gegroei en nog produkte ingebring... begin inbring. Hoe hulle die produkte geïdentifiseer het, hulle het maar na internasionale landbou skoue toe gegaan. En op die skoue daar gaan kyk produkte wat moontlik ‘n voordeel kan wees in Suid-Afrika. Dit ingevoer, getoets en as dit nou goed werk hier tydens die toetse, dan het hulle dit begin inbring en dit begin bemark.”

**Interviewer:** “Hoe lank is jy nou al hier?”

**Company G:** “Ek is van 2010 af is ek by die besigheid betrokke. So ek het 2010 aangesluit.”

**Interviewer:** “Wat is jou posisie nou hierso?”

**Company G:** “So my posisie tans by [REDACTED] is ek is nou algemene bestuurder oor al die besighede. So hierdie besigheid het ‘n bestuurder en daai besigheid het ‘n bestuurder en hulle rapporteer aan my. So ek is nou so by die handelaarskap en by hierdie een en by die vervaardiging is ek betrokke.”

**Interviewer:** “OK, en dan die ander besigheid wat julle het, het julle hom nou eers onlangs begin?”

**Company G:** “Hoe die ander besigheid gewerk het, jy praat nou van die biologiese vervaardiging?”

**Interviewer:** “Is dit [REDACTED]?”

**Company G:** “[REDACTED]. So ons het altyd daai produkte ingevoer van Amerika af. Die maatskappy wat dit ingevoer het, was [REDACTED]. En so [REDACTED] Precision het 50% aandeel gehad en ek en my vrou het 50% aandeel gehad. Ons het... dit is ‘n Amerikaanse produk wat ons ingevoer en verkoop het. En toe het ons so twee jaar terug [REDACTED] die Amerikaanse maatskappy het [REDACTED] se 50% aandeel uitgekoop en toe begin ons die produkte hier plaaslik vervaardig.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company G:** “Ja, so die eienaarskap ... dit is ‘n Suid-Afrikaanse maatskappy en eienaarskap is 50%, ek en my vrou, 50% ‘n Amerikaanse maatskappy. Alles word hier vervaardig en dan word dit van hier af in Suid-Afrika en in Suider-Afrika versprei.”

**Interviewer:** “So, OK. In watse lande is julle nou al orals betrokke?”

**Company G:** “So op [REDACTED] se kant doen ons besigheid in Zambië en in Namibië. Ons model werk so bietjie anderster as wat ek dink jy in gedagte het. Jy... ek dink jy kyk meer hoe ‘n besigheid self uitbrei na ‘n ander land toe en jy gaan ‘invest’ in daai land. By ons werk dit anderster oor ons met agente werk.”

**Interviewer:** “So julle voer meer uit.”

**Company G:** “So ons gaan soek ‘n goeie, noem dit nou maar ‘n besigheid ‘partner’ in daai land. Wat dit... dit is ‘n persoon of ‘n besigheid in daai land wat daar bly en daar werk en daar geregistreer is. En daai persoon voer in van ons af en hy verkoop weer.”

**Interviewer:** “Yes, yes.”

**Company G:** “So ons is ‘n verspreider en dan soek ons weer vir ‘n handelaar iewers anders. Dit is dieselfde ook op die biologiese kant. Op die biologiese kant doen ons baie meer besigheid in Afrika. Ons doen Zambië, Zimbabwe, ons doen Malawi, Tanzanië, Kenia, maar dit is alles deur handelaars. So hulle doen die bemarking in daai land en alles. Hulle plaas ‘n ‘order’ by ons, ons stuur dit vir hulle. Ons ondersteun hulle met tegniese ondersteuning. Jy weet, indien hulle tegniese ondersteuning nodig het en ons help hulle bietjie met bemarking en so. Maar die meeste van die goed doen daai ouens self.”

**Interviewer:** “Yes. Julle besit nie ‘n aandeel in die agentskap daar nie? Julle voer maar net uit deur hulle. So julle teken dan ‘n kontrak met hulle?”

**Company G:** “Ja, ons teken ‘n kontrak, ‘n verspreidings kontrak, met hulle en ons voer na hulle uit en hulle versprei weer. Maar ‘n ou help maar om die mark te ontwikkel. So jy ondersteun hulle finansieel om die mark te ontwikkel ten opsigte van verlaagde pryse, ekstra kortings, bemarkingsmateriaal en dan

sal ons ook ons tegniese ouens of verkoops ouens soontoe stuur om hulle te gaan bystaan met skoue en boeredae en proewe en al sulke goed. So daar is maar 'n twee of drie jaar proses voordat 'n ou regtig begin geld maak. En veral op die biologiese maatskappy sit jy met registrasies. So al die produkte moet geregistreer word by die departement van landbou.”

**Interviewer:** “In elke land?”

**Company G:** “In elke land. So jy sit met 'n twee, drie jaar wat jy basies daai ouens help deur die registrasie proses en dan kan jy eers begin geld maak.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company G:** “Daai ou kan niks verkoop voor die goed nie eers geregistreer is nie. Op die yster kant, jy weet op die toerusting kant, is dit nou baie makliker. Die ouens kan van die begin af, kan hulle verkoop, maar die ondersteuning is baie meer daar. As jy nou toerusting daar verkoop, die ondersteuning op daai toerusting is baie meer. So baie van ons tegniese ouens spandeer baie tyd daar, veral in seisoen, om te kyk of die toerusting reg is. Of as daar 'n probleem is, moet jy die ouens oplei.”

**Interviewer:** “Kry julle ouens van daai kant af wat ook die tegniese kennis het of is dit maar meestal ouens van hierdie kant af wat julle...?”

**Company G:** “Nee, ons soek as ons 'n agent daai kant... die agente, party gaan soek ons vir 'n agent, party kom die agente na ons toe en sê luister ons wil die goed... so as ons 'n ou gaan soek...”

**Interviewer:** “Dan kry hulle daai kant, sê nou maar, stel hulle ouens aan wat die tegniese kennis het?”

**Company G:** “Ja.”

**Interviewer:** “Wat die bemerking kan doen.”



**Company G:** “Ja. Dit is ‘n vereiste van ons kant af dat daai... dit moet ‘n ou met tegniese kennis wees. Ons doen baie opleiding. Ons het nou so ‘n maand terug het ons twee dae opleiding hier by ons gehad. So die ouens van Zambië het hierna toe gevlieg. Kom spandeer hulle twee dae by ons. Ons het eintlik drie tipes opleiding. Die een is ons doen opleiding hier. Ons het ‘n opleidingslokaal net hier agter. Die ander een is ons tegniese ouens gaan soontoe en dan spandeer hulle so ‘n week of so saam met die ouens en doen ‘hands-on training’ en die ander een is ons doen opleiding in Amerika. So ons het byvoorbeeld in Januarie maand het ons agt ouens, agt van ons agente, Amerika toe gevat en dan gaan hulle vir ‘n week daar en doen die opleiding daar. Maar die opleiding is so... ek wil sê so elke ses maande is daar ‘n opleidingsgeleentheid vir die ouens. Hetsy hier, of by hulle perseel of in Amerika. Die opleiding is baie belangrik. Hoe beter die opleiding is, hoe minder hoef ons te ondersteun, want die ondersteuning is maar duur.”

**Interviewer:** “OK. Dan ek dink ons gaan nou oorbeweeg na hierdie ander... daai...”

**Company G:** “Dis reg.”

**Interviewer:** “Hoe besluit julle op watter land julle wil betrokke raak? Is daar kriteria? Watse kriteria kyk julle na?”

**Company G:** “Kyk ons op die [REDACTED] kant is ons... ons tegnologie is redelik gevorder, so ons gaan kyk eerstens hoe groot is die kommersiële landbou daar.”

**Interviewer:** “Is dit julle hoof teiken?”

**Company G:** “En dan die ander ding is ons fokus, meeste van ons produkte is: mielies, soja's, sonneblom. So ons gaan kyk eers hoeveel hektare is daarvan en dan hoeveel is kommersieel. Hoe lyk die ouens se landbou praktyke of dit inpas met ons toerusting. En dan sal mens kyk as die mark groot genoeg

is sal 'n mens daar ingaan. Dit is hoekom ons op [REDACTED] se kant so beperk is. Die landbou in Afrika is redelik groot. Ek meen Zambië het... plant klomp hektare mielies, maar 80% daarvan word deur 'small scales' geplant.”

**Interviewer:** “Ja, nou het julle... is dit vir julle 'n probleem dat daar te min kommersiële boere is? Soos dat... is grond eienaarskappe 'n probleem in baie van die lande? Die rede waarom ek dit nou vra is sê nou maar 'n ou moet 'n implement aankoop en hy het nou nie... besit nie sy eie grond nie...”

**Company G:** “Ja.”

**Interviewer:** “... sukkel hy nie om finansiering te kry nie. Is daar 'n probleem met dit, of nie?”

**Company G:** “Ja. Nee, dit is 'n probleem. Jy weet want die ouens, soos jy nou sê, hulle het nie die akte van die grond nie. So hy kan dit nie gebruik as sekuriteit nie en dan kan hy nie finansiering kry nie.”

**Interviewer:** “Maar die kommersiële boere wat sê nou maar byvoorbeeld in Zambië is, is seker al redelik groot en gevestig?”

**Company G:** “Ja, hulle is groot en gevestig. Zambië is eintlik regtig klein. Hy is eintlik maar 30 000 ha. Soos Nkushe is maar 30 000 ha. Sy grootste kommersiële blok is maar 30 000 ha.”

**Interviewer:** “O.”

**Company G:** “Maar daai ouens plant drie oeste 'n jaar, so dit maak 'n groot verskil en daar is baie water. So 'n ou het in Zambië ingegaan want daar is redelik potensiaal. Wat baie van die ouens doen... ek weet nie of dit waardevolle inligting is of nie, maar baie van die Zambiese ouens het besighede in Suid-Afrika. Geregistreerde besighede. So die besigheid in Suid-Afrika koop by jou en hulle vat dit op 'n manier weer uit.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company G:** “Ek weet nie hoe vat hulle hom verder nie, maar dit is dan ‘n Suid-Afrikaanse besigheid.”

**Interviewer:** “Ja, dit is wat ek eintlik gedink het hoe baie van hulle sal maak.”

**Company G:** “Ja, so baie van die ouens doen dit so.”

**Interviewer:** “Is daar... dit is dalk bietjie van die punt af maar werk hulle in meeste van die lande met ‘n 99 jaar huurpagstelsel of is daar lande wat jy jou eie grond kan koop ook?”

**Company G:** “Ek weet net van Zambië. Zambië werk op ‘n 99 jaar huurpagstelsel.”

**Interviewer:** “Ek dink in Namibië kan jy seker nog grond koop, maar nou... en Mosambiek is seker maar duur en ek dink Zimbabwe...”

**Company G:** “Ek is nie seker nie. Wat ons wel...”

**Interviewer:** “Is julle in Zimbabwe ook nou?”

**Company G:** “Ja op die ander besigheid. Op die ander besigheid is ons daar. So wat ek weet daar is nou baie... um... groot maatskappye wat nou in Afrika begin boer. Ek meen die ouens van Triomf plant nou 100 000 ha in Kongo en so en daar is ‘n klomp ander ouens. Ek was laasjaar by Monsanto se ‘key account’ konferensie by Sun City waar ‘n klomp ouens, dit was groot maatskappye van Oekraïne, Rusland, Suid-Amerika wat 100 000, 200 000 ha hier in Afrika plant saam met Midde-Ooste maatskappye. En dit is gewoonlik, of saam met die regering, so die regering gee die grond en dit is dan ‘joined-ventures’ saam met die regering, of dit is saam met myne. Maar die myne het ‘n groot hoeveelheid grond en as hulle klaar gemyn het dan begin hulle landbou daarop maar dan kry hulle ‘n groot

maatskappy om vir hulle te kom boer. So dit gebeur baie. Ons werk saam met 'n klomp van hierdie ouens, maar dit is baie... soos Triomf se ouens is 'n Suid-Afrikaanse maatskappy so ons werk met hierdie maatskappy hier en hulle vat ons produkte self vat hulle daai kant toe. Wat ek weet 'n groot probleem is, laasjaar op die 'key account' konferensie wat die ouens gesê het 'n groot uitdaging is wat in Afrika boer in hierdie stadium is, jy kry 100 000 ha om te boer, maar saam met daai 100 000 ha kom daar 'n klomp mense wat daar bly. Jy kan hulle nie skuif nie."

**Interviewer:** "So jy moet hulle gebruik?"

**Company G:** "So jy kry die mense saam. Jy kan hulle nie verwyder nie. Jy kan hulle nie skuif nie. Jy kan niks met hulle maak nie. Jy moet hulle... as hulle wil werk, werk hulle, as hulle nie wil werk nie, net daar wil bly, moet hulle daar kan bly. So dit is 'n groot uitdaging vir die ouens op hierdie stadium. So jy kan die vrugbaarste grond kry en dan is daar 20 huisgesinne op sodat jy niks kan doen nie."

**Interviewer:** "OK. En dink kom ons bly net eers bietjie op hierdie vraag. As julle nou na 'n land kyk, spesifiek waarna kyk julle nou? Of is dit... jy het gesê julle kyk na hoeveel hektaar hulle plant en dan wat hulle plant."

**Company G:** "Wat hulle plant en jy kyk of is dit kommersiële ouens of is dit 'small-scales'."

**Interviewer:** "O ja."

**Company G:** "En soos Zambië byvoorbeeld, 80% van sy mielies word deur 'small-scales' geproduseer. Nou 'small-scales' is enige iets van 'n hektaar tot 'n 100 ha. Dit word nie geklassifiseer op die grootte nie, maar op die ouens se praktyke. So daar gaan kyk 'n ou nou wat is die ouens se praktyke."

**Interviewer:** "OK, dan as julle... kom ons sê as julle nou agente identifiseer, wat soek julle in 'n agent? Wat is die kriteria wat julle opstel vir dit?"

