

**'N STRATEGIESE BESTUURSMODEL VIR LANDBOUKOÖPERASIES  
IN TRANSVAAL**

**Petrus Jacobus Kriel, B.Sc.**

Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister in Bedryfsadministrasie in die Departement Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Leier : Prof. N.P. du Preez

Potchefstroom

1993

## **ABSTRACT**

### **TITLE**

A strategic management model for agricultural co-operatives in Transvaal.

### **BACKGROUND**

Against the backdrop of the uncertainty in agriculture and the present bleak economic conditions in the Republic of South Africa coupled with the dynamic nature of the internal and external environments within which the co-operatives and their members operate, a strategic style of management is a necessity.

### **OBJECTIVE**

The objective of the study was to formulate a strategic management model for agricultural co-operatives in the Transvaal and in the process determine which factors distinguishes the management model for a co-operative from the management model applicable to a non co-operative enterprise.

### **RESEARCH METHODOLOGY**

The development of the strategic management model consisted of initially compiling a frame of reference by researching available literature on the subjects of co-operatives, management and strategic management. The second phase consisted of developing a generalized integrated strategic management model. This generalized model was then adapted for agricultural co-operatives, taking into account the unique features and constraints of this particular form of enterprise. The final phase consisted of discussing the developed management model with various senior personnel involved in strategic planning at a major agricultural co-operative in the Transvaal.

## FINDINGS

Strategic management is of vital importance if an agricultural co-operative is to survive in the present economic and political climate in South Africa. The strategic management process consists strategic planning, which includes environmental scanning, strategy implementation and strategic control. Leaving out any one of these elements jeopardizes the strategic management process.

The model, as applied to an agricultural co-operative, was found to be useful as a frame of reference for understanding the strategic process at, the factors involved in, and the parties responsible for strategic management at an agricultural co-operative. The diversity of businesses constituting a large agricultural co-operative, however, limits the usefulness of the developed model as a tool for actually doing strategic planning in the agricultural co-operative environment.

## DANKBETUIGINGS

Hierdie studie is uitgevoer met die ondersteuning en bystand van verskeie persone en instansies. Dit is vir my aangenaam om elkeen van die volgende persone opreg te bedank vir hulle bydraes in hierdie verband, naamlik:

- \* My studieleier, prof Nico du Preez, vir sy belangstelling en bekwame leiding tydens die studie.
- \* Die ander lede van die 1988 Lichtenburg studiegroep, Gert Els, Jan Grobbelaar en André Kilian, vir aanmoediging en ondersteuning gedurende ons studiejare en daarna.
- \* Die personeel van Noordwes Koöperasie wat met die evaluering van die model behulpsaam was.
- \* Mev Magda du Preez vir hulp en raad met die tegniese versorging en reëlings in verband met die bind van die skripsie.
- \* Mev Hester Botha vir haar hulp met die druk van die skripsie.
- \* Die personeel van die Ferdinand Postma Biblioteek vir hul hulp met die verkryging van publikasies en artikels.
- \* My moeder, vir haar aanmoediging, belangstelling en finansiële ondersteuning van hierdie studie.
- \* Familie en vriende vir hulle belangstelling en aanmoediging.
- \* My vrou, Elsabé, en kinders, Adri, André en Carlien, vir hulle bystand en aanmoediging tydens my studies oor die jare.

\* My Hemelse Vader vir Sy krag en genade en die nodige  
gesondheid, waarsonder hierdie studie nie moontlik sou wees  
nie.

P J Kriel  
Lichtenburg  
14 Mei 1993

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## HOOFSTUK 1

### VERANTWOORDING

1.1	INLEIDING . . . . .	1
1.2	PROBLEEMSTELLING . . . . .	2
1.2.1	Algemeen . . . . .	2
1.2.2	Interne faktore . . . . .	3
1.2.3	Eksterne faktore . . . . .	4
1.2.4	Samevatting . . . . .	5
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE . . . . .	5
1.3.1	Hoofdoelwit . . . . .	5
1.3.1.1	Strategiese beplanning . . . . .	6
1.3.1.2	Strategie-implementering . . . . .	6
1.3.1.3	Beheer . . . . .	6
1.3.2	Newedoelwitte . . . . .	6
1.4	OMVANG VAN DIE STUDIE . . . . .	7
1.5	NAVORSINGSMETODIEK . . . . .	7
1.6	BEPERKINGS VAN DIE STUDIE . . . . .	7
1.7	BEGRIPSOMSKRYWING . . . . .	8
1.7.1	Koöperasie . . . . .	8
1.7.2	Landboukoöperasie . . . . .	8
1.7.3	Strategie . . . . .	9
1.7.4	Die begrippe <i>bestuur</i> en <i>strategiese bestuur</i> . . . . .	9
1.7.5	Bestuursmodelle . . . . .	10
1.7.6	Doelwitte, doelstellings en missie . . . . .	10

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

1.7.6.1	Doelwitte . . . . .	10
1.7.6.2	Doelstellings . . . . .	11
1.7.6.3	Missie . . . . .	11
1.7.7	Doel (van die onderneming) . . . . .	11
1.7.8	Doeltreffendheid . . . . .	11
1.7.9	Effektiwiteit . . . . .	12
1.7.10	Die onderneming . . . . .	12
1.7.11	Die stelselbenadering tot die onderneming	12
1.7.12	Belanghebbers . . . . .	13
1.7.13	Waarde van sake gedoen . . . . .	13
1.7.14	Produsent van landbouprodukte . . . . .	13
1.8	OORSIG EN SAMEVATTING . . . . .	14
1.8.1	Oorsig . . . . .	14
1.8.2	Samevatting . . . . .	16

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## HOOFSTUK 2

### FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE STUDIE

2.1	INLEIDING . . . . .	17
2.2	FAKTORE INTERN TOT DIE LANDBOUKOÖPERASIEWESE . . .	17
2.2.1	Die belangrikheid van strategiese bestuur	18
2.2.2	Die verstryking van die Staatswaarborg- skema . . . . .	18
2.2.3	Probleme met kapitaalvorming . . . . .	19
2.2.4	Stygende insetkoste . . . . .	19
2.2.5	Groeiende skuldmas van die produsente van landbouprodukte . . . . .	20
2.3	EKSTERNE FAKTORE . . . . .	20
2.3.1	Die Kassier-verslag . . . . .	20
2.3.1.1	Algemeen . . . . .	20
2.3.1.2	Hoogtepunte uit die Kassier-verslag	21
2.3.1.3	Implikasies van die Kassier-verslag	22
2.3.2	Die Wysigingswet op Koöperasies . . . . .	23
2.3.3	Die owerheid se siening . . . . .	24
2.3.4	Die politieke situasie . . . . .	24
2.3.5	Klagtes van die algemene handel . . . . .	25
2.3.6	Die vakbondwese . . . . .	25
2.3.7	Tegnologie . . . . .	26
2.3.8	Omgewingsbestuur . . . . .	26
2.4	SAMEVATTING . . . . .	27

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## HOOFTUK 3

### DIE ONSTAAN, OOGMERKE EN SPESIFIEKE KENMERKE

#### VAN PRIMÊRE LANDBOUKOÖPERASIES

3.1	INLEIDING . . . . .	28
3.2	DIE ONTSTAAN EN ONTWIKKELING VAN KOÖPERASIES . . .	29
3.3	OOGMERKE EN KENMERKE VAN KOÖPERASIE . . . . .	30
3.3.1	Algemeen . . . . .	30
3.3.2	Kenmerke van koöperasies . . . . .	31
3.3.3	Grondbeginsels, verskansingsreëls en prak- tyke . . . . .	32
3.3.3.1	Algemeen . . . . .	32
3.3.3.2	Grondbeginsel . . . . .	32
3.3.3.3	Verskansingsreëls . . . . .	33
3.3.3.4	Praktyke en beleid . . . . .	33
3.3.3.5	Die siening van SALU . . . . .	34
3.4	ONTSTAAN VAN PRIMÊRE LANDBOUKOÖPERASIES . . . . .	35
3.5	DOELSTELLINGS VAN PRIMÊRE LANDBOUKOÖPERASIES . . .	35
3.5.1	Algemeen . . . . .	35
3.5.2	Onderliggende doelwitte . . . . .	36
3.6	KENMERKE VAN PRIMÊRE LANDBOUKOÖPERASIES . . . . .	37
3.6.1	Inleiding . . . . .	37
3.6.2	Surplusverdeling ooreenkomstig deelname	38
3.6.3	Beperkte vergoeding op aandelekapitaal .	38
3.6.4	Beperkte verkeer met nie-lede . . . . .	39
3.6.5	Beperkte stemreg en aantal aandele per lid	39
3.6.6	Lidmaatskap en ondersteuning . . . . .	40

## INHOUDSOPGAWE

### BLADSY

3.6.7	Geografiese gebondenheid . . . . .	41
3.6.8	Filiale . . . . .	41
3.6.9	Samesmeltings en amalgamasies . . . . .	42
3.7	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING . . . . .	42

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## HOOFSUK 4

### DIE BESTUURSOMGEWING VAN 'N LANDBOUKOÖPERASIE

4.1	ALGEMEEN . . . . .	43
4.2	DIE ONDERNEMINGSVORM VAN 'N LANDBOUKOÖPERASIE . .	43
4.2.1	Die begrip <i>onderneming</i> . . . . .	43
4.2.2	Die koöperasie as onderneming . . . . .	44
4.3	ONDERNEMINGSBESTUUR . . . . .	45
4.3.1	Kenmerke van ondernemingsbestuur . . . . .	45
4.3.2	Die bestuursproses . . . . .	47
4.3.3	Die bestuurshiërargie . . . . .	49
4.3.3.1	Die rol van die bestuurshiërargie in beplanning . . . . .	49
4.3.3.2	Strategiese bestuur . . . . .	51
4.3.3.3	Taktiese bestuur . . . . .	51
4.3.3.4	Operasionele bestuur . . . . .	51
4.3.3.5	Beplanningshorisonne . . . . .	52
4.4	KENMERKENDE BESTUURSASPEKTE VAN 'N LANDBOUKOÖPERASIE	52
4.4.1	Funksionele areas van die koöperasie . .	52
4.4.2	Die handelsfunksie . . . . .	53
4.4.3	Die produkhanteringsfunksie . . . . .	54
4.4.4	Die bemarkingsfunksie . . . . .	54
4.4.5	Die administratiewe funksie . . . . .	55
4.4.6	Die finansiële funksie . . . . .	55
4.4.7	Die finansieringsfunksie . . . . .	56
4.4.8	Die landbou-ontwikkelingsfunksie . . . . .	56
4.4.9	Die versekeringsfunksie . . . . .	56
4.4.10	Die eksterne betrekkingefunksie . . . . .	57
4.4.11	Die personeelfunksie . . . . .	57
4.4.12	Nywerheidsfiliale . . . . .	58

## INHOUDSOPGAWE

### BLADSY

4.4.13	Handelsfiliale . . . . .	58
4.5	DIE KENMERKENDE GESAGSTRUKTUUR BY 'N KOÖPERASIE .	59
4.6	DIE STRATEGIESE HIËRARGIE SOOS TOEGEPAS OP DIE KOÖ- PERATIEWE BESTUURSOMGEWING . . . . .	59
4.7	SAMEVATTING . . . . .	61

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## HOOFSTUK 5

### STRATEGIESE BESTUUR

5.1	ALGEMEEN . . . . .	63
5.2	BESPREKING VAN VERWANTE BEGRIPPE . . . . .	63
5.2.1	Algemeen . . . . .	63
5.2.2	Strategie . . . . .	64
5.2.3	Taktiek . . . . .	67
5.2.4	Beplanning en strategiese beplanning . . . . .	67
5.2.4.1	Algemeen . . . . .	67
5.2.4.2	Beplanning . . . . .	68
5.2.4.2.1	Voordele verbonde aan beplanning . . . . .	69
5.2.4.2.2	Nadele verbonde aan beplanning . . . . .	70
5.2.4.2.3	Stappe in die beplanningsproses . . . . .	71
5.2.4.3	Strategiese beplanning . . . . .	72
5.2.4.4	Samevatting . . . . .	73
5.2.5	Strategiese besluitneming . . . . .	74
5.2.5.1	Algemeen . . . . .	74
5.2.5.2	Dimensies van strategiese besluite . . . . .	74
5.2.5.3	Dinamiese aard van strategiese besluite . . . . .	75
5.2.6	Langtermynbeplanning . . . . .	76
5.3	STRATEGIESE BESTUUR . . . . .	76
5.3.1	Algemeen . . . . .	76
5.3.2	Definisies van strategiese bestuur . . . . .	77
5.3.3	Die nut van strategiese bestuur . . . . .	78
5.4	DIE VERBAND TUSSEN <i>BESTUUR</i> EN <i>STRATEGIESE BESTUUR</i> . . . . .	79

# INHOUDSOPGAWE

## BLADSY

5.5	STRATEGIESE BESTUURSMODELLE . . . . .	80
5.5.1	Inleiding . . . . .	80
5.5.2	Die Wheelen en Hunger-model . . . . .	82
5.5.3	Die model van Newman, Logan en Hegarty .	84
5.5.4	Die Thompson en Strickland-model . . . .	84
5.5.5	Die Digman-model . . . . .	86
5.5.6	Die uitgebreide geïntegreerde strategiese bestuursmodel . . . . .	90
5.6	DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES . . . . .	90
5.6.1	Algemeen . . . . .	90
5.6.2	Die invloed van die belanghebbers . . .	92
5.6.2.1	Algemeen . . . . .	92
5.6.2.2	Visie . . . . .	93
5.6.2.3	Waardes . . . . .	93
5.6.2.4	Verwagtings . . . . .	93
5.6.3	Die missie . . . . .	94
5.6.3.1	Algemeen . . . . .	94
5.6.3.2	Kenmerke van die missie . . . . .	94
5.6.3.3	Die missie: samevatting . . . . .	95
5.6.4	Doelwitte en doelstellings . . . . .	96
5.6.4.1	Algemeen . . . . .	96
5.6.4.2	Doelstellings . . . . .	97
5.6.4.3	Doelwitte . . . . .	97
5.6.4.4	Doelstellings en doelwitte: samevat- ting . . . . .	97
5.6.5	Omgewingsverkenning . . . . .	98
5.6.5.1	Algemeen . . . . .	98
5.6.5.2	Makro-omgewing . . . . .	99
5.6.5.3	Taakomgewing . . . . .	100
5.6.5.4	Mikro-omgewing . . . . .	102
5.6.5.5	Verhouding met aangrensende elemente	104
5.6.5.6	Samevatting: omgewingsverkenning	104
5.6.6	Strategieformulering . . . . .	104
5.6.6.1	Algemeen . . . . .	104

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

5.6.6.2	Strategiese alternatiewe . . . . .	105
5.6.6.2.1	Generiese besigheidstrategieë . . . . .	106
5.6.6.2.2	Generiese korporatiewe strategieë . . . . .	107
5.6.6.3	Evaluering . . . . .	110
5.6.6.4	Strategiese besluite . . . . .	111
5.6.6.5	Beplanning . . . . .	111
5.6.6.6	Interaksie tussen aangrensende elemente . . . . .	112
5.6.6.7	Samevatting: strategieformulering	112
5.6.7	Beleid en prosedures . . . . .	113
5.6.8	Strategie-implementering . . . . .	113
5.6.8.1	Algemeen . . . . .	113
5.6.8.2	'n Gepaste organisasiestruktuur .	115
5.6.8.3	Toedeling van hulpbronne . . . . .	116
5.6.8.4	Interne administratiewe ondersteuningstelsels . . . . .	116
5.6.8.5	Gepaste vergoedingstelsels en insentiewe . . . . .	116
5.6.8.6	'n Ondernemingskultuur om by die strategie te pas . . . . .	117
5.6.8.7	Die uitoefening van strategiese leierskap . . . . .	118
5.6.8.8	Verbondenheid met die strategiese plan . . . . .	118
5.6.8.9	Verwantskap met aangrensende elemente	118
5.6.9	Strategie-evaluering en -beheer . . . . .	119
5.7	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING . . . . .	121

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## HOOFSTUK 6

### 'n STRATEGIESE BESTUURSMODEL VIR LANDBOUKOÖPERASIES

6.1	INLEIDING . . . . .	122
6.2	DIE BELANGHEBBERS VAN DIE KOÖPERASIE . . . . .	123
6.2.1	Algemeen . . . . .	123
6.2.2	Die lede . . . . .	123
6.2.3	Die direksie . . . . .	124
6.2.4	Die hoofbestuurder en sy adjunkte . . . . .	124
6.2.5	Personeel . . . . .	124
6.2.6	Die Suid-Afrikaanse Landbou-unie . . . . .	125
6.2.7	Die owerheid . . . . .	125
6.2.8	Die plaaslike gemeenskap . . . . .	126
6.2.9	Die beheerrade . . . . .	126
6.2.10	Die vakbonde . . . . .	126
6.2.11	Samevatting . . . . .	127
6.3	BESPREKING VAN DIE STRATEGIESE BESTUURSMODEL VIR LANDBOUKOÖPERASIES . . . . .	127
6.3.1	Algemeen . . . . .	127
6.3.2	Ondernemingskultuur . . . . .	127
6.3.3	Visie, waardes en verwagtings van belang- hebbers . . . . .	129
6.3.3.1	Visie, waardes en verwagtings van lede en die direksie . . . . .	129
6.3.3.2	Visie, waardes en verwagtings van topbestuur . . . . .	130
6.3.3.3	Visie, waardes en verwagtings van die personeel . . . . .	131
6.3.3.4	Samevatting . . . . .	131
6.3.4	Die koöperasie se doel en missie . . . . .	132
6.3.5	Vasstelling van doelstellings en doelwitte	132

# INHOUDSOPGAWE

## BLADSY

6.3.6	Omgewingsverkenning . . . . .	133
6.3.6.1	Algemeen . . . . .	133
6.3.6.2	Die makro-omgewing . . . . .	135
6.3.6.2.1	Die ekonomiese subomgewing	137
6.3.6.2.2	Die tegnologiese subomgewing . . . . .	137
6.3.6.2.3	Die maatskaplike subomgewing . . . . .	137
6.3.6.2.4	Die fisieke subomgewing	137
6.3.6.2.5	Die wetlik-politiese subomgewing . . . . .	137
6.3.6.2.6	Die internasionale subomgewing . . . . .	138
6.3.6.3	Die taakomgewing . . . . .	138
6.3.6.3.1	Algemeen . . . . .	138
6.3.6.3.2	Mededingerontleding . . . . .	140
6.3.6.3.3	Potensiële toetreders . . . . .	141
6.3.6.3.4	Leweransiers . . . . .	141
6.3.6.3.5	Verbruikers . . . . .	141
6.3.6.3.6	Substituutprodukte of -dienste . . . . .	142
6.3.6.3.7	Samevatting . . . . .	142
6.3.6.4	Die mikro-omgewing . . . . .	142
6.3.6.4.1	Algemeen . . . . .	142
6.3.6.4.2	Die ondersteuningsfunksies	145
6.3.6.4.3	Die inkomste genererende funksies . . . . .	145
6.3.6.4.4	Die dienstefunksies . . . . .	146
6.3.6.5	Omgewingsverkenning: samevatting	146
6.3.7	Strategieformulering . . . . .	147
6.3.8	Beleid en prosedures . . . . .	148
6.3.9	Strategie-implementering . . . . .	148
6.3.9.1	Algemeen . . . . .	148
6.3.9.2	Aanpassing van die ondernemingskultuur . . . . .	148

## INHOUDSOPGAWE

BLADSY

6.3.9.3	Die uitoefening van strategiese lei- erskap . . . . .	149
6.3.9.4	Samevatting . . . . .	150
6.3.10	Evaluering en beheer . . . . .	150
6.4	SAMEVATTING . . . . .	151

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## HOOFSUK 7

### TERUGVOER

7.1	ALGEMEEN . . . . .	152
7.2	KEUSE VAN RESPONDENTE . . . . .	152
7.3	METODE VAN ONDERHOUDVOERING . . . . .	153
7.4	TERUGVOER . . . . .	153
7.4.1	Algemene kommentaar . . . . .	153
7.4.1.1	Omvang van die koöperasie . . . . .	153
7.4.1.2	Beperkte nut van die model . . . . .	154
7.4.1.3	Die rol van die ondernemingskultuur . . . . .	154
7.4.2	Spesifieke kommentaar . . . . .	155
7.4.2.1	Verdeling van verantwoordelikhede . . . . .	155
7.4.2.2	Integrasie . . . . .	155
7.4.2.3	Die strategiese hiërargie . . . . .	155
7.4.2.4	Strategiese bestuur as 'n ingesteld- heid . . . . .	156
7.4.2.5	Die belang van 'n diensingesteldheid . . . . .	156
7.4.2.6	Die filiale . . . . .	156
7.5	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING . . . . .	157

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## HOOFSTUK 8

### SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

8.1	SAMEVATTING . . . . .	158
8.2	GEVOLGTREKKINGS . . . . .	159
8.2.1	Die strategiese bestuursmodel . . . . .	159
8.2.2	Die landboukoöperasie is 'n onderneming . . . . .	159
8.2.2	Kenmerkende eienskappe van 'n koöperasie . . . . .	159
8.2.3	Die moontlikheid van strategiese bestuur . . . . .	160
8.2.4	Landboukoöperasies as multi-divisionele ondernemings . . . . .	160
8.3	AANBEVELINGS . . . . .	160
8.3.1	Algemeen . . . . .	160
8.3.2	Verdere navorsing . . . . .	161
8.3.3	Hulpmiddels . . . . .	161
8.4	SLOTOPMERKING . . . . .	162
	BIBLIOGRAFIE . . . . .	163

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## LYS VAN DIAGRAMME

Diagram 1.1	Model van skripsie . . . . .	15
Diagram 4.1	Funksies van bestuur . . . . .	48
Diagram 4.2	Die bestuursproses . . . . .	50
Diagram 4.3	Tipiese gesagstruktuur by 'n koöperasie .	60
Diagram 4.4	Verband tussen die kenmerkende gesag- struktuur en vlakke van strategiese bestuur by 'n koöperasie . . . . .	62
Diagram 5.1	Basiese elemente van strategiese be- stuur volgens Wheelen & Hunger . . . . .	83
Diagram 5.2	Basiese elemente van strategiese bestuur volgens Newman, Logan & Hegarty . . . . .	85
Diagram 5.3	Vyf fases van strategiese bestuur volgens Thompson & Stricland . . . . .	87
Diagram 5.4	Digman se geïntegreerde model van strategiese bestuur . . . . .	89
Diagram 5.5	Die uitgebreide geïntegreerde strategiese bestuursmodel . . . . .	91
Diagram 5.6	Analise van die taakomgewing . . . . .	101
Diagram 5.7	Evaluering en beheer . . . . .	120

## INHOUDSOPGAWE

BLADSY

Diagram 6.1	Die uitgebreide geïntegreerde strategiese bestuursmodel vir 'n primêre landboukoöperasie . . . . .	128
Diagram 6.2	Omgewingsverkenning vir 'n landbou- koöperasie . . . . .	134
Diagram 6.3	Ontleding van die taakomgewing van 'n landboukoöperasie . . . . .	139
Diagram 6.4	Die mikro-omgewing van 'n landboukoö- perasie . . . . .	144

# INHOUDSOPGAWE

BLADSY

## LYS VAN TABELLE

Tabel 6.1	Die makro-omgewing en beïnvloedingsfaktore . . . . .	136
-----------	--	-----

# HOOFSTUK 1

## VERANTWOORDING

### 1.1 INLEIDING

Alle hedendaagse sakeondernemings funksioneer in 'n dinamiese en voortdurend veranderende wêreld. Die tempo van verandering versnel; tegnologie maak die wêreld kleiner en verander die patroon van mededinging, terwyl mededinging tussen ondernemings meer intens word. Dit vereis vooruitbeplanning om te verhoed dat 'n onderneming stagneer en moontlik selfs ondergaan. Dit is noodsaaklik dat die besture van ondernemings veranderings sal aanvoel om te bepaal watter rol die betrokke onderneming in die toekoms moet speel om sodoende die kans op oorlewing en groei te verseker. (Du Preez, 1989:4-5; Kroon & Van Zyl, 1990:125).

Die *nuwe Suid-Afrika* bied ook uitdagings op gebiede wat ver by die politiese verbystrek. Voeg hierby die tekort aan bestuurslui, die bevolkingsontploffing, 'n lae groeikoers, tekort aan gekwalifiseerde persone, en daar ontstaan 'n uitdaging wat selfs onder gunstiger omstandighede die lewe vir enige onderneming moeilik sou maak (Manning, 1988:1-5).

Die Koöperatiewe Raad van die Suid-Afrikaanse Landbou-unie (1987:1) het in 1986, na aanleiding van uiters moeilike toestande in die landbou, aanbeveel dat ledekoöperasies strategiese beplanning behoort te doen. Die tyd was skynbaar ryp daarvoor aangesien van die koöperasies onmiddellik begin het om aandag aan hierdie baie belangrike saak te skenk.

Strategiese bestuur speel sedert die Tweede Wêreldoorlog 'n belangrike rol in die bestuur van ondernemings wêreldwyd, onder andere as gevolg van groter mededinging tussen ondernemings en die feit dat die tegnologie besig is om die wêreld kleiner en kleiner te maak. Die oogmerk van strategiese bestuur is juis om die mededingendheid van die onderneming te verhoog en dit is nie beperk tot groot ondernemings of ondernemings wat slegs wins as hoofdoelstelling het nie (Byars, 1987:12). 'n

Oogmerk van hierdie navorsing is om vas te stel of die strategiese bestuursproses 'n rol kan te speel het in die geval van primêre landboukoöperasies.

Die volgende definisie van strategiese bestuur word voorlopig aangebied en sal eers later verantwoord word (kyk afdeling 5.3.2): Strategiese bestuur is 'n bestuursingesteldheid wat uitloop op die proses waardeur strategiese besluite geneem en geïmplementeer word. Strategiese bestuur behels strategiese verandering, dit wil sê die proses waartydens die bestuur die onderneming se langtermyn rigting bepaal, spesifieke doelstellings en prestasiedoelwitte vasstel, planne ontwikkel om die vasgestelde doelstellings en doelwitte te bereik in die lig van die invloede en beperkings van die interne en eksterne omgewings van die onderneming en dan die ontwikkelde planne te implementeer terwyl die nodige beheer uitgeoefen word om die suksesvolle uitvoering van die planne te verseker.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

### 1.2.1 Algemeen

Dit is algemeen bekend dat die landbou, en daarom die landboukoöperasiewese as verlengstuk van die produsent van landbouprodukte, onder groot druk verkeer. Probleme waarmee die landbousektor te doen het, is ondermeer klimatologiese uiterstes wanneer jare van voorspoed afgewissel word met ernstige droogte; die groot skuldvas van sommige van die produsente in die landbou; die implikasies van die *nuwe Suid-Afrika* en politieke onrus. Koöperasies bevind hul dus in 'n bedryfsomgewing gekenmerk deur onsekerheid, onstabiliteit en verandering (Hough, 1991:20).

Lubbe (aangehaal in Anon., 1991:12) maak die stelling dat die topbesture van landboukoöperasies verplig sal wees om strategiese bestuur toe te pas ten einde in 'n veranderende omgewing te oorleef. Navorsing rakende strategiese beplanning wat by landboukoöperasies gedoen is, dui daarop dat die koöperasies strategiese beplanning in alle erns bejeen (Mostert, 1990:33,35). Dit wil egter voorkom asof die strategiese bestuursproses nie altyd in die praktyk geïmplementeer word nie (Hough, 1991:253). Koöperasies is moontlik in sekere opsigte *anders* wat die implementering van

strategiese bestuur bemoeilik (Hough, 1991:20). Die moontlikheid dat 'n ander benadering tot strategiese bestuur in die geval van landboukoöperasies gevolg behoort te word, kan daarom nie uitgesluit word nie.

Die Suid-Afrikaanse Landbou-unie (1987) het die belangrikheid van strategiese beplanning beseft en 'n dokument (DOK 9/87) die lig laat sien waarin landboukoöperasies aangeraai word om strategiese beplanning te doen. Strategiese beplanning by landboukoöperasies verkeer egter in sy kinderskoene (Hough, 1991:254) en dit is duidelik dat nog baie navorsing gedoen moet word om reg te laat geskied aan strategiese bestuur by landboukoöperasies.

Faktore wat strategiese bestuur in die geval van landboukoöperasies 'n noodsaaklikheid maak, kan in twee groepe verdeel word, naamlik interne faktore en eksterne faktore.

### 1.2.2 Interne faktore

'n Verskeidenheid faktore, intern tot die landboukoöperasiewese, staan landboukoöperasies in die gesig. Dit is hierdie faktore wat deur middel van strategiese beplanning, nie net die hoof gebied moet word nie, maar indien moontlik, tot die voordeel van koöperasies benut moet word. Die volgende faktore word genoem:

- \* In Mei 1991 het die Staatswaarborgskema verstryk na betaling van 'n enkele kompenserende vergoeding deur die Staat. Koöperasies kyk nou met ander oë na kredietverlening, aangesien die volle verantwoordelikheid vir krediet aan produsente nou by die koöperasie berus.
- \* Kapitaalvorming by landboukoöperasies is geruime tyd al 'n probleem waarmee koöperasiebesture worstel (Boshoff, aangehaal in Anon., 1990:43). Hough (1991:12) wy byvoorbeeld sy studie aan die strategiese bestuursbenadering tot kapitaalvorming by graankoöperasies.

- \* Insetkoste styg vinniger as die inkomste wat die produsent uit sy produkte kan realiseer.
- \* Die skuldlas groei en van landbouprodusente verarm.

### 1.2.3 Eksterne faktore

Hierdie faktore staan buite die invloedseer van koöperasiebesture, alhoewel dit 'n wesenlike invloed op landboukoöperasies uitoefen. Die faktore is die volgende:

- \* Die aanbevelings van die Kassier-verslag stel ondermeer die afskaffing van die eenkanaalbemarkingskema, moontlike deregulering van die beheerrade en die beginsel van beheer deur die prysmeganisme voor.
- \* Die voorgestelde Wysigingswet op Koöperasies wat onder andere sal toelaat dat 'n groter persentasie besigheid met nie-lede bedryf kan word as wat tans die geval is en die feit dat koöperasies kan inlyf as beslote korporasies, openbare of private maatskappye.
- \* Die huidige politieke situasie in die Republiek en die implikasies daarvan op die landbousektor veroorsaak onsekerheid.
- \* Die Minister van Landbou het tydens Lanvokon op 23 Februarie 1993 na die belangrikheid van landbou verwys asook die moontlike rol wat landboukoöperasies kan speel in die akkommodering van nuwe rolspelers in die landbou.
- \* Kritiek word deur die handelsektor uitgespreek dat koöperasies onbillik deur wetgewing bevoordeel word.
- \* Suid-Afrika se landbouhulpbronne is beperk en dit wat beskikbaar is, moet met die grootste omsigtigheid benut en bestuur word.

- \* Die tegnologie ontwikkel steeds. Nie net hou nuwe tegnologiese ontwikkelings geleenthede en bedreigings vir die koöperasiewese in nie, tegnologiekennis moet aan die produsente van landbouprodukte oorgedra word.
  
- \* Die landbousektor is by uitstek onderworpe aan die onsekerhede van die natuur. Beplanning kan wel nie droogtes keer nie, maar die effek van klimatologiese uiterstes kan deur beplanning beperk word.

#### 1.2.4 Samevatting

Oor die belangrikheid van die landbousektor bestaan geen twyfel nie. Die landboukoöperasie, as verlengstuk van die produsent, is naas die produsent van landbouprodukte een van die belangrikste rolspelers in hierdie sektor. Ten einde aan die verwagtings van lede te voldoen, moet elke landboukoöperasie die optimale passing bewerkstellig tussen sy interne sterkpunte en die geleenthede en bedreigings van sy eksterne omgewing.

Hierdie strategiese passing tussen 'n landboukoöperasie en sy omgewing kan nie aan die toeval oorgelaat word nie. Gesonde bestuurspraktyk en die toepassing van strategiese bestuur is dus noodsaaklik. Die ontwikkeling van 'n strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies word gesien as 'n bydrae in hierdie rigting.

### 1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

#### 1.3.1 Hoofdoelwit

Die hoofdoelwit van hierdie studie is om 'n strategiese bestuursmodel vir primêre landboukoöperasies in Transvaal te ontwikkel. Daar word beoog dat die bestuursmodel al die fasette van strategiese bestuur sal omvat, te wete beplanning, implementering en beheer.

### 1.3.1.1 Strategiese beplanning

Strategiese beplanning behels al die stappe wat nodig is om 'n strategiese plan vir die koöperasie te ontwikkel. Dit sluit in die vasstelling van norme waarteen die suksesvolle implementering van die plan in die toekoms gekontroleer kan word.

### 1.3.1.2 Strategie-implementering

Strategie-implementering behels die tradisionele bestuursfunksies van organisering en leiding.

- \* **Organisering** - die daarstelling van die nodige strukture, personeel en kundigheid om die strategiese plan te implementeer.
- \* **Leiding** - (ook genoem motivering of aktivering) die bestuursinsette wat nodig is om die strategiese plan gestalte te gee.

### 1.3.1.3 Beheer

Beheer behels die daarstelling van die nodige kontroles om te verseker dat die plan op koers bly asook die tref van die nodige maatreëls om afwykings tydig reg te stel.

## 1.3.2 Newedoelwitte

Uit die onderhoude wat met amptenare by 'n koöperasie gevoer sal word, kan vasgestel word in watter mate strategiese bestuur by die betrokke koöperasie wel die erns van die bestuur is. Die vraag of strategiese bestuur moontlik is by landboukoöperasies word in die studie bespreek. Verdere probleme wat tydens die onderhoude of uit die navorsing na vore gekom het word ook bespreek.

#### 1.4 OMVANG VAN DIE STUDIE

Die studie is beperk tot 'n groter primêre landboukoöperasie in Transvaal. 'n Strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies word ontwikkel uit die literatuurstudie wat onderneem is. Die model word dan gedurende onderhoude met enkele senior personeel van die betrokke landboukoöperasie bespreek om die toepaslikheid van die model in die praktyk te toets.

#### 1.5 NAVORSINGSMETODIEK

Die navorsing bestaan hoofsaaklik uit 'n literatuurstudie wat die terreine van bestuur, strategiese bestuur sowel as die landboukoöperasiewese ondersoek het met die oog op die ontwikkeling van 'n strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies.

Hierdie navorsing is opgevolg deur onderhoude wat met personeel, betrokke by strategiese beplanning by die betrokke landboukoöperasie, gevoer is. Tydens die onderhoude is die ontwikkelde model aan die werklikheid getoets. Die onderhoude word gesien as gesprekke waartydens die skrywer die model bespreek het en terugvoer gevra is.

#### 1.6 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE

Die studie is slegs tot een landboukoöperasie beperk. Die feit dat die betrokke koöperasie hoofsaaklik 'n graankoöperasie is, kan moontlik beteken dat die ontwikkelde en getoetsde model slegs op graankoöperasies van toepassing sal wees.

Aangesien dit die oogmerk van die studie is om 'n bestuursmodel te ontwikkel, is geen strategiese plan vir die spesifieke koöperasie ontwikkel nie. Die doel van die bestuursmodel is dat die model as basis sal dien vir die bestuur van die strategiese proses by 'n landboukoöperasie. Die bestuursmodel beskryf die formaat sowel as die elemente van die uiteindelijke strategiese bestuursproses.

In die lig van die omvang van die strategiese bestuursmodel, is slegs die beplanningsfase van die bestuursmodel in detail uitgewerk. Die implementerings- en beheerfasies word net oorsigtelik behandel. Daarmee word nie te kenne gegee dat die implementeringsfase of die beheerfase van minder belang is as die beplanningsfase nie. Intendeel, sonder die implementeringsfase maak die beplanningsfase geen sin nie, en sonder beheer is implementering waarskynlik tot mislukking gedoem.

Die skripsie word hulpmiddels soos byvoorbeeld doelwitmatrikse en statistiese metodes wat noodsaaklik is vir die strategiese bestuursproses nie bespreek nie.

## 1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

In hierdie onderafdeling word tersaaklike begrippe kortweg omskryf en/of gedefinieer. In gevalle waar 'n begrip nie elders, onder 'n ander afdeling, logies tuishoort nie, word die omskrywing of definisie vollediger gedoen.

### 1.7.1 Koöperasie

Die woord *koöperasie* hou verband met 'n Latynse woord wat te make het met samewerking (Van Niekerk, 1986:1). Dit is dan ook juis deur saam te werk dat die lede van die koöperasie hulle posisie as individue wil verbeter. Meyer (1974:1) sien koöperasie as 'n ekonomiese stelsel wat staan tussen die sosialisme aan die een kant en die kapitalisme aan die ander kant.

### 1.7.2 Landboukoöperasie

Met hierdie term word 'n primêre landboukoöperasie verstaan. Dit is 'n organisasie met besondere kenmerke en eienskappe wat deur produsente van landbouprodukte (die lede van die koöperasie) opgerig word met die spesifieke oogmerk om hul mededingende posisie in die mark te verbeter. Dit staan naas verbruikerskoöperasies en 'n groot verskeidenheid ander ondernemings wat op koöperatiewe wyse ook na die belange van hul lede omsien.

### 1.7.3 Strategie

Volgens Smith (1985:113) is 'n strategie 'n breë neerlegging van doelstellings, terwyl 'n plan meer gedetailleerde en gekwantifiseerde doelwitte en metodes behels. 'n Plan is, volgens hom, die eerste stap om die strategie te laat realiseer.

Die beginsels van strategie kan in sport en ander vorme van mededinging, dus ook in 'n onderneming, aangetref word en behels die vestiging van 'n volgehoue mededingende voordeel relatief tot die mededingers (Ohmae, 1982:36).

### 1.7.4 Die begrippe *bestuur* en *strategiese bestuur*

Vir die doeleindes van hierdie studie word onderskei tussen die begrippe *bestuur* en *strategiese bestuur*. Die onderskeid word getref aan die hand van Ohmae se begrippe *relatiewe* en *absolute* sterkte of mag ("strength"). Ohmae dring daarop aan dat die term *strategie* beperk word tot die aktiwiteite wat daarop gerig is om 'n magsvoordeel relatief tot mededingers te verwerf. *Strategie* verskil dan hemelsbreed van die aanbring van operasionele verbeterings soos byvoorbeeld 'n meer vaartbelynde organisasie, beter prosedures of groter winsgewendheid. Laasgenoemde val volgens Ohmae in die kategorie van absolute sterkte, dit wil sê waar die onderneming poog om prestasie relatief tot homself - dus in absolute terme - te verbeter (Ohmae, 1982:37).

*Strategiese bestuur* kan gesien word as die proses waarvolgens 'n onderneming bestuur word om op volgehoue basis 'n mededingende voordeel te geniet; met ander woorde: die handhawing en verbetering van die posisie van relatiewe sterkte. Dit volg dus dat (*gewone*) *bestuur*, in terme van Ohmae se benadering, gemoeid is met die handhawing en verbetering van die posisie van absolute mag. In hierdie studie word aanvaar dat die twee vorme van bestuur aanvullend is en dat *strategiese bestuur* sal misluk indien daar nie 'n gesonde bestuursomgewing is nie.

### 1.7.5 Bestuursmodelle

Modelle is handige instrumente wat die afgelope tyd meer en meer aandag gekry het; ook in die sakesektor. Modelle word onder andere gebruik om begrippe te verduidelik en kan daarom 'n hulpmiddel wees in die besluitnemings- en implementeringsproses (Mcleod, 1983:68).

'n Bestuursmodel sou dan sowel 'n raamwerk vir beplanning wees as 'n metodiek waarvolgens die beplanning geïmplementeer kan word. So 'n bestuursmodel word ontwikkel om alle insette en kundigheid, wat nodig sal wees om die plan daar te stel, te identifiseer en aan te dui hoe dit aangewend moet word in die bestuursproses.

### 1.7.6 Doelwitte, doelstellings en missie

Kreitner sien doelstellings ("goals") en doelwitte ("objectives") as sinonieme en noem dat die twee terme in die praktyk dikwels uitgeruil word (Kreitner, 1989:152). Die term *missie* hoort ook in die afdeling tuis omdat dit hiërargies die oorsprong van doelstellings en doelwitte is.

#### 1.7.6.1 Doelwitte

Doelwitte is op die korter termyn ingestel (Digman, 1990:47) en beskik oor die volgende eienskappe (Ekman, 1990:81):

- \* Is realisties haalbaar.
- \* Is meetbaar of kwantifiseerbaar.
- \* Word binne 'n spesifieke tyd gerealiseer.

### 1.7.6.2 Doelstellings

Doelstellings word van doelwitte onderskei deurdat eersgenoemde op die langer termyn ingestel is terwyl laasgenoemde meer spesifiek en op die kort termyn gerig is (Du Preez, 1989:11,13,14; Kroon, 1990:8 en Digmaan, 1990:47). Die volgende eienskappe word aan doelstellings toegeken (Ekman, 1990: 81):

- \* Dit is realisties haalbaar.
- \* Dit is meetbaar of kwantifiseerbaar.

### 1.7.6.3 Missie

Ekman (1990:81) sien die missie van 'n onderneming as bestaande uit een of meer doelstellings, wat op hul beurt, elk uit een of meer doelwitte bestaan. Daar bestaan, volgens hom, 'n hiërargiese struktuur met 'n missie wat deur middel van doelstellings uiteindelik in doelwitte oorgaan wat binne 'n bepaalde tyd moet realiseer.

### 1.7.7 Doel (van die onderneming)

Om die argument wat met 1.7.6 begin is tot sy logiese uiteinde te voer, moet die rede waarom die onderneming bestaan ook in berekening gebring word (Ekman, 1990:82). Die ekwivalente Engelse term is *purpose*. Die onderneming, byvoorbeeld 'n koöperasie, word gestig met 'n baie spesifieke doel, naamlik om na die belange van die produsent van landbouprodukte om te sien. Die missie ontstaan dan uit die doel wat deur die onderneming gedien word.

### 1.7.8 Doeltreffendheid

Die ekwivalente Engelse term is *effectiveness* en dit beteken letterlik dat die doel bereik word. Doeltreffende bestuur behels dus dat take in die regte volgorde uitgevoer word om die oogmerke van die onderneming te bereik (Kroon, 1990:6).

### 1.7.9 Effektiviteit

'n Afrikaanse sinoniem is *doelmatigheid*. Die ekwivalente Engelse term is *efficiency* en dit het te make met die koste betrokke by die bereiking van die oogmerke. Dit is die vermoë om take so goed moontlik teen die laagste koste in terme van arbeid, tyd en materiaal uit te voer (Kroon, 1990:7). Kroon merk verder op dat, hoewel effektiviteit belangrik is, doeltreffendheid noodsaaklik is vir die sukses van 'n onderneming. (Dit help byvoorbeeld nie om 'n produk, waarvoor daar geen vraag is nie, effektief te vervaardig nie. Kroon, 1990:7).