**Company G:** “Die agent moet eerstens die ondervinding en die kennis hê, so jy weet hy moet darem... ee... as dit nou ‘n ou is wat ‘precision planting’ produkte verkoop moet hy darem redelik ‘n agtergrond hê van landbou en van praktyke... jy weet, landbou praktyke, bewerkings praktyke, plantery en die groot ding is hy moet die vermoë hê om... die finansiële vermoë hê om dit te kan doen. Want baie keer... die goed is duur en hy moet by ons koop en hy moet weer verkoop. So ons verkies dit eintlik meer om met ‘n maatskappy te werk as individuele ouens. Want individuele ouens het nie altyd daai kapasiteit om die goed te koop nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company G:** “Jy weet hy het ‘n goeie koper maar hy kan nie koop nie... jy weet hy moet die vermoë hê om die produkte te ondersteun. So dit vereis ook geld, dat hy geld agter hom het. So, ja, dit is maar waarna ons kyk. ‘n Ou met ondervinding. Ons verkies ‘n maatskappy wat ‘n tegniese afdeling het en daai tegniese afdeling kan ondersteuning lewer met ‘n verkoopsafdeling wat ‘n verkoopsman in die veld het.”

**Interviewer:** “Wat klaar gevestig is?”

**Company G:** “Ja, ja.”

**Interviewer:** “Wat is die grootste uitdagings wat julle ervaar? Kom ek sê... jy kan dit ook opbreek en wyd raak, maar kom ons praat in terme van julle... um... ervaar julle uitdagings om die goed daar te kry, soos oor die grense?”

**Company G:** “Nie so seer nie, want soos ek sê die ouens reël gewoonlik hulle eie goed oor die grens. Hulle ken dit beter as ons, so dit is gewoonlik nie ‘n probleem nie. ‘n Uitdaging vir ons op hierdie stadium is, soos in Zambië werk ons hoofsaaklik met mielies. Ons produkte is hoofsaaklik vir mielies en so. In Zambië byvoorbeeld word die mielieprys deur die regering bepaal. So die laaste paar jaar het die kommersiële ouens nie mielies

geplant nie. Die prys was te laag. So die mielies word geproduseer deur die ‘small-scales’ en nou is daar nie eintlik ‘n mark vir ons produkte nie, want die kommersiële ouens plant nie mielies nie. Laas jaar het dit so bietjie opgegaan. Toe die prys so bietjie opgaan het klomp kommersiële ouens weer mielies geplant. So ons verkope aan Zambië het weer so bietjie opgetel, maar ek wil sê politiek op hierdie stadium is eintlik maar die grootste faktor vir ons.”

**Interviewer:** “Ja. Ek dink hulle subsidieer ook mos maar die boere daar?”

**Company G:** “Hulle subsidieer die ‘small-scales’.”

**Interviewer:** “Ja, die ‘small-scales’.”

**Company G:** “Dit is die probleem, ja. So ek sal sê die politiek op hierdie stadium is vir ons die grootste uitdaging.”

**Interviewer:** “OK en enige ander operasionele ‘challenges’ wat julle ervaar?”

**Company G:** “Kyk, ‘n groot ding... ek praat nou maar net uit Zambië uit, is die logistiek. Of nie die logistiek nie maar die... ek wil vir jou sê die grootste kommersiële blok is in Nkushi, by Zambië. Hy is noord van Lusaka. Nou sê nou net ons moet daar uitkom. Dit is ‘n helse storie om daar uit te kom. Dit is verskriklik duur om in die eerste plek in Afrika in te vlieg. Dit is ‘n duur uitgawe, jy weet dit kos jou amper net soveel om Lusaka toe te vlieg as wat dit jou kos om Europa toe te vlieg. En dan in Lusaka om ‘n kar te huur. Nou om karre te huur en hotelle te huur in Afrika... dit is duur en dit is moeilik. En die paaie. Nou van Lusaka moet jy in Nkushi kom wat vyf ure se ry is. Ek meen dis chaos, en as jy eers in Nkushi kom, daar's nie blyplek nie, daar's nie plekke om te eet nie, dis maar ‘n gemors. As jy nie by ‘n boer kan oorbly nie... so die infrastruktuur is ‘n moerse probleem.”

**Interviewer:** “Zambië is seker darem nog beter as van die ander plekke?”

**Company G:** “Zambië is nog beter as baie van die ander, want daar is darem nog redelik kommersiële ouens. Nog ‘n ding van Zambië byvoorbeeld is, jou kommersiële blokke sit ver uit mekaar uit so, jy sit met NKushi en Pongwe wat Noord sit, dan sit jy met ander wat Suid sit rondom Lusaka. So, om daai ouens te gaan sien is duur, regtig dit kos jou klomp geld. Ek praat met ouens van Rovic en Leers nou die dag, hulle sê om ‘n verkoopsman Angola toe te stuur vir twee weke kos jou R200 000. So die vervoer en die hotelle is verskriklik duur.”

**Interviewer:** “Jo.”

**Company G:** “So ek sou sê die kostes is baie duur en dis hoekom ek sou sê ‘n man moet maar mooi kyk. As jy nie iemand kry in daai land wat saam met jou die pad kan stap nie, ‘n goeie agent nie, dan gaan jy nie sommer nie. Dis net te duur om daai mark te ontwikkel. In elk geval met ons produkte, want daar is ‘n klein mark vir ons produkte.”

**Interviewer:** “Voer julle nie... party lande wat nader aan die kus is, met die see uit?”

**Company G:** “Nee, die lande wat ons nou maar is, is alles pad vervoer. Ons het ‘n reëling met Zambië op die stroper tafels, die groot stroper tafels, ons voer dit van Italië af in, so as hulle ‘order’ groot genoeg is, kan hulle goed direk Walvisbaai toe gaan. Van Walvisbaai ry hulle dit dan direk Lusaka toe. Dan hoef dit nie eers Suid- Afrika toe te kom nie, om kostes te bespaar. Maar as hulle nou net een of twee bestel, dan om dit eers...”

**Interviewer:** “Nou beplan julle nou nog om op in Afrika in uit te brei?”

**Company G:** “Op die biologiese kant, ja definitief.”

**Interviewer:** “Is dit goedkoper om dit uit te voer?”

**Company G:** “Ja, die biologiese produkte kan op enige gewas werk, so enige ou wat iets plant kan dit gebruik, waar [REDACTED] se produkte is ‘top-end’

kommersiële produkte, dis net jou 'top-end' kommersiële ouens wat dit kan gebruik. So op die biologiese kant, definitief, ons werk saam met... ons soek maar vir 'n goeie agent en ons werk saam met saadmaatskappye wat al reeds gevestig is, werk saam met kunsmismaatskappye wat alreeds gevestig is in daai markte en dan hak 'n ou maar, 'piggy-back' maar op hulle in daai markte in. So jy gaan kyk maar waar die ouens alreeds gevestig is van die maatskappy en kyk om so saam met hulle in te kom."

**Interviewer:** "OK, ek dink die tweede laaste vraag. Is daar foute wat julle al gemaak het wat julle anderster sou gedoen het as julle dit oor kon doen?"

**Company G:** "In Afrika?"

**Interviewer:** "Ja, in Afrika."

**Company G:** "Ek dink die grootse ding is net 'n ou moet mooi kyk om krediet te gee in Afrika. So as jy byvoorbeeld 'n agent het, dit is partykeer maar 'risky' om vir 'n ou krediet te gee vir 30 dae of vir 60 dae, want jy kan eintlik niks aan 'n ou doen as hy in 'n ander land sit nie. Die lande se stelsels is van so aard, jy kan eintlik niks aan daai ou doen as hy jou nie betaal nie. So ons het nou maar weg beweeg en meer in 'n COD... 'n ou betaal ons en dan stuur ons die produkte aan. Behalwe as dit 'n maatskappy soos Afgri of so is. Dit is maar die grootste stel wat ons afgetrap het met van die kleiner verspreiders. Hulle bestel die goed en dan kry jy nie die geld nie, dan moet jy hom daar iewers in die bosse gaan soek net om jou geld terug te kry."

**Interviewer:** "Julle kan nie dat hulle, sê nou maar eiendom as sekuriteit gee nie?"

**Company G:** "Nee, om daai goed af te dwing in daai lande, ons het al... dis net te moeilik. Regtig, dit kos jou verskriklik baie geld, meer geld... want nou stel jy 'n prokureur hier aan, hy stel 'n prokureur in Zambië aan want hy kan nie daar 'operate' nie. Ons het dit in Zimbabwe gehad, so daai



regskostes hardloop net meeste van die tyd verby dit wat die ou jou skuld.”

**Interviewer:** “Is taal ‘n probleem in party van die lande of het julle dit nog nie so ervaar nie?”

**Company G:** “Ek het dit darem nog nie so ervaar nie. Kyk as jy in Zambië in gaan en so...”

**Interviewer:** “Ek praat nou meer van die Portugese lande en die Frans sprekende lande, of is julle nog nie so betrokke in Mosambiek nie?”

**Company G:** “Ons is nog nie daar in nie. Ek weet byvoorbeeld Rovic and Leers is in Angola en hulle het vir my gesê dit is ‘n probleem want die ouens praat Portugees daar ook.”

**Interviewer:** “Dan as jy nou alles kan opsom en sê: wat is die kritiese sukses faktore waarna ‘n mens moet kyk as jy nou in ‘n land ingaan of na toe wil uitvoer?”

**Company G:** “Kom ek sê vir jou, as jy nou na die biologiese kant kyk, want daar is nou ‘n ander uitdaging wat ek nou nog nie vir jou genoem het nie, om die goed te registreer by die departement, so daai regulasies en die regering en goed dis ‘n groot uitdaging.”

**Interviewer:** “Is die uitdaging om hulle wette en prosedures te verstaan of is dit ‘n uitdaging dat dit lank vat?”

**Company G:** “Omdat dit lank vat en dis die meeste van die tyd is dit ‘n ‘ge bribery’. In Zimbabwe byvoorbeeld moet ‘n mens die ouens... jy moet ‘n proef doen en dan moet jy die ouens, omtrent hulle departement na die proef toe vat en al hulle kostes dek. Hulle vervoer en hulle verblyf en hulle etes en alles daar, dat hulle nou na die proef kan gaan kyk. So ek wil sê die wetgewing, as ons in so land ingaan, die wetlike aspekte is vir ons baie

belangrik, veral aan die biologiese kant. Jy weet, het die departement van landbou... is hy redelik gevestig, funksioneer hy oraait. Wat vir ons daar ook belangrik is as mens met die registrasie gaan, jy moet 'n persoonlike kontak hê. Jy moet 'n ou daar ken wat jou kan help anders is jy net van die een ou na die ander en die ander en die ander en jy kry niks gedoen nie. So dit is 'n groot uitdaging.”

**Interviewer:** “Is dit net as julle wil invoer in die land in? Julle kan nog nie self in daai lande produseer nie, of is die hoeveelhede te klein?”

**Company G:** “Ja, dis nog te klein, jy moet eers 'n mark darem ontwikkel so die eerste stap is jy moet die goed geregistreer kry in daai land en dan kan jy begin bemark in daai land. Die proses om daai goed te produseer is redelik ingewikkeld.”

**Interviewer:** “Baie tegniese proses...”

**Company G:** “Ja, ek meen die fasiliteit in Lichtenburg wat ons opgesit het, was amper R20 miljoen Rand. So dis maar 'n duur ding om dit daar in te sit en die aktiewe bestanddeel is redelik klein hoeveelhede, so 'n ou kan met een fasiliteit... kan 'n ou amper die hele Afrika voorsien. Om nog 'n fasiliteit en nog 'n fasiliteit... dit is nie nodig om dit te doen nie.”

**Interviewer:** “Dis seker relatief min wat jy toedien, so jou vervoer koste is darem nie te erg nie. Vlieg julle dit dan?”

**Company G:** “Dit hang af, daar is twee soorte. Ons verkoop produkte met bakterië in en produkte met swamme. So die met die bakterië is baie meer sensitief, so hulle vlieg ons gewoonlik in en die met die swamme kan 'n ou op die pad vervoer.”

**Interviewer:** “So spuit julle dit op die mielies voor julle dit plant?”

**Company G:** “Dis ‘n saad behandeling, so ja, mens spuit dit op die saad voor mens dit plant. As jy eendag tyd het moet ek jou gaan wys, dit is regtig baie, baie interessant.”

## Company H

**Company H1:** “Gee vir ons eers ‘n bietjie meer agtergrond, ek het nou die geskrewe gekry wat jy gestuur het, ek het nog nie vir [REDACTED] (Respondent 2) gewys nie, [REDACTED] (Respondent 2) is nou my medekollega, hy is eintlik die verkoopsbestuurder, hy weet eintlik wat aangaan. Gee ons nou bietjie meer inligting rondom wat nou gebeur en wat jou planne is.”

**Interviewer:** “Ja, soos ek vir [REDACTED] (Respondent 2) gesê het, ek werk by NWK, so ek is ‘n Tegnieuse Adviseur by Opti Feeds. Ek studeer deelyds hier by die Puk vir ‘n MBA. Ek is nou besig met my dissertasie en is amper klaar, die is my laaste onderhoud wat ek moet voltooi. My dissertasie gaan basies oor... ek kyk na landbou maatskappye wat in Sub-Sahara Afrika ingaan, ek kyk op watse maniere hulle ingaan en hoe hulle ‘n besluit maak en wat is die kriteria wat hulle stel as hulle kyk na ‘n geleentheid of na ‘n land. Dan kyk ek ook maar na die uitdagings wat hulle ervaar. Dis in ‘n ‘nut shell’ waaroor dit gaan. Ek voer die onderhoude, dan tik ek dit en ontleed dit volgens temas wat ek opgestel het. Dan kyk ek maar wat stem ooreen tussen al die landbou maatskappye en wat is die kritiese sukses faktore. So ek dink, kom ons begin en dan kry ons ‘n oorsig oor julle maatskappy. Wat is julle maatskappy se geskiedenis? Hoe lank is julle al in Afrika betrokke?”

**Company H1:** “OK, as ek jou so kan sê Johan, [REDACTED] die maatskappy is uit die aard van die saak ‘n baie ou maatskappy, ons het begin in 1927 en so het die maatskappy gegroei deur oornames en uitbreidings tot wat ons vandag is. Ons sien onself, ons is baie nederig daarvoor maar ons sien onself as een van die groter of grootste verskaffers van landbou implemente in die landbou omgewing. Eerstens moet ek dit baie duidelik maak, ons spesialiseer in implemente en nie in kragaangedrewe eenhede nie. Ons is nie gekoppel aan trekkers of 'n trekker maatskappy nie. Dan die ander ding wat lekker is van [REDACTED] is, ons is ‘n eg Suid-

Afrikaanse maatskappy. Aandeelhouing is deur Suid-Afrikaners en ons is 'n privaat maatskappy, wat dan vir ons die geleentheid gee om of die beste produk oorsee te gaan soek om deel te maak van ons portefeulje of ons het ook 'n fabriek in Kaapstad wat die goed bou. So ons ontwerp en ons bou ook so bietjie. Ons sien onself ook as een van die groter maatskappye. Wat Afrika betref..."

**Interviewer:** "Het julle een fabriek in die Kaap en dan een in Johannesburg?"

**Company H1:** "Nee, wat ons doen is, ons het 'n fabriek in die Kaap en ons hoofkantoor is in die Kaap, dan het ons drie takke landswyd. Dan moet ek vir jou ook sê, dis nogal redelik belangrik as mens in Afrika ingaan. [REDACTED], ons sien onself as 'n groothandelaar, ons sien onself as die 'wholesaler'. Ons kry al die goed, of ons bou die ding of ons voer dit in en dan maak ons van 'n kleinhandelaars netwerk of 'n 'retail' netwerk gebruik om ons produk na die eindverbruiker te versprei."

**Interviewer:** "Julle kry agente?"

**Company H1:** "Tot 'n mate, ons het dan nou agente en so is [REDACTED] een van ons agente. So ons sien onself as die groothandelaar. Ons kry die produk, dit word gebou in die Kaap of ons voer dit in van oorsee af in. Dis wat ek bedoel het, ons kan oorsee gaan en die beste produk oorsee gaan kies en ons kan dit inbring. Ons is nie gekoppel soos 'n New Holland, wat net New Holland produkte kan verkoop nie, of John Deere wat net John Deere produkte moet verkoop nie of Case. Ons is eintlik 'neutral'."

**Interviewer:** "Persentasie gewys, hoeveel present voer julle in teenoor wat julle self hier produseer?"

**Company H1:** "Ons maatskappy se beleid is ons wil graag in 60% invoer en 40% lokaal vervaardig. So ons begroting wil ons hê moet 60% : 40% wees. Tans is dit nie so nie en daar is verskeie redes daarvoor. Jou sterkte van jou rand bepaal hoeveel jy invoer en hoeveel jy lokaal vervaardig. Hoe sterker die

Rand raak, hoe makliker is dit om in te voer en lokaal te verkoop. Nou hoe swakker die Rand raak, hoe meer lonend is dit om lokaal te vervaardig, sou jy nie te veel buitelandse produk binne in jou spesifieke produk het nie. As die ding wat jy lokaal vervaardig se komponente alles ingevoer word, kry jy nie eintlik 'n voordeel nie, dan is dit eintlik 'n nadeel, want jou volumes is dan nie daar nie en jou arbeid is duur.”

**Interviewer:** “Dis seker dan ook weer 'n positiewe ding as die Rand weer verswak en julle kan lokaal vervaardig en uitvoer na Afrika?”

**Company H1:** “Dit is nou weer waar jou ander mark inkom.”

**Interviewer:** “Tensy daardie land se geld eenheid saam met Suid-Afrika s'n verswak, dan is dit seker ook 'n faktor.”

**Company H1:** “Dit is 'n faktor ja, hoe swakker ons Rand eintlik word, hoe meer ekonomies is dit eintlik om uit te voer in Afrika in. Nou, ons as [REDACTED], ons is al so van 2001-2002 wat ons in Afrika begin werk het, waar ek ook spesifiek betrokke geraak het. Voor die tyd was dit 'n baie los en vas ding gewees. So van toe af is ons in Afrika en ek dink binne [REDACTED] is daar baie ondervinding van Afrika besigheid.”

**Interviewer:** “Is jy die Direkteur oor Afrika, of wat is jou rol in die maatskappy?”

**Company H1:** “Ons doen ons meeste besigheid vanuit Johannesburg in Afrika, en dit is nou maar net so dat, ons is nog die heelyd betrokke, die meeste betrokke met die Afrika besigheid en dit is nogal interessant, ek weet nie nou of dit gaan deel uit van jou studies nie, maar ons het dit ook nogal gesien, dat dit help nie jy sit in Kaapstad of selfs in PE of in Durban en jy wil in Afrika besigheid doen nie. Jou toegang tot Afrika van uit Suid-Afrika, is uit Johannesburg uit.”

**Interviewer:** “Hoekom is dit?”

**Company H1:** “Dit is net... en [REDACTED] (Respondent 2) jy moet aanvul...”

**Company H2:** “Ja, kyk die punte wat mens hier moet noem is, die manier hoe ons tans besigheid doen... kyk, [REDACTED] (Respondent 1) is takbestuurder, ek is verkope bestuurder, dan is daar nog ‘n ou wat ‘n bemarker is. Elke area het bemarkers, dan het ons ook ‘n bemarker vir Afrika, dit is ‘n ou wat spesifiek kyk na Afrika, hy is direk daar elke dag. Hy is letterlik in ‘n maand, uit vir twee, drie weke iewers in Afrika en so een week in Suid-Afrika.”

**Interviewer:** “So, dit is makliker om van Johannesburg af daar uit te kom?”

**Company H2:** “Die lughawens is daar, want op die ou einde van die dag, as jy in Afrika in gaan, as jy gereeld 'travel', moet jy vlieg, om te ry is nie prakties nie.”

**Interviewer:** “Ja, dit gaan lank vat.”

**Company H2:** “En die ding van Afrika is, jy moet daar wees. As jy nie daar kom nie, jy kan nie alles bedryf van ‘n kantoor af nie, jy gaan net nie al die geleenthede by uitkom nie. Jy moet in die kliënte se gesigte wees, jy moet in Afrika se gesig wees. So dis ‘n belangrike ding om toegang te hê. En dan natuurlik vervoer van die toerusting, vervoer is ‘n groot ding, en al die vervoer maatskappye is maar in Johannesburg, so dis net makliker.”

**Interviewer:** “Maar julle fabriek sit nou in die Kaap, so sit julle dit op die trein tot in Johannesburg of...”

**Company H1:** “Nee, ons maak meestal van gewone pad vervoer gebruik, maar nou moet jy onthou Johannesburg vir [REDACTED] is soos ‘n... ek wil nie sê depot nie, ek wil meer sê ‘n bemerkings omgewing, maar ons is ook ‘n depot waar ons implemente stoor.”

**Interviewer:** “Hoekom sit julle fabriek in die Kaap, is dit maar waar julle begin het?”

**Company H1:** “Dit is maar histories en die aandeelhouers en die eienaars, almal bly in die Kaap en so aan. Dit is eintlik ‘n baie goeie vraag wat ons al... omdat ons maatskappy so oud is, het ons aangepas daarby. Maar ek sou ook die fabriek in Johannesburg wou gehad het, maar nou moet jy onthou, die ingevoerde produk wat ons nou van ons verskaffers van oorsee af kry, kry ons met 'containers' tot in Johannesburg. So daai ding kom tot in PE of Durban en dan tot in Johannesburg en daarvandaan word hy versprei. Al jou groter landbou maatskappye se depot’s is ook maar in Johannesburg.”

**Company H2:** “So, die fabriek is... dit sal ‘n verskil maak as hy in Johannesburg is, maar onthou nou ons praat van tussen 30 en 40% van ons omset kom uit ons fabriek uit, waarvan... kom ons sê 60% van daai 40% kom Johannesburg toe, die res word in die Kaap verkoop.”

**Interviewer:** “OK, in daai area?”

**Company H2:** “Ja, wat ook ‘n baie sterk area is. So dit is...vervoer kos ons miljoene Rande.”

**Interviewer:** “As julle... kom ons begin eers by, watse lande is julle nou betrokke?”

**Company H1:** “OK, as ons terug gaan na Afrika toe, is... ek gaan net weer die stelling herhaal, jy moet in Johannesburg gesetel wees of gevestig wees om in Afrika in te gaan, want dit is net goedkoper. Jy kan na Botswana, Zimbabwe en Mosambiek miskien ry, maar dit raak al ‘n uitdaging. Ons vlieg liewerster. As jy van Kaapstad af, moet jy eers Johannesburg toe vlieg, jy klim oor in Johannesburg, dan vlieg jy in Afrika in. Daar is nie van Kaapstad af, of van PE af na die plekke direkte vlugte nie. Die volgende ding wat [REDACTED] (Respondent 2) gesê het, is die transport. Of selfs Namibië, almal het vragmotors en almal het goed in Johannesburg, hulle laai makliker op. Selfs die Suide van Namibië wat ons uit Kaapstad



uit doen, die goed is net makliker van Johannesburg af. Die vraag is nou weer, help gou nou weer vir my?”

**Interviewer:** “Watse lande is julle nou orals betrokke?”

**Company H1:** “Watse lande is ons in en een van jou vrae op daai ding is: hoe identifiseer jy ‘n land, of hoe het ons ‘n land geïdentifiseer. Dit is tipies waar daar groot landbou aktiwiteite is en jy moet onthou, in Afrika is daar die kommersiële gedeelte, maar daar is ook dan die kleinskaal boere. Onthou hulle noem dit nie die opkomende boere nie, hulle is kleinskaal boere, die ‘small scale farmer’, Jy het seker in jou studies al agtergekom dat die ‘small scale farmer’ produseer meer produkte as die kommersiële boere. ‘n Land soos Zambië, 70% van Zambië se voedsel, se kos, se graan word deur die ‘small scale farmer’ geproduseer. Die kommersiële boere doen goed en ons doen met hulle besigheid maar ons doen met beide besigheid. Jy moet met beide besigheid doen anders gaan dit nie lewensvatbaar wees nie. So ons het altyd gekyk waar daar kommersiële boere was, soos Zimbabwe. Die aktiwiteite was baie sterk daar. Botswana en die lande wat ek nou noem, is ons betrokke. Botswana het jy daai groot boere daar bo in die Noorde wat sonneblom en goed doen. Ons is baie sterk in Zambië, ons is in Mosambiek. Nou gaan ons verder, die afgelope tyd gaan ons nou al Malawi toe, ons gaan Tanzanië toe. Ons is in Kenia so bietjie.”

**Interviewer:** “Angola?”

**Company H2:** “Namibië wel, maar Angola is baie moeilik.”

**Company H1:** “Angola is baie moeilik. Angola is tipies... daar is nog baie staatsbeheer en as jy nie ‘undercover’ wil gaan nie, of jy nie wil begin 'bribe' nie, dan kom jy net nie in nie. Ek sê dit pertinent, ons doen ‘above board’ besigheid. Ons word nie omgekoop of deur ‘n voorman, of ‘n stamhoof of ‘n minister iets belowe en dan doen ons besigheid nie. Ons doen gewone gesonde besigheid soos in Afrika, ‘above board’. Ons respekteer

elke land se invoerbeleide as jy dit so wil noem. Dis maar hoe dit werk. So die lande wat ons betrokke is, is almal wat ons nou genoem het: Botswana, Zimbabwe, Mosambiek, Kenia, Malawi, Tanzanië...”

**Interviewer:** “Julle is nie in die Kongo of die DRC nie?”

**Company H2:** “Ons het toerusting wat daar loop, ons direk doen nie baie besigheid daar nie. Daar is nou nogal ‘n paar Suid-Afrikaanse boere wat nou oorgegaan het soontoe en ons het nou ‘n paar transaksies via van ons handelaars.”

**Interviewer:** “Vanaf julle agente in Zambië?”

**Company H1:** “Nee, soos ‘n NWK of ‘n Afgri.”

**Interviewer:** “In watter lande het julle agente?”

**Company H1:** “Jou volgende vraag daar, of een van jou stellings is, hoe doen ons besigheid daar? Ondervinding het ons geleer, jy moet soos [REDACTED] (Respondent 2) ook gesê het, in hulle gesig wees. So jy moet ‘n struktuur in ‘n land hê. Afrika het slim geword, 10 jaar terug het jy jou ou stukkende trekker wat jy nie hier wou hê nie, het jy in Afrika ingestuur, gedink hy is oor die grens en hy’s weg en jy kan vergeet van hom. Daai dae is verby. Jou kliënt in Afrika is so gesofistikeerd, selfs meer gesofistikeerd as jou kliënt in Suid-Afrika. Ek het vroeër vanoggend in ‘n ander vergadering gesê: ek het al in die middel 2000’s hierdie... 2004-2005, waar die Zambiese boere meer rekenaar geletterd was as die Suid-Afrikaanse boere. Ek het al AMS trekkers gesien loop in Zambië. Ons moenie dink jou kliënt in Afrika is ‘n dom kliënt of ‘n oningeligte kliënt nie.”

**Interviewer:** “Is dit nou meer aan die kommersiële kant of met die ‘small scale farmer’ ook?”

**Company H1:** “Selfs die ‘small scale farmers’ ook. Want onthou, jou ‘small scale farmer’ is nie daar soos in Suid-Afrika ‘n opkomende boer wat nie weet wat hy wil hê nie. Daai ‘small scale farmer’ weet presies wat hy wil hê, want hy boer al 20, 30, 40 jaar. Hy doen dit al baie lank, daarom gaan jy nie vir hom ‘n gat in sy kop praat nie. So ons probeer altyd ‘n handelaars-netwerk weereens in daai lande vestig. Meeste van die lande het ons ‘n handelaar of struktuur wat ons produk kan ondersteun.”

**Company H2:** “Die groot ding is ook, die tipe bedryf waarin ons is, jy verkoop nie ‘n ding en waai vir hom ‘goodbye’ nie, jy moet hom ondersteun eintlik deur sy lewe. Sy moet hom ‘n waarborg gee en dan soos hy werk moet jy hom toelaat om te breek, dis ‘n masjien wat in die grond werk. So as jy nie jou produk kan ondersteun nie...”