### 1.7.10 Die onderneming

Gebaseer op die bespreking wat in afdeling 4.2.1 volg, word die volgende definisie van 'n onderneming voorlopig aanvaar: 'n Onderneming is 'n selfstandige, ekonomiese entiteit wat op 'n kontinue grondslag bedryf word en wat ten doel het om die daarin belegde kapitaal vir sy aandeelhouders winsgewend te maak deur 'n diens en/of produk beskikbaar te stel met die daarmee gepaardgaande kapitaalrisiko.

### 1.7.11 Die stelselbenadering tot die onderneming

Volgens Kroon en Van Zyl (1990:127-129) is die stelselbenadering nie 'n tegniek nie, maar skep dit eerder 'n teoretiese raamwerk vir die sistematiese bestudering van die onderneming. Die moderne onderneming is 'n uiters komplekse organisasie bestaande uit 'n verskeidenheid komponente en substelsels. Dit is die verantwoordelikheid van die bestuur om die substelsels saam te snoer in gemeenskaplike doelstellings en doelwitte van die onderneming. Al die funksionele departemente is interafhanklik en beïnvloed mekaar.

Indien die onderneming as 'n oop stelsel gesien word, ontvang die stelsel insette uit die eksterne omgewing, verwerk dit en lewer uitsette aan die eksterne omgewing. Elkeen van die substelsels is betrokke by die verwerking van die insette tot uitsette en is verbind met die eksterne omgewing. Hierdie verwerkingstelsel funksioneer nie vanself nie; dit vereis aktivering deur die bestuur.

### 1.7.12 Belanghebbers

Die term *belanghebbers* ("stakeholders") verwys na diegene wat 'n positiewe belang het in hoe goed die onderneming vaar. Dit sluit onder andere in: aandeelhouders, direkteure, bestuurders, werknemers, vakunies, klante, verskaffers, krediteure, die breë gemeenskap en moontlik ook nog andere. Die verwagtings van die verskillende belanghebbers en groepe belanghebbers is verskillend en moontlik selfs botsend. Deel van die bestuur se taak is om aan soveel moontlik van hierdie verwagtings te voldoen en om botsende verskille te oorbrug (Digman, 1990:67).

### 1.7.13 Waarde van sake gedoen

Die begrip *waarde van sake gedoen (deur die koöperasie)* word beïnvloed deur faktore soos reënval of droogte en die optimisme of pessimisme van die lede. Hierdie begrip word deur die koöperasies gebruik om hul 'omset' aan te dui, naamlik:

Die waarde van sake gedoen =  
waarde van aankope deur lede +  
waarde van produkte gelewer deur lede.

### 1.7.14 Produsent van landbouprodukte

Die term *boer* kan verwarrend wees aangesien daar 'n politieke verbintenis daarmee is in byvoorbeeld die woord *Anglo-Boereoorlog*. Ten einde verwarring te voorkom, sal die uitdrukking *produsent van landbouprodukte* dikwels gebruik word wanneer na 'n *boer* (die eienaar van 'n plaas of iemand wat landbouprodukte produseer) in die omgangstaal verwys word.

## 1.8 OORSIG EN SAMEVATTING

### 1.8.1 Oorsig

Die volgende kort oorsig van die studie word gedoen aan die hand van diagram 1.1 wat die logiese struktuur van die studie aantoon. In hoofstuk 1 is die verantwoordings vir die studie gedoen en is aandag gegee aan sekere begrippe wat in die studie gebruik word.

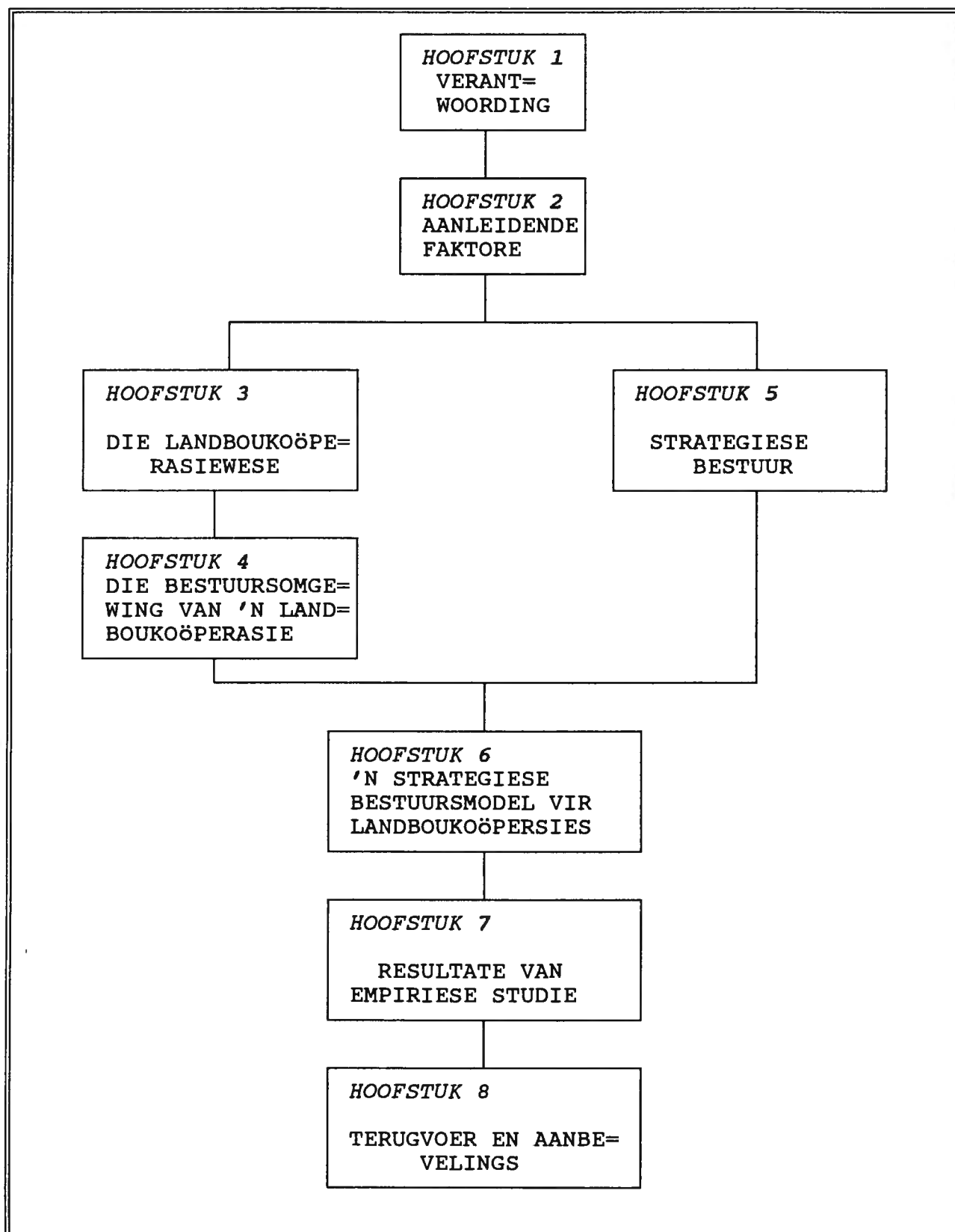
In hoofstuk 2 word die faktore wat aanleiding gegee het tot die navorsing bespreek. Daar word ondermeer aandag gegee aan die huidige situasie in die landbou, wat dit dringend noodsaaklik maak dat koöperasies beter sal presteer. Die belangrikheid van 'n gesonde bestuurspraktyk en die sleutelrol wat strategiese bestuur in die landbou en koöperasiewese kan speel, word as oorsaak van hierdie navorsing uitgelig.

Hoofstuk 3 handel oor die ontstaan en ontwikkeling van die koöperasiewese. Die ontwikkeling van die onderskeie primêre en sekondêre koöperasies geniet aandag. Daar sal word gelet op die posisie van die koöperasie in terme van die bedryfsgewing waarbinne die koöperasie as onderneming bedrywig is en die invloed wat dit op die algemene bestuur en strategiese bestuur van die koöperasie het. Die invloed van die unieke kenmerke van die koöperasie wat as multidivisionele onderneming aan sy lede behoort en wat in die primêre, sekondêre en tersiêre sektore bedrywig is, word onder oë geneem.

Hoofstuk 4 skenk aandag aan die bestuursomgewing van landboukoöperasies. Die hoofstuk begin met 'n kort oorsig oor algemene bestuursbeginsels om as raamwerk te dien vir die bestuursomgewing waarbinne landboukoöperasies optree.

In hoofstuk 5 word die begrip *strategiese bestuur* ontleed met die oog op die ontwikkeling van 'n strategiese bestuursmodel. Strategiese bestuur word ontleed in terme van strategiese beplanning, strategie-implementering en strategiese beheer wat oor die hele strategiese bestuursproses uitgevoer word.

DIAGRAM 1.1 MODEL VAN SKRIPSIE



Die ontwikkeling van 'n strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies word in hoofstuk 6 onderneem. Aan die hand van die voorafgaande hoofstukke, word die model ontwikkel om spesifiek op koöperasies van toepassing te wees.

In hoofstuk 7 word die terugvoer op die onderhoude wat met personeel van die betrokke landboukoöperasie gevoer is, bespreek. Die beperkte nut van die bestuursmodel en voorgestelde wysigings word ook in hoofstuk 7 behandel.

Hoofstuk 8 gee 'n samevatting van die ondersoek en bevat die aanbevelings rakende die gebruik van die strategiese bestuursmodel by primêre landboukoöperasies.

### 1.8.2 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die doel, navorsingsmetodiek en beperkings van die studie bespreek. Voorts is aandag gegee aan die omskrywing van begrippe wat in die studie gebruik word. Hierop volg hoofstuk 2 waarin die faktore, wat aanleiding gegee het tot die studie, bespreek word.

## HOOFSTUK 2

### FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE STUDIE

#### 2.1 INLEIDING

Die afgelope aantal jare verkeer die landbou in Suid-Afrika onder groot druk. Probleme waarmee die landbousektor te doen het, is ernstige droogtes van die afgelope agt jaar, stygende insetkoste, die politieke onrus in die land en moeilike ekonomiese omstandighede. Die koöperasies as verlengstuk van die produsent van landbouprodukte het nie die genoemde probleme vrygespring nie. Trouens, die voortbestaansprobleme wat deur sommige koöperasies ondervind word, bewys hul kwesbaarheid.

In navolging van Hough (1991) word enersyds aanvaar dat koöperasies hulle in 'n bedryfsomgewing bevind wat deur onstabieleit en verandering gekenmerk word. Andersyds dwing hierdie onstabiele bedryfsomgewing koöperasiebesture om metodes te gebruik wat die beskikbaarheid van meer en op datum inligting vereis, terwyl meer doelgerigte bestuurstrategieë gevolg word. Verder behoort die unieke aard van die koöperatiewe ondernemingsvorm ook deurentyd by die ontwikkeling van bestuurstrategieë in gedagte gehou te word (Hough, 1991:20).

Die aanleidende faktore tot hierdie studie kan verdeel word in faktore intern tot die koöperasiewese en faktore ekstern tot die koöperasiewese. Daar sal uiteraard 'n mate van oorvleueling wees tussen die faktore aanleidend tot die studie en die faktore wat tydens die omgewingsverkenningfase van strategieformulering bespreek word. Die verdeling tussen eksterne en interne aanleidende faktore is enigsins kunsmatig en daar moet 'n wisselwerking tussen al die elemente onderling veronderstel word.

#### 2.2 FAKTORE INTERN TOT DIE LANDBOUKOÖPERASIEWESE

Die aanleidende faktore tot die studie wat in hierdie afdeling behandel word, het hul ontstaan te danke aan die wese en aard van landboukoöperasies. Hierdie faktore het

te make met daardie omstandighede wat die voortbestaan van koöperasies in die besonder benadeel of bevoordeel, en word in die hieropvolgende paragrawe kortliks bespreek.

### 2.2.1 Die belangrikheid van strategiese bestuur

Die Suid-Afrikaanse Landbou-unie het 'n geruime tyd gelede aanbeveel dat die onderskeie koöperasies ernstig moet kyk na die moontlikheid om strategiese beplanning te doen (Suid-Afrikaanse Landbou-unie, 1987).

Hough (1991:253) bevind dat graankoöperasies as 'n groep in die vroeë fases van strategiese besluitneming verkeer en dat nie een van die betrokke koöperasies in sy ondersoek daarop aanspraak kan maak dat hulle ten volle strategies bestuur word nie. Daar word meestal slegs aandag gegee aan finansiële beplanningsaspekte soos die jaarlikse begroting en die fokus is om by die begroting te hou.

Hoewel die meerderheid koöperasies in Hough se ondersoek van mening is dat formele strategiese beplanning in hul ondernemings nodig is, het slegs 10 persent óf personeel hiervoor aangestel óf departemente of afdelings hiermee belas (Hough, 1991:254).

### 2.2.2 Die verstryking van die Staatswaarborgskema

Koöperasies het 'n besondere rol gespeel in die beskikbaarstelling van krediet aan lede. Die droogtes van die afgelope dekade het produsente van landbouprodukte in die skuld gedompel en die Staat het ondermeer ingegryp deur krediet wat deur die koöperasies verleen is, te waarborg. Verder is die rentes op oorlaatskulde en produksieleninge onder hierdie skema deur die staat gesubsidieer. Hierdie Staatswaarborgskema het die koöperasies beskerm teen die inherente risiko's verbode aan kredietverlening.

Die Staatswaarborgskema is nou gestaak en na 'n enkele kompenserende vergoeding wat deur die Staat betaal is, word die uitstaande krediet die verantwoordelikheid van die koöperasie wat dit in die eerste plek toegestaan het. Verder is die subsidies op rentekoerse gestaak, sodat lede nou teen markverwante koerse geld moet leen. Hierdie

nuwe toedrag van sake sal na verwagting 'n impak op die waarde van sake gedoen deur koöperasies hê. Daar kan verwag word dat kredietverlening in die toekoms aan strenger keuring onderworpe sal wees. Die hoeveelheid krediet wat verleen kan word, sal afhanklik wees van die beskikbaarheid van fondse vir dié doel en die sekuriteit wat deur die lede gebied kan word.

### 2.2.3 Probleme met kapitaalvorming

Boshoff (soos aangehaal in Anon., 1990:43) sien kapitaalvorming deur die jare as een van die grootste probleme wat deur koöperasies ondervind is. Tradisionele kapitaalbronne wat vir ander ondernemings geld, is nie vir die koöperasies toeganklik nie.

Volgens Scholtz (aangehaal in Anon., 1989:48) is en bly kapitaalvorming en kapitaalstrukture by koöperasies 'n probleem. Die verhouding tussen permanente, eie en rentevrye kapitaal (reserwes) en rentedraende kapitaal moet verbeter word. Volgens hom moet 'n gesonde balans tussen reservering (met belastinggevolge) en omsetbonusse (met rente- en belastinggevolge) gehandhaaf word.

Een van Hough (1991:12) se hipoteses was dat kapitaalvorming as 'n strategiese vraagstuk deur koöperasies beskou word. Vandaar ook dat sy navorsing toegespits was op die ontwikkeling van "'n Strategiese bestuursbenadering tot kapitaalvorming deur graankoöperasies in Suid-Afrika".

### 2.2.4 Stygende insetkoste

Verskeie faktore was daarvoor verantwoordelik dat insetkoste vinniger styg as die inkomste uit die gelewerde produkte. Die belangrikste faktore hiervoor verantwoordelik is die steeds verswakkende ruilvoet (verswakking van Randwisselkoers teenoor ander geldeenhede) en 'n hoë inflasiekoers.

## 2.2.5 Groeiende skuldlas van die produsente van landbouprodukte

'n Lae rendement op kapitaal wat in landboubedrywighele belê is, stygende insetkoste, droogtes en swak landboustoestande van die afgelope tyd, het boere verplig om skuld te maak om te oorleef. Voeg hierby die verval van die subsidies op rentekoerse, waarna verwys is in 2.2.2, en dit word duidelik waarom baie produsente van landbouprodukte vasgevang is in 'n skuld waaruit hulle moeilik kan kom.

## 2.3 EKSTERNE FAKTORE

In hierdie afdeling sal sake ekstern tot die koöperasiewese wat aanleidend tot die studie was aangespreek word. Hierdie faktore is in wese buite die beheer van die koöperasie geleë en die koöperasie oefen gevolglik min invloed uit op hierdie faktore. Belangrik is hier dat koöperasies pro-aktief, eerder as reaktief, sal optree. Oorlewing en groei eis dat verandering bestuur sal word. Die belangrikste eksterne faktore word vervolgens bespreek.

### 2.3.1 Die Kassier-verslag

#### 2.3.1.1 Algemeen

Vir baie jare al is daar stemme wat opgegaan het teen van die beheerde landbou-skemas. Volgens Willemsse (1993:6) het weerstand teen die skemas uiting gevind in openbare uitsprake, hofsake en toenemende omseiling van beheerskemas. Die Minister van Landbou het derhalwe geen ander keuse gehad as om 'n ondersoekkomitee aan te stel nie.

Die Komitee van Ondersoek na die Bemerkingswet, (Wet No. 59 van 1968), die Kassier-komitee, is op 25 Junie 1992 deur die Minister van Landbou aangestel met die doel om 'n ondersoek te loods na die bemerking van landbouprodukte in Suid-Afrika kragtens die Bemerkingswet. Die opdrag is later verbreed om die bemerking van volstruise en volstruisprodukte kragtens die Koöperasiewet, (1981/91) in te sluit (Kassier, 1993:1).

Een van die probleme met die Kassier-verslag is dat die verslag so resent is dat die implikasies daarvan nog nie werklik in diepte ondersoek is nie. Menings wat uitgespreek word, is dus voorlopig en uiteraard gekwalifiseerd.

#### 2.3.1.2 Hoogtepunte uit die Kassier-verslag

Die Kassier-komitee het op 12 Januarie 1993 hul verslag beskikbaar gestel waarin die instelling van 'n Landboubemarkingsraad verteenwoordigend van die produsente van landbouprodukte, verbruikers, handel en nywerheid en die Staat voorgestel word.

Die komitee doen dan onder andere die volgende aanbevelings (Kassier, 1993:4):

- \* Bestaande beheerrade of produsente, wat so verkies, moet toegelaat word om te dereguleer. Hierdie maatreëls mag egter nie die toegang van bestaande of potensiële spelers in die wiede ry nie.
- \* Die beginsel van beheer deur die prysmeganisme eerder as deur kwantitatiewe maatreëls.
- \* Die vereenvoudiging van graderingsbeginsels in die geval van rooivleis en graansoorte en die afskaffing van onnodig beperkende beheermaatreëls.

Van die belangrikste aanbevelings van die Kassier-komitee vir oorweging deur die voorgestelde Landboubemarkingsraad is die volgende:

- \* Die afskaffing van die statutêre befondsing van die Suid-Afrikaanse Landbou-unie en sy affiliale (Kassier 1993:6).
- \* Die afskaffing van statutêre eenkanaal- en prysondersteuningsbemarkingskemas en dat die bestaande Rade as vrywillige organisasies buite die bemarkingswet kan funksioneer (Kassier, 1993:7).

- \* Die moontlike behoefte vir optrede deur die Staat om huishoudelike en nasionale voedselsekuriteit te verseker (Kassier, 1993:7).

### 2.3.1.3 Implikasies van die Kassier-verslag

Willemse (1993:7) lê veral klem op die volgende aspekte van die verslag:

- \* Die belangrikheid van voedselsekuriteit eerder as selfvoorsiening.
- \* Vryheid van produsente en verbruikers sonder enige statutêre dwang.
- \* Die rol wat gespeel word deur die Landboubemarkingsraad in gevalle waar sake nie aan die mark oorgelaat kan word nie, maar ook nie aan die diktatuur van 'n klein groepie individue nie.

Die verslag bied verder, wanneer dit geïmplementeer word, die geleentheid vir produsente van landbouprodukte en koöperasies om groter wins te maak (Willemse, 1993:7). Hy gaan dan voort en maan produsente om eerder na winsgeleenthede te soek as om hulle blind te staar teen pryse, soos deur die Rade vasgestel. Die komitee se aanbevelings bied juis hierdie winsgeleenthede (Willemse, 1993:37).

Die volgende moontlike gevolge van die Kassier-komitee se verslag moet egter nie uit die oog verloor word nie:

- \* Tot op hede is die koöperasies deur die beheerrade vergoed vir die bergingsruimte (byvoorbeeld silo's) wat deur die koöperasies voorsien is. As gevolg van die afskaffing van statutêre befondsing van die beheerrade, sal vergoeding in die toekoms deur die leweransiers van die produkte self verskaf moet word.
- \* Die afskaffing van die eenkanaalbemarkingstelsel sal die toepassing van die statutêre pandreg van koöperasies baie bemoeilik.

- \* Daar kan aanvaar word dat dit die kleiner beheerrade is wat eerste van die toneel sal verdwyn, byvoorbeeld dié vir graansorgum. Indien dit sou gebeur, beteken dit dat die koöperasies self die bemerking van sodanige produkte moet onderneem, moontlik op die basis van 'n poelstelsel. Dit impliseer verhoogde koste en risiko en die aanstelling van gespesialiseerde personeel.

### 2.3.2 Die Wysigingswet op Koöperasies

Die implikasies van die Wysigingswetsontwerp op Koöperasies (1993/37) word tans (Mei 1993) deur belanghebbendes bestudeer. Die belangrikste wysigings is, volgens die "Memorandum oor die oogmerke van die Wysigingswetsontwerp op Koöperasies, 1993", die volgende:

- \* Die afwenteling van sekere bevoegdhede en pligte van die Minister van Landbou na die Registrateur van Koöperasies en, in sommige gevalle, na die koöperasies self.
- \* Die uitbreiding van die omvang van besigheid wat koöperasies met nielede kan doen van 5 persent na 49 persent, en die uitbreiding van die besigheidsterrein van koöperasies.
- \* Voorsiening wat gemaak word vir die inlywing van koöperasies as publieke of private maatskappye of beslote korporasies, en vir die uitwerking van sodanige inlywing.

Weerstand was van die kant van die georganiseerde handel teen die voorgestelde wetgewing ondervind. Hoewel die georganiseerde handel daarvoor te vinde is dat koöperasies op die grondslag van private ondernemings gestruktureer word, is daar steeds knelpunte omdat gevoel word dat koöperasies voordele sal geniet bo hul mededingers in die private sektor (De Villiers, 1992:29,28).

### 2.3.3 Die owerheid se siening

In 'n toespraak gehou by Lanvokon 1993 op 25 Februarie 1993 het die Minister van Landbou, verwysende na die rol van landbou in die nuwe Suid-Afrika, benadruk dat alle partye saamstem oor die belangrikheid van landbou in die nuwe opset. Daar moet enersyds vasgestel word *wie* betrokke gemaak moet word in die landbou en andersyds moet bepaal word *hoe* die partye betrokke gemaak gaan word (Van Niekerk, 1993:2).

Met verwysing na die koöperasies het die Minister melding gemaak van die tekort aan kapitaal, veral eie kapitaal (Van Niekerk, 1993:12). Die Staat doen alles in sy vermoë om die landbou te fasiliteer om sy eie strukture op so 'n wyse aan te pas dat die toekoms van die koöperasiewese verseker kan wees.

Die Minister (Van Niekerk, 1993:13) voorsien ook dat die koöperasies in die toekoms 'n belangrike rol in die bemaking van veral graan sal speel, aangesien die koöperasies reeds oor die nodige silofasiliteite en infrastruktuur beskik om nie net die massa-hantering van graan nie, maar ook die totale finansiering van die graanoeste moontlik te maak. Koöperasies moet verder in gedagte hou dat hulle voorsiening sal moet maak ter akkommodasie van nuwe lede en hul behoeftes.

Dit alles beteken dat koöperasies met groot verantwoordelikheid en vernuf bestuur moet word en dat die moontlike amalgamasie tussen veral kleiner koöperasies ernstig oorweeg moet word. Die kleiner koöperasies is veral kwesbaar as gevolg van laer reserwes, kleiner bedieningsgebiede en gepaardgaande gebrekkige diversifikasie van produkte. Kleiner landboukoöperasies ondervind ook probleme met die werwing en behoud van bekwame personeel.

### 2.3.4 Die politieke situasie

Die politieke inisiatiewe wat deur die Regering onderneem is, het 'n direkte en indirekte invloed op koöperasies. Volgens Boshoff (Anon., 1990:43) sal landboukoöperasies enersyds hul lede moet help in die verbetering van die lewenspeil van hul swart

werknemers en andersyds positief moet werk aan die uitbou van 'n nie-rassige koöperatiewe kultuur.

'n Verdere bron van kommer is die moontlike herverdeling van landbougrond wat kan lei tot klein, onekonomiese eenhede. Die nasionalisering van bates van groot ondernemings (dus moontlik ook dié van koöperasies) is 'n verdere bedreiging wat in gedagte gehou moet word.

### 2.3.5 Klagtes van die algemene handel

Vir geruime tyd is koöperasies die skyf van kritiek van die algemene handel. Niewoudt (1989:39) voer aan dat koöperasies oorspronklik aan sekere beperkinge onderworpe was in ruil vir sekere voordele wat aan hulle toegeken is. Mettertyd het meeste van die voordele verval, terwyl die beperkinge gebly het. Die enigste werklike voordele wat koöperasies tans geniet is die volgende:

- \* Die Pandreg.
- \* Die feit dat winsverdeling in die vorm van bonusverklarings na lede kan plaasvind voordat belasting toegereken word.

Niewoudt (1989:39) gaan voort deur daarop te wys dat die georganiseerde handel dikwels emosioneel en sonder om kennis te neem van omstandighede, kritiek op die koöperatiewe sektor uitoefen. Hy meld ook dat koöperasies moontlik nie genoeg doen om hulself, as ondernemings, aan die algemene publiek bekend te stel nie.

### 2.3.6 Die vakbondwese

Vakbonde is die afgelope paar jaar reeds besig om lede by landboukoöperasies te werf. Blanke en nie-blanke personeel, sowel by die hoofkantore as by die handelstakke en depot's, het reeds by die vakbonde aangesluit. Die feit dat plaaswerkers nou ook by die vakbonde kan aansluit het 'n groter teenwoordigheid van vakbonde op die

platteland tot gevolg. Daar kan gevolglik verwag word dat die invloed van vakbonde meer merkbaar sal word in die tye wat voorlê.

### 2.3.7 Tegnologie

Die tegnologie neem met rasse skrede toe en daar is beswaarlik 'n terrein wat nie op die een of ander wyse deur tegnologiese vooruitgang beïnvloed word nie. Die rekenaar, faks, telefaks en woordverwerkers, om maar net 'n paar te noem, het die administratiewe omgewing geweldig verander. Mostert (1990:63) vind dat koöperasies die belang van tegnologie nie hoog aanslaan nie, moontlik omdat die begrip *tegnologie* te eng verstaan word.

Die belangrikheid van tegnologie word geïllustreer deur die rekenaar wat die prosessering van transaksies versnel. Die inligting waaroor die onderneming beskik, kan ook as 'n strategiese hulpbron benut word (Cash et al, 1988:126).

Die tegnologie speel ook 'n rol by die berging, verwerking en vervoer van landbouprodukte. Personeel van die produkhanteringsfunksie en nywerheidsfiliale moet op hoogte bly om gepaste tegnologie tydig aan te wend ten einde die optimale diens aan lede te lewer.

Verwikkelinge op tegnologiese gebied wat die produsent op sy plaas raak, is ook van belang. Tegnologie-oordrag vind dikwels deur middel van óf die handelsfunksie (veral meganisasie en besproeiing se personeel) óf die personeel van landbou-ontwikkeling plaas. Hierdie personeel moet op hoogte bly van die nuutste verwikkelinge en tydig by nuwe tegnologiese ontwikkelings betrokke raak.

### 2.3.8 Omgewingsbestuur

'n Besondere verband bestaan tussen die landboukoöperasie en die fisiese omgewing waarbinne die lede die boerderybedryf beoefen. Omgewingsbestuur kan dan as die georganiseerde aktiwiteite van landsburgers en owerheidsinstellings gesien word wat die bewaring van die mens se natuurlike omgewing ten doel het (Mostert, 1990:61).

Die bydrae wat koöperasies en hul lede tot die verantwoordelike benutting van en ordelike beheer oor die ekologie lewer is belangrik. Voorbeelde hiervan is die bekamping van gronderosie en die verantwoordelike chemiese beheer van onkruid en insekte.

## 2.4 SAMEVATTING

Alles dui daarop dat koöperasies voor uitdagings staan soos nog nooit tevore in hul geskiedenis nie. Hierdie uitdagings intern en ekstern tot die koöperasies, was die rede waarom hierdie studie onderneem is. In navolging van Hough (1991:20) word aanvaar dat strategiese bestuur die enigste wyse is om hierdie uitdagings die hoof te bied en het die navorsing dan ten doel om 'n strategiese bestuursmodel vir primêre landbou-koöperasies in Transvaal te ontwikkel.

Die volgende hoofstuk sal 'n oorsigtelike beeld bied van die ontstaan, ontwikkeling en uitstaande kenmerke van landboukoöperasies.

# **HOOFSTUK 3**

## **DIE ONSTAAN, OOGMERKE EN SPESIFIEKE KENMERKE VAN PRIMÊRE LANDBOUKOËPERASIES**

### **3.1 INLEIDING**

Hierdie hoofstuk dien om die agtergrond te skep waarteen die bestuursomgewing van primêre landboukoöperasies in die volgende hoofstuk ontleed kan word. In hierdie hoofstuk sal van die algemene na die spesifieke gewerk word. Eerstens sal na koöperasies in die algemeen gekyk word. Vervolgens sal, teen die agtergrond van koöperasies in die algemeen, primêre landboukoöperasies onder die loep geneem word.

Die onderwerp van koöperasies is baie wyd en daar sal uiteraard in hierdie hoofstuk slegs gekonsentreer word op daardie besondere aspekte van die koöperasiewese wat 'n invloed uitoefen op die bestuursomgewing van primêre landboukoöperasies. Aspekte wat uitgelig gaan word is die volgende:

- \* Die ontstaan en ontwikkeling van koöperasies.
- \* Oogmerke en kenmerke van koöperasies.
- \* Die ontstaan van primêre landboukoöperasies.
- \* Doelstellings van primêre landboukoöperasies.
- \* Kenmerke van primêre landboukoöperasies.

In die proses sal ook gekyk word na die beginsels, reëls en praktyke van toepassing op koöperasies in die algemeen en primêre landboukoöperasies in die besonder. 'n Wesenskenmerk van koöperasies, wat koöperasies onderskei van ander nie-koöperatiewe kapitalistiese ondernemings, sal geïdentifiseer word.

### 3.2 DIE ONTSTAAN EN ONTWIKKELING VAN KOÖPERASIES

Die woord *koöperasie* hou verband met 'n Latynse woord wat te make het met die begrip *samewerking*. Dit is dan ook juis deur saam te werk dat die lede van die koöperasie hul posisie wil verbeter. Die term *koöperasie*, soos hier gebruik, is 'n ondernemingsvorm gebaseer op koöperasie (samewerking) tussen lede van hierdie besondere ondernemingstipe (Van Niekerk, 1986:1). Die koöperasie bestaan slegs omdat die lede dit tot stand bring en solank dit nutswaarde vir die lede het. Die lede kan wel sonder die koöperasie bestaan en funksioneer, maar die koöperasie kan nie sonder lede bestaan of funksioneer nie.

Meyer sien koöperasie as 'n ekonomiese stelsel wat staan tussen die sosialisme aan die een kant en die kapitalisme aan die ander kant. Hy stel dit só (Meyer, 1974:1): "Ons glo dat koöperasies aan hul lede, wat uit vrye keuse saamgespan het vir hulle onderlinge voordeel, 'n middeweg bied tussen afhanklikheid van 'n regering aan die een kant, en beheer deur private ekonomiese magte aan die ander kant. Koöperasies is daartoe in staat om die ekonomiese mag stewig in die hande van die plaaslike gemeenskap te laat bly; hulle kan die onafhanklikheid van die gesinsplaas beskerm, en die plaaslike gemeenskap self verantwoordelik maak vir die oplossing van hul probleme."

Meyer (1974:46-48) beweer dat koöperatiewe samewerking so vroeg as 1150 v.C. in die een of ander vorm alreeds bestaan het. Tot en met 1844 het hierdie besondere vorm van samewerking op redelik informele basis geskied en het sosiale en godsdienstige oorwegings 'n besondere rol gespeel in die totstandkoming van hierdie tipe samewerking. Die verwerking van veral melk en melkprodukte, maar ook van koring en die bakkersbedryf, het in die vroeë negentiende eeu dikwels op koöperatiewe wyse geskied.

Van Niekerk (1986:1-2) voer die ontstaan van die koöperatiewe praktyk nog verder terug tot sover as 3100 v.C. Handwerkers en ambagslui van die Egiptiese ryk het 'n hoogsontwikkelde handelsstelsel gehad wat gelei het tot die stigting van handelsverenigings vir die regulering van die hele handelstelsel.

Dit was egter die Rochdale Pioneers wat, met die stigting van die Rochdale Equitable Pioneer Society in 1844, die moderne kapitalistiese koöperatiewe beweging tot stand gebring het. Die sosiale onreg van die industriële rewolusie en die swak ekonomiese toestande wat tussen 1836 en 1849 in Brittanje geheers het, was die aanleidende oorsaak tot die stigting van die Rochdale Equitable Pioneer Society. Die hoofdoelwit van die Pioneers was om die tekortkominge van die kapitalistiese stelsel reg te stel deur veranderings binne die kapitalistiese stelsel aan te bring (Meyer, 1974:51).

### 3.3 OOGMERKE EN KENMERKE VAN KOÖPERASIE

#### 3.3.1 Algemeen

Volgens Boshoff (1968:53) gaan dit by koöperasies eerstens om markbeïnvloeding ten behoeve van die lede en tweedens om as teenmag in die belang van die lede in die mark op te tree. Boshoff (1968:53) beweer verder dat die koöperasie nie sy doel in die eerste plek probeer bereik deur die strewe na 'n magsposisie op die mark of deur die uitskakeling van die individuele bedrywe in die handel of industrie nie. Die koöperasie probeer om die onvolkomenheid van die sisteem van vrye mededinging reg te stel, en ook om vir die lid beter bedingingsvoorwaardes in die uitoefening van sy bedryf te bewerkstellig.

Ter Woorst (1968:4) sien ook die primêre doel van koöperasie as die opbou van 'n teenmag ('n sogenaamde "countervailing power") om sodoende die ruilbetrekkings van die samewerkende ekonomiese subjekte te verbeter. Hierdie teenmag word ingespan teen die eensydigheid van die bestaande orde. Die ekonomiese eenhede wat koöpereer is te klein om self gespesialiseerde kragte aan te trek vir die optimale vervulling van byvoorbeeld die bemarkingsfunksie, alhoewel hul gesamentlike produksie tog van relatief groot omvang is. Die afsonderlike bedryfshuishoudings bring dus deur gesamentlike optrede 'n teenmag op die been om die bemarkingsfunksie gesamentlik op eie risiko te verrig. Deur ekonomiese samewerking word die ekonomiese voordele van ander, groter selfstandige ondernemings binne die bereik van die klein gesins- of bedryfshuishoudings gebring.

Ter Woorst (1968:3) stel dit verder duidelik dat slegs sekere van die take of funksies van die deelnemende bedryfshuishoudings deur hierdie vorm van samewerking oorgeneem word, terwyl die ander volkome selfstandig deur die deelnemers verrig word. Die koöperasie bly dus ondergeskik aan die behoeftes van die samestellende ekonomiese eenhede en is gevolglik sonder 'n eie onafhanklike doel. Hy definieer 'n koöperasie dan as 'n vorm van ekonomiese organisasie waar ekonomiese subjekte, wat mekaar nie as mededingers ervaar nie, een of meer gemeenskaplike funksies of gedeeltes van gemeenskaplike funksies gesamentlik uitvoer ten einde die ekonomiese resultaat van die deelnemende ekonomiese subjekte te verbeter.

### 3.3.2 Kenmerke van koöperasies

Die volgende algemene kenmerke van koöperasies kan uit die voorafgaande bespreking afgelei word:

- \* Individuele ekonomiese huishoudings vorm die basis vir die koöperatiewe organisasie.
- \* Die samewerkende ekonomiese subjekte behou hul individuele selfstandigheid en *gaan* dus nie *op* in die nuwe onderneming nie.
- \* Lede-ondernemings of -huishoudings koördineer slegs bepaalde ekonomiese funksies of take wat essensieel tot die eie gesin se bedryfsaktiwiteite behoort. Op die manier probeer hulle die ekonomiese resultaat van die deelnemende ekonomiese eenhede verbeter.
- \* 'n Nuwe, selfstandige ekonomiese subjek, die koöperasie, kom tot stand. Die koöperasie bestaan nie terwille van sigself nie, maar is in diens van die lede-eienaars.

### 3.3.3 Grondbeginsels, verskansingsreëls en praktyke

#### 3.3.3.1 Algemeen

Daar is onsekerheid oor die aantal *reëls* of *beginsels* waarop die Rochdale Pioneers hul koöperasie gebaseer het. Sommige skrywers praat van sewe, ander van agt en party selfs van tien (Meyer, 1974:54). Meyer (1974:56) en Van Niekerk (1986:121) tref 'n onderskeid tussen beginsels, reëls en praktyke:

- \* *beginsel* beteken grondslag of grondreël en het te make met die oorsprong van die stelsel en is beskrywend van 'n blywende of inherente eienskap;
- \* *reël* beteken voorskrif, rigsgnoer of verordening en word hier gebruik in die sin van verskansingsreëls wat die *beginsels* in stand hou;
- \* *praktyk* word hier gebruik in die sin van die daadwerklike teenoor die teoretiese - dus aanvullende praktiese toepassings van beginsels en reëls.

Meyer (1974:57-70) noem sestien reëls, onderliggend tot koöperasies, wat hy as volg verdeel: een grondbeginsel, vier verskansingsreëls en 'n verdere elf praktyke of beleidspunte. Die beginsel, verskansingsreëls en praktyke word vervolgens kortliks aangestip. Die belangrikste hiervan sal in afdeling 3.6 in groter detail bespreek word.

#### 3.3.3.2 Grondbeginsel

*Bonus op omset of surplusverdeling volgens deelname*, is die grondbeginsel vir koöperatiewe samewerking en verdeel die koöperasie se surplus inkomste tussen die lede, ooreenkomstig lede se omset met die koöperasie (Meyer, 1974:56; Van Niekerk, 1986:121).

### **3.3.3.3 Verskansingsreëls**

Die volgende reëls verskans die voormelde grondbeginsel van koöperasies (Meyer, 1974:70):

- \* Vaste of beperkte rente op kapitaal.
- \* Demokratiese bestuur en beheer.
- \* Beperking van aandele.
- \* Slegs handel met lede.

### **3.3.3.4 Praktyke en beleid**

Meyer (1974:70) stel die volgende praktyke en beleid:

- \* Verpligte lewering van produkte.
- \* Opvoeding van lede.
- \* Politieke en godsdienstige neutraliteit.
- \* Vrywillige lidmaatskap.
- \* Lidmaatskap as enigste kwalifikasie vir direkteurskap.
- \* Verkoop van goedere teen heersende markpryse.
- \* Ope lidmaatskap.
- \* Handel op kontantbasis.

- \* Geen aanvaarding van buitengewone risiko's nie.
- \* Verkoop van slegs suiwer en onvervalste goedere.
- \* Samewerking tussen alle koöperatiewe organisasies.

### 3.3.3.5 Die siening van SALU

Die siening van SALU (1966:83) met betrekking tot grondbeginsels het uiteraard te make met landboukoöperasies, en is nie in die eerste plek gemik op koöperasies in die algemeen nie. Dit is egter gepas om dit op hierdie stadium te behandel en dit met die voorafgaande sienings van Meyer en Van Niekerk te vergelyk.

Drie fundamentele beginsels word ten opsigte van die koöperasiewese gestel (SALU, 1966:83):

- \* Bediening teen kosprys.
- \* Demokratiese beheer.
- \* Beperkte kapitaalvergoeding.

Die koöperasie word, volgens SALU (1966:83), op 'n kostebasis bedryf en enige surplusse aan die einde van die rekenkundige periode word, op grond van elke lid se transaksies met die koöperasie, onder die lede verdeel as 'n *bonus op omset*. Volgens SALU is die bonus op omset (Meyer en Van Niekerk se grondbeginsel) dus die gevolg van hul fundamentele beginsels (wat deur Meyer as verskansingsreëls gereken word).

Aangesien in wese slegs die groepering van die reëls tussen die voormelde twee bronne verskil, sal Meyer se benadering gehandhaaf word. Meyer (1974:56) voer verder aan dat dit juis die grondbeginsel van *bonus op omset* is wat die wesensverskil tussen koöperatiewe ondernemings en gewone winsondernemings (waar winsverdeling

op grond van aandeelhouding plaasvind) aandui. Van Niekerk (1986:121) ondersteun ook hierdie siening.

### 3.4 ONTSTAAN VAN PRIMÊRE LANDBOUKOÖPERASIES

Die produsent van landbouprodukte, as ondernemer, is klein relatief tot beide die verskaffers van sy insette sowel as die kopers van sy produkte. Veral in die verlede was hy uitgebuit deur die handelaars wat nie net sy insette verskaf het nie, maar ook sy produkte by hom gekoop het. Dieselfde handelaar het dikwels ook nog krediet verskaf, sodat die produsent grootliks aan die genade van die handelaar uitgelewer was. Die handelaar kon, omdat daar vir hom min of geen mededinging was, sy pryse verhoog terwyl hy as (enigste) afnemer van die produsent se produkte, die produkpryse laag kon hou. As klein besigheidsentiteite het individuele produsente min bedingingsmag gehad, en was die produsente ook dikwels in mededinging met mekaar - iets wat die prys wat hul vir hul produkte ontvang het nog verder kon afdwing.

Die oplossing was om saam te werk om die wanbalanse in die marksituasie die hoof te bied. Landboukoöperasies is deur die produsente gestig om na hulle belange om te sien. Enersyds sou landboukoöperasies beter pryse vir die produsente van landbouprodukte se insette beding, en andersyds sou produkte van lede gekoop en deur die koöperasie geberg, verwerk en tot voordeel van die lede bemark word.

### 3.5 DOELSTELLINGS VAN PRIMÊRE LANDBOUKOÖPERASIES

#### 3.5.1 Algemeen

Artikel 21(1) van die Koöperasiewet (1981/91), soos gewysig, omvat die breë doelstellings waarvoor primêre landboukoöperasies opgerig kan word. Hierdie neergelegde doelstellings is enigsins beperkend in die opsig dat koöperasies nie aktiwiteite kan onderneem wat buite die goedkeuring van die wet lê nie. Dit voldoen egter baie goed aan die primêre doelwit wat lei tot die stigting van 'n landboukoöperasie, naamlik "... die opbou van 'n teenmag om sodoende die

marksituasie van die samewerkende individuele ondernemings te verbeter..." (Van Niekerk 1986:129).

Deur toepassing van die koöperatiewe beginsels kan produsente van landbouprodukte hul invloed op die mark versterk en die mededingende posisie tot hul voordeel aanwend (Van Niekerk, 1986: 129 en Lubbe, 1989:20).

### 3.5.2 Onderliggende doelwitte

Die volgende onderliggende doelwitte ter ondersteuning van die primêre doelwit kan geïdentifiseer word:

- \* Die oprigting en bedryf van lewenskragtige ekonomiese ondernemings (primêre landboukoöperasies) met die nodige infrastrukture om op kollektiewe wyse namens die lede te beding om insetgoedere óf teen die laags moontlike pryse, óf die voordeligste terme moontlik te bekom. Verder kan hierdie ondernemings die produkte van hul lede kollektief voordelig bemark.
- \* Die dinamiese groei en voortbestaan van koöperasies moet verseker word deur hul aktiwiteite só te bedryf dat die langtermyn ekonomiese voortbestaan van die ondernemings verseker kan word.
- \* Die uitskakeling of beperking van ongesonde mededinging tussen koöperasies onderling en die daarstelling van 'n gees van samehorigheid en samewerking tussen koöperasies.
- \* Opvoeding van lede, potensiële lede en die breë gemeenskap in die voordele van die koöperatiewe benadering. Die koöperasie maak ook gewoonlik voorsiening vir die verspreiding van inligting oor die beste boerderymetodes en ander sake van pertinente belang vir die lede. Inligting wat die lede raak word verder ingewin en beskikbaar gestel deur voorligtingsbeamptes of word op ander wyses aan die lede

gekommunikeer, byvoorbeeld deur die reël van simposia en gereelde omsendbriewe (SALU, 1966:87).

- \* Om die welsyn van sowel die lede en die gemeenskap volgens die beginsel van gelyke beregtiging te bevorder.
- \* Die handhawing van hoë etiese standaarde en gesonde besigheidspraktyke in besigheid en onderhandelinge met verskaffers, die mark en ander belanghebbende instansies.
- \* Die skep van 'n werksomgewing waar werknemers van die koöperasie veilig sal voel en gewillig sal wees om loopbane vir hulleself te ontwikkel.
- \* Hoewel kredietverlening nie deel was van die oorspronklike oogmerke nie, het omstandighede in Suid-Afrika die koöperasies verplig om krediet aan lede toe te staan. Redes hiervoor is hoofsaaklik te vinde in die feit dat daar nie plaaslik kredietkoöperasies in die vorm van boereleenbanke ontwikkel het soos die geval in Europa is nie.

### **3.6 KENMERKE VAN PRIMÊRE LANDBOUKOÖPERASIES**

#### **3.6.1 Inleiding**

As eiesoortige organisasies het landboukoöperasies sekere kenmerke wat hulle uniek maak vergeleke met ander ondernemings. Hierdie besondere eienskappe hou sekere voordele in vir die koöperasies, maar daar is ook bepaalde nadele daaraan verbonde. Om die impak van hierdie uniekheid op strategiese beplanning te verstaan is dit nodig om eers kortliks die besondere kenmerke van landboukoöperasies onder oë te neem.

### 3.6.2 Surplusverdeling ooreenkomstig deelname

Die koöperasiewet bepaal dat koöperasies bonusse aan lede kan betaal uit die surplusse wat uit hul werksaamhede gedurende 'n boekjaar ontstaan. Hierdie bonusse is 'n wesenskenmerk van koöperasies (Meyer, 1974:70).

Lubbe (1989:23) maak 'n saak daarvoor uit dat koöperasies in 'n groeiende ekonomie en in tye van hoë inflasie verplig is om op wins ingestel te wees. Een van die metodes om die kapitaalstruktuur van die koöperasie te verbeter is deur middel van terughouding van surplusse met die oog op kapitaalvorming. Volgens Van Niekerk (1986:138,139) het koöperasies gedurende 1983 en 1984 tussen 42 persent en 64 persent van hul surplus aan reserwes toegewys. Volgens hom moet dit enersyds toegeskryf word aan lede se toenemende vraag na dienste en andersyds direksie en bestuur se strewe om 'n finansieel gesonde koöperasie te bou.

### 3.6.3 Beperkte vergoeding op aandelekapitaal

Om te verhoed dat aandele so 'n oorheersende rol speel as by die nie-koöperatiewe winsonderneming, is daar 'n beperking op die vergoeding van aandelekapitaal. Hoewel kapitaal as produksiefaktor vergoed moet word, word die vergoeding as 'n beperkte *rente op kapitaal* (tans 15 persent) hanteer. Dit volg uit die feit dat transaksies die basis van winsverdeling is (kyk afdeling 3.6.2 hierbo) en gevolglik kan kapitaal nie óók 'n basis vir die verdeling wees nie.

Aandelekapitaal verteenwoordig 'n klein persentasie van die totale kapitaal van koöperasies (Van Niekerk 1986:140), maar dit is 'n baie belangrike komponent daarvan, aangesien dit die basis vir lidmaatskap van die koöperasie verteenwoordig. Die betaling van rente is egter onderhewig aan die beskikbaarheid van 'n surplus, aangesien daar sonder surplusse geen rente of bonusse kan wees nie.

#### 3.6.4 Beperkte verkeer met nie-lede

Volgens die koöperasiewet mag die koöperasie slegs besigheid bedryf met sy lede. Daar is egter uitsonderings, byvoorbeeld transaksies namens die bemarkingsrade, transaksies met ander koöperasies en staatsinstellings en transaksies in gevalle waar die koöperasie die enigste verskaffer van 'n besondere produk is. Verder kan 'n koöperasie transaksies met nie-lede bedryf tot vyf persent, of 'n persentasie wat skriftelik deur die minister vasgestel word.

Die Wysigingswet op Koöperasies (1993/37) verhoog die persentasie besigheid wat met nie-lede gedoen kan word tot 49 persent van die bruto inkomste wat in 'n boekjaar verkry word. Hierdie wysiging het een van die stremende faktore uit die weg geruim deur die klantebasis van die koöperasie te verbreed.

#### 3.6.5 Beperkte stemreg en aantal aandele per lid

Gegrand op die demokratiese beginsel, het elke lid slegs een stem ongeag die aantal aandele wat hy besit. Lede het dus gelyke seggenskap en alle koöperasies word deur persone, en nie kapitaal nie, beheer. Dit staan lynreg teenoor die openbare maatskappye waar stemreg direk in verband gebring word tot die aandeelhouding. Hoewel dit ideaal sou wees om stemreg ook in verhouding tot omset te bring (die proporsionaliteitsbeginsel), is dit baie moeilik om te administreer en vind dit nie plaas nie (Van Niekerk 1986:143). Verder beteken die demokratiese beginsel dat 'n lid tot direkteur verkies kan word selfs al hou hy net die minimum aandele (SALU 1966:83).

Die demokratiese beginsel impliseer dat beheer van die koöperasie in die hande van die lede is. Die finale en uitsluitlike soewereiniteit berus by die lede en hulle oefen hierdie reg op beheer uit by die algemene ledevergaderings (SALU 1966:85). Die werksaamhede van die koöperasie word om praktiese redes deur 'n raad van gekose direkteure beheer.

Aandeelhouding is 'n vereiste vir lidmaatskap van 'n koöperasie, maar gesien die beperkte rente op belegging word slegs die minimum aantal aandele gewoonlik gehou.

Aandele in 'n landboukoöperasie neem nie in waarde toe nie, en die feit dat aandeelhouding ook nie beheer bepaal nie, maak aandele nog minder aantreklik as 'n belegging. Aandele kan slegs met goedkeuring van die direksie aan 'n ander lid oorgedra word. Aandele kan by bedanking, skorsing of uitsetting ingetrek word. By sodanige intrekking verbeur so 'n lid sy aandele.

Die minimum aandeelhouding per lid word deur die direksie vasgestel en kan verhoog word om lede te verplig om 'n groter finansiële belang in hul koöperasie te verkry. Hoewel die aandele nie altyd ten volle opbetaal is nie, kan die onopbetaalde gedeelte tog as sekuriteit dien wanneer lenings deur die koöperasie aangegaan moet word.

### 3.6.6 Lidmaatskap en ondersteuning

Persone wat behoort tot die groep wat die koöperasie opgerig het, kan lidmaatskap verkry indien hulle aan sekere vereistes voldoen. Ope lidmaatskap beteken dat dit die lid vrystaan om op die voorgeskrewe manier aansoek te doen vir lidmaatskap en ook om lidmaatskap op te sê wanneer dit hom pas. Lidmaatskap van landboukoöperasies is beperk tot persone wat boerdery beoefen.

Dit lê in die wese van die koöperasie dat lidmaatskap vrywillig is. Niemand is verplig om lid van 'n koöperasie te word nie. Indien 'n produsent van landbouprodukte wel by 'n koöperasie wil aansluit bepaal die ligging van sy plaas die koöperasie waar hy aansoek mag doen vir lidmaatskap, aangesien aangrensende koöperasies grenslyn-ooreenkomste het en nie lede uit 'n ander koöperasie se gebied sal aanvaar nie.

Toetrede van 'n lid plaas die koöperasie onder verpligting om die produkte van die lid te hanteer. Deur toe te tree tot 'n koöperasie, erken die produsent van landbouprodukte dat hy in die voordele van lidmaatskap wil deel. Volgens die statuut van die koöperasie verbind die lid hom dan om al sy produkte, behalwe die wat vir eie gebruik uitgehou word, aan die koöperasie te lewer (Van Niekerk 1986:144; SALU 1966:87).

Lidmaatskap word deur die direksie toegestaan nadat hulle hul vergewis het dat die aansoeker sal inpas by die koöperasie en dus vir die bestaande lede 'n aanwinst sal wees.

### 3.6.7 Geografiese gebondenheid

Wanneer 'n landboukoöperasie gestig word, word dit bedryf in 'n besondere gebied, en word dit as sulks by die Registrateur van Koöperasies geregistreer. Lidmaatskap van 'n koöperasie is beperk tot persone wat in sy gebied boer.

Daar bestaan grenslyn-ooreenkomste tussen aangrensende koöperasies wat daarop neerkom dat daar nie vir die tradisionele koöperatiewe besigheid oor grense heen meegeding sal word nie.

### 3.6.8 Filiale

Om by die beperkings van die vorige wetgewing verby te kom, het koöperasies filiale gebruik om besigheid met nie-lede te doen. Dit het ondermeer gelei tot die vestiging van veevoerfabrieke, kunsmisaanlegte en die oprigting van meulens. Hierdie tipe ondernemings word vir die doeleindes van hierdie studie onder die hoof nywerheids-filiale ingedeel.

Koöperasies is ook aktief op die gebied van die handel buite die tradisionele handelstakke van die koöperasie. Hierdie handelsfiliale is veral aktief in die motorhandel, maar ander handelsaktiwiteite word ook bedryf.

Die Wysigingswet op Koöperasies (1993/37) het die beperkings van die vroeëre wetgewing opgehef, sodat dit nou vir koöperasies makliker is om direk betrokke te raak by ondernemings wat in die verlede slegs as filiale bedryf kon word.

### 3.6.9 Samesmeltings en amalgamasies

Kleiner landboukoöperasies vind dit moeilik om te oorleef in die huidige swak ekonomiese klimaat gekoppel aan die moeilike landboustoestande. Een oplossing is om met groter koöperasies te amalgameer of saam te smelt. Die verwagting is dan ook dat die meeste van die kleiner landboukoöperasies mettertyd deur die groter koöperasies geabsorbeer sal word.

## 3.7 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is gekyk na koöperasies in die algemeen en daar is gepoog om vas te stel wat aanleiding gegee het tot die ontstaan van koöperasies. Verder is die oogmerke en eienskappe van koöperasies in die algemeen van nader beskou. Met hierdie agtergrond, is die ontwikkelingsgeskiedenis, oogmerke en kenmerkende eienskappe van die primêre landboukoöperasies ontleed.

Die volgende hoofstuk sal die inligting wat omtrent primêre landboukoöperasies ingewin is, gebruik om die kenmerkende bestuursomgewing van 'n primêre landboukoöperasie uit te bou.

## HOOFSTUK 4

### DIE BESTUURSOMGEWING VAN 'N LANDBOUKOÖPERASIE

#### 4.1 ALGEMEEN

In hierdie hoofstuk sal na die bestuursomgewing van primêre landboukoöperasies gekyk word. Daar sal eerstens ondersoek ingestel word of 'n koöperasie wel 'n onderneming is, al dan nie. Ter voorbereiding vir die ontleding van die bestuursaspekte van 'n landboukoöperasie sal vervolgens kortliks gekyk word na ondernemingsbestuur in die algemeen. In die laaste instansie sal 'n kenmerkende organisasiestruktuur vir 'n primêre landboukoöperasie ontwikkel word wat later gebruik sal word tydens die ontwikkeling van die strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies.

#### 4.2 DIE ONDERNEMINGSVORM VAN 'N LANDBOUKOÖPERASIE

Hierdie afdeling gaan kortliks die ondernemingsvorm van 'n landboukoöperasie vastel. Eers sal die begrip *onderneming* onder oë geneem word en daarna sal dit op 'n koöperasie van toepassing gemaak word.

##### 4.2.1 Die begrip *onderneming*

Histories was eienaarskap en bestuur verbind in een persoon en was die eenaar self die bestuurder van sy onderneming. Gedurende die laaste kwart van die negentiende eeu het 'n nuwe ondernemingsvorm tot stand gekom. Die werklike eenaars van hierdie nuwe onderneming was die aandeelhouers, terwyl die bestuur in die hande van professionele bestuurders was wat aan die direksie, as mondstuk van die aandeelhouers, verantwoording gedoen het (Drucker, 1987:169). Die onderneming bestaan as regspersoon onafhanklik van sy eenaars. Aandele verteenwoordig die eenaar se reg op 'n deel van die wins van die onderneming, eerder as 'n reg op eiendom.

Van Reenen (1975:5) is van mening dat die volgende eienskappe kenmerkend is van 'n onderneming:

- \* Dit is 'n selfstandige ekonomiese entiteit.
- \* Dit funksioneer op 'n kontinue grondslag.
- \* Dit loop 'n kapitaalrisiko.
- \* Dit wend kapitaal winsgewend aan.

Van Niekerk (1986:127-128) stem met die eerste en laaste eienskappe van Van Reenen se definisie saam en beweer dat:

- \* 'n onderneming 'n onafhanklike ekonomiese entiteit is omdat dit juridies selfstandig is en dus regtens aanspreeklik gehou kan word, onafhanklik van die eienaars;
- \* die onderneming moet sorg vir 'n voldoende oorskot (wins) sodat die aandeelhouers vergoed kan word.

Gebaseer op die voormelde eienskappe, word die volgende definisie van 'n onderneming aanvaar: 'n Onderneming is 'n selfstandige, ekonomiese entiteit wat op 'n kontinue grondslag bedryf word en wat ten doel het om die daarin belegde kapitaal vir sy aandeelhouers winsgewend te maak deur 'n diens en/of produk beskikbaar te stel met die daarmee gepaardgaande kapitaalrisiko.

#### 4.2.2 Die koöperasie as onderneming

Daar bestaan uiteenlopende menings oor die presiese beskrywing van die ondernemingsvorm van koöperasies. Uit die bespreking in hoofstuk 3 behoort dit duidelik te wees dat die koöperasie 'n unieke of dan ten minste 'n besondere ondernemingsvorm is. Indien egter as vertrekpunt geneem word dat die primêre doel van die koöperatiewe

aktiwiteit die opbou van 'n teenmag is om sodoende die marksituasie van die samewerkende individuele ondernemings (lede) te verbeter, verskil die koöperasie nie veel van ander vorms van ekonomiese samewerking soos byvoorbeeld 'n kartel nie (Van Niekerk, 1986:129).

Hoewel daar skrywers is wat beweer dat 'n koöperasie nie 'n onderneming is nie, sal in ooreenstemming met Van Reenen (1975:7-23) daarby volstaan word dat 'n koöperasie wel 'n onderneming is, soos gedefinieer in afdeling 4.2.1, aangesien dit wel oor die volgende eienskappe beskik:

- \* Dit is 'n selfstandige ekonomiese entiteit.
- \* Dit funksioneer op 'n kontinue grondslag.
- \* Dit loop 'n kapitaalrisiko.
- \* Dit wend kapitaal winsgewend aan.

Van Reenen word in hierdie siening deur Swart (1980:3-8) ondersteun wat, met verwysing na Van Reenen se argument, byvoeg dat die primêre oorweging by die stigting van 'n koöperasie die ekonomiese belang van die lede is. Ook Van Niekerk (1986:128-136), hoewel hy die koöperasie as *verlengstuk van sy lede* sien, vind dat al die gemelde kenmerke van 'n onderneming in die geval van 'n koöperasie geld.

Gebaseer op die feit dat die koöperasie 'n onderneming is, kan nou voortgegaan word om die bestuursomgewing te bespreek.

## 4.3 ONDERNEMINGSBESTUUR

### 4.3.1 Kenmerke van ondernemingsbestuur

Volgens Kohn (1977:18) het bestuur sy ontstaan te danke aan die feit dat meeste take wat uitgevoer moet word, die inspanning van meer as een persoon vereis. Waar 'n

paar mense moet saamwerk om 'n taak te verrig, ontstaan 'n onderneming. Ten einde in sy oogmerke te slaag moet die hulpbronne van 'n onderneming doeltreffend en effektief aangewend word. Dit is die taak van bestuur om te bepaal hoe die hulpbronne aangewend moet word, watter aktiwiteite uitgevoer moet word, en deur wie. Bestuur word gevolglik aangetref in ondernemings waar:

- \* werk gedoen word deur take onder deelnemers te verdeel;
- \* die deelnemers se rolle geïntegreer word tot 'n integrale funksionele struktuur; en
- \* besluite geneem moet word rakende die ontplooiing van menslike en materiële hulpbronne.

Iemand in die onderneming moet verantwoordelikheid aanvaar om die verskeidenheid van funksies in verband te bring met die kerndoelstellings van die onderneming. Hierdie persoon is die bestuurder. Die doel van bestuur is dus die koördinerings van alle aktiwiteite sodat hulle gebalanseerd saamwerk in diens van die oorhoofse doelstellings van die onderneming. Bestuur verseker dat alle funksies van die onderneming geïntegreerd en harmonieus saamwerk ten einde die institusionele doelstellings te dien (Kohn, 1977:18).

Kroon (1990:3) sien bestuur as een van die belangrikste menslike aktiwiteite. Die bestuurder se taak word dan beskryf as die skep van omstandighede waaronder individue kan saamwerk ter bereiking van sekere korporatiewe doelstellings.

Koontz (1989:33) kom tot die gevolgtrekking dat bestuur die kuns is om:

- \* dinge deur en met mense gedoen te kry in formeel georganiseerde groepe;

- \* 'n omgewing te skep binne so 'n georganiseerde groep, waar mense as individue kan optree en tog kan saamwerk tot die bereiking van die groep se doelstellings;
- \* dit wat prestasie blokkeer te verwyder; en
- \* effektiwiteit te optimaliseer in die doeltreffende bereiking van doelstellings.

Behalwe in die geval van die kleinsakeonderneming, is bestuurders gewoonlik nie die eienaars van die onderneming wat deur hulle bestuur word nie. In die geval van die meeste groot ondernemings word die onderneming deur hul aandeelhouers besit. Die aandeelhouers bepaal maatskappybeleid deur middel van die direksie, wat deur die aandeelhouers gekies word. Die direksie, op sy beurt, stel weer die besturende direkteur of hoofuitvoerende beampste en sy personeel aan om die onderneming namens die direksie te bedryf.

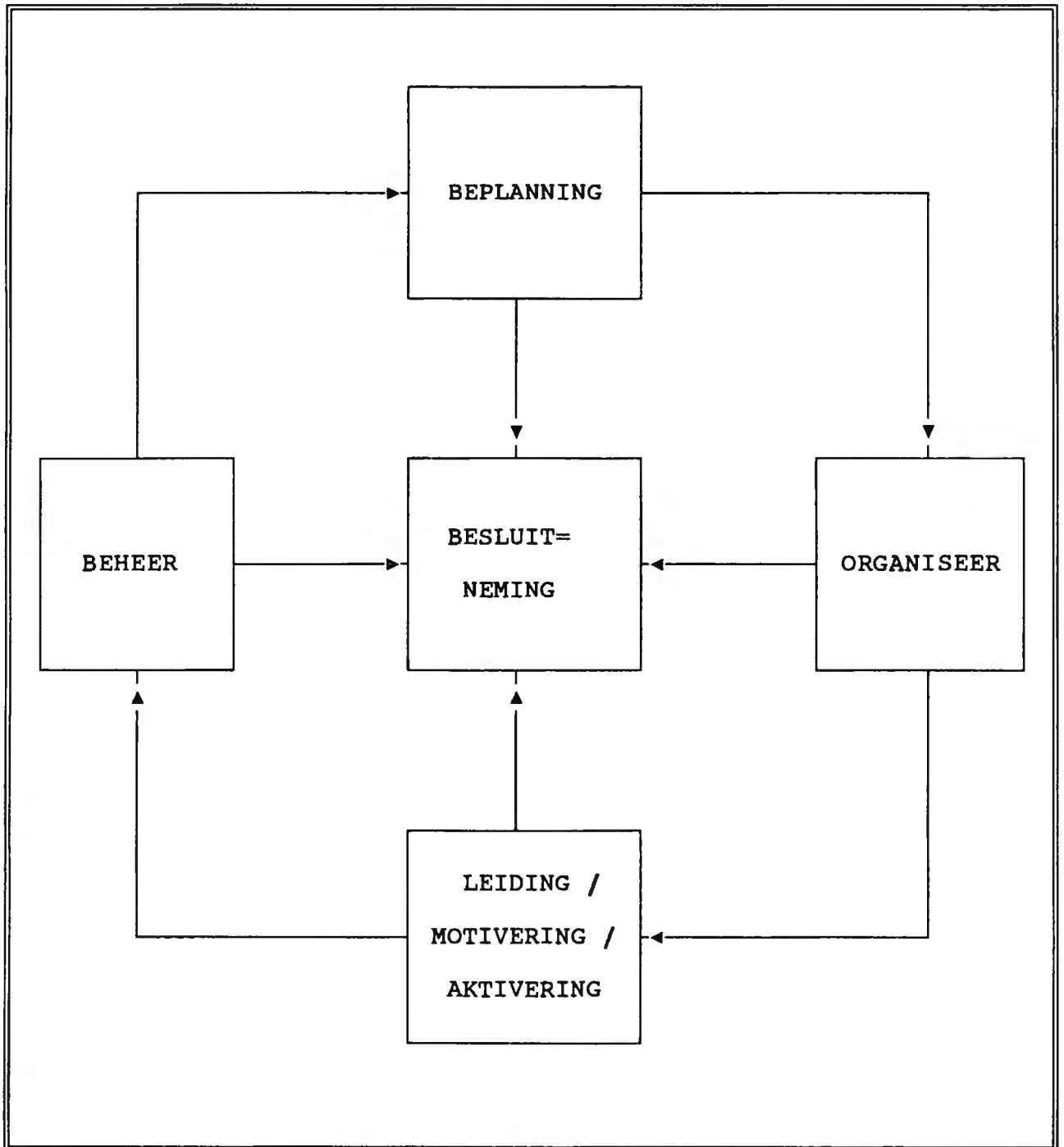
#### 4.3.2 Die bestuursproses

Volgens Kroon (1990:6) kan bestuur as 'n proses gedefinieer word. Die siening van bestuur as 'n proses vind noue aansluiting by die siening dat strategiese bestuur as 'n proses benader kan word. Die bestuursproses sal nou beskou word, hoofsaaklik aan die hand van Kroon se siening (Kroon, 1990:6-11).

Volgens diagram 4.1 kan bestuur gesien word as 'n proses, bestaande uit vier basiese bestuurstake: beplanning, organisering, aktivering of leiding en beheer (Hicks & Gullett, 1981:8-9). Hierdie is dan ook die vier bestuurstake, soos oorspronklik deur Fayol geïdentifiseer (Mcleod, 1983: 40).

Hicks en Gullett (1981:9) verwys na die universaliteit van hierdie vier bestuursfunksies omdat dit deur alle bestuurders, ongeag van die tipe organisasie of die vlak van die bestuurder in die organisasie, gedoen word. Verder beweer hulle dat die proses deurlopend is. Die proses begin by beplanning en loop uit op organisering, wat

DIAGRAM 4.1 FUNKSIES VAN BESTUUR



Aangepas uit Hicks & Gullett (1981:11).

opgevolg word deur motivering wat op sy beurt opgevolg word deur beheer; net om weer met die volgende siklus van beplanning te begin. Elk van die vier take gee aanleiding tot besluitneming (Hicks & Gullett, 1981:10). By die vier basiese bestuurstake kom nog 'n sestal adisionele take: besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinerende, delegering en dissiplinerende. Hierdie adisionele take word gewoonlik in kombinasie met die hooftake uitgevoer (Kroon, 1990:6).

Diagram 4.2 gee die verhouding tussen die hooftake en die aanvullende take weer. Die bestuurder is dan 'n sleutelpersoon wat die onderneming lei tot bereiking van die onderneming se doelstellings deur aanwending van die vier basiese en die ses aanvullende bestuurstake (Kroon: 1990:7).

### 4.3.3 Die bestuurshiërargie

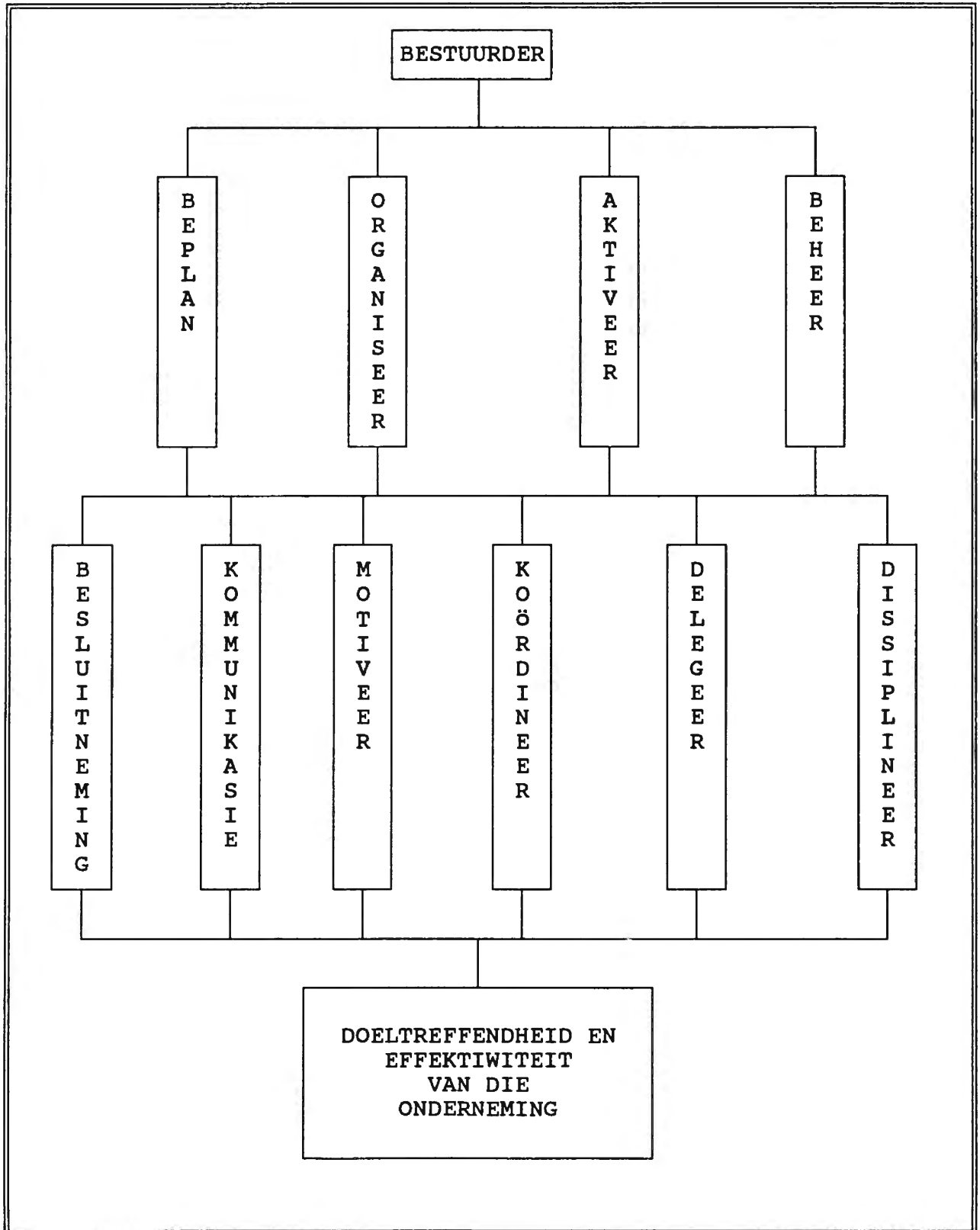
#### 4.3.3.1 Die rol van die bestuurshiërargie in beplanning

Bestuurders verrig beide operasionele funksies (bedryfsfunksies) en bestuursfunksies. Daar word tradisioneel tussen drie vlakke van bestuur onderskei naamlik: topbestuur, middel-bestuur en laevlak (operasionele) bestuur. Elk van die drie bestuursvlakke het 'n besondere beplanningsrol om te vervul. Dit geld die omvang van die beplanning, die inhoud van die beplanning sowel as die termyn van die beplanning (Du Preez, 1987:44). Kroon en Van Zyl (1990:131) waarsku dat beplanning nie net die verantwoordelikheid van topbestuur is nie. Beplanning deurvleg al die vlakke van die bestuurshiërargie. Die verskille tussen die verskillende vlakke van bestuur is, volgens hulle geleë in die aard en omvang van die planne, die tyd wat aan beplanning bestee word en die kompleksiteit van die planne.

Die verantwoordelikhede per bestuursvlak is dan kortliks die volgende:

- \* Topbestuur is hoofsaaklik verantwoordelik vir die strategiese beplanning en -bestuur (Du Preez, 1987:44).

DIAGRAM 4.2 DIE BESTUURSPROSES



Aangepas uit Kroon (1990:7)

- \* Middelbestuur is hoofsaaklik betrokke by bestuursbeplanning en bestuursbeheer. (Du Preez, 1987:44). McLeod (1983:42) verwys na taktiese bestuur wat op die vlak uitgeoefen word.
- \* Laevlak bestuur is hoofsaaklik verantwoordelik vir operasionele beplanning (Du Preez, 1987:44). Bestuur op hierdie vlak staan ook bekend as toesighoudende- of operasionele bestuur.

#### 4.3.3.2 Strategiese bestuur

Beplanning op topbestuursvlak word ondernemingswyd gedoen en is komseptueel van aard terwyl die risiko's en onsekerhede groot is. Beplanning is uiteraard nie in detail nie en slegs algemene riglyne word vir middel- en laevlakbestuur neergelê sodat die besonderhede op hierdie vlakke uitgewerk moet word. Op topbestuursvlak is dit belangrik dat die inligting, ingewin deur omgewingsverkenning, sinvol verwerk en interpreteer word.

#### 4.3.3.3 Taktiese bestuur

Beplanning word deur die middelbestuursvlak gedoen vir hul onderskeie funksionele areas. Binne die bestek van die strategiese plan wat deur topbestuur opgestel is, stel middelbestuur mediumtermyn- en korttermynplanne op wat lei tot die bereiking van die onderneming se doelstellings en doelwitte. Omdat die termyn korter is, is hier sprake van minder onsekerhede en risiko's vergeleke met strategiese bestuur. Bestuurders op hierdie vlak dra die verantwoordelikheid om riglyne aan laevlak bestuur te verskaf (Kroon & Van Zyl, 1990:132).

#### 4.3.3.4 Operasionele bestuur

Hierdie bestuursvlak is betrokke by die beplanning van daaglikse aktiwiteite. Die beplanning is gedetailleerd en herhalend van aard en die termyn is uiteraard kort. Die raamwerk vir beplanning word deur topbestuur en middelbestuur gestel. Planne moet

voldoen aan die standaard en vereistes wat deur die hoër bestuursvlakke neergelê is. Die onsekerhede en risiko's op hierdie vlak is laag en die beplanning is relatief ongekompliseerd (Kroon & Van Zyl, 1990:132).

#### 4.3.3.5 Beplanningshorisonne

Beplanning kan vanuit die perspektief van die termyn waarvoor beplan word, benader word. Kreitner (1989:151) verwys na *beplanningshorisonne* en definieer dit as die tydverloop tussen die formulering en die uitvoering van die beplande aktiwiteit. Breedweg kan onderskei word tussen lang-, medium- en korttermyn beplanning. Gemeet in tyd sal die werklike lengte van die termyne grootliks bepaal word deur die tipe bedryf waarin die onderneming aktief is en die markte wat bedien word.

Die beplanningshorisonne vir topbestuur is uiteraard langtermyn. Dié van middelbestuur is op die mediumtermyn afgestem terwyl die beplanningshorison van operasionele bestuur korttermyn van aard is.

### 4.4 KENMERKENDE BESTUURSASPEKTE VAN 'N LANDBOUKOÖPERASIE

#### 4.4.1 Funksionele areas van die koöperasie

Die hedendaagse landboukoöperasie moet 'n wye verskeidenheid dienste lewer. Hoe groter die koöperasie, hoe meer gespesialiseerd is die dienste. Hierdie interne omgewing van die koöperasie bestaan uit die volgende funksionele afdelings (Mostert, 1990:24-28):

- \* Die handelsfunksie.
- \* Die produkhanteringsfunksie.
- \* Die bemarkingsfunksie.

- \* Die administratiewe funksie.
- \* Die finansiële funksie.
- \* Die finansieringsfunksie.
- \* Die landbou-ontwikkelingsfunksie.
- \* Die versekeringsfunksie.
- \* Eksterne betrekkingefunksie.

Groter landboukoöperasies beskik gewoonlik oor twee addisionele groepe funksies wat wat 'n losser verbintenis met die koöperasie het, naamlik:

- \* Nywerheidsfiliale.
- \* Handelsfiliale.

Onder leiding van bestuur moet al hierdie funksies geïntegreer word in diens van die lede en moet skakeling met die eksterne omgewing tot voordeel van die koöperasie bewerkstellig word.

#### 4.4.2 Die handelsfunksie

Die handelsfunksie behels die aankoop en verskaffing van boerderybenodigdhede (Mostert, 1990:24). Dit beteken dat die regte goedere op die regte tyd en plek teen die laagste koste beskikbaar moet wees (Van Niekerk 1986:195). Die funksie skakel ten nouste met al die ander funksies in die koöperasie ten einde behoeftes aan benodigdhede en finansiering te bepaal. Gesien die koste van voorraadhouding, moet voorraadvlakke en omsetsnelheid gemonitor word om die optimale voorraadhouding te bepaal. Kennis moet geneem word van enige eksterne faktore (polities, ekonomies en fisies) wat 'n invloed kan hê op bevoorrading. Daar moet pro-aktief opgetree word

om in die interne behoeftes van die bedryf, sowel as dié van die lede te voorsien. Skakeling met verskaffers is 'n verdere funksie wat van groot belang is.

#### 4.4.3 Die produkhanteringsfunksie

Hierdie funksie behels die hantering, opberging en versending van lede se produkte en sluit in beheerde sowel as onbeheerde produkte. Droging en skoonmaak van gelewerde produkte val ook onder die funksie. Die bergings- en hanteringsfasiliteite verg groot kapitaalbeleggings. Vergoeding word per tonbasis deur die bemarkingsrade aan agente-koöperasies betaal. Volgens Mostert (1990:25) hanteer die koöperasies reeds meer as twee-derdes van die land se landbouprodukte as agente van die bemarkingsrade.

#### 4.4.4 Die bemarkingsfunksie

Die bemarkingsfunksie speel 'n baie belangrike, tweeledige rol in die koöperasie. Aan die een kant bemark die koöperasie aan sy eie lede wat grotendeels hul insette uit hierdie bron verkry. Aan die anderkant skakel produsentekoöperasies tussengangers uit en word lede se produkte koöperatief, binnelands en soms buitelands bemark aan nie-lede verbruikers.

Die bemarkingsfunksie skakel intern met al die ander funksies. Terselfdertyd moet die fisiese-, politieke-, demografiese-, en mededingende omgewings voortdurend gemonitor word met die oog op geleenthede en bedreigings. 'n Belangrike oorweging vir die sukses van hierdie funksie is dat daar altyd 'n surplus van inkomste bo koste moet wees.

Lede beskik gewoonlik nie oor die nodige kundigheid en tyd om self die bemarking van hulle produkte te onderneem nie. Vir 'n koöperatiewe organisasie wat oor die nodige hulpbronne beskik is dit prakties om die nodige marknavorsing te doen en om as agent van die bemarkingsrade betrokke te wees met die regulering van produkaanbod. Op dié wyse kan mededingende pryse en stabiliteit in die mark verseker word (Mostert 1990:25).

Die bemarking van lede se produkte behels die verkryging, berging, gradering, verwerking en verspreiding van lede se produkte. In die geval van beheerde produkte tree die koöperasie slegs as agent op vir een van die bemarkingsrade. In die geval van nie-beheerde produkte word naas die ander funksies die prys ook nog bepaal.

Die instelling van die Bemarkingswet (1968/59) het tot gevolg gehad dat koöperasies hul funksie as prysstabiliserende organisasies vir beheerde produkte verloor het. Die beheerfunksie berus nou by die bemarkingsrade en die koöperasies tree op as agent van die bemarkingsrade (Mostert, 1990:25).

#### 4.4.5 Die administratiewe funksie

Hierdie funksie het 'n tweeledige taak, teweete die opteken van transaksies (rekordhouding en kommunikasie van transaksies), enersyds en kosteberekening, andersyds. Daar word baie nou met die ander afdelings geskakel om data te bekom. Die data word tot inligting verwerk vir interne en eksterne gebruik. Intern benodig sekere afdelings inligting om hul funksies te vervul, terwyl inligting ekstern byvoorbeeld aan die Suid-Afrikaanse Landbou-unie, die Ontvanger van Inkomste en lede voorsien moet word. 'n Bydrae van onskatbare waarde van hierdie afdeling is om tydlig te waarsku van enige kosteveranderinge wat voorsien word (Van Niekerk, 1986:196).

Inligtingstelsels (die rekenaarfunksie) word funksioneel hier ingedeel deur Mostert (1990:26). Hierdie funksie is verantwoordelik vir die prosessering van fakture, rekeningstate, voorraadbeheer, uitbetalings, statistiese verwerking, finansiële inligting en bestuursinligting.

#### 4.4.6 Die finansiële funksie

Die hootsaak van hierdie funksie is die beplanning van 'n gesonde finansieringsbeleid volgens rentabiliteits-, solvabiliteits- en likwiditeitsvereistes. Die funksie bepaal die koöperasie se behoefte aan vaste en vlottende bates en ontwikkel dan 'n gepaste finansieringsplan. Hoewel die finansiële en administratiewe funksies by kleiner

koöperasies gekombineer kan wees in een departement, is die twee funksies wesentlik verskillend genoeg om apart bespreek te word.

Ook in hierdie geval is daar noue skakeling met al die ander funksies van die koöperasie om hul behoeftes te bepaal en om die aanwending van fondse te monitor. Verder moet gelet word op die posisie van lede en ook op gebeure in die eksterne omgewing wat 'n invloed kan hê op die koöperasie se finansieringsbronne.

#### 4.4.7 Die finansieringsfunksie

In die landbousektor word krediet aangewend om grond, vaste verbeterings, produksie-insette, vee en voer aan te koop. Volgens Mostert (1990:26) het die koöperasies in 1986 nagenoeg 44 persent van die boere se produksiekapitaal voorsien. Hoewel die voorsiening van krediet in wese strydig is met die oorspronklike Rochdale reëls, word krediet tog in die Republiek deur die landboukoöperasies aan die produsente van landbouprodukte voorsien. Trouens, die rentebaan van die finansieringsfunksie is een van die groot inkomsteverdieners van die koöperasies. Die beëindiging van die Staatswaarborgskema het ernstige implikasies gehad vir die kredietbeleid van die koöperasies.

#### 4.4.8 Die landbou-ontwikkelingsfunksie

Met die oog op die verbetering van die inset/uitsetverhouding van die lede se boerderybedrywe oor tyd word landbouvoorligting en gespesialiseerde dienste aan lede verleen. Die doel van hierdie diens is ekonomiese stabiliteit vir die lid en die koöperasie (Mostert, 1990:27).

#### 4.4.9 Die versekeringsfunksie

Die lewering van hierdie funksie behels die deurlopende voorsiening van korttermyn- en oesversekering as agent van versekeringsmaatskappye soos SentraBoer en SentraOes. Gunstige voorwaardes en premies word namens lede beding en die snelle en effektiewe afhandeling van eise word deur die versekeringsdepartement beding.

#### **4.4.10 Die eksterne betrekkinge funksie**

Die rol van hierdie funksie is om die beeld van die koöperasie uit te dra aan eksterne belangegroepes en om terugvoer aan bestuur te verleen rakende die beeld na buite. 'n Verdere funksie is die opvoeding van beide personeel en lede. Personeel moet verstaan dat hulle, met hul optrede teenoor lede en die publiek die werklike beelders van die koöperasie is. Dit sou sinneloos wees om deur beeldbou 'n beeld te probeer skep wat nie die waarheid weergee nie. Die opvoedingstaak hier behels die kweking van 'n bewustheid by personeel oor die invloed van hul optrede teenoor die beeld van die koöperasie.

Eksterne betrekkinge behoort lede op te voed in die voordele van die koöperatiewe stelsel en hoe belangrik dit is dat lede van hulle kant die koöperasie soveel moontlik sal ondersteun.

Eksterne betrekkinge vervul sy rol deur inligting van alle ander funksies in te win vir gebruik in die beeldbou-aksie. Hierdie funksie is verder ook ideaal geleë om terugvoer van lede en ander belangegroepes in te win oor die beeld van die koöperasie en om dit intern beskikbaar te stel.

#### **4.4.11 Die personeelfunksie**

Een van die belangrikste hulpbronne waarvoor enige koöperasie kan beskik is sy personeel. Die personeelfunksie behels die skakeling met die ander funksies om die behoefte aan personeel te bepaal en die nodige personeel met gepaste kwalifikasies te werf, te keur, aan te stel en te plaas. Hierbenewens behels dit ook die versorging, opleiding en bevordering van die personeelkorps.

Ekstern moet kennis geneem word van verwickelinge in die arbeidsmark, die rol van vakunies, demografiese en wetlike omgewingsfaktore. Die feit dat koöperasies hoofsaaklik in die platteland geleë is het 'n invloed op die werwing en behou van sekere personeel, byvoorbeeld rekenaarpersoneel.