**Interviewer:** “Doen julle dit dan deur die handelaar of het julle ‘n meganisasie afdeling ook daar of hoe maak julle met die ondersteuning?”

**Company H2:** “Ons verkies om dit deur die handelaar te doen en ons kyk ook selektief na die tipe handelaars wat ons aanstel. ‘n Handelaar moet aan sekere kriteria voldoen, soos hy moet werkswinkels hê, hy moet onderdele aanhou, ja ‘n paar goeters kan doen.”

**Company H1:** “Hy moet ‘n tegniese ondersteuningspan hê.”

**Company H2:** “As die masjien in die veld is, werk hy nog nie, om die masjien aan die gang te sit, vereis ook tegniese kennis en ondersteuning en om dit van Suid-Afrika af konstant te doen is nie winsgewend nie. So jy het iemand daar nodig, kom ons noem byvoorbeeld Afgri wat in Zambië is. Ons fokus is weer om hulle op te lei in verband met die onderdele, tegniese kennis en die verkoopspan op te lei sodat hulle volle vertroue in ons produk kan hê en kennis. Dit maak dit net makliker vir die vorentoe en dit gee die kliënt in Zambië vertroue in ons produk want hy weet daar is ‘n ondersteunings netwerk.”

**Company H1:** “Die lande wat ons nog nie... sê nou maar ‘n struktuur in het nie, soos in die DRC en die plekke, doen ons ook besigheid maar ons het nou nog nie vaste strukture daar nie. Nou het ons ook al [REDACTED] Johannesburg (Company H) ook nou al so ingerig dat ons elektronies met daai mense kan gesels en kan werk, en onderdele... ons onderdele afdeling het ons personeel wat ‘n oproep kan vat van die DRC af, van ‘n ou wat in die moeilikheid is en wat dan nou vir hom nou weer kan ondersteun met onderdele. So as jy in Afrika ingaan moet jy in jouself goed georganiseer wees en ek herhaal, Afrika is nie meer daai afskeep gedeelte waar jy jou swakker of slegte goed na toe stuur nie. Daai mense is ingelig, is rekenaargeletterd en wat ek met hulle sê deesdae is, ons stuur nie meer eers ‘n gedemonstreerde produk in Afrika in nie, ons stuur ons beste produk in Afrika in, want jy gaan net moeilikheid optel en jy gaan net jou naam gat maak.”

**Company H2:** “En, die ding is, dit gaan nie net daarvoor om nou ‘n transaksie te doen nie, jy wil more nog ‘n transaksie met dieselfde mense doen.”

**Interviewer:** “En as daar nou ‘n probleem is met daai implement, is dit baie moeiliker om daai ding daar te gaan regmaak of te vervang as wat dit is as dit in Suid-Afrika is.”

**Company H1:** “Dit is waar ek nou terugkom. Ons het ‘n ondersteuningsbasis. Ek het nou vir jou genoem van onderdele en ons is al ingerig dat ons onderdele oproepe kan hanteer, maar ek het ook ‘n tegniese span, waar ek nou ‘n tegniese ou op ‘n vliegtuig kan sit en hy kan gaan. Ons doen dit gereeld, en ons bou daai koste... bou jy in jou produk se prys in. En snaaks genoeg, jou Afrika kliënt of jou Afrika handelaar aanvaar dit as jy dit doen as jy die rugsteun kan gee, die ‘support’, hy sal liewerster duurder betaal as hy weet hy kry die rugsteun en hy kry die ‘support’. So ons bou dit in die prys in en ons is nie skaam daarvoor nie en ons sê dit vir die ou, maar as daar ‘n ou is soos in Malawi: hulle het op ‘n slag ses planters by ons gekoop toe kom daar ‘n fout, toe kon ons ‘n tegniese ou, nie ‘n verkoopsman nie, ‘n tegniese ou op ‘n vliegtuig sit, hy vlieg Malawi toe,

hy gaan doen die ding en hy kom terug. So jy moet gestruktureerd wees om dan nou in Afrika te werk.”

**Interviewer:** “As ons nou praat oor die lande, as mens aan die uitvoer kant kyk, is mens seker meer geneig om geleenthede te volg as daar ‘n vraag na jou produkte is. Dan het mens seker nie baie kriteria nie. Of is daar kriteria wat julle stel, in hierdie tipe land wil ons nie betrokke raak nie.”

**Company H2:** “Daar is altyd [inaudible], dit is een van die eerste lesse wat mens in handel leer. Mens moet kyk na: is daar oorloë en sulke goeters. Natuurlik ‘n groot uitdaging is maar die politiek van die land. Waar ons groot uitdaging het maar waar daar verseker geleenthede is, is ‘n land soos Zimbabwe. Daar is ontsaglik baie geleenthede daar, uitstekende landbou. Hulle het deur fases . As gevolg van hulle politiek is daar nie geld in die land nie, so dit maak dit ontsaglik moeilik. Daar moet mens weereens kyk na jou struktuur wat jy binne die land het. Daar is baie uitdagings, maar dit beweeg ook maar op en af. So ‘n paar jaar sal dit dalk slegter gaan en dan ‘n paar jaar beter. [REDACTED] (Respondent 1) het nou al baie gewerk saam met die ouens al vir jare. Gaan dit sleg in die land en dan het hy baie vertrou in daai handelaarskap wat daar is en dan kom dit maar weer op.”

**Interviewer:** “En sê nou soos Mosambiek wat Portugees is, of is die meeste van die kommersiële boere Suid-Afrikaners. Wat vind julle daarso?”

**Company H1:** “Moenie ‘n fout maak nie, taal speel nogal ‘n rol, Afrika is nie altyd Engels nie. Almal dink altyd, as jy Engels is, is jy reg. Soos jy weet, Mosambiek is Portugees, Angola is Portugees. Hierdie Wes-Afrika lande is almal maar eintlik Portugees. So taal is nogal ‘n probleem partykeer, maar taal skrik ons nie af nie.”

**Company H2:** “Ons is eintlik baie gelukkig, ons bemarker wat ons vir Afrika het kom van Zimbabwe af, so hy het groot geword in Portugees, so hy kan Portugees praat en dit help verseker. Maar ek dink dit kom maar by

ervaring en as jy op die ou einde van die dag dieselfde taal kan praat in terme van wat in jou kliënt se omgewing aangaan, dan wen jy 'n klomp goed. So as jy weet, hoor hierso, dit is wat nou tans in die ekonomie aangaan, sê nou maar in Zambië of in Zimbabwe en jy begin klaar om met jou kliënt daar rondom praat en jy verstaan wat is sy uitdagings, dan wen jy 'n klomp veld daarso.”

**Company H1:** “Ons het al 'n duur les geleer, en spesifiek met Angola. Wat ons gedoen het, binne in die maatskappy het ons gesê, OK, kom ons stel 'n Angolees aan wat... om die verteenwoordiger te wees in Angola en ons het gedink dit gaan vir ons die deur oopmaak. Maar dit was nie die geval nie, watsé fout het ons gemaak? Eerstens, die Angolees bly al vir so 10 of 12 jaar in Suid-Afrika. Met ander woorde, hy het die leefstyl en hy het die veranderings gemis wat in Angola verander het. Die Angolees wat ons toe aangestel het, praat Portugees maar hy het nie 'n landbou agtergrond nie, hy het nie landbou ondervinding nie, dit help nie. So ons kan liewerster soos wat ons nou het, jy kan liewerster kyk na 'n ingeligte ou wat kennis het en kleur maak natuurlik in Afrika nie saak nie. Net solank jy weet waarvan jy praat en ek gaan 'stress' dit weer: Afrika is nie meer dom nie, dit gaan help nie jy gaan praat 'n klomp nonsens daar nie. So dit is nogal een ding, die ander ding is as ons kyk na hoe hanteer ons besigheid in Afrika, of dan nou deur 'n handelaar wat finansiële sterk genoeg is. Want dit speel 'n groot rol: finansies, en hoe hanteer jy Afrika. My beleid is streng, of ons moet 'n goedgekeurde handelaar hê wat finansiële sterk is, wat ons kan betaal. Alternatiewelik word alle produkte eers betaal voordat dit in Afrika ingaan. Geld in die bank, dan kan hy gaan. Maar nou kom ons weer terug na wat ek vroeër gesê het. Almal het nie altyd die vertroue om jou te betaal voor jy die produk gestuur het nie en daai vertrouensverhouding moet jy met jou kliënt daar anderkant hê en dit het [REDACTED] [REDACTED] (Company H) tans. Ons het mense wat miljoene Rande in ons rekening inbetaal, ons stuur die produkte eers oor 'n maand of 'n maand en 'n half. Maar dit is die vertroue wat jy moet skeep in Afrika. As jy nie daai vertroue het nie, gaan jy nie regkom

nie. So in Afrika is dit of kontant of jy het 'n kredietwaardige handelaar wat jy weet jou gaan betaal.”

**Interviewer:** “Dit antwoord amper een van die vrae daar oor die kritiese sukses faktore. Wat is nog krities om na te kyk as mens sê nou maar in julle geval uitvoer na ‘n land?”

**Company H1:** “Kritiese sukses vir uitvoere na Afrika toe is, jy moet die regte produk vir die regte aanwending stuur. En daarvoor moet jy kennis hê van die land se omstandighede. Vat nou ‘n skeurploeg. ‘n Skeurploeg in Koster is nie miskien dieselfde skeurploeg wat jy nodig het in Kushe in Zambië nie. Jy moet kennis hê van wat daar aangaan. En dan moet jy die regte produk hê en jy moet ‘n kwaliteitprodukt hê. Kwaliteit speel ‘n groot rol.”

**Company H2:** “En dan moet die ouens bewus wees van jou, dit help nie jy het die goed maar hulle weet nie van jou nie. So jy moet goed hê soos ‘n ordentlike 'website' waar die ouens kan sien. Jy moet skoue bywoon.”

**Interviewer:** “Gaan woon julle skoue by in die Afrika lande?”

**Company H2:** “Ja, dit is baie belangrik. Hoe meer jy daar is en hoe meer jy in daai ouens se gesig is, hoe meer is jy bewus wat aangaan.”

**Interviewer:** “Praat julle soos met die regering in daai land, vind julle dit nodig om met hulle te praat?”

**Company H1:** “Snaaks genoeg Johan, by min lande of eintlik by geen lande praat ons met die regerings nie. Ons raak wel betrokke by projekte. Kom ons vat ‘n voorbeeld, ons is nou in Zambië... is ons betrokke by sekere projekte wat NWK ondersteun hiervandaan. Ons raak betrokke maar NWK gaan praat met die stamhoof of gebiedskaptein of wat ook al, maar ons, of ek, wil nie by politiek betrokke raak nie, ek wil nie by regerings betrokke raak nie en ons is ook nie.”

**Interviewer:** “Ek dink, baie mense sê hulle praat met die regerings maar ek dink dit is meer gevalle waar hulle geld in die land gaan belê en dan wil hulle weet, as hulle gaan geld daar belê, watter voordele kry hulle? Gaan hulle beskerm word? As mens praat van ‘Foreign Direct Investment’, julle het nie infrastruktuur nie so julle maak nie eintlik ‘n belegging in daai land nie.”

**Company H2:** “Ek dink nie dis ons bedryf daai nie.”

**Company H1:** “Geboue, eiendom, nee, en dit was nog altyd my beleid gewees. Ons infesteer baie in die vorm van persone om daar te wees, skoue, boeredae, sulke goed. Maar om self ‘n struktuur daar op te bou is baie moeilik en baie duur. Dan gaan ek liewerster soos in Zimbabwe, het jy twee of drie groot landbou maatskappye. Dan gaan jy liewerster na hulle toe en gebruik hulle as ‘n retail’, want hulle het klaar die struktuur, hulle is klaar daar. Ek kan net vir jou sê, soos ek sê die afgelope elf of twaalf jaar wat ons in Afrika betrokke is: Julle slim ouens ken die 80/20 beginsel en Afrika is nou die afgelope twee jaar as ek hom vat as ‘n afsetpunt, dan is Afrika deel van ons 20% afsetpunte wat 80% van ons besigheid doen. So dit is die tipe groei wat ons in Afrika het.”

**Interviewer:** “Het julle, as ons praat oor uitdagings, watter uitdagings ervaar julle?”

**Company H1:** “‘Right’, dit kan ek vir jou baie duidelik sê: uitdagings in Afrika as jy nou daar kom, maar dit is nou vervoer, ‘transport’. Dit is maklik om in ‘n vliegtuig te klim en te vlieg tot in Angola of waar ookal, maar om daar transport te kry en rond te beweeg is baie moeilik. Verblyf in Afrika is ongelooflik duur. ‘n Groot uitdaging van Afrika is, ongeag van wat ek nou net gesê het... die mense is gevorderd en ingelig... Afrika het maar Afrika tyd. Jy moet geduldig wees. Die grootste probleme wat ons normaalweg ondervind is binne in die Afrika land, sy eie infrastruktuur, paaie, lughawens, spoorlyne en sulke goed aanbetref. Het ek iets uit gelos?”



**Company H2:** “Ja, ek dink die vervoer is definitief ‘n groot probleem, waar ons baie keer... kom ons sê produkte direk in ‘n ‘container’ gaan van die oorsese verskaffer direk na die land toe kry. Dis nou maklik, jy kan ‘n ‘container’ tot daar kry, maar nou moet die ‘container’ weer terugkom, sulke goeters.”

**Interviewer:** “Is daar gevalle wat julle sê nou maar direk na een van die hawens daar toe uitvoer, kom ons sê Walvisbaai of so?”

**Company H2:** “Daar is gevalle waar dit makliker is. Kenia gaan ons Durban toe en dan skip ons dit op...”

**Company H1:** “Beira (Mosambiek) toe...”

**Company H2:** “Daar is selfs... daar is ‘n paar lande wat dit makliker so werk. ‘n Land wat ons deesdae ook redelik mee besigheid doen is Ghana.”