#### 4.4.12 Nywerheidsfiliale

Onder hierdie funksie word 'n verskeidenheid dienste saamgevat waarvan party nie heeltemaal tuishoort in die *suiwer* landboukoöperasie nie. Hier word byvoorbeeld gedink aan die vestiging van 'n meule of veevoerfabriek om waarde toe te voeg tot produkte wat deur die lid gelewer word. 'n Tweede voorbeeld is die bedryf van 'n kunsmisaanleg vir voorsiening van kunsmis aan die lede en nie-lede van die koöperasie. Hierdie funksies word bedryf as filiaalmaatskappye van die koöperasie en is dus nie onderhewig aan die beperkings waaronder die koöperasies self gebuk gaan nie.

Behalwe vir die feit dat onbeperkte besigheid met nie-lede gedoen kan word, dien die meule(ns) en veevoerfabriek(e) as voorbeelde van voorwaartse integrasie, terwyl die vestiging van die kunsmisaanleg 'n voorbeeld van terugwaartse integrasie is. Die vestiging van filiaalmaatskappye is dan ook 'n poging om met die surplusse, wat deur die filiale verdien word, kapitaalvorming aan te help.

Van Niekerk (1986:197) verwys na nywerhede as die produksiefunksie wat ten doel het om insette in goedere en/of dienste om te sit. Interne skakeling is weereens met die ander funksies om te bepaal wat waar beskikbaar moet wees en ekstern moet met verskaffers van toerusting en materiaal geskakel word. Die impak op die omgewing (byvoorbeeld besoedeling) moet gemonitor word, terwyl tegnologiese verwickelinge nie uit die oog verloor mag word nie. 'n Belangrike oogmerk is om die goedere en dienste teen die laags moontlike koste aan te bied.

#### 4.4.13 Handelsfiliale

Hierdie is ook filiaalmaatskappye van die koöperasie wat vir dieselfde redes as nywerhede bedryf word, naamlik besigheid met nie-lede en hulpmiddels met kapitaalvorming. Hoewel ondernemings wat as filiale bedryf word in enige bedryfstak betrokke kan wees, skyn die motorbedryf baie populêr te wees.

#### 4.5 DIE KENMERKENDE GESAGSTRUKTUUR BY 'N KOÖPERASIE

Die strategiese bestuursmodel vereis dat daar begrip sal wees vir die bestuursomgewing wat in die koöperasie verwag kan word. Diagram 4.3 bied die kenmerkende gesagstruktuur wat as model in hierdie studie gebruik sal word. Die verskillende vlakke in die bestuurshiërargie word kortliks bespreek aan die hand van diagram 4.3.

Die Algemene Ledevergaderings verteenwoordig die hoogste gesag in die landboukoöperasie. Die direksie word deur die Ledevergadering aangewys om die koöperasie namens die lede te bestuur. Die hoofbestuurder en sy adjunk-hoofbestuurders word deur die direksie aangewys om die bestuur van die koöperasiete onderneem. Die topbestuur (die hoofbestuurder en sy adjunkte) is aanspreeklik teenoor die Ledevergadering deur die direksie.

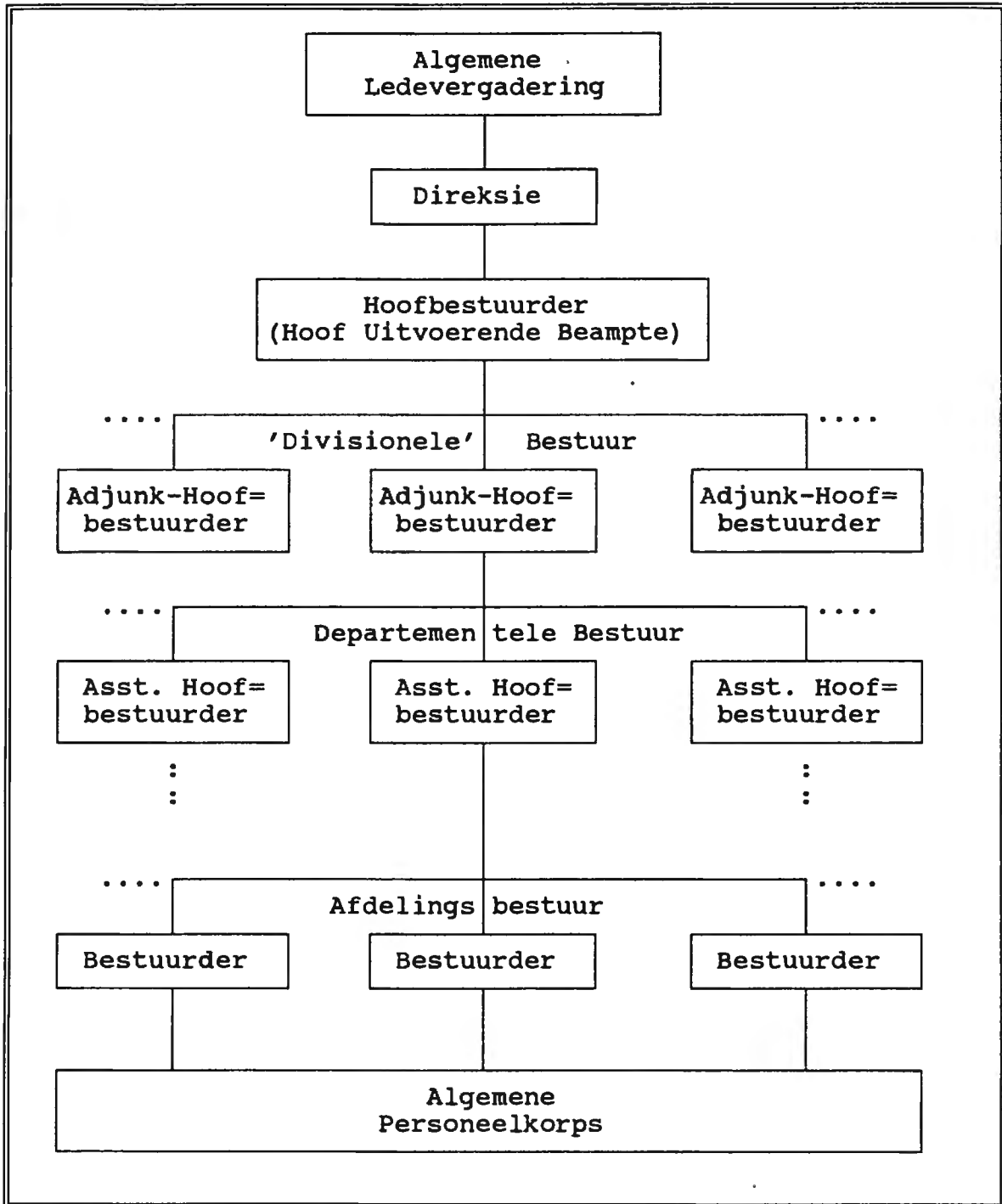
Die adjunk-hoofbestuurders word in die diagram 4.3 aangegee op *divisionele* vlak. In die geval van 'n koöperasie is daar nie werklik sprake van divisies in die normale sin van die woord nie. Dit is egter gerieflik om in hierdie terme te dink wanneer na die adjunk-hoofbestuurders se verantwoordelikhede bestudeer word.

Elke adjunk-hoofbestuurder het meer as een assistent-hoofbestuurder wat aan hom rapporteer. Elke assistent-hoofbestuurder is in bevel van 'n departement en, afhangende van die grootte van die departement, kan een of meer afdelingsbestuurders aan die adjunk-hoofbestuurder rapporteer.

#### 4.6 DIE STRATEGIESE HIËRARGIE SOOS TOEGEPAS OP DIE KOÖPERATIEWE BESTUURSOMGEWING

Daar is alreeds daarop gewys dat daar onderskei kan word tussen strategiese-, taktiese- en operasionele bestuur. Die onderskeid tussen die verskillende aspekte van die bestuursproses is nie absoluut nie, maar verwys eerder na die tipe bestuur wat hoofsaaklik deur die betrokke bestuurder of groep bestuurders uitgevoer word.

DIAGRAM 4.3 DIE KENMERKENDE GESAGSTRUKTUUR BY 'N KOÖPERASIE



Uit die strategiese hiërargie, soos weergegee diagram 4.4, blyk dat die topbestuur en die direksie hoofsaaklik betrokke is by strategiese bestuur. Daar is tog ook 'n mate van taktiese bestuur op die topbestuursvlak gedoen word. Die direksie se betrokkenheid by strategiese bestuur is hoofsaaklik beperk tot strategiese beplanning, terwyl die ledevergadering dien om die wense van die lede aan die direksie en bestuur oor te dra.

Middelbestuur (die assistent-hoofbestuurders en in 'n mindere mate ook die bestuurders), is betrokke by taktiese bestuur. In die geval van die bestuurders val die klem grootliks op operasionele bestuur, alhoewel daar tog 'n element van taktiese bestuur aanwesig is en daar selfs sprake is van strategiese insette aan die assistent-hoofbestuurders en die topbestuur.

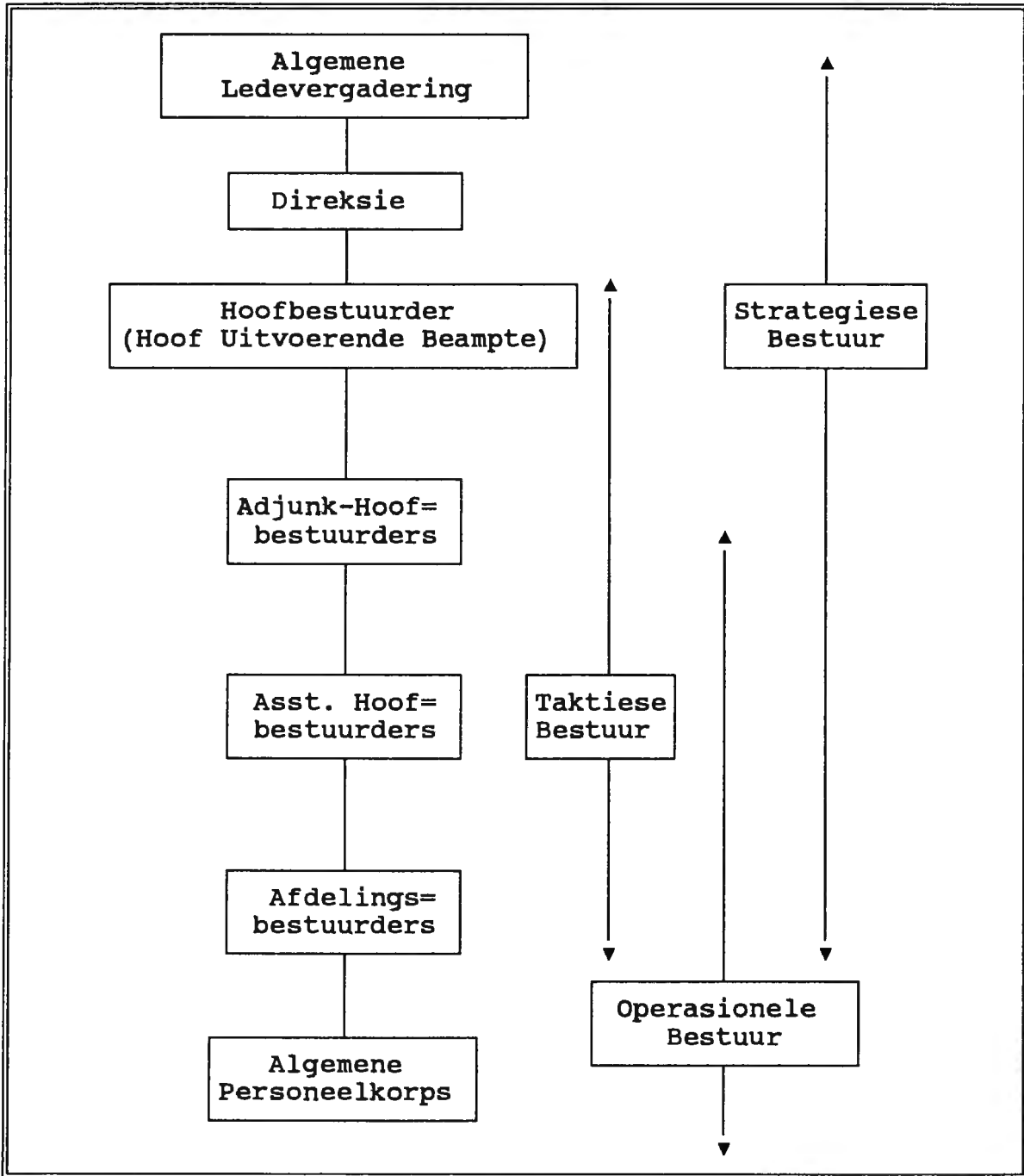
#### 4.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is eerstens vasgestel dat 'n koöperasie wel 'n onderneming is volgens die definisie gegee in hoofstuk 1. Vervolgens is enkele van die kenmerke van ondernemingsbestuur, die bestuursproses en die bestuurshiërargie bespreek.

Daarna is 'n funksionele ontleding van 'n landboukoöperasie gedoen. Die kenmerkende gesagstruktuur van 'n koöperasie het gevolg en in die laaste plek is ondersoek ingestel na die toepassing van die strategiese hiërargie op die gesagstruktuur van 'n koöperasie.

In die volgende hoofstuk gaan strategiese bestuur bespreek word en sal 'n algemene strategiese bestuursmodel ontwikkel word.

DIAGRAM 4.4 VERBAND TUSSEN DIE KENMERKENDE GESAGSTRUKTUUR EN VLAKKE VAN STRATEGIESE BESTUUR BY 'N KOÖPERASIE



## HOOFSTUK 5

### STRATEGIESE BESTUUR

#### 5.1 ALGEMEEN

In hierdie hoofstuk word aandag gegee aan die ontwikkeling van 'n uitgebreide, geïntegreerde strategiese bestuursmodel en die bespreking van die strategiese bestuursproses. Met die oog hierop sal begrippe wat verband hou met die onderliggende begrip *strategie* eerstens van nader beskou word. Vervolgens sal vlugtig gekyk word na die verband tussen (*algemene*) bestuur en *strategiese bestuur*. Laastens sal die algemene strategiese bestuursproses meer uitvoerig behandel word aan die hand van die ontwikkelde uitgebreide, geïntegreerde strategiese bestuursmodel en sekere aspekte van bestuur wat in die vorige hoofstuk ontwikkel is.

Die uitgebreide, geïntegreerde strategiese bestuursmodel wat in hierdie hoofstuk ontwikkel word, sal in die volgende hoofstuk gebruik word as vertrekpunt vir die ontwikkeling van 'n strategiese bestuursmodel spesifiek vir primêre landboukoöperasies. Ten einde herhaling te voorkom, sal die elemente van die strategiese bestuursproses in hierdie hoofstuk gedefinieer en in die algemeen bespreek word. In die volgende hoofstuk sal die besonderhede van sommige elemente in groter detail uitgewerk word.

#### 5.2 BESPREKING VAN VERWANTE BEGRIPPE

##### 5.2.1 Algemeen

Op die terrein van strategiese bestuur word 'n verskeidenheid begrippe gebruik wat verwante en soms oorvleuelende betekenis het. Alle outeurs is dit ook nie eens oor die betekenis wat aan begrippe soos *strategie*, *taktiek*, *strategiese bestuur*, *strategiese beplanning* en *langtermyn beplanning* geheg moet word nie.

Die term *strategie* en begrippe wat daarmee verband hou, sal eerstens in oënskoue geneem word. Hierdie bespreking sal dan opgevolg word deur die ontwikkeling en toeligting van die uitgebreide, geïntegreerde strategiese bestuursmodel.

### 5.2.2 Strategie

Die begrip *strategie* is afkomstig van die Griekse woord *strategos* wat *generaal* beteken en het dus te doen met die kuns van generaalskap (Du Preez, 1989:9; Manning, 1988:78). Die generaal dink *strategies* om die vyand te oorwin. Hy maak gebruik van 'n *strategie* om die veldslag op voorwaardes, wat vir hom voordelig is, te beslis. Dit is dus duidelik dat ons hier te make het met begrippe uit 'n militêre agtergrond.

Die beginsels van strategie kan egter ook in sport en ander vorms van mededinging, en dus ook in besigheid, aangetref word. In besigheid sin het die begrip *strategie*, volgens Du Preez, 'n bepaalde betekenis. Die term *strategie* verwys naamlik na 'n entrepreneuriese of integrerende rol wat vervul word (Du Preez, 1989:9).

Ohmae het die volgende te sê oor strategie in besigheid: Die essensie van besigheidstrategie - dit wat dit van alle ander besigheidsbeplanning onderskei - is *mededingende voordeel*. Ohmae gaan dan voort deur daarop te wys dat daar sonder mededingers geen behoefte aan strategie sou wees nie. Die hele doel van strategiese beplanning is dus om, so effektief moontlik, 'n volgehoue mededingende voordeel relatief tot die onderneming se mededingers te verwerf (Ohmae, 1982:36).

Ohmae brei hierop uit deur van *relatiewe* en *absolute* sterkte of mag ("strength") te praat. Hy dring dan daarop aan dat die term *strategie* beperk word tot daardie aktiwiteite wat daarop gerig is om 'n magsvoordeel relatief tot mededingers te verwerf. *Strategie* verskil dus hemelsbreed van die aanbring van operasionele verbeterings soos byvoorbeeld 'n meer vaartbelynde organisasie, beter prosedures of groter winsgewendheid. Laasgenoemde val volgens hom in die kategorie van absolute sterkte, dit wil sê waar die onderneming poog om prestasie relatief tot homself - dus in absolute terme - te verbeter (Ohmae, 1982:37).

Volgens Smith (1985:113) is 'n strategie 'n globale stelling van doelwitte en die daaropvolgende optrede om die doelwitte te bereik. Hy tref verder onderskeid tussen strategiese planne, wat 'n langtermyn perspektief het, en operasionele planne, wat op die kort termyn gemik is. In wese stem Du Preez (1989:9) hiermee saam deur daarop te wys dat strategie "... 'n reeks aksies is om 'n bepaalde aantal doelwitte te bereik."

Pearce en Robinson definieer strategie as die oorkoepelende, toekomsgerigte planne vir deelname in die mededingende omgewing om die onderneming se doelwitbereiking te optimaliseer. Verder beweer hulle dat 'n strategie daarop dui dat 'n onderneming weet hoe, teen wie, wanneer, waar en met watter doel voor oë hy wil meeding (Pearce & Robinson, 1988a:6-7).

Volgens Pearce en Robinson (1988a:125) is die wese van strategieformulering om die mededingers baas te raak. Betreffende die formulering van 'n effektiewe strategie het hulle die volgende te sê (Pearce & Robinson, 1988a:202):

- \* 'n Strategie "... must be consistent with conditions in the competitive environment". Bestaande of geprojekteerde geleenthede moet gevolglik benut word terwyl bedreigings vermy word.
- \* Die strategie moet realistiese eise stel ten opsigte van die onderneming se unieke sterk- en swakpunte; dit is dus gebaseer op sleutelvermoëns, terwyl alles in die stryd gewerp word om swakpunte te verbeter.
- \* Die strategie moet versigtig uitgevoer word.

Manning (1988:80) definieer strategie as: "...the process of thinking through what today's business is and what tomorrow's business should be, and then getting there." Of nog korter: strategie is die skepping van 'n *passing* ("fit") tussen 'n onderneming en sy omgewing oor tyd. Hy gebruik die terme *strategie* en *strategiese bestuur* as ekwivalent aangesien daar, volgens hom, in besigheid geen definitiewe skeidslyn tussen denke en aksie is nie (Manning, 1988:80). Laasgenoemde onderskeid van Manning word egter nie in hierdie studie onderskryf nie.

'n Strategie is die manier waarop van punt A (die huidige toestand) na punt B ('n gewenste toestand iewers in die toekoms) beweeg word. 'n Strategie verteenwoordig dus 'n patroon in die onderneming se belangrike besluite en aksies. Dit bestaan uit enkele sleutelareas of dinge waardeur die onderneming poog om homself van ander (soortgelyke) ondernemings te onderskei (Digman, 1990:9).

Lorsch (1987:436) maak voorsiening vir die moontlikheid dat strategie dalk nie eksplisiet geformuleer mag wees nie, deur strategie te definiër as die reeks besluite wat met verloop van tyd deur topbestuur geneem word. Indien hierdie reeks besluite in sy geheel verstaan word, openbaar dit die doelstellings wat nagestreef word, sowel as die metodes wat aangewend word om die doelstellings na te streef. Du Preez (1989:10) aanvaar ook dat die strategie afgelei kan word sodat dit nie nodig is dat dit as sulks vooraf verwoord word nie. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat elke onderneming oor 'n strategie beskik, al is dit dan slegs by implikasie.

'n Interessante situasie ontstaan egter wanneer die gepubliseerde of uitgesproke strategie weerspreek word deur die waarneembare optrede van die onderneming. Vir buitelanders, belanghebbers en veral vir die werknemers sal daar 'n gevolglike kognitiewe dissonans wees. Daar sal gevolglik aanvaar moet word dat die verklaarde strategie lippetaal is wat deur die geopenbaarde of geïmpliseerde strategie weerspreek word. 'n Voorbeeld hiervan is die verklaarde strategie van absolute kwaliteit wat weerspreek word deur 'n geopenbaarde beleid van *lewer die produk ten spyte van die feit dat ons probleme het met die produkkwaliteit*.

Uit die voorgaande blyk dit dus duidelik dat 'n onderneming se strategie:

- \* toekomsgerig is omdat dit besondere doelwitte wil bereik;
- \* in die hede ontstaan wanneer vasgestel word dat die hede wesentlik verskil van wat as wenslik geag word vir die toekoms;

- \* openbaar word in die besluite wat deur bestuur geneem word en die aksies wat gevolg word in die nastrewing van die onderneming se doelstellings;
- \* slegs sin maak indien daar sprake is van die een of ander vorm van mededinging tussen ondernemings; en
- \* uitgesproke (dus bekend) mag wees, of slegs afgelei kan word uit die optrede van die onderneming.

### 5.2.3 Taktiek

'n Taktiek is 'n spesifieke aktiwiteit wat onderneem word om die verkose strategie uit te voer. Die taktiek is ondergeskik aan die strategie en moet die strategie ondersteun. 'n Uitstekend uitgevoerde taktiese beweging ter ondersteuning van 'n swak strategie baat egter nie veel nie. Aan die anderkant beteken 'n swak taktiese optrede nie noodwendig dat 'n goeie, weldeurdragte strategie sal misluk nie (Digman, 1990:10).

### 5.2.4 Beplanning en strategiese beplanning

#### 5.2.4.1 Algemeen

Elke onderneming funksioneer in 'n onseker en dinamiese wêreld waar dinge vinnig verander (Van Niekerk, 1987:28). Trouens, Manning beweer dat by Benjamin Franklin se twee sekerhede van dood en belasting, nou 'n derde gevoeg kan word: verandering (Manning, 1988:50). Manning beweer verder dat die *reëls van die spel* besig is om te verander en dat die hantering van verandering nie aan toeval oorgelaat kan word nie. Innoverende produkte en dienste is nodig en dit kan slegs behaal word deur harder en deegliker as die ander deelnemers te dink. Hy vat dit alles treffend saam wanneer hy beweer: "Continuous rethinking is necessary, and to achieve it, continuous re-invention of the firm is vital." (Manning, 1988:51). Planne wat vandag gemaak word het gevolge wat eers in die toekoms gerealiseer word. Die doel van beplanning is dus om risiko en onsekerheid te beperk (Kroon & Van Zyl, 1990:125).

Daar sal eerstens na beplanning in die algemeen gekyk word en dan sal daar vervolgens na strategiese beplanning gekyk word. Die bespreking van algemene beplanning sal die weg voorberei vir strategiese beplanning, wat grootliks op die beginsels van algemene beplanning berus.

#### 5.2.4.2 Beplanning

Kroon en Van Zyl (1990:125-126) definieer beplanning as 'n bestuurstaak wat die volgende elemente omvat:

- \* 'n Doelbewuste evaluering van doelstellings en doelwitte van die onderneming.
- \* Die vasstelling van hulpbronne en aktiwiteite daarby betrokke.
- \* Die opstel en implementering van 'n plan om die effektiewe behaling van doelwitte moontlik te maak.

Voortvloeiend hieruit vestig hulle die aandag op die volgende eienskappe van beplanning (Kroon & Van Zyl, 1990:125-126):

- \* Beplanning is toekomsgerig en word sistematies gedoen.
- \* Die beplanningsproses begin met die identifisering van geleenthede en bedreigings in die makro-omgewing.
- \* Besluitneming is 'n integrale deel van die beplanningsproses.

Van Niekerk (1987:29) vat al die voorgaande saam wanneer hy beplanning as volg definieer: "Beplanning is dáárdie groep bestuursaktiwiteite wat verrig moet word om 'n organisasie op toekomstige gebeure voor te berei en om te verseker dat besluite rakende die gebruik van die beskikbare menslike en materiële hulpbronne (produksie-middele) sal bydra tot die verwesenliking van die beplande doelwitte (mikpunte) van

die organisasie. Beplanning speel 'n leidende rol in die bestuursaktiwiteite van organisering, personeelvoorsiening, dirigering, beleidvorming en beheer, omdat geeneen van die aktiwiteite sonder beplanning verrig kan word nie. Met beplanning word verwante besluite geneem rakende:

- \* watter take verrig moet word;
- \* watter aksieplanne nodig is;
- \* wanneer werk verrig moet word;
- \* hoe take verrig moet word;
- \* wie take moet verrig; en
- \* watter produksie-insette nodig is.”

#### 5.2.4.2.1 Voordele verbonde aan beplanning

Kroon en Van Zyl (1990:126-127) wys op die volgende voordele verbonde aan beplanning:

- \* Beplanning verminder onsekerheid en help om by verandering aan te pas.
- \* Beplanning spits die onderneming se aandag toe op die doelwitte. Bestuurders moet vooruit bepaal wat hulle oor 'n bepaalde tyd wil bereik.
- \* Beplanning moedig effektiewe benutting van hulpbronne aan en dit verbeter die prestasie van die onderneming.
- \* Beplanning gee rigting aan die pogings van bestuur, en verplig bestuurders om metodes te vind om gestelde doelwitte te bereik.
- \* Beplanning is 'n voorvereiste vir beheer aangesien standarde en prestasiedoelwitte gedurende beplanning gestel word.
- \* Beplanning verseker geïntegreerde en gekoördineerde optrede van die verskillende substelsels van die onderneming.

By hierdie voordele voeg Van Niekerk (1987:31-32) die volgende:

- \* Hoewel beplanning nie noodwendig tot sukses lei nie, het navorsing bewys dat verskeie ondernemings wat beplanning doen op baie terreine beter presteer as ondernemings wat beplanning afskeep.
- \* Doelwitbepaling noodsaak bestuur om langtermynbeplanning te doen. Dit help ook om botsende doelwitte uit te skakel.
- \* Beplanning verseker ordelike en gekoördineerde afhandeling van werkverrigting en raaiwerk word uitgeskakel. Ondoeltreffende aktiwiteite word, waar moontlik, uitgeskakel.
- \* Belangrike sielkundige voordele spruit voort uit behoorlike beplanning. Beplanning help om werkers meer bedrewe in hul taakuitvoering te maak en by hulle die gevoel te kweek dat hul pogings 'n nuttige doel dien. Dit verhoog dus werkersmoreel.
- \* Beplanning help 'n onderneming om stappe te doen om gesag en verantwoordelikheid te definieer en toe te wys, sodat individue in harmonie kan saamwerk.

#### 5.2.4.2.2 Nadele verbonde aan beplanning

Beplanning hou nie net voordele in nie, daar is ook bepaalde nadele en beperkings verbonde aan beplanning. Van Niekerk (1987:32) wys op die volgende:

- \* Beplanning moet gewoonlik op feite baseer word. Die relevante data is heel moontlik nie beskikbaar nie, of dit mag baie duur wees om dit in te samel.

- \* Beplanning berus op betroubare inligting. Indien die bekikbare data nie betroubaar is nie, moet die beplanning noodwendig op veronderstellings berus.
- \* Die omstandighede mag in só 'n mate verander nadat beplan is, dat die plan nie toegepas kan word nie.
- \* Planne moet by omstandighede kan aanpas. Indien te veel veranderings aangebring word, kan dit lei tot 'n gevoel van onsekerheid by werknemers. Dit kan ook 'n wantroue in formele planne tot gevolg hê.
- \* Dikwels is die kostevordele verbonde aan beplanning kleiner as die kostnadele van geen beplanning.

#### 5.2.4.2.3                   Stappe in die beplanningsproses

Planne kan nooit gemaak of ten uitvoer gebring word asof die onderneming as 'n geslote sisteem funksioneer nie. Bestuurders moet 'n oopsisteem-benadering volg en daarop let dat die veranderende en komplekse bedryfsomgewing 'n deurlopende invloed op die onderneming, en dus beplanningsfunksie, sal uitoefen (Van Niekerk, 1987:29).

Die beplanningsproses bestaan volgens Van Niekerk (1987:29-30) uit 'n aantal geïkte stappe wat gevolg moet word:

- \* Keuse van taak of doelwit.
- \* Versameling en klassifikasie van inligting.
- \* Identifisering van onbeheerbare veranderlikes en struikelblokke.
- \* Evaluering van alternatiewe aksieprogramme.

- \* Ontwikkeling van die doeltreffendste plan.

#### 5.2.4.3 Strategiese beplanning

Verskeie skrywers gebruik begrippe soos *korporatiewe beplanning* en *langtermynbeplanning* as ekwivalente vir *strategiese beplanning* (Du Preez, 1989:9). Pearce en Robinson (1988b:6) gaan selfs sover as om *strategiese beplanning* as 'n wisselterm aan te bied vir *strategiese bestuur*.

Volgens Smith (1985:113) is daar 'n verband tussen 'n plan en 'n strategie. Die wesentlike verskil tussen die twee is dat 'n strategie 'n breë uiteensetting van doelstellings is, terwyl 'n plan 'n meer gedetailleerde en gekwantifiseerde stelling is van doelwitte en metodes om die doelwitte te bereik. 'n Plan is, volgens hom, die eerste stap om 'n bepaalde strategie te realiseer. In teenstelling met algemene beplanning sou strategiese beplanning dus beplanning wees wat in 'n strategiese konteks gedoen word.

Volgens Digman (1990:7) omvat strategiese beplanning sekere *periodieke* aktiwiteite wat deur ondernemings onderneem word om veranderinge in die *eksterne* omgewing te verwerk. Strategiese beplanning is nie noodwendig dieselfde as langtermyn beplanning nie, aangesien strategiese beplanning soms op optrede vir die korttermyn gerig kan wees.

Pearce en Robinson (1989:6) onderskei in 'n voetnota tussen strategiese bestuur en strategiese beplanning deur daarop te wys dat baie outeurs strategiese bestuur sien as 'n omvattende en oorkoepelende proses, terwyl die term *strategiese beplanning* slegs op die formuleringsfase van bestuur se aktiwiteite dui. Digman (1990:8) brei enigins hierop uit deur die volgende funksies aan strategiese beplanning toe te ken:

- \* Die formulering en evaluering van alternatiewe strategieë.
- \* Die keuse van 'n gepaste strategie.

- \* Die ontwikkeling van gedetailleerde planne om die betrokke strategie ten uitvoer te bring.

#### 5.2.4.4 Samevatting

Indien na die vier fundamentele funksies van bestuur, tewete beplanning, organisering, leiding en beheer gekyk word, is dit duidelik dat beplanning 'n uiters belangrike bestuursfunksie is wat as vertrekpunt van die hele bestuursproses dien. Die sukses van die onderneming kan aan die hand van die gepastheid van die beplanning en die bereiking van beplande resultate gemeet word. Beplanning dien verder as die vertrekpunt van beheer wat later uitgeoefen word ten einde die onderneming op die beplande koers te hou, aangesien die maatstawwe vir sukses gedurende die beplanningsfase reeds bepaal word. Die belangrikheid van beplanning kan dus beswaarlik oorskat word; tog moet daar teen oorbeplanning gewaak word. Beplanning word ter wille van die onderneming gedoen en mag nie 'n doel op sigself word nie.

In hierdie studie sal onder die term *strategiese beplanning* verstaan word daardie bestuursaktiwiteite wat 'n onderneming periodiek onderneem om te reageer op veranderinge in die eksterne en die interne omgewing van die onderneming. Strategiese beplanning kan op 'n geskeduleerde basis onderneem word, of dit kan gedoen word as gevolg van onvoorsiene verwikkelings in die makro- of mikro-omgewing van die onderneming. Strategiese beplanning omvat die volgende elemente van die uitgebreide, geïntegreerde strategiese model (sien afdeling 5.5.6):

- \* Die vasstelling van doelstellings en doelwitte.
- \* Omgewingsverkenning.
- \* Strategieformulering.

Beplanning word gedoen met die oog op resultate. Om egter tot aksie oor te gaan vereis dat keuses uitgeoefen moet word en dat besluite geneem sal word. Netso het strategiese beplanning geen nut as dit nie tot strategiese besluite aanleiding gee wat

op hul beurt tot die verlangde resultate lei nie. Vervolgens sal daar dus na strategiese besluitneming gekyk word.

## 5.2.5 Strategiese besluitneming

### 5.2.5.1 Algemeen

'n Strategiese besluit is 'n besluit wat 'n aansienlike uitwerking het op die onderneming se doen en late. 'n Strategiese besluit het gevolglik 'n uitwerking op een of meer van die volgende (Digman, 1990:10):

- \* Die basiese beginsels van die onderneming.
- \* Die onderneming se rol in die gemeenskap.
- \* Die markte waarin meegeding word.
- \* Die keuse van produkte en/of dienste in die betrokke markte en hoe in die markte meegeding gaan word.

### 5.2.5.2 Dimensies van strategiese besluite

Nie alle besluite wat geneem word is strategies van aard nie. Pearce en Robinson (1988a:7-8) identifiseer die volgende dimensies van sake wat as strategies beskou kan word:

- \* **Sake van strategiese belang vereis besluite van topbestuur. Strategiese besluite raak baie fasette van die onderneming sodat topbestuur se betrokkenheid 'n vereiste is. Slegs op dié vlak bestaan die nodige perspektief en oorsigtelike kennis van die onderneming as geheel sodat besluite in belang van die hele onderneming geneem kan word.**

- \* **Sake van strategiese belang behels die grootskaalse toekenning van die onderneming se hulpbronne. Die hulpbronne moet óf intern beskikbaar gestel word, óf van buite die onderneming gewerf word.**
- \* **Sake van strategiese belang het gewoonlik 'n groot impak op die langtermyn welvarendheid van die onderneming. Strategiese besluite bind die onderneming gewoonlik vir 'n lang tyd en dit is selde moontlik om onder dié omstandighede vinnig van rigting te verander. Kenmerkend is dat die uitwerking van strategiese besluite op die langtermyn is.**
- \* **Sake van strategiese belang is op die toekoms gerig. Strategiese besluite is op voorspellings van die toekoms gebaseer en nie op kennis wat seker en vas is nie. Beplanning is dus daarop gerig om die beste te maak van die verwagte, onsekere toekoms. 'n Strategiese ingesteldheid impliseer dus 'n proaktiewe houding teenoor verandering.**
- \* **Sake van strategiese belang het belangrike gevolge vir al die funksionele areas van die onderneming. Strategiese besluite is koördinerend van aard. Besluite oor struktuur, klantebasis en mededingende ingesteldheid raak alle funksionele areas, departemente en besigheidseenhede van die onderneming.**
- \* **Sake van strategiese belang noodsaak oorweging van faktore in die eksterne omgewing van die onderneming. Alle ondernemings bestaan in 'n oop stelsel en het 'n impak op die omgewing. Die omgewing oefen ook 'n invloed op die onderneming uit waaroor die onderneming weinig, indien enige, beheer kan uitoefen.**

### 5.2.5.3 Dinamiese aard van strategiese besluite

Volgens Digman (1990:10-11) is dit nie altyd moontlik om 'n strategie volledig vooruit te beplan nie. Omstandighede, intern en ekstern tot die onderneming kan verander en nuwe, onverwagte geleenthede kan hulself voordoen.

## 5.2.6 Langtermynbeplanning

Langtermynbeplanning is nie noodwendig dieselfde as strategiese beplanning nie. Dit is slegs beplanning wat vir die langtermyn gedoen word. Hoewel die impak van strategiese beplanning gewoonlik op die langtermyn gevoel word, is dit moontlik dat strategiese beplanning op die korttermyn en onder druk gedoen moet word (Digman, 1990:14-15).

## 5.3 STRATEGIESE BESTUUR

### 5.3.1 Algemeen

Strategiese bestuur speel volgens Du Preez (1989:1) die afgelope dekade 'n prominente rol in die bestuur van ondernemings wêreldwyd. Strategiese bestuur behoort verder nie net tot die domein van groot private ondernemings nie, klein-sakeondernemings kan ook baat vind deur die beginsels van strategiese bestuur toe te pas (Pearce & Robinson, 1988a:18; Barnard, 1988 en Roets, 1989). Jauch en Glueck (1988:31-34) wys daarop dat ondernemings wat nie op winsbejag ingestel is nie, byvoorbeeld die openbare sektor, kerke en liefdadigheidsorganisasies ook met vrug gebruik kan maak van die beginsels van strategiese bestuur.

Gebaseer op die omvang en impak daarvan, kan van drie vlakke van bestuur gepraat word, teweete: strategiese bestuur, taktiese bestuur en operasionele bestuur. Op topbestuursvlak word besluite geneem wat die hele onderneming raak. Topbestuursbesluite word dikwels met min inligting en in 'n relatief ongestruktureerde situasie geneem, terwyl die risiko's hoog is. Taktiese bestuur vind plaas binne die riglyne wat deur topbestuur neergelê word. Die risiko's van taktiese bestuur is gevolglik meer beperk en die impak van besluite is dienooreenkomstig laer. Operasionele bestuur het op sy beurt te make met die daaglikse bedryf van die onderneming en besluitneming is hoogs gestruktureerd terwyl risiko's baie laag is. Operasionele bestuur ondersteun die taktiese bestuur wat op sy beurt weer die strategiese bestuur ondersteun.

### 5.3.2 Definisies van strategiese bestuur

Volgens Bowman en Asch (1987:4) is strategiese bestuur die proses waardeur strategiese besluite geneem en geïmplementeer word. Strategiese bestuur gaan in wese, volgens hulle, om strategiese verandering. Meer volledig is Thompson en Strickland (1987:4) wanneer hulle beweer dat strategiese bestuur die proses is waartydens bestuurders die onderneming se langtermyn rigting bepaal, spesifieke prestasiedoelwitte vasstel, strategieë ontwikkel om daardie doelwitte te bereik, in die lig van al die relevante interne en eksterne omstandighede en dan dié planne in werking stel.

Wheelen en Hunger (1989:7) definieer strategiese bestuur as al daardie bestuursbesluite en -aksies wat bepalend is vir die langtermyn prestasie van die onderneming. Dit omvat, volgens hulle, die formulering van strategie, die implementering van strategie en die evaluering en beheer van die toepassing van die betrokke strategie. Hulle beklemtoon verder die monitering en evaluering van omgewingsgeleenthede en omgewingsbeperkings in die lig van die onderneming se sterkpunte en swakpunte.

Met verwysing na die voormelde definisie van Wheelen en Hunger wys Manning (1988:79) daarop dat die twee outeurs hier na *strategiese bestuur* verwys, terwyl sterk klem gelê word op die faset van implementering, iets wat in ander, ouer, definisies ontbreek het.

Digman (1990:7) sien strategiese bestuur as 'n deurlopende proses, terwyl strategiese beplanning periodiek gedoen word. Strategiese bestuur word deur Pearce en Robinson (1988a:6) gedefinieer as: "...the set of decisions and actions resulting in formulation and implementation of strategies designed to achieve the objectives of an organization."

Manning (1988:127) sien die praktiese toepassing van strategiese bestuur as 'n alledaagse en kontinue taak. Dit vereis 'n sensitiewe begrip van die nuwe prioriteite en hulle impak op die onderneming. Dit verg verder die nodige buigbaarheid om van rigting te verander, wanneer nodig, en die gewilligheid en om vinnig en aggressief op te tree, indien omstandighede dit vereis. Dan noem hy dat strategiese bestuur nie

soseer 'n stelsel of 'n tegniek is nie, maar dat dit eerder 'n *houding* is; 'n manier van dink; 'n manier van optrede waarmee die hele onderneming deurdrenk is (Manning 1988:127).

Omdat strategiese bestuur in wese gaan om die beplanning, implementering en beheer van strategiese verandering, sal strategiese bestuur, vir die doeleindes van hierdie studie, beskou word as 'n bestuursingesteldheid sowel as 'n metodiek wat daarop gerig is om op deurlopende wyse strategiese besluite te neem en te implementeer.

Strategiese bestuur is dus die proses waardeur bestuur die onderneming se langtermyn rigting bepaal, spesifieke doelstellings daarstel vir die langtermyn, ondersteunende doelwitte uitwerk, strategieë ontwikkel om daardie doelstellings en doelwitte te bereik in die lig van al die relevante interne en eksterne omstandighede van die onderneming en dan die aldus ontwikkelde strategieë in werking stel terwyl die nodige beheer uitgeoefen word om die suksesvolle uitvoering van die strategieë te verseker.

### 5.3.3 Die nut van strategiese bestuur

Jauch en Glueck (1988:18) voer etlike redes aan waarom daar probleme verbonde is aan strategiese bestuur. Dit sluit onder andere in dat veranderinge te vinnig geskied en dat daar ondernemings is wat suksesvol is ten spyte van die feit dat hulle nie strategiese bestuur toepas nie. Desnieteenstaande beweer hulle tog dat ondernemings wat strategiese beplanning doen 'n hoër waarskynlikheid het op sukses as dié wat geen strategiese beplanning doen nie. Hul verdedig hierdie stelling deur op die volgende te wys (Jauch & Glueck, 1988:19):

- \* Strategiese bestuur is een manier om die belangrikste besigheidsbesluite te sistematiseer.
- \* Strategiese bestuur voorsien die nodige inligting om redelike en ingeligte waagstukke aan te pak wanneer nodig.

- \* Strategiese bestuur lei bestuurders op om beter besluitnemers te word en help hulle om die fundamentele probleme van die onderneming beter te verstaan.
- \* Strategiese bestuur verbeter ondernemingwye kommunikasie, die koördineering van individuele projekte, die toekenning van hulpbronne sowel as die gehalte van korttermyn beplanning.