**Company H1:** “Ja, ons het Ghana vergeet...”

**Company H2:** “In ‘n ‘container’ en hy gaan op met ‘n boot tot bo in Ghana en hulle laai hom daar af.”

**Interviewer:** “Is dit van die goed wat julle in Kaapstad produseer en die ingevoerde goed.”

**Company H2:** “Ag, maar iets van alles.”

**Company H1:** “Iets anders wat ek vir jou moet noem, maar jy het dit ook seker agtergekom al, daar's ‘n behoefte, daar is ‘n behoefte in Afrika om met Suid-Afrika besigheid te doen. En ek het al met Ethiopië gesien. Ons was nou nog nie baie suksesvol in Ethiopië nie, van ons goed loop ook al daar. Daar is... en jy weet miskien meer daarvan as jy nou swot in daai rigting, Afrika lande het eintlik so half ‘n onderneming gemaak om

landbou gewys vir homself basies te sorg. As hulle wil aankope doen, as hulle implemente en trekkers wil koop sal hulle dit liewers deur Suid-Afrika doen as wat hulle dit van ander lande af doen. Om 'n voorbeeld te gebruik is tipies Ethiopië wat mos daai groot suiker projekte het. Nou, hulle het Claas produkte gebruik en toe kom hulle agter maar Bell in Suid-Afrika vervaardig hulle eie trekkers. Hulle het hulle hele reeks implemente omgeswaai na Bell toe omdat dit 'n plaaslike Afrika produk is, nie Suid-Afrika produk nie, 'n Afrika produk. Ek weet nie of jy dit al agtergekom het nie en daar is 'n groot dryf dat die ouens... dis hoekom nou, ons doen met lande in Afrika besigheid wat ons eintlik sê: 'Hoor hierso, Europa is nader', maar Afrika het 'n vertrouwe in Suid-Afrika gekry om besigheid te doen. Afrika ondersteun Suid-Afrika, want hulle wil die besigheid binne Afrika hou. Dis 'n gevoel wat daar is, en dit is nie net in Ethiopië wat ek dit gekry het nie, jy kan dit in Kenia gaan kry, jy kan dit in al daai Ooskus lande... wil met Suid-Afrika besigheid doen. So daar is eintlik 'n behoefte vir Afrika, om deur Suid-Afrika gediens te word."

**Interviewer:** "OK, die laaste vraag, ek dink ons het ook al daaraan geraak. Was daar al foute wat julle gemaak het, wat as julle anders sou doen as julle dit oor kon doen?"

**Company H1:** "Kom ek sê vir jou, ons het op 'n stadium... en ek moet net vir jou bietjie agtergrond gee om die ding te verduidelik. In Suid-Afrika, van die groot handelaar na die klein handelaar toe het ons 'n baie eksklusiewe verhouding, van ons of na NWK toe of van ons af na SENWES toe. En ons het in 'n gebied net een handelaar en daai strategie het ons in Afrika ook gebruik, dat ons wil in Zimbabwe net een handelaar hê. Maar dis verkeerd, want... omdat, die mense is ingelig en alles, maar die mense kan nie so maklik rondbeweeg nie. So in sekere areas kry jy 'n liefde vir, kom ons sê nou maar Massey Ferguson trekkers en 'n ander area kry jy 'n liefde vir John Deere trekkers. Nou as jy net vir jou by John Deere handelaars skaar, dan mis jy 'n groot deel van die land, as jy hoor wat ek vir jou sê. So, ons het nou die afgelope twee, drie jaar het ons daai

strategie verander dat ons is nie baie eksklusief nie, jy het wel 'n handelaar, jy het wel iemand maar jy het een of twee of drie verspreidings punte binne in 'n land. Dis nogal 'n les wat ons geleer het, en jy weet self, in Suid-Afrika is NWK en SENWES is altyd kwaad vir mekaar as hulle in mekaar se gebiede ingaan en te kere gaan. Maar ons kry dit nie in Afrika nie, Afrika se ouens is gemaklik daarmee. So jy moenie baie eksklusief in Afrika wees nie. Foute wat ons gemaak het, is om implemente of produkte op te stuur wat nie aan die behoefte voldoen daar bo nie. As die produk daar is, dan's dit verby, jy kry hom nie weer terug nie, want dit is iets wat ons ook nog nie gesê het nie. Dit is baie moeilik om as jy 'n fout gemaak het in Afrika, daai fout terug te bring. As ek 'n fout maak in Lichtenburg, dan vat ek die implement van Lichtenburg af en ek skuif hom Sannieshof toe of dan skuif ons die produk Koster toe. As jy 'n fout maak in Afrika, dan is die ding daar. So dis al lesse wat ons geleer het. Ander lesse, en ek gaan dit weer sê: Afrika is duur. Moenie dink dis goedkoop nie, moenie te veel afslag gee nie, moenie jou produk te goedkoop soontoe stuur nie, want as jy die 'transport' moet gee dan kos dit duur. Treine, vliegtuie, vliegtuig kaartjies, karre huur om daar rond te beweeg.”

**Interviewer:** “Maak julle gebruik van treine om goed op te stuur of is dit nie eintlik op standaard nie?”

**Company H2:** “Nee, nie rêrig nie.”

**Company H1:** “Infrastruktuur is 'n groot probleem in Afrika, 'n groot probleem. Watter foute het ons nog gemaak? Wat ek wel kan sê, Afrika is nie 'n 'quick fix' nie, moenie dink jy gaan gou 'n paar 'bucks' in Afrika maak nie en kom terug nie. Daar het al te veel ouens hulle vingers gebrand. En wat jy nie wil hoor nie is 'n ander ding en ek sal dit op enige verhoog sê: Volgens my, oorskat die mense Afrika, hulle oorskat die potensiaal in Afrika, hulle dink daar is baie meer geld en potensiaal in Afrika. Dit is nie so baie nie, dit kan ek kategoriees vir enige iemand sê. Almal dink

Afrika is hierdie helse klomp geld wat net wag om gevat te word, dis nie so nie.”

**Interviewer:** “Die probleem is, hoe ek dit sien, die potensiaal is daar om ontwikkel te word maar die lande is baie arm en die mense is baie arm. Maar oor 20 jaar of 50 jaar... die wêreld het nog steeds daai landbou grond nodig as dit een of ander tyd ontwikkel gaan word, gaan daar dalk baie meer potensiaal wees, maar daai lande se ekonomieë moet eers nog baie groei en gesonder word.”

**Company H2:** “Daar is ‘n klomp insette, ek vat nou ‘n land soos Botswana. Nou, ons doen baie besigheid bo in Panamentega. Daar is groot blokke wat die ouens ontbos het. Nou om so storie te ontbos, dit kos nie R10 nie, dit is miljoene Rande, net om eers aan die gang te kom en dan begin die hele proses eers. Dit is ontsaglike uitdagings, orals in Afrika gaan dit maar so. Daai ouens wat in die Kongo was, die ouens het eers begin ontbos. Daar is ouens wat op ‘n sekere stadium daar in die Kongo was wat gaan ontbos het en toe het dit ook nie so goed gegaan nie. So daar is van daai goed wat plat geval het.”

**Company H1:** “Die gesegte is, Afrika kan die kosmandjie van die wêreld word, maar daar is baie geld nodig soos wat julle sê, daar is baie politieke wil nodig, want ek dink nie al die lande se politieke wil is daar nie en as die politieke wil daar is, die ekonomieë van daai spesifieke lande hou die ontwikkeling van daai lande agter. Wat gebeur in Zimbabwe? Daar is geweldige potensiaal in Zimbabwe maar die regering het nie geld nie, hulle het nie valuta om produkte te koop nie, dis hoekom, ons verkoop baie produkte in Zimbabwe maar die boer kry sy geld op ‘n ander manier daar uit en dan kan hy ons betaal. Die regering of die staat het nie genoeg valuta om vir die ouens te gee om produkte te kry nie.”

**Company H2:** “Ek dink ‘n groot ding wat almal nie altyd besef nie, Afrika vat tyd. In Afrika kan jy nie net instap en verwag jy gaan besigheid doen nie, dit vat jare. Ons het so paar jaar terug het ons een bemarkings direkteur gevra,

waar sien ek nog groei? Toe sê ek in Afrika, toe sê hy: ‘ja, maar hulle syfers lyk so sleg’. Ja, dit is ’n paar jaar terug, maar hier is soveel werk en energie wat hier ingegaan het en nou begin dit eers terugkom na ons toe. Hier is nou ’n klomp projekte, hier in Angola was hier ’n rukkie terug ’n paar ouens wat bymekaar gekom het met hierdie projekte wat hulle wil begin. Op die ou einde van die dag val dit maar net plat, almal dink hulle sien hier potensiaal vir geld, dan kom hulle agter, die geld kom nie dadelik in nie. Dit kom eers later in en dan val dit plat.”

**Company H1:** “Ek kan ook vir jou sê, maar dis nou maar die gevoel wat ek het, is dat, 10, 11 jaar terug het die Westerse lande of Europa, het geld gegee vir ’n projek in Afrika, dan koop en gaan die ouens te kere en dan kom hulle projek nie af nie. Hulle doen dit nou anderster. Europa of die Westerse lande gee die produk, hulle gee die trekkers, hulle gee die insette en dis hoekom jy sal sien, in Mosambiek is daar nou groot goeters aan die gang. Maar dit is ’n landbou maatskappy uit die UK uit wat die grond kry. Hy stuur sy eie produkte in en implemente en goed en hulle ontwikkel die area, hulle oes dit en hulle vat daai produk uit weer terug soontoe. Dit is ’n groot swaai in die mark, dit is nie net dat ouens geld gee nie, want hulle het gesien die projekte kom nie af nie. Soos [REDACTED] (Respondent 1) nou net gesê het, ouens het hierdie helse verwagting. Ek sê weer, daar is nie so baie potensiaal in Afrika soos almal dit maak nie. Raak betrokke en jy sal sien, maar dat daar wel potensiaal is en dat dit nou die regte tyd is om betrokke te raak...”

**Interviewer:** “As mens kyk oor tyd, lyk dit of dinge in die regte rigting beweeg?”

**Company H2:** “Die afgelope 11 jaar het ons ontwikkel, maar dit kos werk. Jy moenie dink jy gaan ‘n paar ‘bucks’ kan vinnig maak nie, jy moet dinge reg doen.”

**Company H1:** “Ons het oor die afgelope tyd van ‘n miljoen Rand wat ons in Afrika gedoen het, het ons nou begroot vir R22 miljoen om vir jou net ‘n idee te gee. Nou, die afgelope jaar en ‘n half, twee jaar, is Afrika nou soos ek

jou nou gesê het deel van die 20% afset punte wat 80% van die wins maak. So daar is groei en daar is potensiaal maar ek dink party mense se verwagtinge is te hoog.”

## Company I

**Interviewer:** “OK, kom ons begin eers deur ‘n oorsig oor julle maatskappy te kry. Hoe het julle ontstaan, julle geskiedenis en dan kan jy my dalk net vertel in watter lande is julle betrokke.”

**Company I:** “OK, ons het basies in 2004... om trekkers in Suid-Afrika in te voer, meganisasie gedrewe. Ons het toe so in 2009, het ons toe begin om ook implemente by te sit. Dit is basies maar invoer, gefokus op, kan maar sê, bekostigbare landbou toerusting, nie... ja kommersieel, maar nie 'high spec' as ek dit so kan sê, tipe van meganisasie nie.”

**Interviewer:** “Om dit uit te voer in Afrika?”

**Company I:** “In Suid-Afrika en ook in SADC, jy weet omdat jou opkomende boere maar basies gefokus is op lae koste trekkers, eerder as om hoë tegnologie tipe te gebruik as wat ons plaaslik in Suid-Afrika gebruik. So ons het toe klomp toerusting ingebring in Suid-Afrika in en in 2010 het ons toe [REDACTED], die ou [REDACTED] bekom, wat gefokus is op die vervaardiging van landbou toerusting. So nou sit jy met ‘n dinamika waarby jy lae-koste trekkers het, jy het lae koste ingevoerde produk maar dan het jy ook kwaliteit Suid-Afrikaans vervaardigde produk op die plaaslike mark. Die voordeel wat ons gehad het, ons het ‘n reeks, van jou beginboer tot ‘n kommersiële boer kan jy dan diens uit die vervaardigings prosesse uit. Een van ons uitsettings wat ons toe wel gesien het, was in Suid-Afrika is daar groot dryf gewees vir opkomende boere maar ook in die lande omliggend van Suid-Afrika, want die ouens het maar ‘n baie primitiewe bewerkings aksie gehad. So ons het...”

**Interviewer:** “So, julle het... doen nou die implemente en dan doen julle die kunsmis ook, dis alles nou vertakkings, wat doen julle dan nog alles?”

**Company I:** “Ek gaan nou vir jou presies verduidelik, dit is baie interessant. So toe het ons begin in Botswana, Namibië en Zimbabwe het ons begin om toerusting te verskaf. Ons grootste kliënt was Zimbabwe gewees toe hulle ‘n heropbou program gehardloop het, het ons so 1600 trekkers gelewer aan hulle.”

**Interviewer:** “Wanneer was dit?”

**Company I:** “2006, 2007, 2008, 2009 het ons toe vir hulle die trekkers gelewer maar toe het die fokus begin raak om ook die implemente te maak en te lewer. Ons het toe self met handelaars uitgebrei in Namibië, Botswana en in Zimbabwe, maar ons het toe besluit om direk self in Botswana betrokke te raak as ‘n direkte uitvloeisel van ons. Ons het toe nodig gehad om ‘n ‘local partner’ te kry en ons het toe ‘n baie goeie ou geïdentifiseer wat goeie kennis gehad het van meganisasie. Ons het toe ‘n besigheid daar opgesit wat nogal baie goed gegroei het, veral die meganisasie, want dit is ‘n... wat lekker van Botswana is teenoor wat in Suid-Afrika is, is baie gesubsidieerde landbou. Daar is baie motivering van landbou, almal is daar beesboere, so... as jy bewus is daarvan, maar daar is ‘n groot dryf om te begin meganiseer en na saaiboerdery toe te beweeg. Veral meer na die Noorde toe van die land. Ons het toe... ons is toe in Angola, ons het baie navrae gekry van meganisasie projekte in Angola, Zambië en die DRC. Ons eerste besoeke was baie in Angola gewees, waar ons toe nie rêrig aan die gang kon kom nie, maar dit was basies oor politieke omstandighede. Dit is nog, Angola is ongelukkig baie moeilik. Orals waar ons gekom het in Afrika was daar ‘n konstante vraag, nie net na meganisasie nie maar ook na insette. Ons het die inset verskaffers plaaslik probeer kontak om vir hulle te sê ons het verbintnisse, ons kan distribusie vir hulle vergemaklik, jy weet, ons het die netwerke. Maar hulle het nie belang gestel nie, hulle het hulle eie ontwikkelde netwerke daar bo en ons moet deur die ding werk. Dis toe genoodsaak om eventueel te sê kom ons kyk self daarna. Dit is toe waar ons begin het met kunsmis, ons het gekyk na kunsmis wat ons kan verbou en uitstuur



na hulle toe. Ons het toe die [REDACTED] 'brand' weer 'ge-revive' vir die Suid-Afrikaanse gebruik maar ook Afrika.”