Pearce en Robinson (1988a:19) stem saam dat ondernemings wat 'n strategiese bestuursbenadering volg, so doen met 'n redelike en 'n sterk verwagting dat die stelsel tot verbeterde finansiële resultate sal lei. Hulle sien die volgende aspekte van verbeterde gedrag wat vir die onderneming voordele inhou (Pearce & Robinson, 1988a : 19-20):

- \* Strategiese bestuur verhoog die vermoëns van die onderneming om probleme te voorkom.
- \* Strategiese bestuur verbeter die besluitnemingsproses deur meer individue betrokke te maak by die identifisering van alternatiewe en by die voorspelling van moontlike uitkomstes.
- \* Strategiese bestuur verhoog werknemermotivering as gevolg van wyer deelname aan die besluitnemingsproses en help om weerstand teen verandering te verminder.
- \* Strategiese bestuur verninder die kans dat gapings of onnodige oorvleueling tussen die aktiwiteite van individue en groepe sal ontstaan.

#### 5.4 DIE VERBAND TUSSEN *BESTUUR* EN *STRATEGIESE BESTUUR*

Sawyer (1990:29) meld dat die term *bestuur* nog altyd beplanning en dus strategieformulering en -uitvoer ingesluit het. In 'n mate kan die term *strategiese bestuur* gevolglik as oorbodig beskou word, aangesien strategie en strategiese

beplanning alreeds by die begrip *bestuur* ingesluit is. Feit is egter, volgens hom, dat strategie bitter selde tot sy reg kom in die normale operasionele bestuur van ondernemings. Die nodige klemverskuiwing wat deur die begrip *strategiese bestuur* teweeg gebring is, is dus geregverdig en nodig.

Sawyer (1990 : 29) beweer verder: "The concept of strategic management also allows a useful and proper emphasis on resource creation and on an action output from the strategy and policy process. Strategy must be translated into action to have meaning, and the proper action arises from a given set of strategies and policies as the result of effective strategic management."

Die siening wat in hierdie studie gehuldig word is dat strategiese bestuur, in aansluiting by Sawyer se benadering, 'n faset is van algemene bestuur. Dit word ook aanvaar dat daar slegs sprake sal wees van strategiese bestuur indien die beginsels van gesonde algemene bestuur reeds toegepas word in die onderneming.

## 5.5 STRATEGIESE BESTUURSMODELLE

### 5.5.1 Inleiding

Alvorens daar in detail na sekere modelle gekyk gaan word, sal kortliks na die oogmerke en nut van modelle gekyk word. Vervolgens sal na vier fundamentele modelle gekyk word wat as basis gebruik sal word om die voorgestelde uitgebreide, geïntegreerde strategiese bestuursmodel te ontwikkel.

Modelle word onder andere gebruik om begrip van sake te vergemaklik en kan gevolglik ook 'n baie handige hulpmiddel wees in die besluitnemings- en implementeringsproses. Volgens Mcleod (1983:68) is 'n model 'n abstraksie van iets; dit is 'n meganisme wat gebruik word om iets anders voor te stel wat andersins moeilik oorgedra of verstaan kan word. 'n Voorbeeld sou 'n skaalmodel van 'n huis wees wat teen relatief lae koste gebou kan word en wat die voorkoms van en ligging ten opsigte van die omgewing weergee. In die sin dat dit die voorstelling van iets anders is, is 'n model meestal 'n vereenvoudiging van dit wat voorgestel word. Hoewel modelle baie

handig kan wees, is daar risiko's verbonde aan die gebruik van sodanige modelle. Die model moet dus met die nodige omsigtigheid en insig gebruik word.

'n Model kan ook aangebied word as die ideale manier waarop iets uitgevoer of gedoen kan word, of om iets wat (nog) nie bestaan nie te visualiseer of voor te stel. Dit is in laasgenoemde sin wat in hierdie studie na 'n bestuursmodel verwys word. 'n Bestuursmodel sou dan sowel 'n raamwerk vir beplanning wees as 'n metodiek waarvolgens die beplanning geïmplementeer kan word. So 'n bestuursmodel word verder ontwikkel om alle insette en kundigheid, wat nodig sal wees om die plan daar te stel, te identifiseer en aan te dui hoe dit aangewend moet word in die bestuursproses.

Uit die voorgaande behoort dit dus duidelik te wees dat 'n bestuursmodel preskriptief gaan wees: dit gaan die ideale situasie voorstel en sal 'n metode aanbeveel waarvolgens die toestand bereik kan word.

In die literatuur wat nagegaan is, word 'n groot verskeidenheid strategiese bestuursmodelle gevind. Die vertrekpunt van die meeste modelle verskil en hoewel sowel die elemente as die onderlinge interaksies tussen die elemente van model tot model verskil, is daar tog groot ooreenkomste. Die model van Wheelen en Hunger (1989:12) kan byna as 'n opsomming of 'n prototipe van al die belangrikste modelle beskou word omdat dit so eenvoudig is en tog al die belangrikste elemente sowel as die gees van die meeste ander modelle in een model saamvat.

Vier modelle van strategiese bestuur sal kortliks bespreek word met die oog op die ontwikkeling van 'n omvattende, geïntegreerde strategiese bestuursmodel. Eerstens sal die model van Wheelen en Hunger beskou word omdat dit die opeenvolgende elemente of stappe van die strategiese proses baie eenvoudig voorstel. Vervolgens sal daar vlugtig gekyk word na die verwante model van Newman, Logan en Hegarty. Dit sal deur die meer volledige model van Thompson en Strickland gevolg word. Thompson en Strickland begin naamlik by die definisie van die besigheid van die onderneming en ontwikkel die missie daaruit. Aandag word ook verleen aan die doelstellings en doelwitte wat die missie moet ondersteun. Laastens sal Digman se model bestudeer

word. Laasgenoemde model bevat, naas die elemente van Thompson en Strickland, 'n element wat voorsiening maak vir die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers van die onderneming terwyl die beleid en prosedures wat by die onderneming geld in 'n verdere element aangespreek word. Laastens sal 'n geïntegreerde strategiese bestuursmodel voorgestel word waaarin al die belangrikste elemente van die vier voorafgaande modelle saamvat word.

Dit is ook opvallend dat die outeurs Thompson en Strickland sowel as Digman in die behandeling van hul modelle die terme *strategiese proses* (Digman, 1990:47) en *proses van strategiese bestuur* (Thompson & Strickland, 1987:12) gebruik. Dit is duidelik dat hierdie voormelde outeurs strategiese bestuur sien as 'n proses bestaande uit die elemente wat in hul onderskeie modelle aangetref word.

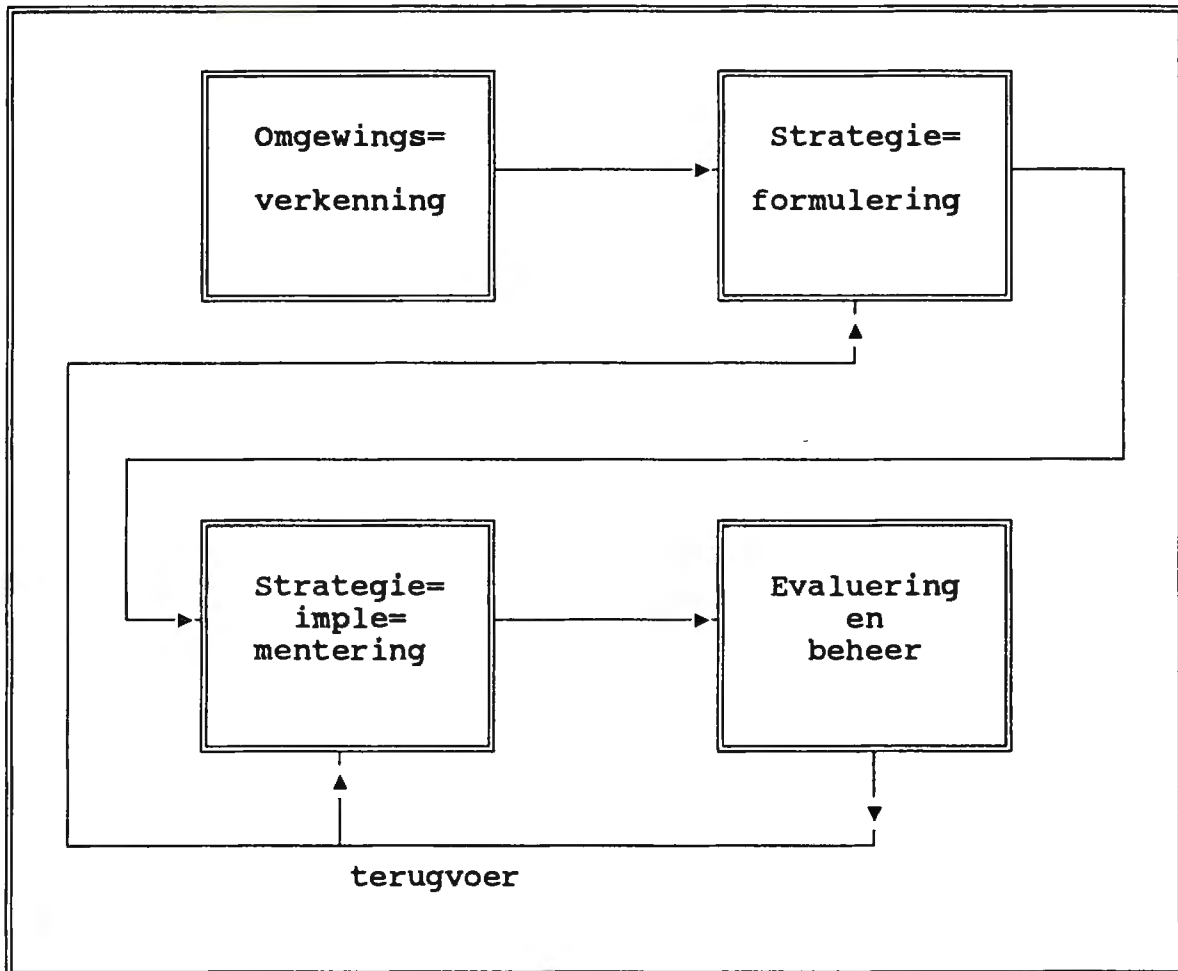
#### 5.5.2 Die Wheelen en Hunger-model

Die model van Wheelen en Hunger (1989:12) word in diagram 5.1 weergegee. Die meriete van die model is dat dit eenvoudig is en dat dit die opeenvolgende fases van die strategiese bestuursproses duidelik na vore bring. Wheelen en Hunger maak voorsiening vir die volgende elemente:

- \* omgewingsverkenning.
- \* strategieformulering.
- \* implementering van strategie.
- \* evaluering en beheer.

Evaluering en beheer voer terug na strategieformulering om aanpassings te maak in die formuleringproses indien omstandighede verander of indien die strategie wat ontwikkel is, nie aan die gestelde doelstellings voldoen nie. Terugvoer na die implementeringsproses word gedoen ten einde te verseker dat die ontwikkelde strategie doelmatig geïmplementeer word.

DIAGRAM 5.1 BASIESE ELEMENTE VAN STRATEGIESE BESTUUR



Aangepas uit Wheelen & Hunger (1989:12)

### 5.5.3 Die model van Newman, Logan en Hegarty

'n Model baie soortgelyk aan die model van Wheelen en Hunger is dié van Newman, Logan en Hegarty (1989:11), weergegee in diagram 5.2. Gemelde drie outeurs gebruik die volgende terme vir die opeenvolgende en ekwivalente elemente van die Wheelen en Hunger model (die Engelse terme word hier gebruik):

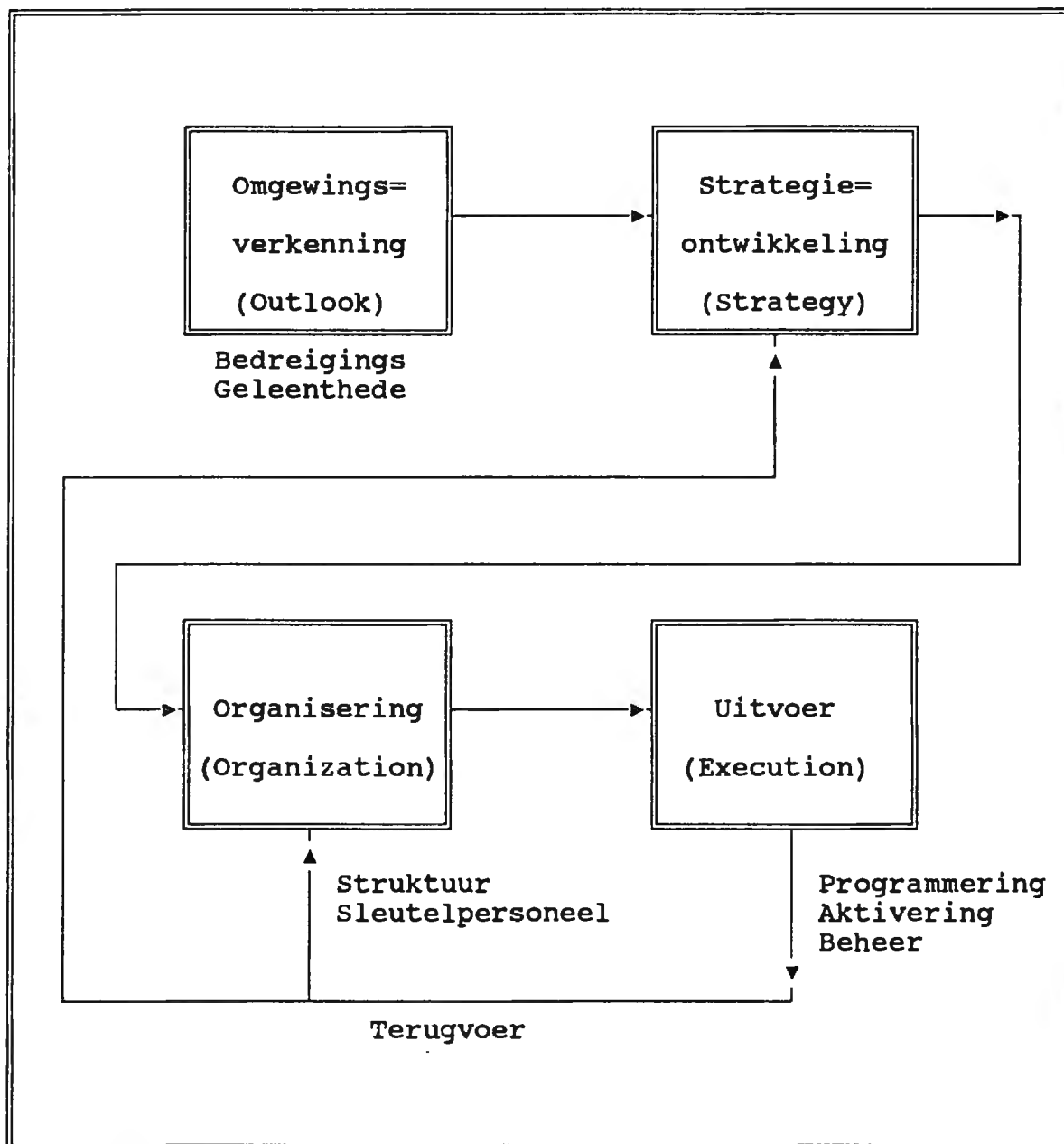
- \* "Outlook" wat voorsiening maak vir omgewingsverkenning.
- \* "Strategy" wat die strategieformuleringsproses is.
- \* "Organization" wat voorsiening maak vir die skep van die nodige strukture en sleutelpersoneel.
- \* "Execution" wat voorsiening maak vir Wheelen en Hunger se implementering en evaluering.

Die drie outeurs (1989:15) bring nog 'n verdere dimensie by deur daarop te wys dat die strategiese proses multi-dimensioneel is. Die strategiese bestuursproses word op die drie bestuursvlakke (soos in afdeling 4.3.3 geïdentifiseer) uitgevoer en wel op so 'n wyse dat die proses op die hoër vlak telkens die perke en doelwitte vir die proses op die laer vlak vasstel. Die proses op die laer vlak moet op sy beurt die proses op die hoër vlak ondersteun.

### 5.5.4 Die Thompson en Strickland-model

Hierdie model van Thompson en Strickland (1987:12-14) word in diagram 5.3 weergegee en is ietwat meer omvattend as die voriges, aangesien dit die element van omgewingsverkenning met twee sogenaamde rigtinggewende elemente vervang. Die vyf elemente van die model word deur Thompson en Strickland beskou as die vyf

DIAGRAM 5.2 BASIESE ELEMENTE VAN STRATEGIESE BESTUUR



Aangepas uit Newman et al. (1989:11)

fases van strategiese bestuur en is naamlik die volgende:

- \* **Fase een.** Definisie van die besigheid en die ontwikkeling van 'n missie.
- \* **Fase twee.** Omskakeling van die missie in langtermyn- en korttermynprestasiedoelwitte.
- \* **Fase drie.** Die formulering van 'n strategie om die gestelde prestasiedoelwitte te bereik.
- \* **Fase vier.** Die implementering en uitvoer van die strategie.
- \* **Fase vyf.** Evaluering van die prestasie in terme van die gestelde prestasiedoelwitte, herevaluering van die omgewing en die neem van die nodige regstellende stappe.

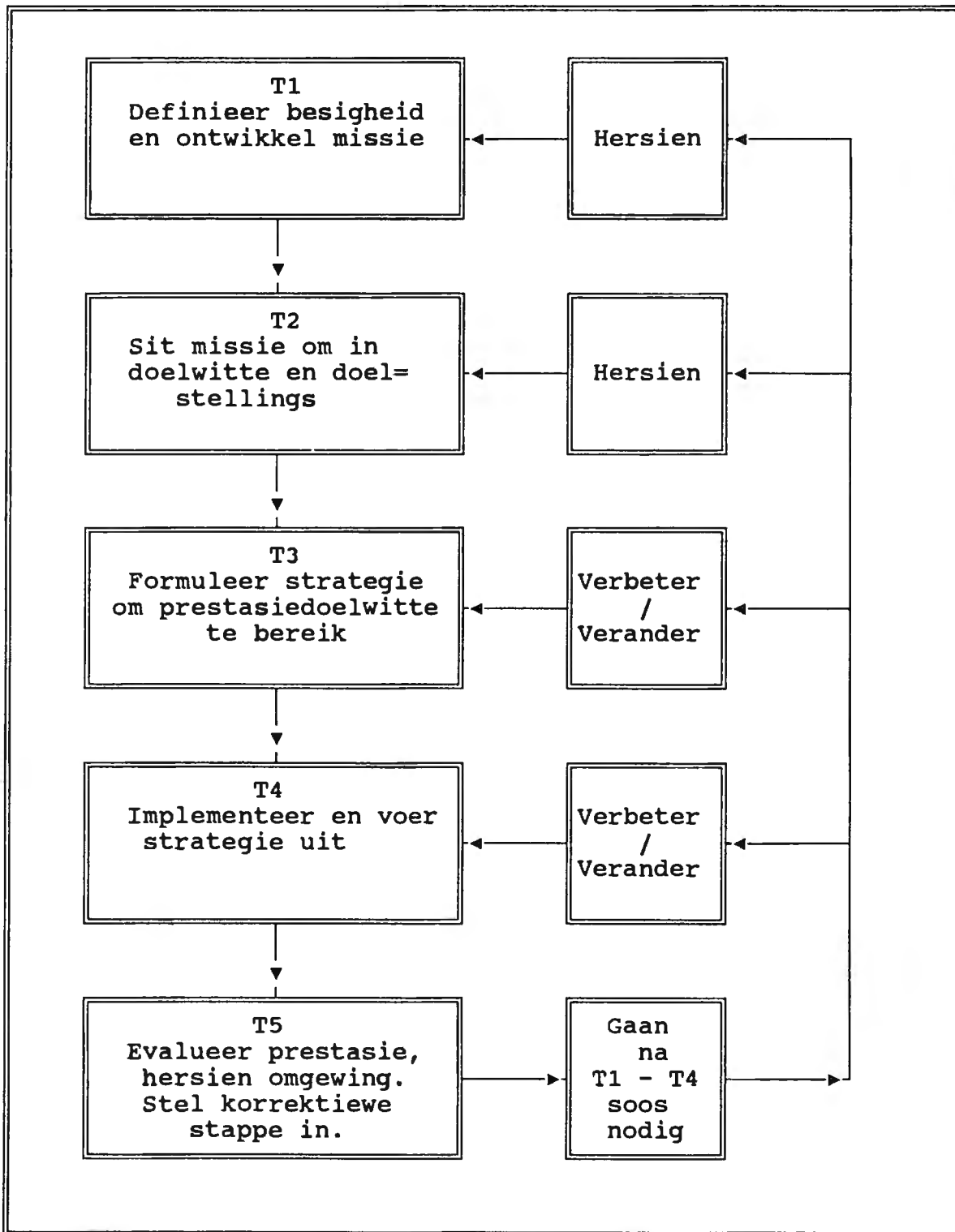
Fases een en twee is, soos reeds genoem, rigtinggewend en kan as gevolg van die uitvoer van fase vyf, soos en wanneer nodig, hersien word. Hierdie twee fases word periodiek (jaarliks, tweejaarliks, selfs met groter tussenposes) uitgevoer. Die missie is relatief standhoudend, maar kan van tyd tot tyd verbeter word om aan te pas by veranderende omstandighede (Digman 1986:135). Die doelstellings ter ondersteuning van die missie behoort ook relatief standhoudend te wees, maar kan makliker verander word as die missie self.

Fases drie, vier en vyf behoort deurlopend uitgevoer te word as deel van die strategiese bestuursproses. Slegs 'n goeie strategie wat goed uitgevoer word, sal die gewensde resultate hê.

#### 5.5.5 Die Digman-model

Digman se geïntegreerde model van strategiese bestuur (Digman, 1990:45-55) behels al die elemente van die Thompson en Strickland-model. Soos duidelik blyk uit diagram

DIAGRAM 5.3 VYF FASES VAN STRATEGIESE BESTUUR



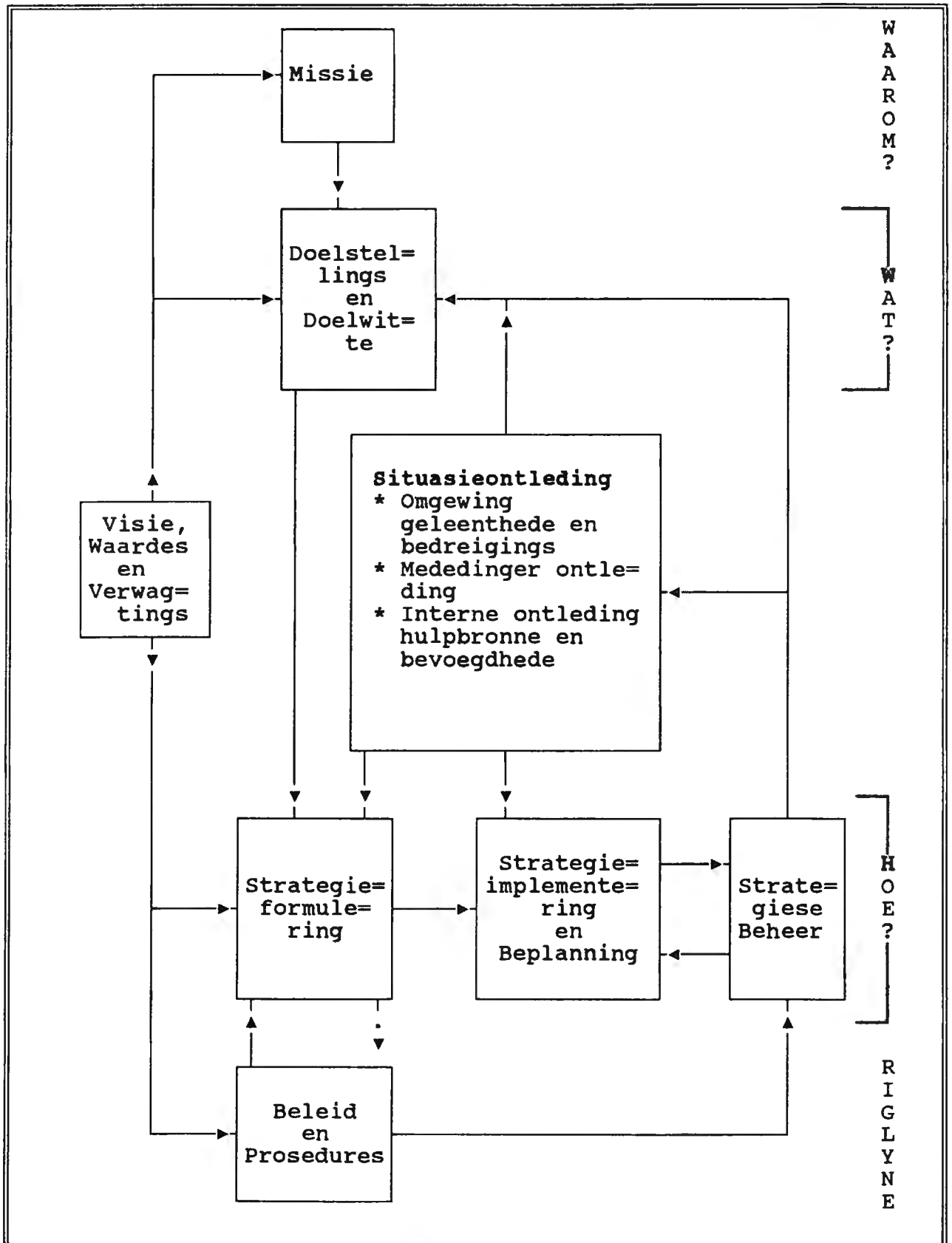
Aangepas uit Thompson & Strickland (1990:5)

5.4, is Digman se bydrae om die strategiese proses binne die konteks van die belanghebbers se visie, waardes en verwagtings te plaas en verder kennis te neem van die doel van die onderneming en daaruit voortvloeiend 'n missie te ontwikkel. Wat gevolglik bygevoeg word, is die volgende:

- \* Die invloed van die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers. Dit word beskou as bepalend vir die missie, doelstellings, doelwitte, strategieformulering, beleid en prosedures van die onderneming.
- \* Wheelen en Hunger se omgewingsverkenning kom terug in die vorm van 'n situasieontleding wat 'n invloed uitoefen op die elemente van strategieformulering en strategie-implementering.
- \* Die klem wat gelê word op die invloed wat van die beleid en prosedure-element uitgaan na die elemente van strategieformulering, strategie-implementering en strategiese beheer.

Oorsigtelik deel Digman sy model in vier onderafdelings in. Eerstens is daar die rede vir die bestaan van die onderneming; dus die besigheidsdoel van die onderneming wat in die model vervat is in die vorm van sy missie. Dit beantwoord die vraag: *waarom?* (bestaan die onderneming). Die tweede onderafdeling het te make met wat die onderneming gaan doen om aan sy missie te beantwoord en word in die doelwitte en doelstellings uitgewerk. Dit beantwoord die vraag: *wat?* (bereik moet word). Die derde onderafdeling verklaar watter stappe gedoen gaan word om die doelstellings en doelwitte te verwesenlik en het te make met strategieformulering, beplanning en strategie-implementering en laastens strategiese beheer. Die vraag: *hoe?* (gaan die onderneming dit bereik) word hierdeur beantwoord. Die vierde onderafdeling het te make met die beleid en prosedures van die onderneming, met ander woorde die *riglyne* waarbinne hierdie aksies gaan geskied.

DIAGRAM 5.4 DIGMAN SE GEÏNTEGREERDE MODEL VAN STRATEGIESE BESTUUR



Aangepas uit Digman (1990:48)

### 5.5.6 Die uitgebreide geïntegreerde strategiese bestuursmodel

Die uitgebreide geïntegreerde strategiese bestuursmodel (hierna genoem die *uitgebreide bestuursmodel*) wat hier voorgelê word, is in wese dié van Digman vir sover dit die verhouding tussen die verskillende elemente in die model betref. Die betekenis wat egter aan die elemente geheg word, spruit hoofsaaklik uit al vier die voorafgaande modelle en word verder aangevul deur insigte wat ontwikkel is deur na ander outeurs se werk te kyk.

Die doel van die uitgebreide bestuursmodel is om die strategiese bestuursproses, soos ontwikkel deur Wheelen en Hunger en Thompson en Strickland, binne 'n wyer konteks te plaas as selfs dié van Digman. Klem word verder gelê op die verskillende interaksies wat bestaan tussen die onderskeie elemente. Die invloed van strategiese beheer op die strategiese beplanning word aan die hand van veral Thompson en Strickland ingesluit.

Die element wat die visie, waardes en verwagtings insluit is verder uitgebrei om voorsiening te maak vir ondernemingskultuur. Ondernemingskultuur is die kenmerkende stel oortuigings en verwagtings wat deur die onderneming se personeel gedeel word en wat 'n groot invloed uitoefen op die gedrag van individue en groepe individue in die onderneming. (Byars, 1987:48). In wese bestaan ondernemingskultuur uit die visie, waardes en verwagtings van bestuur en die werknemers van die onderneming. Ondernemingskultuur kom ooreen met die persoonlikheid van 'n individue (Byars, 1987:49) en word moeilik verander (Byars, 1987:54).

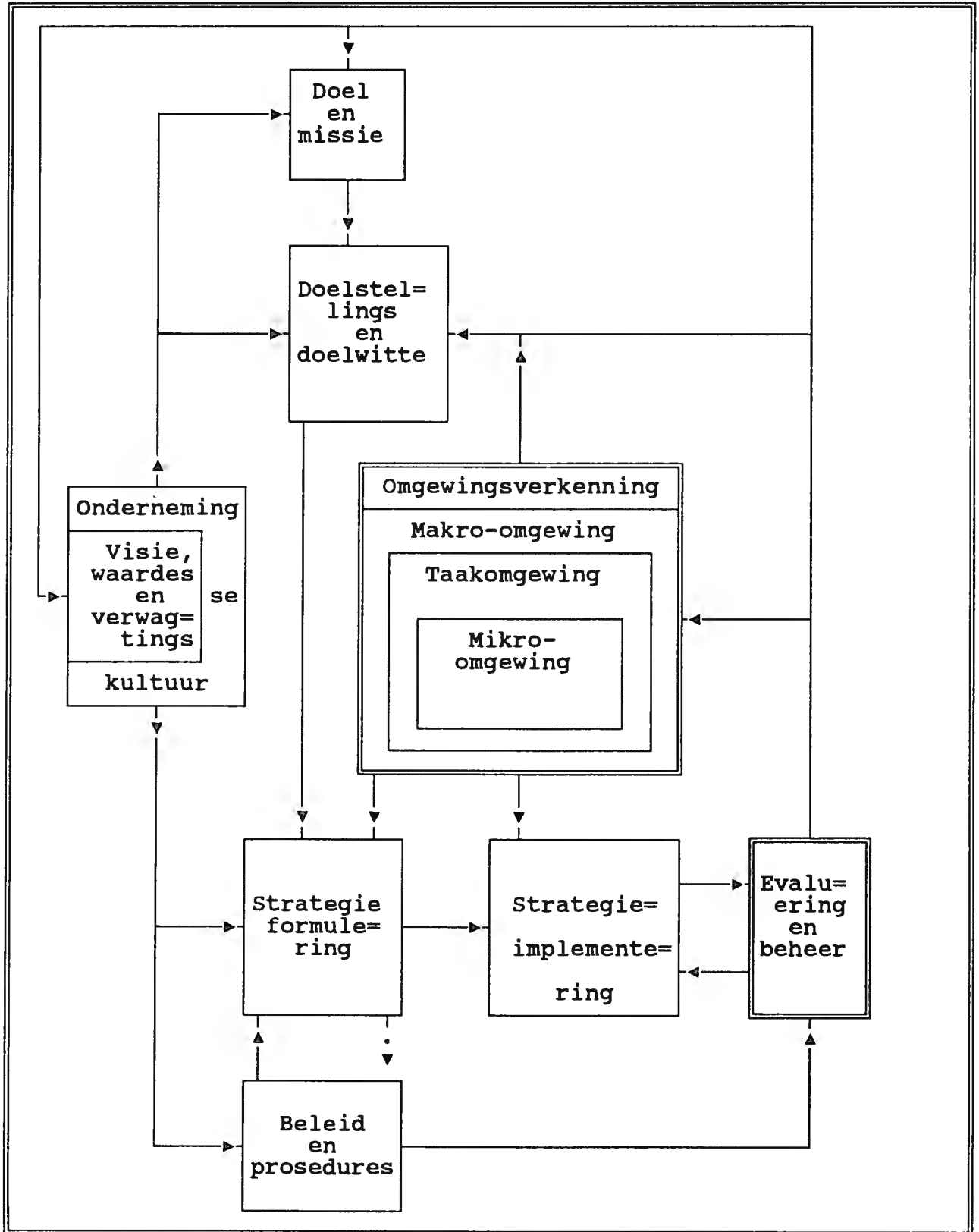
Die uitgebreide bestuursmodel, soos weergegee in diagram 5.5, sal voorts dien as basis vir die volledige bespreking van die strategiese bestuursproses.

## 5.6 DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES

### 5.6.1 Algemeen

Die behandeling van die algemene strategiese bestuursproses sal gedoen word aan die hand van die uitgebreide bestuursmodel, soos ontwikkel in afdeling 5.5.6, hierbo. Die

DIAGRAM 5.5 DIE UITGEBREIDE GEÏNTEGREERDE STRATEGIESE BESTUURSMODEL



rangskikking van die elemente van bo na onder en van links na regs kom naastenby ooreen met die tydsvolgorde van die bestuursproses. Die strategiese bestuursproses is egter nie so ordelik as wat deur die model geïmpliseer word nie. Daar moet onthou word dat die subprosesse in sommige gevalle gelyktydig plaasvind, terwyl die tydsvolgorde in ander gevalle totaal versteur mag wees. Die bespreking sal egter geskied in terme van die verwagte, logiese tydsverloop van die proses.

## 5.6.2 Die invloed van die belanghebbers

### 5.6.2.1 Algemeen

Uit diagram 5.5 blyk duidelik dat die maatskappyfilosofie, soos beliggaam in die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers 'n invloed uitoefen op die manier waarop die onderneming funksioneer. Volgens Byars (1987:9) vestig 'n ondernemingsfilosofie die waardes, menings ("beliefs") en riglyne vir die wyse waarop die onderneming sy besigheid gaan bedryf. Die visie, waardes en verwagtings oefen gevolglik 'n invloed uit op die missie sowel as op die doelstellings en doelwitte van die onderneming. Visie, waardes en verwagtings speel verder 'n rol by strategieformulering en oefen 'n invloed uit op die beleid en prosedures wat neergelê word.

Die term *belanghebbers* ("stakeholders") verwys na diegene wat 'n wesentlike belang het in hoe die onderneming vaar, en sluit in: aandeelhouders, direkteure, bestuurders, werknemers, vakunies, klante, verskaffers, krediteure, die breë gemeenskap, die owerheid en moontlik selfs ander individue en groepe (Digman, 1990:67).

Die invloed wat deur die belanghebbers of groepe belanghebbers uitgeoefen word sal uiteraard afhang van die relatiewe mag waaroor die individu of groep beskik. Die aandeelhouer se invloed word bepaal deur die relatiewe grootte van sy aandeelhoudersbelang en die gevolglike invloed wat hy by die direksie en die bestuur van die onderneming het. Hoewel die klant as individuele belanghebbert min invloed het, kan verbruikers as groep 'n groot invloed uitoefen deur byvoorbeeld 'n verbruikersboikot te organiseer. Die aspekte van visie, waardes en verwagtings sal nou van nader beskou word.

#### 5.6.2.2 Visie

Hoewel Digman (1990:46) die term *visie* gebruik sonder om dit te definieer, kom die term *visie* soos dit binne 'n besondere onderneming geld, neer op die idealistiese siening van wat die onderneming moontlik kan wees. Ondernemings het gewoonlik hul ontstaan te danke aan die visie van die stigter. Hierdie visie was die oorspronklike dryfkrag wat die onderneming 'n besondere rigting laat inslaan het. Die visie van topbestuur, veral dié van die hoofuitvoerende beampte, verteenwoordig die ideaal wat deur die onderneming nagestreef word.

Byars (1987:9) gebruik die term *ondernemingsfilosofie* ("organizational philosophy") en definieer dit as die dryfkrag agter die waardes, oortuigings en riglyne wat bepaal hoe die onderneming sy besigheid gaan bedryf. Hierdie ondernemingsfilosofie is dieselfde as wat met Digman se visie verstaan word.

#### 5.6.2.3 Waardes

Robins (1986:92) definieer waardes as synde basiese oortuigings dat 'n spesifieke manier van optrede of eindtoestand van bestaan, persoonlik of sosiaal meer aanvaarbaar is as 'n teenoorgestelde manier van optrede of eindtoestand.

Terwyl die visie die voorkeurtoestand voorstel, bepaal die waardes van die belanghebbers die toegelate of aanvaarbare metodes waarvolgens die voorkeurtoestand bereik kan word. Die waardestelsels van die belanghebbers bepaal watter doelwitte, metodes, beleid en prosedures aanvaarbaar sal wees.

#### 5.6.2.4 Verwagtings

Die verwagtings van die verskillende belanghebbers en groepe belanghebbers is uiteenlopend en moontlik selfs botsend. Deel van bestuur se taak is om aan soveel moontlik van hierdie verwagtings te voldoen en om botsende verskille te rekonsilieer (Digman, 1990:67).

### 5.6.3 Die missie

#### 5.6.3.1 Algemeen

Pearce en Robinson (1985:77) definieer die (onderneming se) missie as die "...fundamental, unique purpose that sets a business apart from other firms of its type and identifies the scope of its operations in product and market terms." Du Preez (1989:11) vat die missie saam as: "...die goue draad wat die aktiwiteite van die onderneming rig." Só gesien, beteken dit dat die missie dien as bron vir die doelstellings wat daaruit volg. Hier is sprake van 'n hiërargiese struktuur met 'n missie wat deur middel van doelstellings uiteindelik in doelwitte oorgaan wat binne 'n bepaalde tyd gerealiseer moet word (Ekman 1990:81).

Ondernemings wat bo gemiddeld presteer het, het hul missies in die openbaar bekend gemaak, en dit het die volgende ingesluit (Digman, 1990:75):

- \* **Ondernemingsfilosofie** - insluitende basiese oortuigings, waardes en aspirasies.
- \* **Selfkonsep** - die onderneming se siening van homself, insluitende sy mededingende voordeel.
- \* **Beoogde openbare beeld.**

#### 5.6.3.2 Kenmerke van die missie

Volgens Thompson en Strickland (1987:21) het die missie te make met die beantwoording van die vrae: "Wat is ons?" en "Waarheen is ons op pad?". Hulle praat hier van die definiëring van die besigheid waarin die onderneming hom bevind. Digman sien die missie as die omskrywing van die onderneming se rol in die gemeenskap en die ekonomie (Digman, 1990:49).

Volgens Pearce en Robinson (1985:79) het die missie sy ontstaan in die waardes, wense en aspirasies van die stigter-entrepreneur. Soos die onderneming ontwikkel word die missie aangepas by die nuwe omstandighede, maar met behoud van elemente van die oorspronklike: die markte wat bedien word; die tegnologie wat gebruik sal word; die belangrikheid van oorlewing deur groei en winsgewendheid; die selfbeeld van die onderneming en die beeld na buite.

Digman gaan verder en beweer dat die missie volg uit die waardes wat deur die belanghebbers onderskryf word. Behalwe vir ondernemings wat sopas ontstaan het (en dus geen noemenswaardige geskiedenis het nie), speel die verlede 'n bepalende rol in die vasstelling van die missie en (besigheids)doel van die onderneming (Digman, 1990:49).

Die missie van die onderneming moet duidelik genoeg wees sodat dit tot aksie sal lei. Ondernemings moet op sekere punte van hul bestaan spesifieke doelstellings kan bepaal, nie net om vas te stel wat hulle wil bereik nie, maar ook om te dien as rigsgoere om sukses mee te meet (Jauch & Glueck, 1988:59).

Thompson en Strickland (1987:28-29) lê ook klem op 'n duidelike missie en siening van die toekoms, maar waarsku teen 'n siening wat enersyds te eng is en andersyds so wyd is dat dit betekenisloos is. Indien die missie te beperk is kan strategiese geleenthede en bedreigings dalk misgekyk word. In die geval waar die missie te wyd gestel is, bestaan die gevaar dat fokus verloor kan word.

Die missie van die onderneming moet duidelik en op die man af wees en ideologiese vaaghede moet ten alle koste vermy word (Jauch & Glueck, 1988:59).

### 5.6.3.3 Die missie: samevatting

Die missie kan beskou word as die vertrekpunt van die hele strategiese bestuursproses (Digman, 1990:49). Dit word grootliks bepaal deur die geskiedenis van die onderneming, sowel as die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers. Die missie is nodig om rigting en fokus aan die onderneming te gee, en dit moet kernagtig en

duidelik uitstip wat die doel van die onderneming is en waarom dit in die betrokke sakesektor optree.

#### 5.6.4 Doelwitte en doelstellings

##### 5.6.4.1 Algemeen

In ooreenstemming met Du Preez word doelstellings van doelwitte onderskei deurdat eersgenoemde op die langer termyn ingestel is terwyl doelwitte meer spesifiek en op die kort termyn gerig is (Du Preez, 1989:11,13,14). Ander outeurs stem hiermee saam (Kroon, 1990:8 en Digman, 1990:47). Hiervolgens word al die aktiwiteite van die onderneming oorkoepelend gerig deur die korporatiewe doelstellings van die onderneming.

Ekman brei enigszins hierop uit deur die volgende eienskappe aan doelstellings toe te ken (Ekman, 1990:81):

- \* Dit moet realisties haalbaar wees.
- \* Dit moet meetbaar of kwantifiseerbaar wees.

Doelwitte is op die korter termyn ingestel. Volgens Digman (1990:47) "...objectives relate to more specific targets. ... are more specific ends to be met within the framework of the broader goals, and usually relate to a given period." Ekman (1990:81) stem hiermee saam en lig dit verder toe deur daarop te wys dat doelwitte oor die volgende eienskappe behoort te beskik:

- \* Moet realisties haalbaar wees.
- \* Moet meetbaar of kwantifiseerbaar wees.
- \* Inpas in 'n spesifieke tydsraam.

#### 5.6.4.2 Doelstellings

Doelstellings ontstaan uit die onderneming se missie en dui die algemene rigting aan waarin die onderneming wil beweeg. Doelstellings dui ook die strategiese posisie wat oor tyd bereik moet word aan. Indien doelstellings uitgedruk word in konkrete en meetbare terme, voorkom dit "organizational drift", kan dit gebruik word met die vasstelling van prioriteite en ook om te bepaal hoe goed die onderneming vaar op die ingeslane weg (Thompson & Strickland, 1987:30). Byars (1987:48) vergelyk dan ook doelstellings met die kompas van 'n skip, aangesien dit die algemene rigting aandui waarin beweeg moet word om aan die missie te beantwoord.

Ten einde die onderneming tot optimale prestasie aan te spoor, behoort die doelstellings uitdagend, maar haalbaar te wees. Bestuur moet enersyds met insig kan bepaal waartoe die onderneming instaat is en andersyds kan vasstel wat deur die eksterne omgewing toegelaat of verdra sal word (Thompson & Strickland, 1987:31).