**Interviewer:** “Maar [REDACTED] (Company I) is mos nou al ‘n baie ou maatskappy. Het dit oorspronklik ook as ‘n tipe van ‘n koöperasie ontstaan deur boere wat dit besit het en toe word dit lateraan ‘n maatskappy?”

**Company I:** “Nee, [REDACTED] (Company I) het in iets in die 80’s, 82, 83 iewers daar is hy deur [REDACTED] oorgeneem wat hulle die naam verander het na [REDACTED] toe met die [inaudible] se bydrae, en die maatskappy was effektief gelikwideer.”

**Interviewer:** “O, OK”

**Company I:** “Ons het net ‘n nuwe maatskappy registrasie gedoen en ons het die handelsmerk bekom. So hierdie is ‘n heel nuwe maatskappy wat ons eintlik gevestig het. Die beginpunt het begin by die... ons het die perseel bekom, toe het ons nou gesê nou het ons ‘n perseel maar ons wil graag kunsmis begin doen so wat gaan ons dit noem en toe besef, jy kan nie iets doen as jy nie ‘n sterk handelsmerk het nie.”

**Interviewer:** “So die handelsmerk was [REDACTED], maar hy was nie van die begin af [REDACTED] nie, toe die fabriek oorspronklik gebou was nie?”

**Company I:** “Nee, heel aan die begin was hy [REDACTED], die [REDACTED], en toe het [REDACTED] hom bekom en hy het hom verander na [REDACTED]”

**Interviewer:** “Maar, julle maatskappy wat die trekkers doen, was dit [REDACTED] op daai stadium?”

**Company I:** “Glad nie, dit was [REDACTED] (Mechanisation Affiliate). So, as jy gaan kyk na ons profiel sal jy sien dat ons ‘n redelike uitgebreide struktuur het. Sien daar is die pilare waarop ons besigheidstrukture op uitgebou is, so jy kan sien, dit is redelik gegroepeer volgens wat ons

doen. So jy het jou meganisasie been wat onder die [REDACTED] Equipment (Mechanisation Affiliate) val, wat dan sy handelsnetwerke het, waar onder dan [REDACTED] Manufacturing (Manufacturing Affiliate) is wat 'n vervaardiging maatskappy in Bothaville is. Dan het ons [REDACTED] Investments (Investment Affiliate). [REDACTED] Investments (Distribution Affiliate) is die maatskappy in Botswana, wat kyk na die distribusie in Botswana. Ons verspreiding vind konstant deur handelsnetwerke plaas.”

**Interviewer:** “So julle het eintlik aan die meganisasie kant het julle in die meeste Afrika lande dan agente?”

**Company I:** “Korrek.”

**Interviewer:** “Maar julle het genoem dat julle dan ook direk gaan.”

**Company I:** “In sekere geïdentifiseerde areas, sal ons direk gaan...”

**Interviewer:** “Maar is dit dan direk soos dat julle die handelaars daar besit.”

**Company I:** “Korrek...”

**Interviewer:** “Of direk dat julle direk na die kliënt toe gaan?”

**Company I:** “Nee, ons gaan deur die handelaars. So ons sal 'n handelaarskap soos [REDACTED] het ons handelaar gaan opstel waarvan die 'local' ou 30% het en ons sal dan... die 70% is ons sin.”

**Interviewer:** “So in die meeste van die lande het julle maar ‘joined-ventures’ waar julle ‘n 'local' ou kry en julle koop in by hom?”

**Company I:** “Korrek. Wel, ons stig 'n nuwe maatskappy gesamentlik. Waarby hy sy netwerke bring en ons gee die insette ensovoorts om hom aan die gang te kry.”

**Interviewer:** “Een van die vrae is: Hoe identifiseer jy daai aandeelhouer, wat is jou kriteria wat jy half stel?”

**Company I:** “Dit hang af na watter besigheid ons gaan kyk. As ek gaan kyk na meganisasie sal ek gaan kyk wie is die beste verkoopsman in daai area en ek sal hom nader. Want al die ander goed kan ek reeds vir hom gee. Jy weet, jou infrastruktuur, jou voorraad, jou finansiële dienste, administratiewe dienste, ‘back office’, al daai ‘services’ kan ek vir hom gee uit die aard van die basis wat reeds gebou is. So wat het ek nodig? Ek het verkope nodig. So wat ek sal doen is ek sal in die area gaan identifiseer wie is die beste verkoopsman. Wie verkoop die meeste trekkers. Ons sal hom bietjie bekyk en dan sal ons hom nadertrek en sê: ‘maar kom nader’. Ek het ‘n goeie voorbeeld. Ons het in Douglas, het ons ‘n tak gaan oopmaak. En ek het gaan uitvind wie is die beste agent in Douglas. Ons het hom aangestel en ons het in April maand begin en ons het R162 000 000 se omset gehad in een jaar, die eerste jaar.”

**Interviewer:** “Jo.”

**Company I:** “Hoekom? Want ek het die beste agent, ek het die beste verkoopsman. ‘Sales’ is als wat jou besigheid dryf. Jy weet daar is geen ander beginsel wat in jou besigheid... al die ander beginsels gebeur na dit. Verstaan jy?”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Jy kan goeie bemarking hê, jy kan goeie administrasie hê, jy kan voorraad hê, jy kan geld hê, jy kan als hê; maar weet jy wat, as jy nie verkope het nie, het jy nie ‘n besigheid nie. So die ding is, gaan kry vir jou die beste verkoopsman. As jy die beste verkoopsman het... ons het altyd ‘n... ons spot altyd ek sal môre graag ‘n apteek begin. Ek het net ‘n moerse goeie apteker nodig dan kan ek ‘n apteek begin; en dit is al wat jy nodig het. So jy het ‘n goeie ‘jockey’ nodig. As jy hom het, dan het jy ‘n goeie vennootskap. Is dit sinvol en dit is baie keer ‘n ding waarvan

ons nie seker is nie, is dit sinvol om eienaarskap te gee aan die individu?”

**Interviewer:** “Ja, so gee daai ou ‘n sekere hoeveelheid van die geld of sê julle jy kry 30% besit dan moet jy 30% van die geld gee of hoe werk julle met dit?”

**Company I:** “Kyk dit is ‘n baie interessante vraag, want niemand kry niks in die lewe verniet nie. Maar jy kry ook nie iets as jy dit nie gaan verdien nie. So dis een van die sterk argumente wat tussen ons, jy kan maar sê tussen die vennote rondhardloop. Moet jy elke keer indien jy uitbrei die nuwe gedeelte... is eienaarskap belangrik of is geld belangrik? Jy weet, kan jy die ou nie net beter vergoed nie of kan hy nie net deel in winste eerder as om ekwiteit te kry nie, in die besigheid. Tot en met die hede het ons almal nog ekwiteit gegee. Dit raak uitdagend omdat jy dan ‘n verskeidenheid... in jou model begin dit moeilik raak want dan het jy nou ‘n verskeidenheid vennote in elke besigheid. Maar die ander ding is ook waar. Dit is as jy die top ouens in die mark wil trek moet daar regtig iets wees wat sinvol is.”

**Interviewer:** “ ‘n ‘Incentive’.”

**Company I:** “Ja. Wat is dit? Is geld dit? Want baie keer soos spesifiek die Douglas geval, het die ou eintlik minder verdien as wat hy normaalweg verdien het, maar hy het besef dat hy eintlik nou aan iets bou wat langtermyn vir hom baie meer sinvol is.”

**Interviewer:** “Ja. En nou soos byvoorbeeld in die Afrika lande, party van hulle het seker wette wat sê dat ‘n ou moet...”

**Company I:** “Jy moet. Soos in Zimbabwe het jy ‘n moet. En dan wat ons basies daar sal doen is ons sal op ‘n leningsooreenkoms ingaan. So ons sal nie die besigheid kapitaliseer met ekwiteit nie. Ons sal alles ingaan met ‘n lenings rekening.”

**Interviewer:** “Hy kry dan sy 50% of 51% maar...”

**Company I:** “Hy het 51% van die skuld ook.”

**Interviewer:** “Ja. So hy verdien dit oor tyd.”

**Company I:** “Korrek. Dan moet hy die leningsrekening terugbetaal. So dan word daar ‘n baie sterk leningsooreenkoms geteken vir die geld en die bates wat ons daar plaas en hy is dan verantwoordelik om dit dan terug te werk, terug te betaal effektief. So wanneer hy terugbetaal het en die bates is daar gevestig beteken dit ons het 100% van ons geld teruggekry maar ons het eintlik 50% daarvan self betaal ook want ons was eintlik die eienaars van die maatskappy.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “So dit is die beginsel waarop dit werk. So als skeep ons in terme van ‘n leningsrekening en hy het ‘n geleentheid om dan... wat hy nooit normaalweg sal hê nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Jy weet as jy nou eendag... ek weet nie wat weet jy van ‘private equity’ ouens nie?”

**Interviewer:** “Nee.”

**Company I:** “Maatskappye wat besighede koop.”

**Interviewer:** “Ja, ‘aquisitions’.”

**Company I:** “Ja. Daai ouens is ouens wat jou besigheid kom koop en dan stel hy jou in staat om te groei, maar net-net genoeg. Sodra jy daai volgende stappie begin groei, het jy meer geld nodig en wat hulle konstant doen is hulle

sit elke dag meer en meer geld in jou besigheid en al wat gebeur is jou ekwiteit water net af. Totdat jy op 'n basis is wat jy vyf of ses persent in die maatskappy besit en besef, weet jy wat, ek werk eintlik en ek maak ander ouens ryk.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “En wat op daai stadium normaalweg gebeur is daai ou verkoop daai aandeel wat hy het. Hy vat die geld en begin weer dieselfde besigheid want hy is die entrepreneur. En dit is waar ons... ons het dit gesien toe ons begin het. Ons het baie van hierdie ouens gesien en ontmoet en jy weet dit is regtig baie, baie ryk mense. Dan besef jy, jy is daar om iets te bou en hoe bou jy iets uit niks uit. Jy kan nie, dis nie moontlik nie. Die eerste beginsel wat hulle altyd vir jou sê is jy moet geld hê om geld te kan maak. Snaaks genoeg dit is nie noodwendig so nie.”

**Interviewer:** “Maar julle, is dit eintlik 'n familie besigheid hierdie?”

**Company I:** “Die is privaat eienaars.”

**Interviewer:** “Privaat, OK.”

**Company I:** “Jy wil weet wat doen ons als?”

**Interviewer:** “In watter lande is julle nou nog alles?”

**Company I:** “Ons is baie sterk in Kongo. Die Demokratiese Republiek van die Kongo waar ons die regering help om... ons is daar in vennootskap met die regering. Die ding het nou uitgebrei dat ons op regeringbasis met ouens ooreenkomste het. Ons gaan vennootskappe met regerings aan.”

**Interviewer:** “Wat behels dit?”

**Company I:** “Dan help ons hulle met landbou. So ons help hulle met hulle landbou industrie. Hoekom doen ons dit? Ons is basies... ek kan enigiets verskaf wat nodig is, sekondêre verskaffing doen aan ‘n plaas. Enigiets, enige sekondêre landbou benodigheid wat ‘n plaas het, kan ek vir hom bied. Met wat verskil dit van primêre landbou? Dis ‘n goeie boer, jy het net ‘n goeie boer nodig. Wat lekker is, ons ken goeie boere. Wat maak my verskillend van ‘n koöperasie? Ek is glad nie ‘n koöperasie nie. Die verskil is ‘n koöperasie moet by my koop. Verstaan jy? Een van die maatskappye wat ons het, is [REDACTED]. [REDACTED] is een van die vyf of ses enigste geregistreerde maatskappye in Suid-Afrika wat gif mag inbring. So dit is... jy vergelyk daar met jou Syngentas.”

**Interviewer:** “Ja, want julle produseer self wat julle daai kant verkoop?”

**Company I:** “Ons probeer produsente wees, ja. Ek is nie net ‘n verskaffer nie, ek is nie ‘n koöperasie nie want ‘n koöperasie het niks, met alle respek gesê. Die enigste ding wat ‘n koöperasie regtig besit is sy meule en sy voerfabriek, dis al. Wat produseer hy anders? Anders is hy ‘n agent. Hy is niks anders nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Dis hoekom hulle nie suksesvol in Afrika kan besigheid doen nie. Want hy is nie in beheer van dit wat hy moet verskaf nie en dit is verskillend van wat ons doen. Ons is in beheer van alles. As ek ‘n trekker in Botswana nodig het, dan is ek die verskaffer van daai trekker. So ek is die invoerder, so ek is die ‘distributor’. Ek koop hom nie by CNH en lewer hom dan aan die boer of ‘n agentskap nie. Ek is ook betrokke in agentskap, maar ek is in beheer eintlik van die inset. As ek ‘n planter nodig het in die Kongo dan bou ek hom. So ek kan hom op ‘n prioriteit sit op die produksie skedule en sê ek soek hom as ‘n prioriteit uit voor enigiets anders. So ek het daai vermoë om sekere prosesse vinniger in

my voordeel te kan maak wat my meer kompetend maak in terme van waar ek wil diens lewer.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “So dit is hoekom ek dan met regerings kan begin besigheid doen en vir hulle die voordele van... eintlik aan hulle direk verskaf. Met ons [REDACTED] [REDACTED] gaan kyk ons nou om in die Ivoorkus... gaan ons dalk... hulle is die grootste uitvoerder van kakao vir die ‘tjoklits’ en hulle het ongelooflik baie gif nodig. Hulle koop al hulle gif. Hulle het so vyf biljoen dollar omset op gif, maar hulle het nie ‘n gif verskaffer binne in hulle eie land nie. Hulle koop alles van Burkina Faso af. So ons is besig om met die regering daar te praat om daar ‘n gif aanleg op te sit om hulle eie produksie in hulle eie land te doen. Ons het in die Kongo ‘n kunsmis aanleg gaan plaas want daar is nie ‘n rêrig ‘n sterk landbou industrie nie. So ons het vir hulle gesê om ‘n landbou industrie te vestig, het jy nodig om energie te gee. Jy het brandstof nodig, so het plante ook energie nodig. Jy kan nie plante groei as jy nie energie het nie en dit is kunsmis. So ons is saam met die regering in kunsmis. Dan het ons ontwikkeling van plase daar waar ons 80 000 ha plase ontwikkel vir hulle en daar is 22 van hulle waarmee ons help.”