#### 5.6.4.3 Doelwitte

Doelwitte ontstaan uit die doelstellings en behoort dit te ondersteun. Dit is verder 'n bestuursverantwoordelikheid om toe te sien dat doelwitte van die laer bestuursvlakke sinergisties saamwerk en die korporatiewe doelstellings ondersteun. Aangesien doelwitte meetbaar of kwantifiseerbaar moet wees en aan 'n tydraam gekoppel kan word, bied dit juis die geleentheid tot kontrole. Vasstelling van doelwitte bied die geleentheid om teikens en teikendatums daar te stel vir die latere uitoefening van strategiese beheer.

#### 5.6.4.4 Doelstellings en doelwitte: samevatting

Doelstellings en doelwitte ontstaan uit die missie van die onderneming en dit beantwoord die vraag: "wat gaan ons doen om die missie te verwesenlik?". Die doelstellings dui die algemene rigting aan wat ingeslaan gaan word, sonder om dit tydgebonde te maak. Doelwitte word ontwikkel en dui in groter detail aan wat binne 'n bepaalde tydraam gedoen gaan word om die doelstellings te verwesenlik.

Doelstellings en doelwitte word grootliks deur die geskiedenis van die onderneming en die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers beïnvloed. Op hul beurt dien doelstellings en doelwitte as invoer vir die element van strategieformulering, waar die vraag: "Hoe gaan ons die doelstellings en doelwitte verwesenlik?" beantwoord word.

### 5.6.5 Omgewingsverkenning

#### 5.6.5.1 Algemeen

Jauch en Glueck (1988:85) definieer omgewingsverkenning as die proses waardeur strateë die omgewingsektore monitor om geleenthede en bedreigings vir hul ondernemings te ontdek. Dié definisie is egter te eng, aangesien dit net die eksterne omgewing in ag neem. Digman soek 'n *produktiewe passing* tussen die onderneming en sy eksterne omgewing (Digman, 1990:50) en sluit dan die volgende areas by sy omgewingsverkenning ("situation analysis") in:

- \* Die algemene omgewing (Digman, 1990:51). Hierdie omgewing kom ooreen met Jauch en Glueck se omgewingsverkenning en is dieselfde as Roets se makro-omgewing (Roets, 1989:81).
- \* Die industrie-omgewing (Digman, 1990:51). Hierdie omgewing het te make met die elemente van mededinging tussen ondernemings in dieselfde of verwante bedryfstakke. Roets (1989:81) verwys hier na die taakomgewing.
- \* Die onderneming (Digman, 1990:51). Hier het ons te make met die hulpbronne en mededingende voordeel van die onderneming. Daar word ook hierna verwys as die interne omgewing (Jauch & Glueck, 1988:156). Dit is dieselfde as Roets (1989:81) se mikro-omgewing.

Omgewingsverkenning het eerstens te doen met die ontleding van die eksterne omgewing ten einde bedreigings en geleenthede vir die onderneming te identifiseer en tweedens het dit te make met die ontleding van die interne omgewing van die

onderneming om sterk- en swakpunte van die onderneming vas te stel. Roets (1989:81) verwys na die eksterne omgewing as die *makro-omgewing* en sluit die taakomgewing in as onderdeel van die makro-omgewing. Sy verwys verder na die interne omgewing as die *mikro-omgewing* en dit maak weer op sy beurt deel uit van die taakomgewing. Hierdie indeling van Roets is nuttig en sal voorts gebruik word in die bespreking van omgewingsverkenning.

Omgewingsverkenning sluit ook 'n element van vooruitskatting in. Nie alleen moet die huidige situasie verken en verstaan word nie, dit is ook nodig om so akkuraat moontlik te kan voorspel hoe dinge in die toekoms gaan ontwikkel (Pearce & Robinson, 1988a:173-178).

Nie alle veranderlikes is ewe belangrik nie en dit is die verantwoordelikheid van die topbestuur om vir hul besondere onderneming te bepaal watter omgewingsveranderlikes as sleutelveranderlikes beskou moet word. Die ondernemingsbestuur moet ook bepaal hoe gereeld die betrokke sleutelveranderlikes gemonitor moet word (Pearce & Robinson, 1988a:178; Roets, 1989:82). Die voormelde drie komponente van die omgewing sal vervolgens in groter besonderhede behandel word.

#### 5.6.5.2 Makro-omgewing

Jauch en Glueck (1988:85) definieer die omgewing as faktore buite die onderneming wat kan lei tot geleenthede en bedreigings vir die onderneming. Pearce en Robinson (1988a:99-100) wys verder daarop dat hoewel die onderneming deur die eksterne omgewing beïnvloed word, bestuur weinig of geen uitwerking op die eksterne omgewing het nie. Volgens Pearce en Robinson (1988a:179-180) bestaan die makro-omgewing uit 'n kombinasie van een of meer van die volgende elemente:

- \* Die ekonomiese omgewing.
- \* Die sosiale omgewing.
- \* Die politieke omgewing.

- \* Die tegnologiese omgewing.
- \* Die industriële omgewing.

Roets voeg die volgende drie elemente hierby (Roets, 1989:81):

- \* Die institusionele omgewing.
- \* Die internasionale omgewing.
- \* Die juridiese omgewing.

#### 5.6.5.3 Taakomgewing

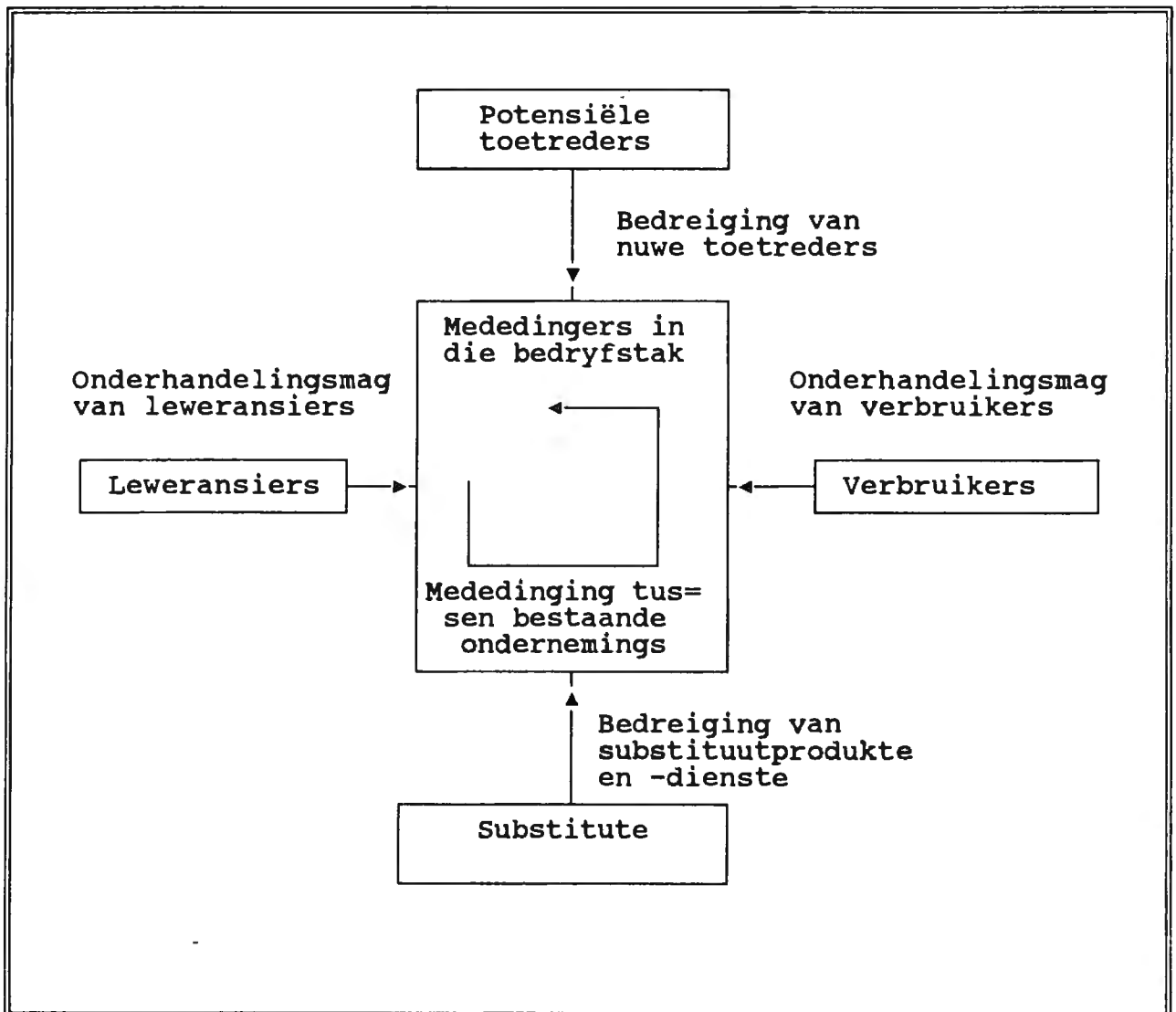
Die sleutelaspekte van die taakomgewing wat deur Pearce en Robinson (1988a:180-181) uitgelig word is die volgende:

- \* Mededingerontleding.
- \* Klanteprofiele en markveranderings.
- \* Die situasie ten opsigte van verskaffers en krediteure.
- \* Die situasie ten opsigte van die arbeidsmark.

'n Ander manier om na die taakomgewing te kyk is dié wat deur Porter (1979:137-145) aangespreek word wanneer hy verwys na die vyf mededingende magte wat werksaam is in die taakomgewing. Na aanleiding van diagram 5.6, sal die vyf magte kortliks bespreek word.

- \* **Mededinging van bestaande ondernemings in die betrokke sektor.** Bestaande ondernemings ding mee binne die taakomgewing en probeer strategieë ontwikkel wat hul ten koste van die ander bevoordeel.

DIAGRAM 5.6 ONTLEDING VAN DIE TAAKOMGEWING



Aangepas uit Porter (1979:141) volgens Thompson & Strickland (1987:80)

- \* **Die bedreiging van nuwe toetreders tot die betrokke sektor.** Nuwe toetreders is 'n bedreiging vir bestaande ondernemings in die taakomgewing as gevolg van onder andere nuwe tegnologie, marges wat afgedwing word en oorkapasiteit. Hindernisse vir toetrede kan bestaan uit die koste om deel te neem, lojaliteit van verbruikers en die koste om na 'n ander verskaffer se produk of diens oor te skakel. Hindernisse tot uittrede kan bestaan uit die belegging wat reeds in die bedryfstak gemaak is.
- \* **Die bedreiging van substituuatprodukte of -dienste.** Substituutprodukte of -dienste plaas 'n demper op die prys wat gevra kan word.
- \* **Die onderhandelingsmag van leweransiers.** Indien 'n leweransier oor 'n strategiese grondstof beskik, kan hy die prys daarvan beheer. Indien daar egter etlike verskaffers van die produk is en die omskakelkoste na 'n nuwe produk is gering, verloor die leweransier sy onderhandelingsmag.
- \* **Die onderhandelingsmag van verbruikers.** Indien daar min verbruikers is, maar relatief baie leweransiers, beskik die verbruiker oor die mag om prys of voordele te beding.

Die voorafgaande is slegs 'n paar voorbeelde van die vyf magte, maar dit is 'n handige instrument om die taakomgewing mee te ontleed. Die oogmerk van die strategie behoort te wees om 'n posisie in die taakomgewing te vind waar die onderneming homself ten beste kan verdedig teen die vyf magte of vanwaar die magte tot voordeel van die onderneming benut kan word (Pearce & Robinson, 1988b:133).

#### 5.6.5.4 Mikro-omgewing

So belangrik as wat die ontleding van die makro-omgewing is, netso belangrik is die ontleding en vooruitskatting van die onderneming se interne omgewing vir die ontwikkeling van 'n suksesvolle strategie (Pearce & Robinson, 1988a:203). Bestuur

het hier wel 'n bepalende uitwerking op die mikro-omgewing as gevolg van die invloed wat op die interne struktuur en funksionering van die onderneming uitgeoefen word gedurende die verloop van die algemene bestuursproses. Bestuur behoort verder na strategiese faktore - dit is faktore wat van besondere belang is in die bepaalde mededingende arena - te soek (Pearce & Robinson, 1988a:207).

Digman (1990:52) identifiseer die volgende drie dimensies wat die vermoëns van ondernemings beïnvloed en 'n uitwerking het op hul sterk- en swakpunte:

- \* **Waardes en verwagtings van die belanghebbers.**
- \* **Doelstellings en doelwitte van bestuur.**
- \* **Die onderneming se hulpbronne en bevoegdhede.**

In navolging van Roets (1989:124-130) sal die interne omgewing gesien word as bestaande uit die volgende elemente:

- \* **Kultuur.**
- \* **Struktuur.**
- \* **Hulpbronne.** Met hulpbronne word die volgende verstaan:
  - **Bemaking.**
  - **Finansiering.**
  - **Produksie.**
  - **Personeel.**
  - **Inligtingstelsels.**

Elke onderneming is uniek en beskik oor unieke eienskappe en vermoëns. Hierdie eienskappe en vermoëns (mikro-omgewing) moet in die lig van die bedreigings en geleenthede van die makro-omgewing ingespan word om 'n optimale passing met die

omgewing te bewerkstellig. Indien strategies van belang, behoort tekortkominge in die onderneming aangespreek en reggestel te word.

#### 5.6.5.5 Verhouding met aangrensende elemente

Soos uit afdeling 5.5.2 hierbo blyk, is omgewingsverkenning vir Wheelen en Hunger belangrik genoeg om deur hulle beskou te word as die beginpunt van die strategiese proses. In die uitgebreide bestuursmodel word omgewingsverkenning gestel naas die doelstellings en doelwitte-element, waarop dit 'n wesentlike invloed uitoefen. Omgewingsverkenning oefen verder 'n invloed uit op sowel die strategieformuleringsproses as die strategie-implementeringsproses.

#### 5.6.5.6 Samevatting: omgewingsverkenning

Ten einde suksesvol te wees behoort 'n strategie te voldoen aan die eise van die eksterne omgewing. Bestaande of geprojekteerde geleenthede moet benut word terwyl bedreigings vermy word. Verder moet die strategie realistiese eise stel ten opsigte van die onderneming se unieke sterk- en swakpunte en behoort dit dus gebaseer te wees op sleutelvermoëns van die onderneming (Pearce & Robinson, 1988a:202).

Die funksie van omgewingsverkenning is juis om alles, relevant tot strategieformulering, in beide die eksterne omgewing en die interne omgewing te identifiseer. Hierdie inligting word dan gebruik om gedurende strategieformulering 'n produktiewe of voordelige passing tussen die onderneming en sy omgewing te bewerkstellig deur op sy sterkpunte te steun terwyl swakpunte óf reggestel óf vermy word.

### 5.6.6 Strategieformulering

#### 5.6.6.1 Algemeen

Die strategieformulering is 'n besluitnemingsproses wat voortbou op die ontleding van die strategiese situasie wat gedurende die omgewingsanalise gedoen is (Digman,

1990:53). In die formuleringsproses word alternatiewe gestel en na evaluering van alle relevante inligting word strategiese besluite geneem. Die strategiese besluite dien vervolgens as basis vir die ontwikkeling van gedetailleerde planne om die betrokke strategie ten uitvoer te bring. Belangrik is die keuse van die regte probleme om aan te spreek gedurende die formuleringsproses.

Hierdie strategiese keuses word verder gemodereer deur die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers en die doelstellings en doelwitte wat vasgestel is. Dit is verder onderhewig aan die geldende beleid en prosedures van die onderneming. Strategieformulering oefen 'n direkte invloed uit op strategie-implementering terwyl dit 'n geringer invloed uitoefen op die beleid en prosedures wat in die onderneming gehandhaaf word.

#### 5.6.6.2 Strategiese alternatiewe

Volgens Digman is dit nodig om die sleutelveranderlikes te bepaal wat 'n rol kan speel by die verbetering van die onderneming se passing met die makro- en taakomgewings. Dit vereis begrip van die onderneming binne die omgewing om te bepaal watter strategiese rigtings en alternatiewe gepas is vir die huidige en die voorsienbare toekoms (Digman, 1990:53). Indien die makro- en taakomgewings relatief stabiel is en verandering redelik voorspelbaar is, is dit gepas om vooruit te beplan. Indien verandering egter vinnig plaasvind en dit moeilik is om voorspellings te maak, moet bestuur eenvoudig gereed wees om vinnig en gepas te reageer op veranderinge.

Die strategiese alternatiewe wat oorweeg kan word is enersyds afhanklik van die ondernemingsprofiel, wat spruit uit die ontleding van die mikro-omgewing en andersyds afhanklik van die resultate van die ontleding van die taak- en makro-omgewings. Die klem word hier gelê op die passing tussen die onderneming se strategie en die onderneming se mededingende posisie in die taakomgewing (Thompson & Strickland, 1987:105). Hoewel daar 'n groot verskeidenheid strategieë moontlik is, sal hier van die twee groepe generiese strategieë volgens Thompson en Strickland (1987:106,161) gebruik gemaak word, teweete generiese besigheidstrategieë en generiese korporatiewe strategieë.

Generiese besigheidstrategieë is van toepassing op 'n enkele lyn van besigheid, terwyl generiese korporatiewe strategieë van toepassing is op die groter onderneming wat uit meer as een strategiese besigheidseenheid (SBE) bestaan. Digman (1990:211) gebruik die term strategiese besigheidseenheid ("strategic business unit" - SBU) om die besighede of markte waarin meeding word te beskryf en om struktuur te gee aan die strategiese besluite wat geneem word.

#### 5.6.6.2.1 Generiese besigheidstrategieë

Generiese besigheidstrategieë is daarop gemik om die onderneming 'n mededingende voordeel in 'n bepaalde marksegment of lyn van besigheid te laat geniet en die volgende drie moontlikhede kan onderskei word:

- \* **Koste leierskapstrategie.** Die onderneming kan slegs van hierdie strategie gebruik maak indien die mark hoofsaaklik bestaan uit kopers wat kostebewus is. Die onderneming moet beskik oor leerkurwevoordele, hoë produktiwiteit en die vermoë om koste laag te hou. Mededingers word uitgehou en die mag van volume kopers is beperk aangesien pryse nie laer gedwing kan word as dié van die naaste mededinger nie.
- \* **Differensiasiestrategie.** Die produk of diens word op grond van die een of ander kenmerk van soortgelyke produkte of dienste van die mededingers onderskei, byvoorbeeld op grond van produkeienskappe, kwaliteit of ontwerp. Die gebruikers is gewillig om 'n premie te betaal en daar is 'n mate van handelsnaamlojaliteit.
- \* **Fokus- of spesialisasiestrategie.** In hierdie geval spesialiseer die onderneming en bedien slegs 'n klein gedeelte van die totale mark. Die doel is om 'n baie klein segment van die mark beter te bedien as ander ondernemings wat op die totale mark konsentreer en sodoende die magsbasis van sy konkurente te beperk. Hierdie tipe strategie is moontlik indien daar 'n marksegment is wat ander behoeftes het of wat die produk of diens verskillend gebruik.

In teenstelling met besigheidsstrategieë, wat gemoeid is met 'n enkele lyn van besigheid, het korporatiewe strategieë te doen met ondernemings wat in meer as een lyn van besigheid betrokke is. Die bestuursfunksie van korporatiewe strategie is om 'n koherente rigting te bepaal en aksieplan daar te stel vir die korporasie as geheel. Thompson & Strickland (1987:159) noem drie sake wat oorweeg moet word ten einde 'n mededingende voordeel op korporatiewe vlak te vestig:

- \* Die samestelling van die korporasie se sakeportefeulje, met ander woorde die omvang en mengsel van individuele SBE's en of daarop uitgebrei moet word.
- \* Die mate van koördinasie wat daar tussen die verskillende SBE's behoort te wees.
- \* Die toekenning van die beskikbare korporatiewe hulpbronne oor die verskillende aktiwiteite van die onderneming ten einde prestasie van die portefeulje as geheel te optimaliseer.

Die moontlike generiese korporatiewe strategieë is die volgende (Thompson & Strickland, 1987:161-175):

- \* **Konsentrasie op 'n enkelbesigheid, met min of geen diversifikasie.** Dit bied die onderneming die geleentheid om te konsentreer op dit wat hul waarlik goed doen. Al die hulpbronne kan vir die een doel aangewend word en die onderneming kan 'n reputasie van uitmuntendheid en leierskap verwerf. 'n Nadeel van die beleid is die feit dat veranderende verbruikersbehoefte, nuwe produkte of tegnologie die enkelbesigheid-onderneming ernstig kan benadeel of selfs kan uitwis.
- \* **Vertikale integrasie-strategie.** Hierdie strategieë brei die onderneming se omvang van mededinging uit in dieselfde industrie. Terugwaartse

integrasie beteken dat die onderneming integreer in die rigting van die verskaffers van grondstowwe, terwyl voorwaartse integrasie in die rigting van die gebruikers van die die onderneming se produkte of dienste is. Dit is ook moontlik om gelyktydig in beide rigtings te integreer en die integrasie kan wees deur die samesmelting met of oorname van bestaande ondernemings, of 'n nuwe onderneming kan doelbewus op die been gebring word.

Terugwaartse integrasie verseker groter beheer oor sowel die beskikbaarheid as die koste van grondstowwe en kan 'n kostesentrum in 'n winssentrum verander. Voorwaartse integrasie gee beheer oor die distribusiekanale sodat produkte makliker en goedkoper en onder beheer van die vervaardiger by die eindgebruiker kan uitkom. Voorwaartse integrasie is veral 'n opsie vir die verskaffer van grondstowwe, aangesien die vervaardigingsproses hom die geleentheid bied om groter produkdiversifisering te geniet.

Die risiko's en moontlike nadele verbonde aan hierdie proses moet nie uit die oog verloor word nie. Meer kapitaal mag nodig wees en dit kan ook 'n las plaas op die vermoëns van bestuur aangesien 'n wyer basis van aktiwiteite nou beheer moet word.

- \* **Verwante diversifikasie strategie.** Hierdie strategie bied die onderneming die geleentheid om te diversifiseer in 'n besigheid wat op die een of ander wyse verwant is aan die bestaande. 'n Mate van eenheid word in sakeaktiwiteite gehandhaaf terwyl koste- en ander voordele geniet word. Bekwaamhede word ook van die huidige besigheid na die nuwe besigheid oorgedra. Die verwantskap kan gebaseer wees op die tegnologie wat gebruik word, prosesse wat gebruik word, mededingende voordele wat reeds gevestig is of bestuursbekwaamhede wat ontwikkel is. Diversifikasie kan deur oorname wees of deur self die nuwe lyn van besigheid te begin.

- \* **Nie-verwante diversifikasie-strategie.** Die strategiese passing wat hier gesoek word het te make met onder andere die verkryging van geleenthede wat nie in die bestaande (en dus bekende) besigheidsumgewing te vinde is nie, die verkryging van geleenthede wat antisiklies is, of bloot die verkryging van winsgeleenthede wat sekere minimumkriteria bevredig. Die grootste gevaar van hierdie strategie is die lading wat dit op die skouers van bestuur plaas om altyd ten volle in beheer te wees van die verskeidenheid van nie-verwante besigheidsllyne wat winsgewend bestuur moet word.
  
- \* **Strategieë van disinvestering en likwidasië.** Soms blyk dit dat die keuses wat uitgeoefen is om in 'n besondere besigheid betrokke te raak, verkeerd was. Hoe dit ookal sy, die besondere vertakking pas nie meer in nie, of dit is nie meer winsgewend nie en daar moet daarvan ontslae geraak word. 'n Moontlikheid is om dit as 'n besigheid op sy eie te laat aangaan met behoud van slegs 'n belang in die *nuwe* onderneming. Andersins kan die belang in die vertakking verkoop word aan 'n derde party, of die betrokke vertakking kan gelikwideer word. Indien enige van hierdie opsies uitgeoefen gaan word, moet daar nie onnodig getalm word nie; 'n uitgerekte proses is net pynlik, kan baie geld kos en dien geen doel nie.
  
- \* **Omkeer, inkorting en portefeulje-herstrukturering.** Hierdie strategiese benadering word gevolg wanneer bestuur onderneem om 'n *sieklike* besigheidsporefeulje te herstel. Diagnose van die korporatiewe portefeulje het getoon dat daar onderliggende redes is vir die swak prestasie. Daar kan byvoorbeeld groot verliese wees in een of meer van die besigheidseenhede, of te veel van die besighede is aktief in 'n sektor wat tans swak presteer of swak bestuur van seke SBE's kom voor.
  - **Omkeer** is daarop gemik om die betrokke besigheidseenheid so gou moontlik tot 'n toestand van winsgewendheid te laat herstel.

- **Inkorting** is daarop gemik om tydelik die moeilike tye tydens 'n resessie of tye van ekonomiese onsekerheid, te oorbrug deur onder andere beleggings of aktiwiteite te verminder.
- **Herstrukturering van die portefeulje** behels drastiese maatreëls om aan te pas by 'n veranderde makro-omgewing. Dit sluit die moontlikheid van disinvestering uit sekere besigheidslyne met gelyktydige investering in ander besigheidsgeleenthede in.
- \* **Kombinasiestrategieë.** Aangesien die sewe voorafgaande strategieë nie wedersyds uitsluitend is nie, is dit moontlik dat hulle in kombinasie met mekaar gebruik kan word. Die omgewingsanalise tesame met die visie en verwagtings van belanghebbers, veral van topbestuur, sal hier die ideale kombinasie van strategieë wat gevolg gaan word bepaal. Die betrokke kombinasie van strategieë sal nie net die gelyktydige strategieë bepaal nie, maar ook die volgorde waarin strategieë geïmplementeer sal word.

#### 5.6.6.3 Evaluering

In terme van Digman (1990:50) se *produktiewe passing* tussen die onderneming en sy eksterne omgewing, kan beweer word dat die bestuur van die onderneming die strategie of kombinasie van strategieë moet bepaal wat die mees produktiewe passing tussen die onderneming en sy makro-omgewing sal bied. Thompson en Strickland (1987:178) verwys hierna as "... matching corporate strategy alternatives to fit a firm's situation."

Die evaluering moet deeglik gedoen word, met inagneming van al die relevante faktore. Die kwaliteit van die evaluering het 'n direkte invloed op die gehalte van die strategiese besluite wat geneem gaan word. Dit beteken dat die inligting wat in die evaluering gebruik gaan word, tydig, korrek en betroubaar moet wees.

#### 5.6.6.4 Strategiese besluite

Daar is alreeds redelik breedvoerig na die belang van strategiese besluite verwys. Nadat die strategiese alternatiewe in terme van die bedreigings en geleenthede van die makro-omgewing en die sterk- en swakpunte van die onderneming evalueer is, moet die nodige strategiese besluite nou geneem word.

Vanweë die impak van hierdie besluite en die langtermyn uitwerking daarvan, is dit nodig dat die strategiese besluite met die grootste omsigtigheid op topbestuursvlak geneem sal word. Alhoewel alle vlakke van bestuur bydraes tot die strategiese besluitneming kan en moet lewer, bly dit die verantwoordelikheid van topbestuur om strategiese besluite te neem. Slegs topbestuur beskik oor die nodige visie, oorsigtelike kennis van die onderneming en mag om hierdie besluite te neem en te implementeer.

#### 5.6.6.5 Beplanning

Digman (1990:307) beweer dat die doel van beplanning behoort te wees om die onderneming se leerproses van die omgewing te bespoedig, eerder as om slegs planne te produseer. Smith (1985:113) beweer in wese dat beplanning uit strategie volg. Beplanning dui dan op 'n gedetailleerde en gekwantifiseerde wyse aan hoe die doelstellings en doelwitte, wat tot die strategie aanleiding gegee het, verwesenlik gaan word. In hierdie stadium van die strategiese proses is die bepaalde strategie wat gevolg gaan word uitgewerk, en moet daar nou oorgegaan word om in besonderhede te beplan hoe die betrokke strategie geïmplementeer en later gemonitor gaan word.

Digman (1990:305-306) wys daarop dat daar twee tipes planne is wat gemaak word. Die eerste is 'n langtermyn meesterplan wat tipies vyf of meer jaar behoort te dek. Vanaf hierdie meesterplan word dan die korttermyn taktiese- en bedryfsplanne ontwikkel. Die taktiese beplanning dek 'n termyn van een tot drie jaar en het ten doel die ondersteuning van die meesterplan. Beide langtermyn- en korttermynplanne moet op gereëelde basis hersien word om voorsiening te maak vir veranderende omstandighede en vir terugvoer wat deur die beheerfase verskaf word.

Gedurende die beplanningsproses word die take wat verrig moet word met groot noukeurigheid vasgestel. Aksieplanne moet ontwikkel word om voorsiening te maak vir al die geïdentifiseerde take. Tydskedules moet opgestel word om seker te maak dat alle take wel op die aangewese tye uitgevoer word. Die manier waarop moeiliker take uitgevoer gaan word moet met sorg beskryf word sodat geen twyfel bestaan oor wat verwag word nie. Verantwoordelike persone behoort aangewys te word om spesifieke take uit te voer. 'n Behoorlike vooruitskatting behoort gemaak te word van die produksie-insette wat benodig word (Van Niekerk, 1987:29).

Digman (1990:54) wys daarop dat naas die meesterplan wat opgestel word daar ook voorsiening gemaak moet word vir die geval waar die omstandighede sodanig verander dat die meesterplan misluk. Hy praat hier van 'n "contingency plan".

#### 5.6.6.6 Interaksie tussen aangrensende elemente

Soos alreeds duidelik geïllustreer, is die hoof voedingsbron vir strategieformulering sowel die doelstellings en doelwitte, wat uit die missie van die onderneming ontstaan, as die omgewingsverkenning wat onderneem is. Net soos die doelwitte en doelstellings, word die proses van strategieformulering direk deur die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers bepaal. Die beleid en prosedures van die onderneming het ook 'n wesentlike invloed in terme van wat aanvaarbaar is, sowel as die metodes wat aangewend kan word om bepaalde doelwitte te bereik.

Waar die beleid en prosedures van die onderneming teenstrydig is met 'n strategie wat noodgedwonge gevolg moet word, is dit wel moontlik dat die element van strategieformulering tog 'n invloed mag hê op die beleid en prosedures van die onderneming.

#### 5.6.6.7 Samevatting: strategieformulering

Gebaseer op die doelstellings en doelwitte wat vir die onderneming vasgestel is en onderhewig aan die omgewingsverkenning wat onderneem is, word 'n proses van strategieformulering onderneem. Die doel van hierdie proses is om bedreigings en geleenthede in die makro-omgewing te identifiseer wat versoen moet word met die

onderneming se sterk- en swakpunte ten einde 'n produktiewe passing tussen die onderneming en die omgewing te bewerkstellig. Gedurende die formuleringsproses word alle moontlike alternatiewe strategieë ondersoek ten einde die mees belowende strategiese alternatiewe op 'n kortlys te plaas. Laasgenoemde alternatiewe word dan evalueer in die lig van al die beskikbare inligting sodat die mees gepaste strategie gekies kan word. Die laaste stap van die strategieformuleringsproses behels die beplanning wat onderneem word ter voorbereiding van die strategie-implementering.

#### 5.6.7 Beleid en prosedures

Hierdie element word direk deur die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers beïnvloed. Digman (1990:46) sien beleid as beperkings wat strategieformulering en die keuse van strategie bepaal. Hier kan gedink word aan 'n beleid om nie in nie-verwante bedryfslyne te diversifiseer nie, wat 'n beperking plaas op die moontlikhede wat die onderneming kan opvolg. Dit is ook moontlik dat die beleid deur 'n strategiese oorweging beïnvloed kan word; byvoorbeeld, indien dit op die langtermyn strategies voordelig sou wees om wel in 'n nie-verwante bedryf te diversifiseer, kan die beleid verander word as gevolg van die nuwe strategiese rigting wat ingeslaan word.

Volgens Digman (1990:47) kan prosedures beskou word as die spesifieke uitdrukking van 'n beleid. Hy illustreer dit met die voorbeeld van 'n maatskappy wat die beleid het om personeel se privaatheid te beskerm. Die prosedures sal dan duidelik voorskryf hoe personeelrekords opgestel, versprei en geberg moet word. Dit volg dat indien die beleid gewysig word, die afhanklike prosedures ook gewysig sal word.

#### 5.6.8 Strategie-implementering

##### 5.6.8.1 Algemeen

Hierdie is 'n kritiese fase in die strategiese bestuursproses aangesien 'n briljante strategiese plan, as dit swak geïmplementeer word, waarskynlik tot mislukking gedoem is. Bestaande bedryfstrukture, prosesse en stelsels is voorvereiste vir die implementering van die nuwe strategie. Indien nodig kan nuwe strukture, prosesse en

stelsels spesifiek vir die doel van implementering van die betrokke strategie geskep word. Oordrag van die verantwoordelikheid vir implementering vanaf persone belas met die beplanning na diegene belas met die uitvoer van die strategiese plan is verder ook van kritiese belang (Digman, 1986:54).

Pearce en Robinson (1991:327) maak melding van die *institusionalisering van strategie* wanneer hulle na die implementering van strategie verwys en definieer institusionalisering van strategie as die proses wat verseker dat strategie deurdring tot die dag-tot-dag optrede van werknemers van die onderneming. Die institusionalisering van strategie vind volgens hulle uiting in die volgende elemente (Pearce & Robinson, 1991:327-358):

- \* Die struktuur van die onderneming.
- \* Leierskap.
- \* Kultuur.
- \* Vergoedingstelsels.

Thompson en Strickland (1990:215) wys daarop dat implementering van strategie hoofsaaklik 'n interne en administratiewe taak is, in teenstelling met strategiese beplanning wat in wese 'n entrepreneurse taak is. Implementering vereis dus ander bestuursvaardighede en optrede as wat nodig is tydens beplanning.

Genoemde outeurs identifiseer dan die volgende ses komponente van strategie-implementering (Thompson & Strickland, 1990: 219):

- \* Die daarstelling van 'n gepaste organisasiestruktuur.
- \* Toedeling van die nodige hulpbronne ter ondersteuning van die strategie.
- \* Die skep van interne administratiewe ondersteuningstelsels.

- \* Die daarstelling van gepaste vergoedingstelsels en insentiewe.
- \* Die vorming van die ondernemingskultuur om by die strategie in te pas.
- \* Die uitoefening van strategiese leierskap.

'n Baie belangrike aspek van strategie-implementering wat Thompson en Strickland in hul vroeëre werk beklemtoon het, naamlik: die daarstelling van 'n ondernemingswye verbondenheid tot die strategiese plan, (Thompson & Strickland, 1987:208), ontbreek egter. Die voormelde ses komponente, tesame met laasgenoemde, sal nou bespreek word.

#### 5.6.8.2 'n Gepaste organisasiestruktuur

Die struktuur van die onderneming het te make met die onderliggende manier waarop die onderneming se onderskeie aktiwiteite gestruktureer is. Dit impliseer tereg dat struktuur deur strategie bepaal word (Pearce & Robinson, 1991:327).

Volgens Thompson en Strickland (1990:220) is 'n bevoegde personeelkorps en 'n organisasiestruktuur wat aangepas is by die vereistes van die strategie 'n voorvereiste vir suksesvolle implementering van strategie. Dit is derhalwe nodig dat bestuur sal toesien dat:

- \* die ondernemingstruktuur aangepas word by die strategie van die onderneming, aangesien die strategie die unieke gevolg is van gebeurtenisse in die verlede en besluite wat met die oog op die toekoms geneem is (Thompson & Strickland, 1987:209);
- \* daar aandag gegee sal word aan die ontwikkeling van kenmerkende vaardighede wat dien as basis vir die strategie (Thompson & Strickland, 1990:238);

- \* dat die onderneming die nodige bestuurstant, tegnologiese kundigheid en mededingende vermoëns werf of oplei (Thompson & Strickland, 1990:239); en
- \* dat die sleutelposte geïdentifiseer sal word en met die gepaste gekwalifiseerde personeel gevul sal word (Thompson & Strickland, 1990:239,240).

#### 5.6.8.3 Toedeling van hulpbronne

Volgens Thompson en Strickland (1987:229) is een van die bestuursfunksies tydens strategie-implementering die toedeling van hulpbronne. Dit is belangrik om te bepaal hoeveel van 'n bepaalde hulpbron aan 'n spesifieke funksie toegeken sal word. Verder moet bestuur verseker dat hierdie toekenning die beste opbrengs sal lewer.

#### 5.6.8.4 Interne administratiewe ondersteuningstelsels

Volgens Digman (1986:305) is die bestuursproses, dit wil sê die manier waarop bestuurders in die onderneming saamwerk, 'n kritiese element in die suksesvolle implementering van 'n strategie. Die interne stelsels moet nie net die proses ondersteun nie, dit moet ook die mate van sukses wat behaal word kan meet. Die werklike prestasie wat behaal word moet gemeet word teen die prestasie wat nodig is om aan die oogmerke van die strategie te beantwoord.

#### 5.6.8.5 Gepaste vergoedingstelsels en insentiewe

Dit is oor die algemeen beter om positiewe aanmoediging te gee vir korrekte optrede, as om op negatiewe wyse die verkeerde gedrag of optrede te veroordeel. Die eerste stap in die skep van strategie-ondersteunende vergoedingstelsels is volgens Thompson en Strickland (1990:252) om take wat verrig moet word te definieer in terme van die verlangde resultate. Die klem moet dus wees op wat bereik moet word, eerder as op wat gedoen moet word.

Die enigste manier om mense se aandag op die verlangde resultate te fokus en die bereiking daarvan 'n lewenswyse te maak, is om voldoende vergoeding te verleen aan diegene wat die resultate behaal en weerhouding van vergoeding van dié wat nie presteer nie (Thompson & Strickland, 1990:253).

#### 5.6.8.6 'n Ondernemingskultuur om by die strategie te pas

Pearce en Robinson (1991:344) definieer ondernemingskultuur as die gemeenskaplike of gedeelde waardes wat in die onderneming aangehang word. Dit bepaal individuele gedrag in die onderneming en hoe die onderneming hom *gedra*.

Ondernemingskultuur is redelik standhoudend en mag slegs met die grootste omsigtigheid verander word. Thompson en Strickland (1990:251) stel voor dat daar tydens strategiebeplanning na 'n strategie gesoek word wat nie in botsing is met die onaantasbare ("sacred") aspekte van die kultuur nie. Dit is dan die strategie-implementeerder se taak om die ondernemingskultuur in lyn te bring met die strategie.

Thompson en Strickland (1990:256) se bewering dat enigiets: "... so fundamental as implementing and executing a strategic plan involves moving the whole organizational culture into alignment with strategy ..." benadruk die belangrikheid van hierdie aspek. Spesifieke take in die vestiging van ondernemingskultuur behels die volgende:

- \* Vestiging van gedeelde waardes.
- \* Die daarstelling van etiese standaarde en waardes. Hierdie faset bepaal hoe besigheid gedoen word in die onderneming. Dit skep 'n omgewing met waardes wat hoog deur die onderneming aangeslaan word en maak gewenste optrede 'n lewenswyse in die onderneming (Thompson & Strickland, 1990:256,258).
- \* Die skep van 'n strategie-ondersteunende werksomgewing.

- \* Die skep van 'n kultuur wat uitmuntendheid nastreef. Binne die onderneming moet daar volgehoue positiewe druk wees om die beste van alle werknemers te verwag en dan ook slegs met die beste tevrede te wees. Kenmerkend van hierdie tipe omgewing is die mensgeoriënteerdheid van alle vlakke van bestuur en die hoë premie wat daar op die waardigheid van en respek vir die individu geplaas word (Thompson & Strickland, 1990:263).

#### 5.6.8.7 Die uitoefening van strategiese leierskap

Hierdie punt hang ten nouste saam met dié van die vorige afdeling. In wese behels die uitoefening van strategiese leierskap die verwerwing van 'n verbondenheid tot die strategiese plan sowel as die verwesenliking van die strategiese plan. Inbegrepe by strategiese leierskap is die skepping van die nodige klimaat binne die onderneming en die vestiging van 'n kultuur waar almal hard en effektief saamwerk ter bereiking van die doelwitte van die onderneming se strategiese plan (Digman, 1986:305,306).

#### 5.6.8.8 Verbondenheid met die strategiese plan

Digman (1986:305) wys op die belangrikheid van 'n organisasiewye verbondenheid tot die verkose strategiese plan. Werknemers op alle vlakke en in alle departemente moet beïnvloed word deur middel van belonings en tugmaatreëls om verbonde te bly tot die sukses van die strategie. Ten einde gedrag gepas te vergoed, is dit nodig om individue se bydrae tot die strategiese doelwitte te kan meet. Beleid en prosedures moet ook reeds in plek wees om verbondenheid tot strategie aan te moedig en te ondersteun.

#### 5.6.8.9 Verwantskap met aangrensende elemente

Die element van strategie-implementering volg direk uit die strategieformulerings-element, aangesien daar gedurende strategieformulering alreeds voorsiening gemaak moet word vir implementering van die strategie.

Gedurende omgewingsverkenning moet ook gedink word aan die uiteindelijke implementering van die strategie, byvoorbeeld watter sterk punte daar is wat implementering gaan vergemaklik of watter tekortkominge oorbrug moet word.

Bestaande beleid en prosedures gaan uiteraard bepaal wat moontlik is gedurende die fase van implementering en hoe die strategie geïmplementeer gaan word. Indien die implementering van die strategie 'n wysiging van die beleid en/of prosedures vereis sal dit reeds gedurende die beplanningsfase geïdentifiseer moet word. Dit moet weereens beklemtoon word dat beleid en prosedures redelik standhoudend is en dus nie maklik verander kan word nie.

Daar bestaan 'n wedersydse wisselwerking tussen die elemente strategie-implementering en strategiese beheer. Die beheerproses is in die eerste plek daar om die implementering te beheer en in die tweede plek bied dit terugvoer aan die implementeringsproses. Indien dit sou blyk dat implementering nie slaag nie, kan óf die implementeringsproses gewysig word, óf die implementering kan aangepas word om die afwykings uit te skakel.