**Interviewer:** “In die Kongo of is dit nou die DRC?”

**Company I:** “In die DRC.”

**Interviewer:** “OK. Is die Kongo die een wat ‘n bietjie...”

**Company I:** “In die DRC bom hulle mekaar, daar skiet hulle, maar dit is as jy ooit gaan kyk na die land, dit is as jy van die ooste na die weste gaan is dit 4 000 km. Dit is soos in... jy is in ‘n ander land.”

**Interviewer:** “Twee keer so groot soos Suid-Afrika.”



**Company I:** “Vier keer. So verstaan jy, dit is soos jy is in ‘n ander land. Daar is nie eers ‘n pad van die een kant na die ander kant toe nie. So hulle kan nie eers daar uitkom nie. So ons help die regering daar om die mense te ontwikkel en om landbou te ontwikkel en dit kos baie duur daar, so daar doen ons werk saam met regerings. Dit is ‘n regerings projek maar daar neem ons ook ekwiteit op binne in die maatskappy. Om seker te maak dat ons ons... daar doen ons ons eie investering ook waar dit dan vir ons sinvol is en maak ons ook seker dat ons die ding volhoubaar kan bestuur om ook seker te maak die ekwiteit wat ons belê maak vir ons op die ou einde van die dag geld weer terug. Die ideaal van daai tipe programme is dat wanneer die dinge oor tien of vyftien jaar verander het, is jy daar. Dan kom jy nie daar nie, dan is dit nie die nuwe ding wat gebeur nie, dan is jy reeds daar.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Jy weet in Zimbabwe sit almal en wag om in te gaan in Zimbabwe sodra die grense oop is. Ons is nou al gevestig in Zimbabwe. Ons is nou al nege jaar of agt jaar in Zimbabwe. Ons is die grootste trekker verkoper in Zimbabwe. Jy weet, so ek is reeds daar. Wanneer die mark oopgaan is ek reeds daar. ██████ in Zimbabwe is reeds aan die gang met die ‘local partner’.”

**Interviewer:** “Ek dink dit is nogal... party ouens wil nie daai ekwiteit weggee nie. Hulle is bang om nou geld in Zimbabwe in te sit, hulle wil eers net sien wat gaan gebeur.”

**Company I:** “Maar dan moet hulle net daar wegbly. Want hulle gaan nooit daar inkom nie. Kyk, Afrika is nie vir sussies nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Daar is baie ouens wat dink hulle gaan Afrika toe, daar is min ouens wat Afrika toe gaan. En dit is nie noodwendig altyd moontlik vir mense om

Afrika toe te gaan nie, want dis te moeilik. Daar is baie maatskappye, daar is baie ouens wat baie opgewonde is oor Afrika, maar daar is baie min ouens wat regtig sukses behaal in Afrika.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “En die vraag is: ‘Hoekom, hoekom maak hulle dit nie?’ “

**Interviewer:** “Ja, dit is wat ek ook vra.”

**Company I:** “Want weet jy wat, hierdie is ons maatskappy. So een keer ‘n maand klim ek op hierdie vliegtuig en dan gaan ek na hom toe. Dan klim ek op Kinshasha van die vliegtuig af, dan staan daar vier miljoen mense binne in ‘n lughawe, dit voel vir jou so. Dit is nie aangenaam nie, dis sleg. Jy gaan bly in hotelle, jy eet kos wat ongelooflik duur is, jy sien mense van vroeg die oggend tot laat die aand en dan kom jy terug. Die enigste ouens wat dit suksesvol regkry is my tipe maatskappye want hulle is gewoon daaraan. Dit is harde ouens. Die 'nice' ouens wat, en ek sê dit met die grootste respek, wat in ‘n koöperasie kantoor sit, wat grootkop in die koöperasie is, wat goeie geld verdien; hy gaan een keer in Kinshasha afklim, hy gaan mense ontmoet en hy gaan terugklim in sy vliegtuig en hy gaan terugkom in Suid-Afrika en sê in sy lewe nooit weer nie. Hy het dit nie nodig nie want hy werk net vir ‘n salaris. Daar is geen dryf vir hom nie.”

**Interviewer:** “So is jy die eienaar?”

**Company I:** “Ek en [REDACTED] is een van die eienaars.”

**Interviewer:** “O, is julle vennote?”

**Company I:** “Vennote. So dit maak die verskil, daai persoonlike dryf. Ouens gaan dit nie doen nie, dit is nie aangenaam nie. Dit is nie ‘n plesier nie. So jy

moet dit regtig wil gaan doen. En wanneer jy net vir 'n salaris werk dan het jy nie noodwendig daai lus nie. Verstaan jy?"

**Interviewer:** "Ja."

**Company I:** "Watse dryf is daar? Watse dryf gaan daar vir jou wees om in Kinshasa te gaan afklim en dan vir twee en 'n half duisend rand 'n nag te gaan bly in 'n plek wat hierdie kantoor baie 'nicer' is as daai plek. In die bed kan jy sien die vorige ou het nog daar geslaap, sulke goed. Jy weet jy betaal vir 'n skaap tjoppie twee en veertig dollar, amper vyfhonderd rand vir twee skaap tjoppies en 'n stukkie piesang. Dis nie lekker nie, verstaan jy?"

**Interviewer:** "Veral as jy dit nou gereeld moet doen, nè?"

**Company I:** "Ja, jy moet nou besigheid gaan soek daar."

**Interviewer:** "Ja."

**Company I:** "Verstaan, jy moet nou daar gaan sit, die ouens stamp jou drie keer net van die hotel tot by die lughawe, is jy drie keer in 'n ongeluk. Jy weet die ouens klim uit, hulle slaan mekaar met die vuis en... verstaan jy, dis Afrika. So nou dink jy by jouself: Hoekom? Is dit nie makliker net hier in Suid-Afrika nie?"

**Interviewer:** "Ja."

**Company I:** "Jy weet jy ken die boere, drink saam 'n brandewyntjie. Dis lekker. Nie 'issues' nie."

**Interviewer:** "Ja."

**Company I:** "Maar jy het ook nie groei nie."

**Interviewer:** “Is dit die rede waarom julle uitgaan... kom ek vra so, wat is julle ‘motivation’ om...”

**Company I:** “Hier is nie besigheid in Suid-Afrika nie.”

**Interviewer:** “Is dit ‘n volwasse mark of...”

**Company I:** “Hier is mos nie besigheid in Suid-Afrika nie. Kom dat ek jou ‘n ding vra. As ek jou nou vyf miljoen rand gee, wat gaan jy doen? Watse besigheid gaan jy vandag begin met vyf miljoen rand?”

**Interviewer:** “Ja, want hier is eintlik al alles en jy moet mark aandeel vat by ‘n ander ou as jy wil besigheid hê.”

**Company I:** “Hoe doen jy dit?”

**Interviewer:** “Jy moet direk met hom kompeteer.”

**Company I:** “Hoe? Deur die marge.”

**Interviewer:** “Ja, ja.”

**Company I:** “Dis al. Jy moet dit goedkoper doen. So weet jy wat, jy maak nie meer geld nie. Eventueel, as tien ouens dit doen maak niemand meer geld nie. Dan vrek almal van die ellende. Waar daar twee ouens moet wees en twee ouens moet geld maak, is daar nou tien ouens en nie een maak geld nie, dan gaan almal dood. Dit is wat gebeur in die kunsmismark. Al die kunsmis maatskappye maak toe want daar is nie marge nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Dit is interessant. Jy moet mooi gaan ‘n studie maak as jy nou regtig wil gaan kyk in Suid-Afrika se mark. Ouens wat gaan ‘survive’ is ouens wat in Afrika gaan ingaan en ook net vir ‘n tydjie. Die eerste keer toe ons

Kinshasa toe gegaan het, toe was ek en [REDACTED] die enigste wit mense op daai vliegtuig. Jy kon nie eers jou tasse onder in die vliegtuig insit nie. Ons het al ons klere in ons handbagasie gepak en bo ingesit want jy het nie geweet of jou tas anderkant uitkom nie. As jy daar afklim moet jy vir vier ure wag dat hulle die vliegtuig aflaai dat jou tas uitkom. Vandag as ons in die vliegtuig klim is dit die helfte wit, die helfte swart. As ek afklim daar, dan is daar Amerikaners, Turkish Airways vlieg in daar, elke dag is daar 'n vlug in van Turkye af. Brussel vlieg een keer in twee dae in.”

**Interviewer:** “So daai markte raak ook nou meer kompetend?”

**Company I:** “Baie vinnig.”

**Interviewer:** “Die kompetisie raak nou meer maar kan ‘n mens nie... dink jy nie daar is moontlikhede, sê nou van die Suid Afrikaanse maatskappye gaan saam na ‘n land toe. Laat hulle nie daar kompetisie is vir mekaar nie. Om saam ‘n ding daar te doen of dink jy dit is te... almal met hulle eie planne...?”

**Company I:** “Wys vir my vyf boere wat kan saamwerk dan wys ek jou.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Dis die probleem. Dis hartseer, dis regtig hartseer. Dis sinvol, dis hartseer dit werk nie so nie. Want elkeen het sy eie belang. Daai selfde beginsel wat jy netnou gesê het van die feit van jy wil nie ekwiteit afstaan nie. Dit is ongelukkig hoe ons mense se kop werk. Jy weet, alles is myne. Niks is ons sin nie. Is dit ‘n sosialistiese denk rigting? Ek weet nie.”

**Interviewer:** “Nee, kapitalisties seker.”

**Company I:** “Ons is baie sterk kapitaliste, maar die probleem is daai kapitalisme maak dat ons almal eventueel niks het nie.”

- Interviewer:** “Ja.”
- Company I:** “Verstaan jy. Dan is ‘n sosialistiese denkwysie dalk miskien meer sinvol. Dan is almal ten minste versorg. Verstaan jy?”
- Interviewer:** “Ja.”
- Company I:** “Almal leef. Niemand leef goed nie. Almal ry net Volkswagen 'beatles' of golfies maar almal leef.”
- Interviewer:** “Kom ons sê, al gaan nou byvoorbeeld ‘n klomp Suid-Afrikaanse maatskappye Nigerië toe of waarnatoe ookal en doen iets, dan bly marges nog hoog, omdat die mark nog steeds hoog bly, gaan iemand anders van ‘n ander land inkom. Dit gaan bly kompetisie trek as daar hoë marges is.”
- Company I:** “Sinvolle goed wat jy moet gaan dink as jy regtig... die enigste manier hoe jy regtig in ons omgewing sinvol wil iets doen gaan oor direkte produsering. Dit is sinvol. Jou uitdaging net met direkte produsering is met die subsidies wat wêreldwyd plaasvind. En Afrika word nie beskerm deur dit nie. Botswana is ‘n interessante voorbeeld. Botswana is die enigste land in Afrika wat nie geld by die wêreldbank skuld nie. Hulle het geen skuld in die wêreldbank nie, weet jy dit?”
- Interviewer:** “Nou skuld Suid-Afrika ook?”
- Company I:** “Skuld niemand niks, dit is baie interessant... Botswana. Klein, mense is 1.5 miljoen populasie, dis nie baie mense nie. Maar tog, hulle subsidieer hulle insette op hulle landbou.”
- Interviewer:** “Ja en hulle beskerm dit wat in die land inkom, nê?”

**Company I:** “Korrek. Gaan voer jy vandag mielies in en dan kyk jy wat gebeur. Hoeveel betaal jy op jou premies. Jy kan nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Julle doen dit. [REDACTED] doen dit, hulle voer mos mielies in?”

**Interviewer:** “Ja, maar hulle produseer nie so baie mielies in Botswana nie.”

**Company I:** “Nee, daar is geen mielies nie.”

**Interviewer:** “Maar as hulle mielies produseer moet jy eers daai mielies opkoop en dit gebruik.”

**Company I:** “Korrek. Maar nie in Suid-Afrika nie en ook in baie min van die res van die lande. Daar is nie baie... maar jy weet, nou is die vraag as jy invoer as jy ‘n meulenaar is in die Kongo en jy voer mielies in, vir wie kos dit geld? Dit kos jou geld en dit kos die gebruiker geld. Maar jy voer jou mielies van Brazil af wat 30, 35, 40% van hulle insette gesubsidieer word. So hoe produseer jy sinvol in daai land teen dit? Jy kan nie, want jou kapitale koste om te produseer is te hoog. Jou termyn van terug betaling is te min. Jou premie wat jy kry op jou produk in die land is te min om daai subsidie teen te werk.”

**Interviewer:** “Ja, maar sê nou jy moet mielies in die Kongo self produseer, is dit te duur om dit daar te doen, maar subsidieer hulle nou die boere daar ook nou of is dit waarom hulle...?”

**Company I:** “Nee, die beginsel is niemand in Afrika doen regtig sinvolle subsidies op landbou nie. Hulle is nie ernstig oor landbou nie.”

**Interviewer:** “Ja. Nou kyk byvoorbeeld, Kongo is dalk nie ‘n goeie voorbeeld nie, maar Angola, daar is baie potensiaal maar nou sit jy met... nou word hulle meer gedryf deur olie. Nou verdien hulle al hulle geld van olie af,

nou skeep hulle die res van die goed af. Nou voel jy hulle skeep die res van die goed af?”