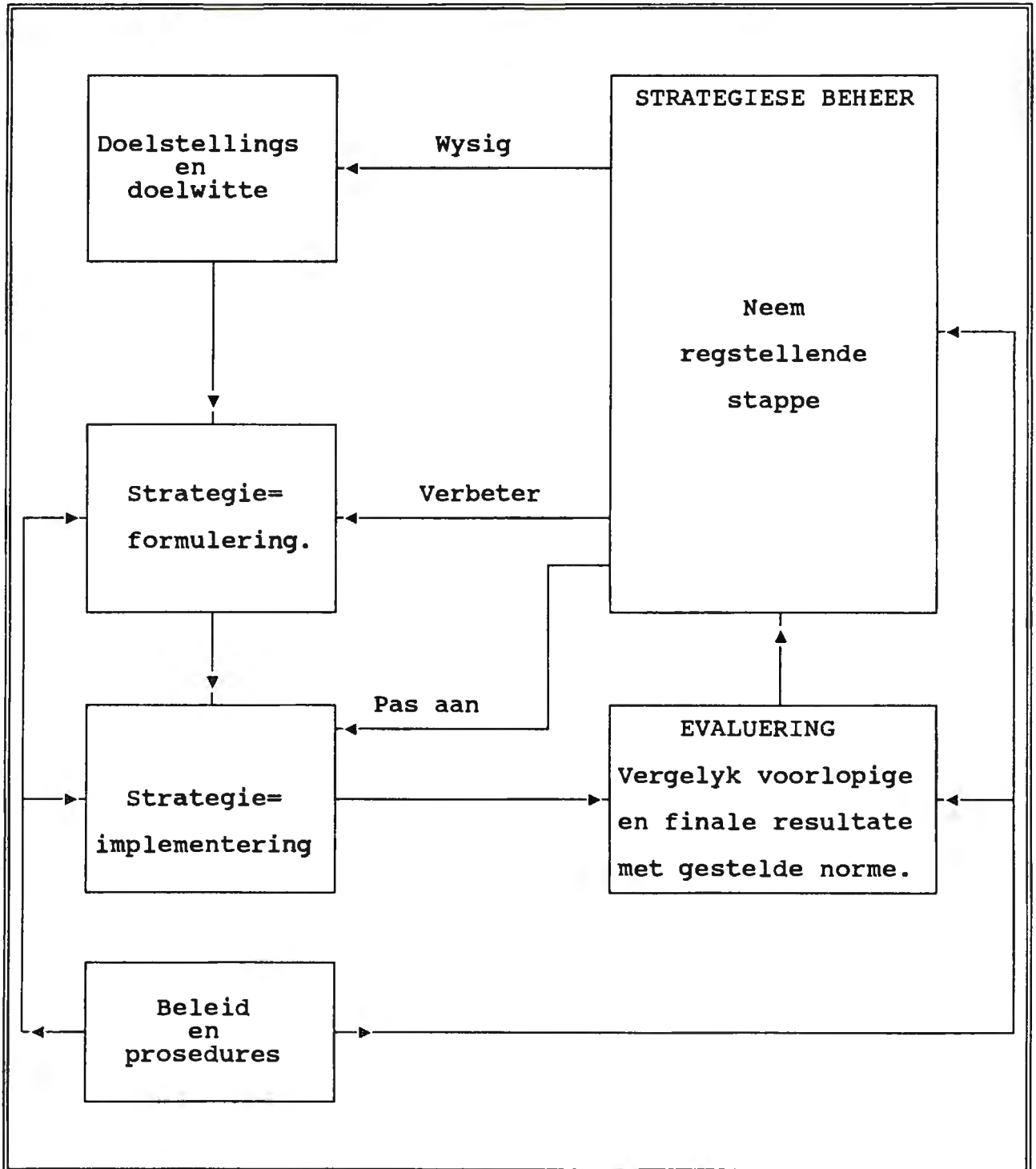
#### 5.6.9 Strategie-evaluering en -beheer

Die laaste stap van die strategiese bestuursproses is om te verseker dat alles volgens plan verloop (Digman, 1990:335). Die beplanning/beheer siklus word nog sterker uitgelig deur Kreitner (1989:155) as hy beweer dat die beplanningsproses slegs in perspektief geplaas kan word deur dit met die beheerfunksie te verbind. Hy beweer verder dat beplanning aksies aan die gang kry en dat beheer dit op koers hou (Kreitner, 1989:155).

Diagram 5.7 beeld die proses van evaluering en beheer uit as 'n *vergroting* van die evaluering en beheer-element van diagram 5.5. Terugvoer na die verskillende elemente van die beplanningsproses word in die model aangedui. In die mate wat die werklike resultate afwyk van wat beoog is, moet een of meer van die volgende gedoen word:

- \* Die strategiese plan moet aangepas of gewysig word.

DIAGRAM 5.7 EVALUERING EN BEHEER



Aangepas uit Digman (1990:337)

- \* Die doelstellings en doelwitte moet gewysig word.
- \* Die implementeringsproses moet fyner ingestel of gewysig word.
- \* Dit is selfs moontlik dat kleinere wysigings aan die missie aangebring moet word. (Groot wysigings hier, al is dit hoe dringend nodig, is waarskynlik tot mislukking gedoem).

Digman (1990:336) wys verder daarop dat die strategiese beheerproses tydens implementering plaasvind en nie eers ná implementering nie.

## 5.7 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is die belangrikste fasette van die strategiese bestuursproses bespreek. Die onderwerp is egter só wyd dat dit moeilik is om reg daaraan te laat gekied. Die belangrikste begrippe is egter gedefinieer sodat dit kan dien as basis vir die ontwikkeling van 'n strategiese bestuursmodel.

Die strategiese bestuursproses is vervolgens kortliks aan die hand van die uitgebreide bestuursmodel bespreek. Hier moet egter gewaarsku word dat 'n strategiese bestuursmodel uiteraard so omvattend is dat daar, binne die bestek van hierdie studie, nie in diepte na die verskillende fasette daarvan gekyk kon word nie. Daar is egter gepoog om, sover moontlik, al die belangrikste aspekte wat by die strategiese bestuursproses betrokke is, by die bespreking in te sluit.

Die betrokke algemene bestuursmodel wat in hierdie hoofstuk ontwikkel is, sal nou in die volgende hoofstuk gebruik word as basis om 'n strategiese bestuursmodel spesifiek vir landboukoöperasies te ontwikkel.

## HOOFSTUK 6

### 'n STRATEGIESE BESTUURSMODEL VIR LANDBOUKOÖPERASIES

#### 6.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is 'n algemene, uitgebreide, geïntegreerde strategiese bestuursmodel ontwikkel. In ooreenstemming met die konvensie van hoofstuk vyf, sal na hierdie model verwys word as die *uitgebreide bestuursmodel*. Hierdie uitgebreide bestuursmodel sal nou as basis gebruik word om 'n strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies te ontwikkel. Die doel van die bestuursmodel is om die leser of gebruiker bewus te maak van:

- \* Die aspekte betrokke by die strategiese bestuursproses.
- \* Die onderlinge verhouding tussen die verskillende aspekte van die strategiese bestuursproses.
- \* Die breë raamwerk waarbinne die strategiese bestuursproses plaasvind.
- \* Die verskillende partye in die onderneming wat by die strategiese bestuursproses betrokke is.

As agtergrond waarteen die strategiese bestuursmodel vir koöperasies verstaan moet word, is reeds in afdeling 4.5 na die tipiese gesagstruktuur van 'n koöperasie verwys. Die rol van belanghebbers van die koöperasie moet nou ondersoek word aler die strategiese bestuursmodel bespreek kan word.

## 6.2 DIE BELANGHEBBERS VAN DIE KOÖPERASIE

### 6.2.1 Algemeen

Daar is alreeds gewys op die rol wat belanghebbers in enige onderneming speel. Hoewel daar 'n groot verskeidenheid belanghebbers is, is almal nie ewe belangrik vir die koöperasie nie. Slegs die belangrikste belanghebbers sal bespreek word, naamlik:

- \* Die lede.
- \* Die direksie.
- \* Die hoofuitvoerende beampte en sy adjunkte.
- \* Die personeel.
- \* Die Suid-Afrikaanse Landbou-unie.
- \* Die owerheid.
- \* Die plaaslike gemeenskap.
- \* Die vakunies.

### 6.2.2 Die lede

As gevolg van die besondere verhouding wat daar tussen die lede en die koöperasie bestaan, is die lede van die koöperasie sekerlik die invloedrykste groep belanghebbers. Die lede is tegelyk eienaars en klante van die koöperasie. Verder het die koöperasie sy ontstaan te danke aan die feit dat die lede besluit het om saam te werk (te koöpereer) tot hul eie voordeel. Die lede is die juridiese eienaars van die koöperasie en die hoogste gesag van die koöperasie is gesetel in die algemene ledevergadering(s) (Van Niekerk, 1986:206).

### 6.2.3 Die direksie

Volgens wet word die koöperasie bestuur en beheer deur die Raad van Direkteure (die direksie). Die direksie word deur die lede verkies en is verantwoordelik vir die vasstelling van die koöperasie se waardes en beleid, in ooreenstemming met die wense van die lede. Die direksie moet toesien dat die koöperasie tot voordeel van sy lede bedryf word deur die Hoofuitvoerende Beampte en sy personeel. Die senior bestuurders van die koöperasie word deur die direksie aangestel en is verantwoording verskuldig teenoor die direksie.

Saam met die direksie vestig en bou topbestuur voort op die waardestelsel wat vir die koöperasie geld.

### 6.2.4 Die hoofbestuurder en sy adjunkte

Die hoofbestuurder (die Hoof Uitvoerende Beampte) en sy personeel bestuur die koöperasie in opdrag van die direksie namens die lede. Daar is uiteraard 'n nou samewerking tussen die hoofbestuurder en sy adjunkte (topbestuur) aan die een kant en die direksie, as verteenwoordigers van die lede, aan die ander kant. Die direksie kom met versoeke van wat hul verwag om te bereik, terwyl topbestuur slegs kan reageer in terme van dit wat prakties haalbaar is. Vanweë hul professionele bekwaamheid is topbestuur in 'n posisie om nie net uitvoering te gee aan die opdragte van die direksie nie, maar topbestuur kan die direksie van advies bedien en strategiese moontlikhede aan hulle uitwys.

### 6.2.5 Personeel

Personeel werksaam op alle vlakke van die onderneming het as werknemers 'n direkte belang by die geslaagdheid van die onderneming. Die verwagtings en behoeftes van die personeel bepaal enersyds waarom hulle by die koöperasie werk en het andersyds invloed op die tipe onderneming wat deur die personeel se insette gebou word. Die senioriteit van die personeellid bepaal dikwels die invloed wat deur hom of haar

uitgeoefen word, sodat meer invloed uitgaan van 'n bestuurder as van die klerk wat aan hom rapporteer.

#### 6.2.6 Die Suid-Afrikaanse Landbou-unie

As 'n koördinerende liggaam, waaraan boere en koöperasies kan behoort, poog die Suid-Afrikaanse Landbou-unie (SALU) om na die landboubelange van al sy lede om te sien. SALU bied 'n verenigde front vir onderhandelinge met die owerheid en ander binne- en buitelandse organisasies waarby landbou in Suid-Afrika belange het (Van Niekerk, 1986:82-84).

Die belange van die koöprasies, as lede van SALU, word gedien deur die Koöperatiewe Raad van SALU. Volgens Van Niekerk (1986:87,88) is die belangrikste doelstellings van die Koöperatiewe Raad onder andere om:

- \* die koöperatiewe landboubeweging te koördineer, te beskerm en te bevorder;
- \* samewerking tussen die beheerrade en die landboukoöperasies te handhaaf;
- \* bevordering van koöperatiewe opvoeding en opleiding;
- \* op te tree as bemiddelaars in gevalle van geskille tussen koöperasies; en
- \* vertoë te rig tot die sentrale owerheid of staatsdepartemente en hulle in te lig omtrent sake rakende die koöperasies.

#### 6.2.7 Die owerheid

Die werksaamhede van die koöperasies in Suid-Afrika word gereël deur die die Koöperasiewet (1981/91), soos gewysig deur die Wysigingswet op Koöperasies (1993/37), wat sekere magte aan die Minister van Landbou en die Registrateur van

Koöperasies verleen. Die betrokke wet lê ook sekere beperkinge op die koöperasies, soos alreeds bespreek (kyk afdeling 3.5.1).

Soos blyk uit die toespraak van die Minister van Landbou tydens Lanvokon op 25 Februarie 1993 (Van Niekerk, 1993:12,13), is die koöperasies belangrike spelers in die landbou. Die owerheid het dus duidelike verwagtings vir die landbou en koöperasiewese.

#### 6.2.8 Die plaaslike gemeenskap

Die koöperasie funksioneer in 'n besondere geografiese omgewing, en is heel dikwels die grootste enkele werkverskaffer in sy bedieningsgebied. Handelstakke en graan-depots is oor die hele bedieningsgebied versprei en beide as werkgewer en leweransier van dienste, het die koöperasie 'n verantwoordelikheid teenoor die plaaslike gemeenskap(pe).

#### 6.2.9 Die beheerrade

Soos die situasie tans daar uitsien met die eenkanaalbemarkingstelsel, tree die koöperasie op as agent van die beheerrade vir sekere beheerde produkte. Die betrokke produkte word in terme van die Bemarkingswet (1968/59) deur die beheerrade bemark. Statutêre magte in terme van die Bemarkingswet verleen aan die beheerrade die mag om produkpryse vas te stel en gee aan hul agente die alleenreg om beheerde produkte te ontvang. Die agente, hoofsaaklik koöperasies, ontvang 'n vasgestelde vergoeding vir hantering van die produkte en is op dié wyse van 'n inkomste verseker. Hierdie situasie plaas die koöperasies egter onder druk om aan sekere verwagtings van die Rade te voldoen.

#### 6.2.10 Die vakbonde

Gedurende die afgelope drie of vier jaar het die vakbonde aktief personeel by die landboukoöperasies begin werf. Deur die vakbond het personeel nou 'n georganiseerde

bedingingsmag. Die vakbond is dus belanghebbende in die koöperasie uit hoofde van die feit dat hy namens die personeel optree.

#### 6.2.11 Samevatting

Die agtergrond waarteen die uitgebreide bestuursmodel binne die konteks van die koöperasiewese ontleed gaan word, is nou geskets. Die bestuursomgewing van die koöperasie is reeds in hoofstuk vier behandel en daar is pas na die belangrikste belanghebbende van die koöperasie gekyk. Die toepaslikheid van die uitgebreide bestuursmodel op koöperatiewe bestuursomgewing kan nou in die res van hierdie hoofstuk ondersoek word.

### 6.3 BESPREKING VAN DIE STRATEGIESE BESTUURSMODEL VIR LANDBOUKOÖPERASIES

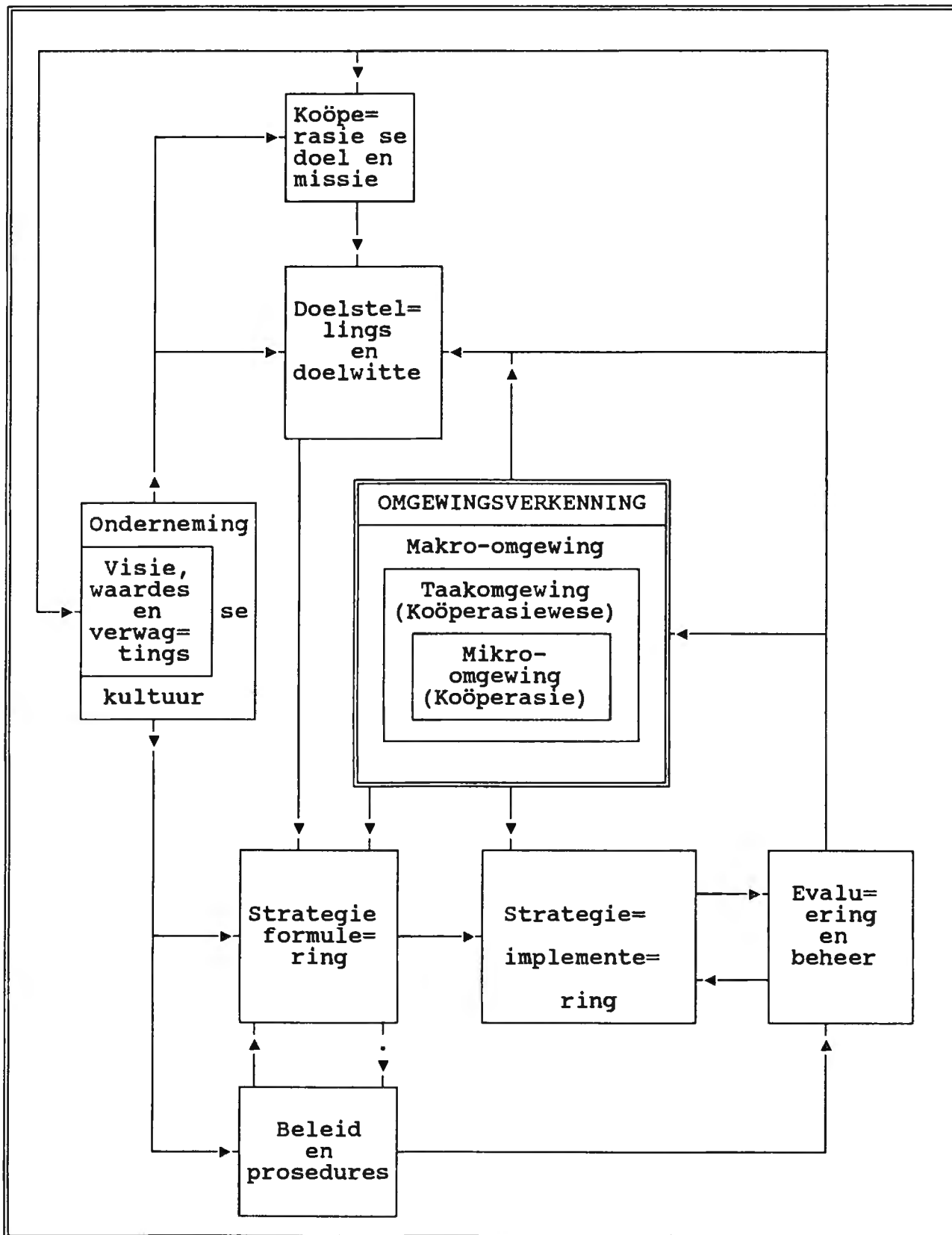
#### 6.3.1 Algemeen

Die uitgebreide bestuursmodel, wat in hoofstuk vyf ontwikkel is, word met kleinere wysigings en uitbreidings in diagram 6.1 weergegee en sal in hierdie hoofstuk gebruik word. Die wysigings en uitbreidings is aangebring om dit van 'n algemene bestuursmodel om te skakel na 'n model wat spesifiek op landboukoöperasies van toepassing is. Die strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies sal in die volgende afdelings behandel word.

#### 6.3.2 Ondernemingskultuur

Ondernemingskultuur speel 'n groot rol in enige onderneming, en dus ook by koöperasies. Ondernemingskultuur is die kenmerkende stel oortuigings en verwagtings wat deur die onderneming se personeel gedeel word en wat 'n groot invloed uitoefen op die gedrag van individue en groepe individue in die onderneming (Byars, 1987:48). In wese bestaan ondernemingskultuur uit die visie, waardes en verwagtings van bestuur en die werknemers van die onderneming. Ondernemingskultuur kom ooreen met die

DIAGRAM 6.1 DIE UITGEBREIDE GEÏNTEGREERDE STRATEGIESE BESTUURSMODEL VIR 'N PRIMÊRE LANDBOUKOÖPERASIE



persoonlikheid van 'n individue (Byars, 1987: 49) en word moeilik verander (Byars, 1987:54).

In die strategiese bestuursmodel is daar twee aspekte van ondernemingskultuur ter sprake:

- \* Ondernemingskultuur as die gegewe, soos die *persoonlikheid* van die koöperasie. Dit het iewers in die verlede ontstaan en die koöperasie *het* dit eenvoudig en dit bepaal die sukses al dan nie van strategiese beplanning. Hierdie faset van ondernemingskultuur sal in die volgende afdeling in behandeling geneem word.
- \* Ondernemingskultuur as iets waaraan gewerk moet word om in te pas by die strategiese plan van die koöperasie. Hierdie faset word tydens strategie-implementering aangespreek.

### 6.3.3 Visie, waardes en verwagtings van belanghebbers

Die visie, waardes en verwagtings van die belanghebbers, soos vertoon in die ondernemingskultuur, is bepalend vir die missie, doelstellings en doelwitte, strategieformulering en die geldende beleid en prosedures. Die invloed van die belangrikste belanghebbers op die visie, waardes en verwagtings van die koöperasie word vervolgens kortliks bespreek.

#### 6.3.3.1 Visie, waardes en verwagtings van lede en die direksie

Meer as wat miskien die geval is by ander ondernemings, oefen die primêre belanghebbers in die geval van 'n koöperasie 'n groter invloed uit op die visie, waardes en verwagtings van die onderneming. Die lede as 'n groep het die koöperasie gestig of aangesluit by die koöperasie omdat hul verwag het dat dit tot hul voordeel sal wees. Omdat lede tegelyk eienaars én klante van die onderneming is, verwag hulle dat die koöperasie tot hul voordeel bedryf sal word, eerder as dat die koöperasie noodwendig winsgewend sal wees.

As groep is die lede ook baie homogeen. Die lede is per definisie produsente van landbouprodukte (al is dit in sommige gevalle slegs deelyds). Die lede kom ook almal uit dieselfde geografiese omgewing, hoewel daar in die geval van die groter koöperasies tog streeksverskille kan voorkom as gevolg van die uitgebreide geografiese gebied wat deur die koöperasie bedien word. Daar is 'n mate van konserwatisme as gevolg van die invloed van die platteland.

Die direksie, omdat hulle deur die lede gekies word, staan in baie nouer verbondenheid met die lede as wat die geval is met die direksies van ander ondernemings. 'n Direkteur wat nie uitvoering gee aan die wense van die lede in sy wyk nie, sal gou vind dat hy nie weer verkies word nie. Die visie, waardes en verwagtings van die direksie is in wese dus dié van die lede.

Die aandeelhouer of klant, in die geval van nie-koöperatiewe ondernemings, staan relatief onverbonde teenoor die onderneming waarin hy aandele het of waarvan hy 'n klant is. Die lid is egter baie nouer verbonde aan die koöperasie en het 'n groter belang by die koöperasie. Dit verleen impak aan die visie, waardes en verwagtings van lede.

#### 6.3.3.2 Visie, waardes en verwagtings van topbestuur

Topbestuur, as professionele bestuurslui, tree op in opdrag van die direksie, en die visie, waardes en verwagtings sal grootliks ooreenkom met dié van die algemene ledevergaderings en die direksie. Omdat hul professionele bestuurders is, kan verwag word dat topbestuur wel 'n bydrae sal maak binne die basiese parameters wat deur die direksie neergelê word. Die direksie se visie dat die koöperasie moet uitbrei, word byvoorbeeld in topbestuur se waardestelsel ingebou as 'n strewende na uitmuntende diens aan lede en 'n beleid van verantwoordelike finansiële bestuur. Waar die lede en die direksie se waardestelsel dus uitdrukking gee aan wat hul wil bereik, gee topbestuur se waardestelsel uitdrukking aan hoe dit bereik kan word. Die onderskeid tussen die waardestelsels van topbestuur en die direksie is egter nie absoluut nie, maar behoort eerder oorvleuelend en aanvullend te wees.

### 6.3.3.3 Visie, waardes en verwagtings van die personeel

Die personeelkorps van die koöperasie is nie veel anders as personeel van ander ondernemings nie. Solank die waardestelsel van die koöperasie die basiese behoeftes en wense van die personeel kan akkommodeer, behoort daar nie probleme op hierdie vlak te wees nie.

### 6.3.3.4 Samevatting

Net soos die geval is met ander ondernemings, het die koöperasie ook sy ontstaan en groei te danke aan die visie, waardes en verwagtings van 'n individu of groep individue. Die verskil is daarin geleë dat die koöperasie ontstaan uit sy lede en bestaan terwille van sy lede. Sonder lede kan die koöperasie nie bestaan nie. Ander ondernemings kan egter voortbestaan sonder diegene wat hom in die eerste plek in die lewe geroep het.

Die Wysigingswet op Koöperasies (1993/37) kan egter 'n invloed uitoefen omdat die Koöperasie as 'n private of openbare maatskappy of 'n beslote korporasie ingelyf kan word. In só 'n geval kan die intieme band wat daar tussen lid en koöperasie bestaan, moontlik verbreek word. Die visie, waardes en verwagtings van die nuwe onderneming kan dan, moontlik los van die oorspronklike eienaars, aangepas word by die visie, waardes en verwagtings van bestuur of die nuwe invloedrykste belangegroep. Met die feit moet deeglik rekening gehou word wanneer die kwessie van inlywing oorweeg word.

Dit behoort voldoende te wees om slegs kennis te neem van die invloed van die visie, waardes en verwagtings van die ander belangegroep waarna reeds in die aanloop tot hierdie hoofstuk verwys is.

#### 6.3.4 Die koöperasie se doel en missie

Net soos die geval is met ander ondernemings moet die bestuur van 'n landboukoöperasie weet wat die doel vir die bestaan van die koöperasie is en wat die missie is wat hul moet lei in die bestuur van die koöperasie.

Aangesien hierdie element dien as die vertrekpunt van die hele strategiese bestuursproses, darf dit nie afgeskep word nie. Dit sal die direksie en die topbestuur, met steun van ander bestuursvlakke, loon om genoegsaam tyd en energie te spandeer ten einde duidelikheid te verkry oor die doel van die koöperasie. Uit die doel moet dan die missie afgelei word. Daar moet enersyds gewaak word teen 'n missie wat so eng is dat dit beperkend inwerk op die prestasie van die koöperasie. Andersyds moet 'n missie wat so wyd is dat dit betekenisloos is, ook vermy word.

In Digman (1990:46) se terme bepaal die koöperasie met die doel en missie-element die *rede* vir sy bestaan. Sodra dit na behore afgehandel is, moet die onderneming vasstel *wat* gedoen moet word om aan sy doel en missie te beantwoord. Dit word gedoen wanneer die doelstellings en doelwitte van die onderneming uitgewerk word.

#### 6.3.5 Vasstelling van doelstellings en doelwitte

Aan die hand van die vasstelling van doelstellings en doelwitte moet die koöperasie bepaal wat gedoen kan word om aan die missie te beantwoord. In terme van Ekman (1990:81) moet die doelstellings van die koöperasie:

- \* realisties haalbaar; en
- \* meetbaar of kwantifiseerbaar wees.

Die doelwitte moet volgens Ekman (1990:81) aan die volgende eienskappe voldoen:

- \* Realisties haalbaar wees.

- \* Meetbaar of kwantifiseerbaar wees.
- \* Inpas in 'n spesifieke tydsraam.

Dit is dan ook op hierdie stadium dat reeds aan die aspek van evaluering en beheer aandag verleen kan word deur maatstawwe vir sukses neer te lê. 'n Voorbeeld sou wees om 'n doelwit te hê om die bedryfskoste van 'n besondere depot met 10 persent te verminder teen 1995. Dit voldoen aan die vereistes hierbo en bied 'n maatstaf om sukses mee te meet.

Tesame met die omgewingsverkenningselement (6.3.6), dien hierdie element as invoer vir strategieformulering (6.3.7). Omgewingsverkenning sal vervolgens behandel word, en daarna sal strategieformulering van nader beskou word.

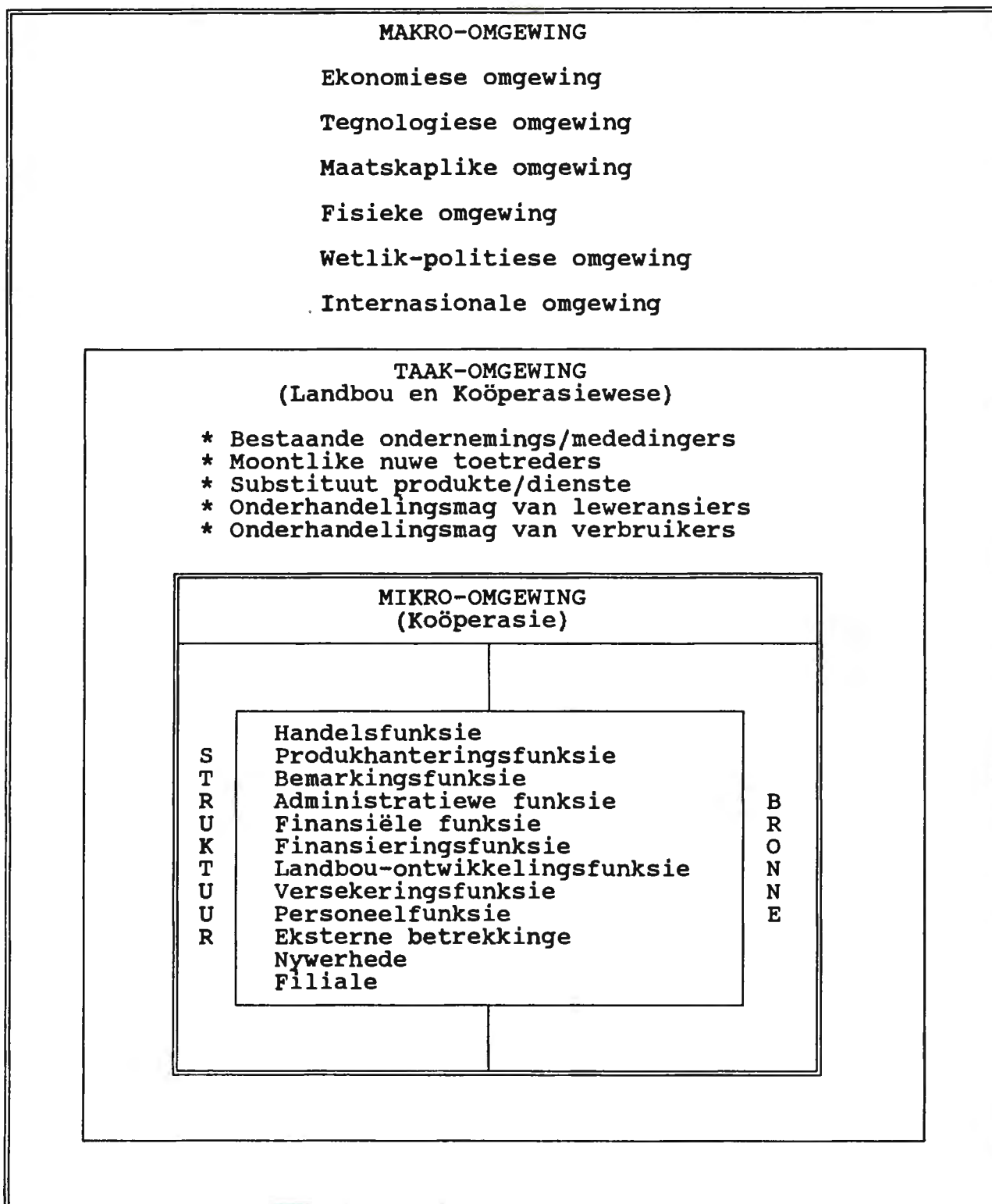
### 6.3.6 Omgewingsverkenning

#### 6.3.6.1 Algemeen

Omgewingsverkenning lê wel nie in die hoofstroom van die strategiese bestuursproses nie (kyk diagram 6.1), aangesien dit slegs 'n enkele invoer het, te wete die terugvoer vanaf evaluering en beheer. Tog is hierdie element baie belangrik aangesien dit enersyds die makro-omgewing, insluitende die taakomgewing, evalueer om bedreigings en geleenthede te identifiseer en andersyds die mikro-omgewing evalueer om sterk en swak punte in die koöperasie se mondering vas te stel.

Soos vir enige ander onderneming is omgewingsverkenning ook krities belangrik vir die koöperasie. Terwyl die makro-omgewing, in die breë, vir alle ondernemings groot ooreenkomste toon, verskil die taakomgewings grootliks van onderneming tot onderneming. In die volgende onderafdelings sal verskillende aspekte van omgewingsverkenning in die Koöperatiewe bestuursmodel ontleed word aan die hand van die omgewingsverkenningsmodel van diagram 6.2.

DIAGRAM 6.2 OMGEWINGSVERKENNING VIR 'N LANDBOUKOÖPERASIE



Die omgewingsverkenningmodel is in wese gebaseer op die model van Roets (1989:81) se omgewingsamestelling. Die mikro-omgewing (die koöperasie se interne omgewing) word ingesluit deur die taakomgewing wat totaal deur die makro-omgewing omvat word. Omgewingsverkenning sal aan die hand van die volgende behandel word:

- \* Die makro-omgewing.
- \* Die taakomgewing.
- \* Die mikro-omgewing.

#### 6.3.6.2 Die makro-omgewing

Die makro-omgewing sluit al die elemente ekstern tot die onderneming in, waaroor die koöperasie weinig of geen invloed het nie (Pearce en Robinson, 1988a:99-100). Dit bly egter die verantwoordelikheid van topbestuur om die makro-omgewing te monitor ten einde geleenthede te identifiseer en daarop te reageer. Bedreigings moet ook betyds raakgesien word sodat die nodige voorkomende optrede ingestel kan word. Vir gerief van ontleding, kan die makro-omgewing in 'n sestal subomgewings onderverdeel word, elk met sy eie beïnvloedingsfaktore. Die subomgewings wat aan die hand van tabel 6.1 behandel word is die volgende:

- \* Die ekonomiese subomgewing.
- \* Die tegnologiese subomgewing.
- \* Die maatskaplike subomgewing.
- \* Die fisieke subomgewing.
- \* Die wetlik-politiese subomgewing.
- \* Die internasionale subomgewing.

TABEL 6.1 DIE MAKRO-OMGEWING EN BEÏNVLOEDINGSFAKTORE

DIE MAKRO-OMGEWING		
SUB-OMGEWINGS	BEÏNVLOEDINGSFAKTORE	
Ekonomiese	Konjunktuur Inflasie Groeikoers	Monetêre beleid Rentekoerse
Tegnologiese	Rekenaar Kommunikasie Elektronika	Outomatisasie Chemikalieë Meganisasie
Maatskaplike	Kultuur Bewaringsbewussyn Godsdiens Moreel Gemeenskapswaardes Sosiale verantwoordelikheid	Lewenstyle Bestuursetiek
Fisieke	Grondstowwe Infrastrukture Geografiese gebied	Ekologie Klimatologie
Wetlik-politiese	Sentrale owerheid Plaaslike owerheid Beheermaatreëls Deregulering	Politiek Wette Privatisering
Internasionale	Markte Sanksies Wisselkoerse Handelsverdrae	Mededinging Wêreldpryse Wêreldproduksie

Bron: Lubbe (1989:53)

#### **6.3.6.2.1 Die ekonomiese subomgewing**

Die koöperasie funksioneer binne 'n bepaalde ekonomiese omgewing. Die ekonomie van Suid-Afrika het 'n definitiewe invloed op die landbou en dus op die koöperasie. Die wêreld ekonomie speel ook 'n rol aangesien die landbou ook vir die uitvoermark produseer en van die insette uit die buiteland ingevoer word.

#### **6.3.6.2.2 Die tegnologiese subomgewing**

Tegnologie ontwikkel voortdurend en die koöperasie, as verskaffer van kundigheid en implemente aan die landbou moet kennis neem van tegnologiese veranderinge wat die landbou en ander fasette van die landboukoöperasie kan raak.

#### **6.3.6.2.3 Die maatskaplike subomgewing**

Die koöperasie funksioneer binne 'n bepaalde sosiale omgewing. Lede bedryf landbou binne 'n spesifieke gemeenskap en personeel moet óf gewerf word vanuit die onmiddellike omgewing óf moet gewerf word om hul in die onmiddellike omgewing van die koöperasie of sy takke en depot's te kom vestig.

#### **6.3.6.2.4 Die fisieke subomgewing**

Die landbou is by uitstek afhanklik van siklusse in die natuur. Die koöperasie het geen invloed op droogte of jare van voorspoed nie, maar moet in sy beplanning voorsiening maak vir hierdie uiterstes. In moeilike jare moet lede ondermeer bygestaan word met advies en moontlike hulpmaatreëls. In jare van oorvloed moet die oeste van bonormale grootte geakkommodeer word.

#### **6.3.6.2.5 Die wetlik-politiese subomgewing**

Daar is alreeds gewys op die impak van die veranderende politieke situasie in Suid-Afrika. Direk of indirek sal dit 'n invloed hê op die landbou en dus ook op die koöperasies. Aansoeke van bestaans- en anderskleurige produsente vir lidmaatskap tot

landboukoöperasies, dreigemente van nasionalisering van sekere bedrywe en moontlike arbeidsonrus is maar enkele van die probleme wat die landbouer en die koöperasie mee rekening moet hou.

Oor die implikasies van Wysigingswet op Koöperasies (1993/37) en die gevolge van die Kassier-verslag kan tans nog net gegis word. Koöperasies moet egter wel deeglik van dié sake kennis neem in hul strategiese beplanning.

#### 6.3.6.2.6 Die internasionale subomgewing

Die landbou produseer ook vir die uitvoermark en is dus afhanklik van wat in die internasionale arena gebeur. Ook wat invoere betref, word die landbou deur die internasionale politiek en -ekonomie geraak. Die koöperasie, beide as afnemer van die produsent se produk en as grootste verskaffer van landbou-insette, moet wel deeglik in sy beplanning kennis neem van wat in die internasionale omgewing aan die gebeur is.

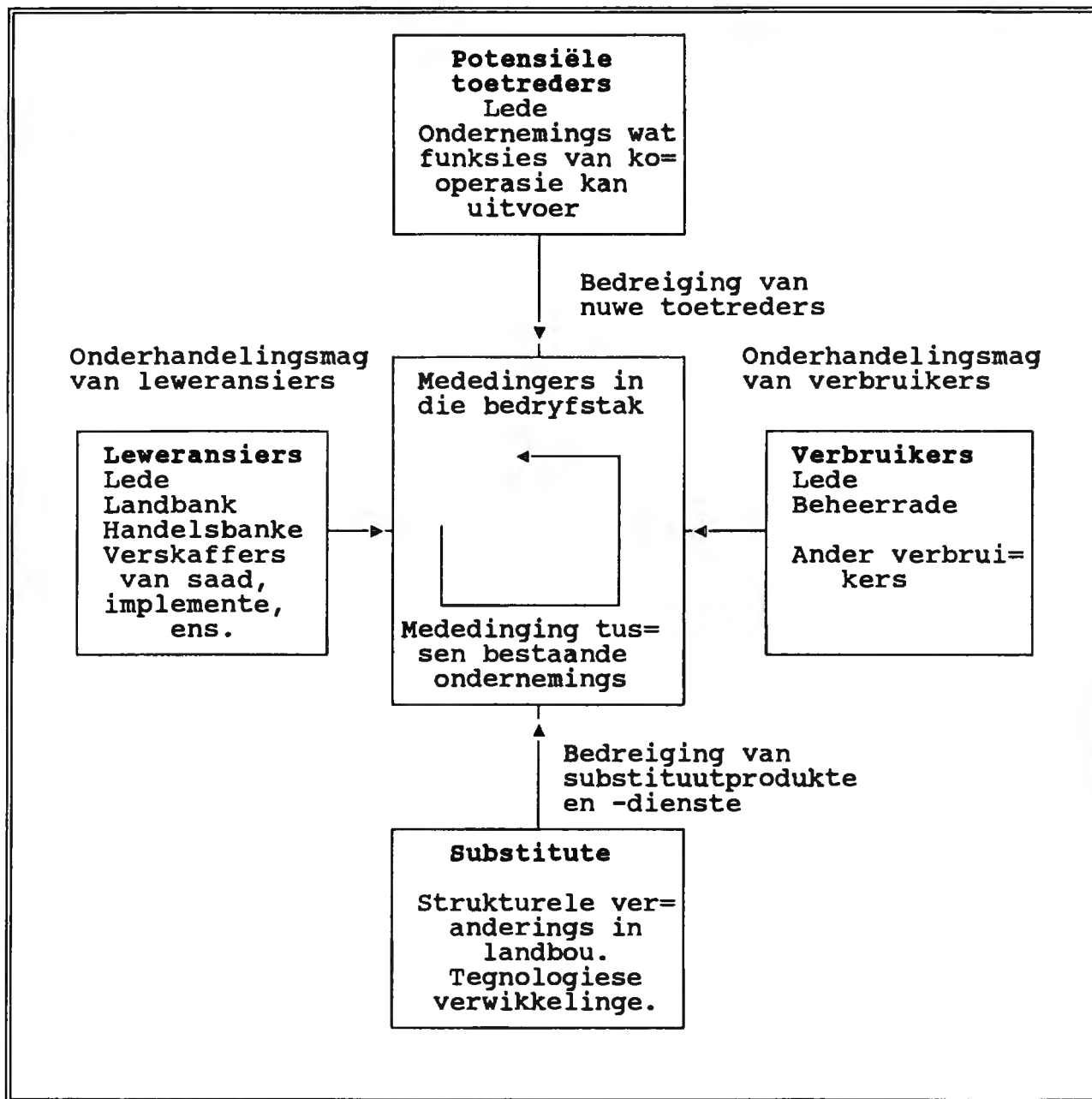
#### 6.3.6.3 Die taakomgewing

##### 6.3.6.3.1 Algemeen

Die taakomgewing van die landboukoöperasie gaan aan die hand van Porter (1979:137-145) se vyf kragte-model ontleed word. Diagram 6.3 is die aangepaste model wat kortliks in afdeling 5.6.5.3 behandel is. Die bespreking van die taakomgewing (landbou en koöperasiewese) wat volg sal aan die hand van die volgende punte gedoen word:

- \* Mededingerontleding.
- \* Potensiële toetreders.
- \* Onderhandelingsmag van leweransiers.

DIAGRAM 6.3 ONTLEDING VAN DIE TAAKOMGEWING VAN 'N LANDBOU=KOÖPERASIE



Aangepas uit Porter (1979:141) volgens Thompson & Strickland (1987:80)

- \* Onderhandelingsmag van verbruikers.
- \* Substituutprodukte of -dienste.

#### 6.3.6.3.2 Mededingerontleding

Die enger taakomgewing van die tradisionele koöperasie is vir die huidige nie 'n probleem nie, aangesien koöperasies nie met mekaar meeding nie. As agent van die Bemarkingsrade vorm koöperasies deel van die eenkanaalbemarkingstelsel en is sodoende daarvan verseker dat hul hanterings- en bergingsfasiliteite vir beheerde produkte optimaal benut word.

In die breë taakomgewing is dit egter anders gesteld. Die koöperasie is in mededinging met ander verskaffers van landbou-insette. Landboukoöperasies het hul op die gebied van die vervaardiging van veevoere en kunsmis en die bedryf van meulens begeef en ding hier direk met maatskappye in die private sektor mee. Mededinging tussen landboukoöperasies vind wel plaas op die vlak van die besigheid wat deur die filiale gedoen word. Ander ondernemings betree weer die tradisionele gebied van die koöperasies deur trekkers, implemente, saad, finansiering en ander toerusting aan die landbouprodusente te verskaf.

Die toekoms sal stellig nog verder uitdagings bied veral in die lig van die Kassier-verslag wat wesentliche wysigings aan die huidige werking van die statutêrbeskernde bemarking van landbouprodukte voorstel. Indien die aanbevelings van die Kassier-verslag aanvaar sou word, sou nie-koöperatiewe ondernemings in die toekoms met die koöperasies kon meeding om die landbouprodusent se produkte te koop. Dit kan moontlik 'n invloed hê op die winsgewende bedryf van die bergings- en hanteringsfasiliteite van die koöperasies aangesien die bergingskapasiteit bereken was met die oog op die hantering van die hele oes van die streek.

Hindernisse vir toetrede is ook grootliks hindernisse om uit te tree, naamlik die koste verbonde aan die oprigting van bergings- en hanteringsfasiliteite.

### **6.3.6.3.3                    Potensiële toetreders**

Potensiële toetreders is diegene wat kan meeding om die funksies van die landboukoöperasie, soos bespreek in afdeling 6.3.6.4.3, in mededinging met koöperasies uit te voer. Bestaande mededingers is alreeds op hierdie terreine bedrywig. Nuwe toetreders wat selektief net sekere lede, byvoorbeeld groot boerderyondernemings of boere wat uitstekende kredietrisiko's is as verbruikers werf, hou 'n wesenlike bedreiging in vir die koöperasie.

Self lede van die koöperasie tree op as mededingers. Koopgroepe word gevorm en pryse, wat beter is as dié wat die koöperasie kan bied, word beding. Meulens, winkels en selfs kunsmisvermenging word deur lede onderneem in mededinging met die koöperasie, wat dikwels nog met finansiering van die onderneming behulpsaam was.

### **6.3.6.3.4                    Leweransiers**

As multi-divisionele onderneming het die koöperasie uiteraard 'n groot aantal leweransiers. Die rol van die lid as leweransier van produkte moet egter nie onderskat word nie. Die verwerkings- en bergingskapasiteit van die koöperasie is bereken juis om die produsente se totale produksie te akkommodeer. Indien die Kassier-verslag se aanbevelings aanvaar word, bestaan die moontlikheid dat die produsent sy produkte elders kan lewer. Dit bied aan die lid 'n wesenlike bedingingsmag en die koöperasie kan met die verleentheid van ongebruikte stoorkapasiteit sit.

### **6.3.6.3.5                    Verbruikers**

Tot en met die inwerkingtreding van die Wysigingswet op Koöperasies (1993/37) het lede 95 persent van die koöperasie se verbruikers uitgemaak. Na die inwerkingtreding van die Wysigingswet, kan nie-lede se bydrae tot die omset groei na 49 persent. Die koöperasie word dus minder afhanklik van ledebesigheid om omsetsyfers te handhaaf.

Die lid gebruik die koöperasie grootliks vir aankoop van insette, veral as gevolg van die gerieflike kredietreëlings. In die opsig het die koöperasie 'n gevange mark. Indien die

lid sy produkte elders kan lewer, sou dit 'n impak hê op sy kredietreëlins by die koöperasie. Dit kan gevolge hê op die houvas wat die koöperasie oor hom het as verbruiker.

#### 6.3.6.3.6 Substituutprodukte of -dienste

Dit is 'n probleem om substituutprodukte of -dienste vir die tradisionele koöperasiebesigheid te vind. Wat wel moontlik 'n rol kan speel is wesenlike struktuurveranderinge in die landbou binne die gebied van die koöperasie. Grond wat aan een vorm van landbou na 'n ander, wesenlik verskillende vorm van bewerking omgeskakel word, het 'n impak. Nuwe insette mag nodig wees. Bestaande voorrade insette, dienste en berging mag nutteloos word. Die tegnologiese ontwikkelinge verwant aan die landbou behoort gemonitor te word vir hierdie soort gebeurlikheid.

#### 6.3.6.3.7 Samevatting

Die koöperasie beskik oor 'n gevange mark hoofsaaklik omdat die produsent van landbouprodukte beide leweransier en verbruiker is. Die hantering van krediet word hierdeur vergemaklik en dit is 'n stelsel wat vir die lid en die koöperasie voordele inhou. Daar bestaan gevaar van nuwe toetreders en daar is al sprake van mededinging in landbou- en koöperatiewe sektore.

Die koöperasies behoort op grond van dienslewering en nie net sentiment nie, sy verhouding met sy primêre verbruikersmark te verstewig. Die eksterne betrekkinge funksie het ook 'n vername rol om te speel in die opvoeding van lede in die voordele van koöperatiewe samewerking.

#### 6.3.6.4 Die mikro-omgewing

##### 6.3.6.4.1 Algemeen

Daar is weinig verskil tussen die landboukoöperasie as onderneming en ander ondernemings ten opsigte van die ontleding van die interne omgewing. Bestuur moet

uit die ondernemingsprofiel vasstel wat die sterkpunte is wat die koöperasie in die uitvoer van sy taak kan bevoordeel en dit uitbou en versterk. Swakpunte in die onderneming moet, indien moontlik, in sterkpunte omskep word ten einde meer mededingend te wees. Andersins behoort die koöperasie dit te oorweeg om hom aan besigheid, wat op die swakpunt steun, te onttrek.

Wat van belang is, is dat die koöperasie die beste strategiese passing binne sy bedryfsomgewing moet bewerkstellig. Gebaseer op sterkpunte moet geleenthede in die makro-omgewing optimaal ontgin word, terwyl daar gewerk word aan leemtes in die ondernemingsprofiel.

In diagram 6.4 word 'n model van die mikro-omgewing aangebied wat in die interne ontleding gebruik sal word. 'n Funksionele benadering ten opsigte van die werksaamhede van 'n koöperasie word gevolg, en die volgende funksies en hul beïnvloedingsfaktore sal bespreek word:

- \* Die ondersteuningsfunksies.
- \* Die inkomste genererende funksies.
- \* Die dienstefunksies.

Hierdie funksies van die Landboukoöperasie word aan die een kant gedra deur die struktuur van die koöperasie en aan die ander kant word dit gedra deur bronne waaroor die koöperasie beskik. Die bronne bestaan uit hulpbronne (strategiese grondstowwe, arbeid, kapitaal en die agentskapsooreenkoms met die beheerrade) en vaardighede (bestuursvermoë en unieke tegnologie).

Die struktuur van die koöperasie is die gevolg van die huidige strategie en word beïnvloed deur die strategie wat geïmplementeer gaan word. Dit is dus belangrik om gedurende strategiese beplanning kennis te neem van die bestaande struktuur en hoe die struktuur moet lyk ter ondersteuning van die nuwe strategie.

DIAGRAM 6.4 DIE MIKRO-OMGEWING VAN 'N LANDBOUKOÖPERASIE

<b>STRUKTUUR</b>		<b>BRONNE</b>	
		<b>HULPBRONNE:</b> Strategiese grondstowwe Arbeid Kapitaal	
<b>KOÖPERASIEFUNKSIES</b>	<b>BEÏNVLOEDINGSFAKTORE</b>		
Handelsfunksie	Mededinging, produk en prys Leweransiers en koste		
Produkhantering	Tegnologie en grondstowwe Hantering Opberging en versending		
Bemarking	Mark, produk en prys Distribusie		
Administrasie	Bestuursinligtingstelsels		
Finansieel	Kapitaalbehoefte Kapitaalverskaffers Koste van kapitaal		
Finansiering	Behoeftes van lede Besikbaarheid van fondse Finansieringskoste		
Landbou-ontwikkelingsdienste	Behoeftes van lede Verskeidenheid boerdery= vertakkings Tegnologie		
Versekering	Klimaatstoestande Koste (premies)		
Personeel	Besikbaarheid, kundigheid Opleiding		
Nywerheidsfiliale	Tegnologie, arbeid en koste		
Handelsfiliale	Mededinging, produk en prys Leweransiers en koste		
Eksterne betrekkinge	Onkunde van lede en publiek		
		<b>VAARDIGHEDE:</b> Bestuursvermoë Unieke tegnologie	

Aangepas uit Lubbe (1989:93) en Roets (1989:81).

Nuwe strategieë gaan eise stel ten opsigte van hulpbronne en vaardighede. Daar kan dus gebou word op bestaande bronne, maar indien 'n beoogde strategie eise stelfunksies van diagram waaroor die koöperasie nie beskik nie, sal die hulpbronne of vaardighede ekstern of intern verwerf moet word.

#### 6.3.6.4.2 Die ondersteuningsfunksies

Onder hierdie funksies word ingesluit al daardie funksies wat 'n onderneming nodig het om sy normale besigheid te bedryf. Die betrokke funksies genereer nie inkomste nie en verteenwoordig 'n koste in die bedryf van die onderneming. In terme van die 6.4 is dit die volgende:

- \* Die administrasiefunksie.
- \* Die finansiële funksie.
- \* Die personeelfunksie.
- \* Die eksterne betrekkinge funksie.

Hier is nie sprake van mededinging met ander ondernemings nie, en dus sal Ohmae (1981:37) se absolute mag geld. Die koöperasie moet in absolute terme sy eie prestasie verbeter sodat die uitset/inset verhouding kan verbeter.

#### 6.3.6.4.3 Die inkomste genererende funksies

Die funksies wat onder hierdie hoof saamgevat word genereer inkomste vir die koöperasie. Die betrokke funksies is die volgende:

- \* Die produkhanteringsfunksie.
- \* Die finansieringsfunksie.

- \* Die handelsfunksie.
- \* Die bemarkingsfunksie.
- \* Die versekeringsfunksie.
- \* Die nywerheidsfiliale.
- \* Die handelsfiliale.

Dit is op hierdie terrein wat daar sprake is van mededinging met ander ondernemings en daar is dus sprake van Ohmae (1982:37) se relatiewe mag. Strategiese bestuur van hierdie funksies is dus absoluut noodsaaklik, beide op die vlak van die individuele funksies, sowel as op die oorkoepelende vlak van die koöperasie.

#### 6.3.6.4.4 Die dienstefunksies

In terme van die funksies van diagram 6.4 is dit slegs die landbou-ontwikkelingsdienste funksie 'n deel van die werk van die eksterne betrekkinge funksie (dié tot die lede gerig) wat hieronder val. Hierdie funksies word gratis aan die lede voorsien en is daarop gemik om hul boerderybedrywighede op die langtermyn meer winsgewend te maak en om hulle op te lei as lojale lede van die koöperasie.

In die geval van hierdie dienste is dit ook nodig om die uitset/inset-verhouding te verbeter.

#### 6.3.6.5 Omgewingsverkenning: samevatting

Bestuur van die koöperasie is dit aan die lede verskuldig om die onderneming op die kort- en langtermyn tot voordeel van die lede te bedryf. Die koöperasie tree in 'n besondere bedryfsomgewing op waar daar geleenthede en bedreigings vir die voortbestaan van die koöperasie is.

In die proses van omgewingsverkenning word die makro-omgewing verken ten einde vas te stel watter geleenthede daar bestaan om geëksploiteer te word. Bedreigings kan met vindingrykheid in unieke geleenthede omskep word, andersins moet planne gemaak word om die bedreigings te vermy.

Aan die hand van die profiel van die makro-omgewing moet bestuur poog om die optimale passing met die profiel van die mikro-omgewing te bewerkstellig. Hoewel bestuur nie veel kan doen om die makro-omgewing te beïnvloed nie, is dit tog moontlik om sekere veranderings aan die mikro-omgewing aan te bring om die passing tussen die twee omgewings te verbeter. Hier word ondermeer gedink aan veranderings soos die aanstelling van, of die opleiding van gespesialiseerde personeel om geleenthede te benut. Gekwalifiseerd kan sekere wysigings selfs aan die ondernemingskultuur aangebring word.

Dit is dan die doel van omgewingsverkenning om die moontlikhede tot produktiewe passing tussen die onderneming en sy omgewing uit te lig met die oog op die formulering van strategieë om die moontlikhede te benut. Die volgende afdeling handel dan juis oor die formulering van alternatiewe strategieë.

### 6.3.7 Strategieformulering

Strategieformulering, soos van toepassing op koöperasies, is in wese dieselfde as dit wat van toepassing is op ander ondernemingsvorme. Die strategieformuleringsproses is reeds in groot detail bespreek in afdeling 5.6.6 en sal dus nie hier herhaal word nie.

Gebaseer op die doelstellings en doelwitte wat vir die koöperasie vasgestel is en onderhewig aan die omgewingsverkenning wat onderneem is, word 'n proses van strategieformulering onderneem. Die doel van hierdie proses is om bedreigings en geleenthede in die makro-omgewing te identifiseer wat versoen moet word met die onderneming se sterk- en swakpunte ten einde 'n produktiewe passing tussen die onderneming en die omgewing te bewerkstellig. Gedurende die formuleringsproses word alle moontlike alternatiewe strategieë ondersoek ten einde die mees belowende strategiese alternatiewe op 'n kortlys te plaas.

Die geselekteerde alternatiewe word dan evalueer in die lig van beskikbare inligting sodat die mees gepaste strategie gekies kan word. Die volgende stap van die strategiese bestuursproses is strategie-implementering. Voordat strategie-implementering van nader beskou word, is dit eers nodig om na die beleid en prosedures van die koöperasie te kyk.

### 6.3.8 Beleid en prosedures

In ooreenstemming met Digman (1990:47) se benadering dat beleid en prosedures redelik standhoudend is en slegs in geringe mate deur die strategieformuleringsproses beïnvloed word, word aanvaar dat verandering hier met omsigtigheid hanteer moet word. In die meer konserwatiewe omgewing van die landboukoöperasie, behoort egter deeglik na die geldigheid van bestaande beleid gekyk te word, aangesien 'n beleid dalk lank reeds uitgedien kan wees en moontlik beperkend kan inwerk op strategieformulering en -implementering. Omdat beleid moeilik verander, behoort deeglike beplanning gedoen te word indien dit nodig sou wees om beleid en die prosedures te verander.

### 6.3.9 Strategie-implementering

#### 6.3.9.1 Algemeen

Die kritiese aard van die strategie-implementeringsfase is alreeds beklemtoon in afdeling 5.6.8.1 en dit geld vir alle ondernemings. Die verskillende fasette van die implementering van strategie is behandel in afdelings 5.6.8.2 tot 5.6.8.8 en sal dus nie hier herhaal word nie en slegs unieke aspekte vir die koöperasie-omgewing sal bespreek word.

#### 6.3.9.2 Aanpassing van die ondernemingskultuur

Ondernemingskultuur is redelik standhoudend en mag slegs met geldige redes en na deeglike oorweging en beplanning verander word. Thompson en Strickland (1990:251) se voorstel dat daar tydens strategiebeplanning na strategieë gesoek word wat nie

strydig is met die onaantasbare ("sacred") aspekte van die ondernemingskultuur nie, is veral geldig in die geval van koöperasies.

Dit is die strategie-implementeerder se taak om die koöperasie se ondernemingskultuur in lyn te bring met die strategie wat gekies is. Indien bestuur nie die waardes en ondernemingskultuur van 'n onderneming kan verander nie, is dit nie die moeite werd om 'n strategie, wat strydig is met die ondernemingskultuur, te probeer implementeer nie (Higgins & Vincze, 1989:264).

Spesifieke take in die vestiging van ondernemingskultuur behels die volgende:

- \* Vestiging van gedeelde waardes.
- \* Die daarstelling van etiese standaarde en waardes. Hierdie faset bepaal hoe besigheid gedoen word in die onderneming. Dit skep 'n omgewing met waardes wat hoog deur die onderneming aangeslaan word en maak gewenste optrede 'n lewenswyse in die onderneming (Thompson & Strickland, 1990:256,258).
- \* Die skep van 'n strategie-ondersteunende werksomgewing.
- \* Die skep van 'n kultuur wat uitmuntendheid nastreef. Binne die onderneming moet daar volgehoue positiewe druk wees om die beste van alle werknemers te verwag en dan ook slegs met die beste tevrede te wees. Kenmerkend van hierdie tipe omgewing is die mensgeoriënteerdheid van alle vlakke van bestuur en die hoë premie wat daar op die waardigheid van en respek vir die individu geplaas word (Thompson & Strickland, 1990:263).

#### 6.3.9.3 Die uitoefening van strategiese leierskap

In wese behels die uitoefening van strategiese leierskap die verwerwing van 'n verbondenheid tot die strategiese plan sowel as die verwesenliking van die strategiese

plan. Inbegrepe by strategiese leierskap is die vestiging van 'n ondernemingskultuur wat verwag dat almal hard en effektief sal saamwerk ter bereiking van die doelwitte van die koöperasie (Digman, 1986:305,306).

Digman (1986:305) wys verder op die belangrikheid van 'n organisasiewye verbondenheid tot die verkose strategiese plan. Werknemers regdeur die onderneming moet beïnvloed word om verbonde te bly tot die sukses van die strategie. Beleid en prosedures moet ook reeds in plek wees om verbondenheid tot strategie aan te moedig en te ondersteun.

#### **6.3.9.4 Samevatting**

Die implementering van strategie vereis eienskappe wat verskil van dié wat tydens die beplanningsfase benodig word. Tydens beplanning en ontwikkeling van strategieë is entrepreneuriese denke nodig, terwyl implementering van strategie eerder 'n administratiewe taak is (Thompson en Strickland, 1990:215).

Met die verkose strategie as gegewe, word die interne omgewing en stelsels geskep om die strategie so gou moontlik te implementeer. Personeel word binne of buite die koöperasie gewerf en/of opgelei om sodoende vaardighede wat deur die strategie vereis word te verkry. Vergoedingstelsels word aangepas om die strategie te vestig en indien nodig word geringe wysigings aan die ondernemingskultuur en stelsels en prosedures aangebring om 'n verbondenheid tot die nuwe strategiese rigting te vestig.

Met die strategie-implementering afgehandel, is dit nou nodig dat na die finale element van die strategiese bestuursproses, teweete evaluering van die resultate en beheer van die implementering, gekyk word.

#### **6.3.10 Evaluering en beheer**

Evaluering en beheer vir die koöperasie is nie anders as dié vir ander ondernemings nie en daar word volstaan by dit wat in hoofstuk vyf bespreek is.

## 6.4 SAMEVATTING

In wese kan die algemene strategiese bestuursmodel wat in die vorige hoofstuk ontwikkel is, ook in die geval van koöperasies gebruik word. Die verskille wat daar wel is, ontstaan in die rol van die meer hegte verhouding wat daar tussen die lede, as belanghebbers, en die koöperasie bestaan. Die homogeniteit van die lede en die konserwatisme van die platteland speel ook 'n rol.

Oor die algemeen is die verskille klein genoeg sodat die model met slegs kleinere wysigings en geringe aanpassings gebruik kan word. Die verskille is in werklikheid verskille van aksent eerder as wesenlik.

Die volgende hoofstuk behandel die terugvoer wat ingewin is tydens die onderhoude wat gevoer is aan die hand van die aanbieding van die model aan enkele beplanningspersoneel verbonde aan 'n koöperasie.

## **HOOFSTUK 7**

### **TERUGVOER**

#### **7.1 ALGEMEEN**

Die strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies, wat in die vorige hoofstuk bespreek is, het ontstaan uit die literatuurstudie wat onderneem is. Dit is in die teorie gefundeer, maar nie in die praktyk getoets nie. Die toepassing van hierdie model op 'n landboukoöperasie moet nog ondersoek word. Die strategiese bestuursmodel is aan vier senior personeellede van 'n landboukoöperasie voorgelê en hul kommentaar is gevra. Hierdie hoofstuk sal die terugvoer wat ontvang is, bespreek.

#### **7.2 KEUSE VAN RESPONDENTE**

Ten einde die waarde van die onderhoude te maksimaliseer, is vier persone, wat in die jongste verlede te doen gehad het met of nog steeds betrokke is by strategiese beplanning, genader om 'n evaluering van die strategiese model te doen en kommentaar daarop te lewer. Onderhoude is gevoer met personeel op op verskillende bestuursvlakke en in verskillende vertakkings van die koöperasie.

Die mees senior personeellid met wie 'n onderhoud gevoer is, is 'n adjunk-hoofbestuurder wat ongeveer twee jaar gelede betrokke was by strategiese beplanning vir die koöperasie.

'n Ander respondent was 'n assistent-hoofbestuurder wat tans betrokke is by nywerheidsfiliale. Hierdie persoon was ook vroeër betrokke by die beplanningsdepartement tydens formele fases van strategiese beplanning by die koöperasie.

Die derde respondent is die bestuurder van die Departement Landbou-ontwikkeling. Hy het so pas 'n strategiese plan vir sy departement ontwikkel.

Die laaste respondent was by die Produktedepartement werksaam en het as deel van sy nagraadse studies 'n strategiese plan vir die individuele boer ontwikkel.

### 7.3 METODE VAN ONDERHOUDVOERING

Om praktiese redes is individuele onderhoude met die betrokke personeel gevoer. Die ontwikkelde model is voorgehou en volledig met die respondent bespreek. Die respondente is versoek om vrae te stel oor enigiets wat onduidelik is. Respondente is veral versoek om kommentaar op die toepaslikheid van die model te lewer.

Die onderhoude was informeel en ongestruktureerd en soms is van die punt afgedwaal. Die model is telkens gebruik om die onderhoudsgesprek weer na die onderwerp onder bespreking terug te bring. Die duur van die onderhoude het gewissel van ongeveer een uur (met 'n paar onderbrekings) in die geval van die kortste onderhoud tot meer as vier uur in die geval van die langste.

### 7.4 TERUGVOER

Die kommentaar wat gelewer is, kan in twee groepe verdeel word, te wete algemene kommentaar en spesifieke kommentaar. Onder algemene kommentaar word verstaan dit waaroor die meerderheid van die respondente in beginsel saamgestem het, terwyl spesifieke kommentaar die mening was van slegs een van die respondente.

#### 7.4.1 Algemene kommentaar

##### 7.4.1.1 Omvang van die koöperasie

Dit was duidelik dat die moderne landboukoöperasie eintlik as 'n multi-divisionele onderneming gesien moet word. Die adjunk-hoofbestuurder het genoem dat die topbestuur die groepering van departemente onder 'n adjunk-hoofbestuurder as 'n divisie beskou. Die groepering van departemente onder 'n adjunk-hoofbestuurder is baseer op gerieflikheidsoorwegings, die agtergrond van die betrokke adjunk-

hoofbestuurders en 'n poging om verantwoordelikhede sover moontlik gelykop tussen die adjunkte te verdeel.

#### 7.4.1.2 Beperkte nut van die model

Al vier die respondente het saamgestem dat die model wel van nut kan wees tydens strategiese beplanning van 'n landboukoöperasie. Die omvang van die bedrywighede van die koöperasie, soos in die vorige afdeling geskets, werk beperkend in op die aanwending van die model vir strategiese bestuur. Die model bied 'n nuttige verwysing om strategiese bestuur van 'n landboukoöperasie te verstaan. Die model help om die strategiese bestuursproses van 'n koöperasie meer verstaanbaar te maak deurdat dit die aandag vestig op die verskillende elemente betrokke by strategiese bestuur en die rol van die verskillende elemente in perspektief stel.

Op funksionele vlak kan die model wel 'n hulpmiddel wees in die strategiese bestuursproses van die een of ander departement of funksie. Die model behoort egter uitgebrei te word om tegnieke, byvoorbeeld doelwitmatrikse en kontrolelyste, wat gebruik kan word tydens die verskillende fases van die strategiese bestuursproses, in te sluit.

#### 7.4.1.3 Die rol van die ondernemingskultuur

Die respondente was eensgesind oor die belangrike rol van die ondernemingskultuur in die hele strategiese proses. Ondervinding het hulle geleer dat dit moeilik is om die kultuur van 'n onderneming te verander. Voorbeelde van mislukking van strategie as gevolg van 'n vermeende botsing tussen die strategie en ondernemingskultuur is genoem. 'n Bevestigde voorbeeld is egter gevind waar 'n kernwaarde wel verander het as gevolg van 'n bedreiging vir die voortbestaan van die koöperasie.

Waardering is uitgespreek vir die manier waarop spesifieke aandag aan ondernemingskultuur in die model verleen is.

## **7.4.2 Spesifieke kommentaar**

### **7.4.2.1 Verdeling van verantwoordelikhede**

Die mening is uitgespreek dat die bepaling van die kultuur en die vasstelling van die missie, hoofdoelstellings en beleid van die koöperasie op die vlak van die topbestuur en die direksie tuishoort. Omgewingsverkenning, doelwitbepaling, strategie-implementering en evaluering en beheer hoort weer tuis op die funksionele vlak. Strategieformulering sou dan plaasvind tussen die adjunk-hoofbestuurder aan die een kant en die assistent-hoofbestuurder en sy onmiddellike ondergeskiktes aan die ander kant.

### **7.4.2.2 Integrasie**

Die mening is uitgespreek dat op die (oorhoofse) vlak van die koöperasie, die model aangewend kan word om die verskillende departementele strategiese bestuursplanne te integreer. Daar bestaan botsende belange tussen sekere van die funksies, byvoorbeeld die handelsfunksie wat omsette wil verhoog, terwyl die finansieringsfunksie in sekere gevalle huiwer om krediet toe te staan.

Dit is die koöperasie se strategiese plan wat hierdie konflikte moet oorbrug tot die beste voordeel van die koöperasie en derhalwe die lid.

### **7.4.2.3 Die strategiese hiërargie**

Strategiese, taktiese en operasionele bestuur vind op alle vlakke van bestuur plaas ooreenkomstig die verduideliking wat in afdeling 4.6 gebied word. Een respondent het 'n probleem met die pyle wat in diagram 4.4 aangebring is om die verhouding tussen die strategiese hiërargie en die gesagstruktuur van die koöperasie weer te gee. Hy het verstaan dat dit die rigting van invloed is wat van die verskillende vlakke van die strategiese hiërargie uitgaan. Die bedoeling met die model was dat die pyltjies die reikwydte van die betrokke hiërargiese vlak weergee. Die model kan maklik aangepas word om die onduidelikheid uit die weg te ruim.

#### 7.4.2.4 Strategiese bestuur as 'n ingesteldheid

Een van die respondente het beweer dat strategiese bestuur 'n wyse van optrede is eerder as 'n meganistiese stelsel waarvolgens opgetree moet word. Dit is in ooreenstemming met Manning (1988:127) wat strategiese bestuur as 'n ingesteldheid of houding sien. Dit is nie die *proses* as sulks wat van belang is nie, maar die *resultate* wat deur die strategiese bestuursproses behaal word. Die respondent het 'n voorbeeld genoem waar die *papierwerk* so lank geneem het dat teen die tyd wat dit afgehandel was, die geleentheid waarvoor beplan is, ook al iets van die verlede was.

#### 7.4.2.5 Die belang van 'n diensingesteldheid

Die adjunk-hoofbestuurder het genoem dat koöperasies toenemend mededinging van nuwe toetreders tot die taakomgewing van die landboukoöperasies ondervind. Die koöperasies kan nie bekostig om gerus te wees en net op die lojaliteit van die lede staat te maak vir ondersteuning nie. Landboukoöperasies sal in die toekoms verplig wees om 'n bekostigbare diens van hoë kwaliteit aan die lid te lewer. Die lid moet die koöperasie ondersteun, nie omdat die statuut hom verplig nie, maar omdat dit vir hom voordelig is. Hier is waarskynlik sprake van 'n verandering aan die ondernemingskultuur.

#### 7.4.2.6 Die filiale

Die bestuurder van nywerhede het met die indeling wat diagram 6.4 maak, verskil. Volgens hom kan die handelsfiliale saam met die handelsfunksie gegroepeer word, terwyl die term *nywerheidsfiliale* gerus met *nywerhede* vervang kan word. Die hele kwessie van filiale-besigheid het sy ontstaan in die ouer Koöperasiewet (1981/91) toe die betrokkenheid van koöperasies by ander ondernemings nog deur die Minister van Landbou goedgekeur moes word. Hierdie beperkings het nou verval en die meer logiese indeling, soos hierbo, word voorgestel.

## 7.5 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

Die ontwikkelde strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies is met die vier personeellede van 'n koöperasie handel. Die kommentaar wat gelewer is, dui daarop dat die model as hulpmiddel by strategiese beplanning vir 'n landboukoöperasie tekortominge het. Die gebruik van die model as hulpmiddel by strategiese beplanning op departementele of funksionele vlak lyk wel moontlik.

In die volgende hoofstuk word die studie saamgevat en word, veral na aanleiding van die terugvoer wat na die onderhoude ontvang is, aanbevelings gemaak.

## **HOOFSTUK 8**

### **SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

#### **8.1 SAMEVATTING**

Die studie wat onderneem is, het bestaan uit 'n literatuurstudie waartydens navorsing gedoen is oor koöperasies, die unieke eienskappe van landboukoöperasies en die besondere bestuursomgewing van landboukoöperasies. Daar is aandag gegee aan enkele kenmerke van bestuur terwyl strategiese bestuur in die algemeen redelik in diepte bestudeer is.

Gebaseer op die inligting wat tot hier ingewin is, is 'n omvattende, algemene, geïntegreerde strategiese bestuursmodel ontwikkel wat in die strategiese bestuursproses gebruik kan word. Die model bevat die belangrikste komponente wat 'n rol speel in die strategiese bestuursproses, en dui die relatiewe belangrikheid van die elemente, sowel as die onderlinge verband tussen die verskillende elemente aan.

Vervolgens is die algemene model aangepas om as strategiese bestuursmodel spesifiek by landboukoöperasies te gebruik. Voorsiening is gemaak vir die besondere eienskappe van landboukoöperasies, die kenmerkende bestuursomgewing sowel as die unieke omstandighede waarin koöperasies hul bevind.

Ten laaste is die model aan vier kundige werknemers van 'n koöperasie voorgelê vir kommentaar oor die toepaslikheid van die model in die strategiese bestuursproses by landboukoöperasies.

## 8.2 GEVOLGTREKKINGS

### 8.2.1 Die strategiese bestuursmodel

'n Strategiese bestuursmodel, van toepassing op landboukoöperasies, kon wel ontwikkel word. Uit terugvoering het dit geblyk dat die ontwikkelde model beperkte nut het as handleiding vir die strategiese bestuursproses in die geval van 'n landboukoöperasie.

Die model se nut is daarin geleë dat dit begrip vir die strategiese bestuursproses by 'n landboukoöperasie in breë trekke aanhelp, aangesien die model die verskeidenheid elemente wat by die strategiese bestuursproses betrokke is, identifiseer. Verder toon die model die relatiewe belangrikheid van die elemente aan en dui dit aan hoe die verskillende elemente by mekaar inskakel.

### 8.2.2 Die landboukoöperasie is 'n onderneming

Daar is vasgestel dat 'n landboukoöperasie as 'n onderneming beskou kan word aangesien dit oor al die eienskappe van 'n onderneming beskik (Van Reenen, 1975:7-23). Hoewel daar sekere unieke kenmerke aan die landboukoöperasie as onderneming verbonde is, moet dit steeds bestuur word soos enige ander onderneming. Die bestuursomgewing wyk min af van dié van die gewone nie-koöperatiewe onderneming. Soos die geval is met ander ondernemings, is strategiese bestuur dus 'n voorwaarde vir sukses óók in die geval van 'n landboukoöperasie.

### 8.2.2 Kenmerkende eienskappe van 'n koöperasie

Die werksaamhede van koöperasies word deur wetgewing gereël en die Wysigingswet op Koöperasies (1993/37) het baie van die beperkings van die ouer Wet op Koöperasies (1981/91) opgehef en sodoende die besigheidspotensiaal van koöperasies aansienlik uitgebrei.

'n Grondreël van koöperasies, met ander woorde dit wat koöperasies van ander ondernemings onderskei, is dat die surplus inkomste bo uitgawes onder lede verdeel word ooreenkomstig hul transaksies met die koöperasie. Ander kenmerke of reëls dien slegs om hierdie grondreël te verskans.

### 8.2.3 Die moontlikheid van strategiese bestuur

Hoewel landboukoöperasies in sekere opsigte aansienlik verskil van ander nie-koöperatiewe ondernemings, is koöperasies nie in só 'n mate verskillend dat strategiese bestuur onmoontlik is nie. Nie net het dié feit uit die literatuurstudie geblyk nie, dit is ook bevestig in die onderhoude wat gevoer is.

### 8.2.4 Landboukoöperasies as multi-divisionele ondernemings

Hierdie studie het van die standpunt uitgegaan dat die landboukoöperasie 'n multi-divisionele onderneming is wat uit 'n aantal funksionele eenhede saamgestel is. Die feit is bevestig tydens die onderhoude wat gevoer is. Verder het geblyk dat die funksies wat onder 'n adjunk-hoofbestuurder saamgevat word, afhanklik is van die ondervinding van die adjunk-hoofbestuurder en die verantwoordelikhede verbonde aan die verskillende funksies wat saamgegroepeer word.

## 8.3 AANBEVELINGS

### 8.3.1 Algemeen

Die landbou en gevolglik ook die landboukoöperasies was oor die afgelope aantal jare blootgestel aan invloede met verreikende gevolge. Hier word byvoorbeeld gedink aan droogtes, politieke woelinge en swak ekonomiese toestande. Die Suid-Afrikaanse Landbou-unie het koöperasies versoek om strategies te beplan ten einde hierdie omstandighede die hoof te bied.

Die navorsing wat gedoen is, dui daarop dat strategiese beplanning wel moontlik is by landboukoöperasies, maar dat die proses nog in sy kinderskoene is. Dat die moderne

landboukoöperasie 'n omvangryke en komplekse onderneming is, kan nie betwis word nie. Uitbreiding of verfyning van die strategiese bestuursmodel om vir hierdie kompleksiteit voorsiening te maak, is 'n moontlikheid wat oorweeg kan word.

### 8.3.2 Verdere navorsing

Indien aanvaar word dat die strategiese proses deur die ontwikkelde model verklaar word, eerder as dat dit 'n instrument is om strategiese bestuur mee uit te voer, is dit duidelik dat nog (’n) model(le) nodig is. Hierdie model(le) behoort as hulmiddel(s) te dien vir aspekte van die strategiese bestuursproses by landboukoöperasies. Die model wat in hierdie studie ontwikkel is, is wyd genoeg om as verwysingsraamwerk te dien om die verskillende detail-modelle tot 'n geheel te integreer.

Die navorsing oor die strategiese bestuur van kapitaalvorming by koöperasies, gedoen deur Hough (1991), dui die tipe navorsing aan wat oor die hele spektrum van strategiese bestuur by landboukoöperasies gedoen kan word. Moontlike aspekte wat ondersoek kan word, is ondermeer die volgende:

- \* Die invloed van die ondernemingskultuur op die strategieformulerings en -implementeringsproses.
- \* Omgewingsverkenning vir landboukoöperasies.
- \* Industrie-ontleding vir landboukoöperasies aan die hand van Porter se vyf magte-model.

### 8.3.3 Hulpmiddels

Aandag behoort ook in die navorsing gegee te word aan die ontwikkeling van nuwe of die aanpassing van bestaande hulpmiddels wat gebruik kan word tydens strategiese beplanning by landboukoöperasies. Hier word ondermeer gedink aan statistiese metodes om besluitneming te vergemaklik, kontrolelyste om seker te maak dat niks

oorgeslaan word nie en meganismes om byvoorbeeld die kultuur van die koöperasie objektief te peil.

#### **8.4 SLOTOPMERKING**

Die vertroude word uitgespreek dat die strategiese bestuursmodel vir landboukoöperasies wat in hierdie studie ontwikkel is, ten spyte van die beperkings wat aangetoon is, tog van waarde sal wees.

## BIBLIOGRAFIE

- ANON. 1989. Weg vir koöperasies aangedui. Finansies en tegniek, 42(14):48, Maart 24. ✓
- ANON. 1990. Toekoms van koöperasies uitgespel. Finansies en tegniek, 44(20):43, Mei 25. ✓
- ANON. 1991. Die bestuursomgewing van graankoöperasies. SA Koöp, :12-13, Jan. ✓
- BARNARD, A.F. 1988. Omgewingsverkenning by 'n geselekteerde groep kleinsakeondernemings in die PWV-gebied. Potchefstroom: PU vir CHO (Skripsie - MBA). ✓
- BOSHOF, C.H. 1968. Die wese en omvang van 'n koöperasie. (In Navorsingsverslag 1/1968. Wat is 'n koöperasie? : INSTITUUT VIR KOÖPERASIEWESE, P.U. VIR C.H.O. Potchefstroom. p. 47-78.) ✓
- BOWMAN, C. & ASCH, D. 1987. Strategic management. Hampshire : Macmillan. ✓
- BYARS, L.L. 1987. Strategic management: planning and implementation - concepts and cases. New York : Harper & Row. ✓
- CASH, J.I., McFARLAN, F.W., MCKENNEY, J.L. & VITALE, M.R. 1988. Corporate information systems management: text and cases. Homewood : Irwin. ✓
- DE VILLIERS, T. 1992. Beoogde wysigings krap. Finansies en tegniek, 44(32):29-30, Aug. 14. ✓
- DIGMAN, L.A. 1986. Strategic management: concepts, decisions, cases. Plano : Business Publications. ✓
- DIGMAN, L.A. 1990. Strategic management: concepts decisions cases. Homewood : BPI/Irwin. ✓

DRUCKER, P.F. 1987. The frontiers of management: where tomorrow's decisions are being shaped today. London : Heineman.

DU PREEZ, N.P. 1987. Fasette van geïntegreerde bestuur. 2de uitg. Potchefstroom : Wesfalia.

DU PREEZ, N. 1989. Studiegids: strategiese beplanning. Anmag Uitgewers : Potchefstroom.

EKMAN, B. 1990. Coaching: the leadership difference. Kenwyn : Juta.

HICKS, H.G. & GULLETT, C.R. 1981. Management. 4th ed. Auckland : McGraw-Hill.

HIGGINS, J.M. & VINCZE, J.W. 1989. Strategic management. 4th ed. Orlando : Dryden.

HOUGH, J. 1991. 'n Strategiese bestuursbeplanning tot kapitaalvorming deur graankoöperasies in Suid-Afrika. Pretoria : UNISA. (Proefskrif - D.Comm.)

JAUCH, L.R. & GLUECK, W.F. 1988. Business policy and strategic management. 5th ed. New York : McGraw-Hill.

KASSIER, W.E. 1993. Nuusvrystelling deur prof. W.E. Kassier. Voorsitter: Komitee van Ondersoek na die Bemarkingswet, 1968 (Wet No. 59 van 1968).

KOHN, M. 1977. Dynamic managing: principles, process, practice. Menlo Park : Cummings.

KOONTZ, H. 1989. The management theory jungle. (In. MATTESON, M.T. & IVANCEVICH, J.M. ed. Management and organizational behaviour classics. 4th ed. Homewood : Irwin. p. 19-36.)

KOÖPERATIEWE RAAD

kyk

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE

KREITNER, R. 1989. Management. 4th. ed. Boston : Mifflin.

KROON, J. ed. 1990. General mangement. Pretoria : HAUM.

KROON, J. & VAN ZYL, J.J. 1990. Planning. (In KROON, J. ed. General mangement. Pretoria : HAUM. p. 125-145.)

LORSCH, J.W. 1987. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. (In McCARTHY, D.J., MINICHELLO, R.J. & CURRAN, J.R. Business policy and strategy: concepts and readings. 4th ed. Homewood : Irwin. p. 436-452.)

LUBBE, A.M. 1989. Die bestuursomgewing van graankoöperasies. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Comm.)

MANNING, A.D. 1988. The new age strategist. Johannesburg : Southern Book Publishers.

McLEOD, R. 1983. Management information systems. 2nd. ed. Chicago : Science Research Associates.

MEYER, A.S. 1974. Moderne landboukoöperasie in ekonomiese perspektief. Elsievrievier : Nasionale Boekdrukkery.

MOSTERT, W.J. 1990. Strategiese beplanning by landboukoöperasies. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Comm.)

NEWMAN, W.H., LOGAN, J.P. & HEGARTY, W.H. 1989. Strategy: a multi-level, integrative approach. Cincinnati : South-Western Publishing.

NIEWOUDT, M. 1989. Koöperasies sal boere na markverwante produksie moet lei. Finansies en tegniek, 42(44):39, Nov. 10.

OHMAE, K. 1982. The mind of the strategist: the art of Japanese business. New York : McGraw-Hill.

PEARCE, J.A. & ROBINSON R.B. 1985. Formulation and implementation of competitive strategy. 2nd ed. Homewood : Irwin.

PEARCE, J.A. & ROBINSON R.B. 1988a. Strategic management: strategy formulation and implementation. 3rd ed. Homewood : Irwin.

PEARCE, J.A. & ROBINSON R.B. 1988b. Formulation and implementation of competitive strategy. 3rd Ed. Homewood : Irwin.

PEARCE, J.A. & ROBINSON R.B. 1989. Management. Singapore : McGraw-Hill.

\* PEARCE, J.A. & ROBINSON R.B. 1991. Strategic management: formulation, implementation, and control. 4th ed. Homewood : Irwin.

PORTER, M.E. 1979. How competitive forces shape strategy. Harvard business review, 57(2):137-145, Mar./Apr.

ROBINS, S.P. 1986. Organizational behaviour: concepts, controversies, and applications. 3rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

ROETS, S. 1989. Omgewingsverkenning as inset tot strategiese bestuur deur kleinnywerhede in Suider-Afrika. Johannesburg : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Comm.)

SALU

kyk

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE

SAWYER, G. 1990. Business policy and strategic management: planning, strategy, and action. New York : Harcourt.

SMITH, J.G. 1985. Business strategy: an introduction. Oxford: Blackwell.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1968. Bemerkingswet, no. 59 van 1968. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1981. Koöperasiewet, no. 91 van 1981. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1993. Wysigingswetsontwerp op koöperasies [W20-93(AS)]. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1993. Wysigingswet op Koöperasies, no. 37 van 1993. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE. 1966. Inleiding tot die koöperasiewese. Pretoria : SALU.

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE. 1987. 'n Strategie vir die ontwikkeling van landboukoöperasies in Suid-Afrika. (Ongepubliseerde dokument van die Koöperatiewe Raad : DOK 9/87.)

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE. 1990. Strategiese beplanning by landboukoöperasies. (Ongepubliseerde dokument DOK 208/90 met twee bylaes.)

SWART, H.C. 1980. Die wesensaard van omsetbonusse en die toepassing daarvan deur landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif -D.Comm.)

TER WOORST, G.J. 1968. Koöperasie as vorm van ekonomiese organisasie. (In Navorsingsverslag 1/1968. Wat is 'n koöperasie? : INSTITUUT VIR KOÖPERASIEWESE, P.U. VIR C.H.O. Potchefstroom. p. 1-13.)

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 1987. Strategic management : concepts and cases. 4th ed. Plano : Business Publications.

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 1990. Strategic management: concepts and cases. 5th ed. Homewood : BPI/Irwin.

VAN NIEKERK, J.A.S. 1986. Koöperatiewe teorie en praktyk. Pretoria : SALU.

VAN NIEKERK, W.P. 1987. Eietydse bestuur. Durban : Butterworth.

VAN NIEKERK, A.I. 1993. Die toekoms van landbou in die veranderde institusionele bedeling. (Gepubliseerde notas gebruik deur die Minister van Landbou vir sy toespraak by Lanvokon: 25 Februarie 1993).

VAN REENEN, M.J. 1975. Die primêre sitruskoöperasies in Suid-Afrika met spesiale verwysing na die finansiering daarvan. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - D.Comm)

WETTE

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek).

WHEELEN, T.L. & HUNGER, J.D. 1989. Strategic management and business policy. 3rd ed. Reading : Addison-Wesley.

WILLEMSE J. 1993. Geleentheid vir groter wins. Landbou-weekblad, 74(772):6-7, Jan. 29.