**Company I:** “Totdat hulle nou val soos Nigerië. Dan sien jy, o s\*\*t, hulle het hulle hele ekonomie gebou op olie en hulle het biljoene gemaak tot dat die olie prys nou ses en veertig en sewe en dertig dollar geraak het, nou moer hulle in mekaar. Hoekom? Want daar is nie landbou nie.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “So dit is ‘n interessante konsep. Ek dink daar is baie sinvolle goed in die wêreld in terme van produksies, maar so lank as wat die eerste wêreldlande gaan voortgaan om subsidies te betaal aan hulle boere, gaan daar altyd ‘n tekort wees aan voedsel in die wêreld. Want hulle kan net soveel produseer. En ongelukkig wanneer jy, en ek sien dit in die kunsmismark, wanneer een ou ‘n ‘special’ het, is die mark by die ‘special’ prys. Jou hele mark is daai ‘special’ prys en dan kan jy nou maar vir hulle sê maar vraag en aanbod en ekonomieë en markte, daai goed beteken boggerôl. As ek vandag vir boere vertel dat al het ek net 50 ton, kom ons maak dit 500 ton ureum vir R3000, belowe ek jou môre is die ureum mark R3000 al het ek net ‘n 1000ton of 500. Ek hoef dit net vir tien boere te sê dan is die hele mark dit. Dan moet almal teen my kompeteer. So ons uitdaging is, hoe kry jy dat jy jou marge beskerm in Afrika? Dit is interessant.”

**Interviewer:** “Watse lande is julle nou nog in betrokke daar?”

**Company I:** “Ons is nou besig om te gaan na Uganda toe, die Ivoorkus, ons is besig in die DRC, ons is besig om besigheidsplanne voor te berei vir die Kongo self. Swaziland gaan ons ‘n groot kunsmis aanleg opsit, so 500 000 ton se kapasiteit. Dan gaan ons Malawi, Zambië, Zimbabwe, Mosambiek daarvan voorsien.”



**Interviewer:** “Vanaf Swaziland?”

**Company I:** “Ja.”

**Interviewer:** “O, hoeveel aanlegte het julle op hierdie stadium?”

**Company I:** “Net twee in Suid-Afrika. Die derde een is nou in die Kongo en dan wag ons nou vir die Swaziland projek om te begin. In Uganda gaan ons ook kyk om een op te sit.”

**Interviewer:** “OK en die gif produseer julle dan self ook hierso?”

**Company I:** “Ons bring die basiese komponente van China af in van die fabriek daar en dan doen ons die vervaardiging hierso, ja.”

**Interviewer:** “O, OK. So julle voer roumateriale in of die reaktiewe agente of wat ook al...”

**Company I:** “Korrek.”

**Interviewer:** “... en dan verpak julle dit? OK, en gebruik julle hierdie treine, ek sien hier is ‘n treinspoor wat hier langsaan loop? Vervoer julle met dit ook uit of is dit maar net om grondstowwe in te bring?”

**Company I:** “Ons het die geleentheid dat wanneer Transnet eendag...”

**Interviewer:** “Eendag.”

**Company I:** “... weer regkom sal ons dit kan doen, ja. In die ou dae het hulle, maar ons gaan dit in Swaziland doen. Een van ons aanlegte in Swaziland... gaan hy direk van Maputo kan inkom. So ons sal van Maputo hawe direk invoer in die fabriek in en dan sal ons weer kan uitvat. Ons sal hom op die treinspoor vat op tot in Zambië van Swaziland af.”

**Interviewer:** “Hoekom Swaziland? Betaal julle minder belasting daar of wat is die... is dit net beter geposisioneer?”

**Company I:** “Swaziland, hulle gee vir ons baie sinvolle belasting voordele. Dan ‘n interessante ding is in Swaziland, daar is nie baie sulke lande nie, maar ‘landlocked countries’ kry sekere voordele wêreldwyd. Soos vir arguments onthalwe, jou grootste Levi Jean fabriek sit in Lesotho, weet jy dit?”

**Interviewer:** “Nee, ek het dit nie geweet nie.”

**Company I:** “Levi Jeans is in Lesotho. Hulle vervaardig in Lesotho en hulle voer dit uit Amerika toe. Daar is geen ‘levies’ vir hulle nie. So jou vervaardigingskoste is baie laag en dan voer hulle dit uit in Amerika. Dit is vir hulle goedkoper en maak dit hier in Lesotho as in Amerika.”

**Interviewer:** “Die AGOA reëling met goed wat Amerika toe gaan, is daar ook geen ‘levies’ nie, maar die voordeel maak seker dat hulle ‘duty free’ wêreldwyd kan uitvoer.”

**Company I:** “So ons voordeel in Swaziland is presies dit. Ons gaan ‘n unieke eenkorrel- kunsmis vervaardig daar. So ons het ‘n geleentheid wat hulle dan noem ‘compound fertilizer’. So ons kan dit uitvoer.”

**Interviewer:** “Maputo is relatief naby.”

**Company I:** “Ja, sit dit op die trein.”

**Interviewer:** “Nou in watter lande is julle nog? Is julle in Kenia, Tanzanië, daai kant toe?”

**Company I:** “Ons is nie in Kenia nie. Tanzanië nog nie. Soos ek sê ons is nou besig met Uganda. [REDACTED] gaan nou Zambië toe om die minister van ‘Agriculture’ te gaan sien oor moontlike plaas ontwikkeling. Ons kyk,

ons gaan miskien plaas ontwikkeling doen in Botswana. So dit is alles besproeiingsplase wat ons doen, 'n 1000 na 5000ha besproeiingsplase wat ons oprig.”

**Interviewer:** “In Zambië?”

**Company I:** “Nee in Botswana. Dan sal ons kyk in Zambië watse geleenthede vra hulle vir ons. Wat lekker is hulle kom na ons toe. Hulle gee die geleenthede vir ons, sê hier is die geleenthede.”

**Interviewer:** “Maar is julle by landbou primêr ook betrokke dat julle ook plase besit en bewerk?”

**Company I:** “Ons ontwikkel die hele plaas. So ons bou paaie, ons bou store. Ons sit silo's op. Ja, ons het sub-kontrakteurs wat ook help, maar die hele proses die hele ‘EPC’ wat ons hom noem is nou jou ‘engineering, processing’ en ‘construction’, ons doen daai hele proses vir hulle.”

**Interviewer:** “So julle produseer die insette, julle is aan die insette kant. Julle is op die landbou produksie kant, maar julle is nou net nie aan die prosessering kant, nou weer van die landbou produkte en daai...”

**Company I:** “In Kinshasa bou ons die eerste [REDACTED]. Dit sal die grootste vars produkte mark in Sentraal Suid Afrika wees. So groot soos ‘City Deep’ in Johannesburg. Daar is 17 000 000 mense in Kinshasa alleen. So dit is so twee derdes... die helfte van ons populasie amper is net in die stad so ons gaan daarnatoe uitvoer en dan het ons daar ‘n proses wat ons daar gaan produseer en uitsit.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company I:** “Een van die maatskappye [REDACTED] is die konstruksie maatskappy, so hy doen ‘property development’ en ‘construction company’, so daar doen ons die ontwikkeling.”

**Interviewer:** “OK. As jy na ‘n land toe gaan, wat is die kritiese sukses faktore waarna jy... wat is die goed wat belangrik is om ‘n sukses te maak in daai land?”

**Company I:** “Kyk ons voordeel, en dit is ongelukkig ander ouens moet dit gaan soek, ons is regtig geseënd, in genade, dat ons word genader. So jy weet, wat het ek nodig? Sodra ek met die regering praat, dan sê ek vir hulle: ‘Luister hier, het julle geld? As julle nie geld het nie moet julle nie met my praat nie.’ Want ek is nie daar om...”

**Interviewer:** “ ‘Charity’ uitgee.”

**Company I:** “Korrek. So ek wil seker maak jy het geld. Ek wil weet wat is hulle begroting wat hulle vir so ‘n tipe van ding uitsit. Dan die ander ding wat belangrik is, is ek stel nie belang in ‘n pensioenfonds of finansiering of om bank finansiering te hê nie. Hulle moet daai finansierings gedeeltes klaar doen wat beteken ek sal ‘n gedeelte van die ekwiteit opneem in daai entiteit, gegewe dat hulle die res van die geld beskikbaar stel. Hoekom doen ek dit? Want dit maak nie saak wie is in beheer van die regering nie, so lank as die regering ‘n aandeel besit in die maatskappy word die maatskappy beveilig.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “Verstaan jy, hy het die geld ingesit so...”

**Interviewer:** “En dan het jy ook iemand as daar moeilikheid kom wat dit kan 'uitsort'.”

**Company I:** “Die regering is jou vennoot. Ons weet natuurlik watter voordele is daar in, in terme van subsidies, belasting voordele, invoer, ‘levi discounts’, al daai goed is goed wat ons dan bespreek met hulle en sien watter voordele kan ons dan kry uit dit uit. En dan in baie van die lande waar ons dan eerste is, wanneer ons saam met die regerings gaan, sluit ons dan die land se grense. So ons sluit dit toe vir ander kompetisie.”

**Interviewer:** “’n ‘Invant protection’.”

**Company I:** “Wel ons investeer daar, jy weet. Hoekom moet ek dit dan doen? Hoekom moet ek my ‘IP’ bring? Hoekom moet ek my tyd en energie spandeer as ek môre teen enige Piet, Jan en Koos weer gaan kompeteer.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “So dan sê ek, ek soek ‘growth protection’.”

**Interviewer:** “OK. Dan watse uitdagings ervaar julle?”

**Company I:** “Mense.”

**Interviewer:** “OK.”

**Company I:** “Mense. Jy moet genoegsame kundige mense in die hande kry. Die uitdaging in ons kulturele verskille in terme van ons blanke kennis, mense met baie kennis is nie noodwendig altyd... almal hou van Afrika maar niemand hou daarvan om daar te gaan werk nie. Taal... taal is ‘n groot uitdaging, want soos in die Kongo praat almal net Frans.”

**Interviewer:** “Ja.”

**Company I:** “In Angola praat almal weer Portugees. So, hoe stel jy jouself op om met al hierdie ouens te kommunikeer? So taal is ‘n groot ding. Effektiwiteit in die arbeidsmag is ‘n probleem. Dit is nie mense wat geneig is om baie hard te wil werk nie of kan werk nie. As ek nou sê kan werk, dan praat ek nou ook van produksie. Een van die belangrikste dinge wat ons moes doen toe ons in die Kongo was, is om die mense kos te gee. So as hy by die werk kom, die eerste ding wat hy kry is ‘n bord pap, want andersins drie uur die middag dan 'pass' hy uit. As jy hom nie kos gee nie, werk hy nie... kan hy nie werk nie, want hy het nie fisiese krag nie. So ons het toe

begin besef ons moet die ouens kos gee om hulle produktiwiteit op te tel. Die mense wat jy hiervandaan soontoe vat is die sosiale probleem. Hulle is weg van die huis af. Ons het probeer om van die gesinne te herplaas. Dit maak ook 'n probleem want nou het jy 'n probleem met die ou se vrou.”

**Interviewer:** “En die kinders moet nou iewers skool gaan en al daai goed.”

**Company I:** “Dit is uitdagings. Maar nou het ek 'n probleem met die ou se vrou, nou moet hulle almal trek want die ou se vrou maak moeilikheid of wat ookal. So dit het weer sy ander uitdagings.”

**Interviewer:** “Maar sê my as julle nou... kom ons sê julle gaan in tipe van 'n 'joined-venture' in met die regering in die Kongo, stel julle julle eie bestuurder daar aan van Suid-Afrika af? Of moet julle iemand kry van daar af?”

**Company I:** “Ons probeer so gou as moontlik soveel as moontlik mense daar identifiseer wat ons binne ons eie kultuur kan begin vestig. Die eenvoudige rede, dis baie goedkoper. Dit is net baie, baie goedkoper om... want sodra jy 'n 'expert' uit Suid-Afrika begin vlieg dan is daar baie kostes. Jy weet, jy moet nommer een hom omtrent een en 'n half keer meer betaal as wat jy hom in Suid-Afrika betaal. Jy het ekstra akkommodasie kostes, jy het ekstra vlieg kostes, jy het reisversekering, jy het al daai ekstra kostes en sodra hy daar is moet jy ook vir hom kos gee. So veral omdat dit nie in die stad is nie, dit is gewoonlik in 'rural areas' moet jy dan sorg dat hy dan kos kry. So dit raak nogal bietjie ekstra, waar as jy die 'locals' kan kry dan spaar jy baie.”

**Interviewer:** “Ja. Maar nou... dan sukkel jy nou weer om ouens daar te kry wat die 'know-how' het en wat weet hoe die hele besigheid werk. Maar stel julle 'n Suid-Afrikaanse 'MD' ook aan of is dit...?”

**Company I:** “Ja, nee ons gebruik nog die Suid-Afrikaanse ouens.”

**Interviewer:** “Maar dan moet hy onder hom mense aanstel wat daar...”

**Company I:** “Wat weer in die sisteem inkom, ja. Ons doen ook baie sterk ontwikkelings programme nou. Soos in die Kongo het ons nou vyf, ses jong outjies wat 24, 25 jaar oud is wat goed gekwalifiseer is, wat deur die kursusse gaan en ons sit hulle klaar in die kultuur. So hulle is daar, hulle is besig om die... hulle moet Frans leer, hulle is besig om in die ‘admin office’ te werk. Hulle verstaan wat is ons goedkeuringsprosesse, hulle verstaan hoe werk ons goed, verstaan ons kultuur. So wanneer jy nou...”

**Interviewer:** “ ’Local’ ouens van daai kant af?”

**Company I:** “Nee, nee van hier af. So wanneer ’n ou nou ‘n projek in Uganda kry, kan jy een van daai ouens nou vat en sê OK, nou gaan ‘run’ jy Uganda vir my of die Ivory Coast. So dit is belangrik om konstant mense te ontwikkel” [43:09]