

STRATEGIESE BESTUUR VAN GRONDSTOFVOORSIENING AAN DIE INMAAKBEDRYF

DAVID JOACHIM SCHOLTZ

Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister in Bedryfsadministrasie in die Fakulteit van Ekonomiese en Bestuurswetenskappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Leier: Prof N P du Preez

Potchefstroom

1991

BEDANKINGS

My opregte dank en waardering aan:

1. My studieleier, Prof N P du Preez, vir sy leiding gedurende die studie en met die voorbereiding van die skripsie.
2. Langeberg Voedsel Beperk, wat my finansiëel en andersins ondersteun het oor die afgelope vier jaar.
3. Die landboukundiges van Langeberg en Hygrotech wat my behulpsaam was met die voltooiing van die vraelyste.
4. Prof P Bruwer, wat my behulpsaam was met die statistiese ontleding van die empiriese ondersoek.
5. My vrou vir haar volgehoue belangstelling en ondersteuning, en veral vir haar hulp met die rekenaarwerk.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1	INLEIDING	8
1.1	DIE TITEL	8
1.1.1	Strategiese bestuur	8
1.1.2	Grondstof	8
1.1.3	Die inmaakbedryf	9
1.2	PROBLEEMSTELLING	12
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE	16
1.4	VERWYSINGSRAAMWERK	17
1.4.1	Omgewing	17
1.4.2	Omvang van studie	18
1.5	NAVORSINGSMETODIEK	18
1.5.1	Literatuurstudie	18
1.5.2	Empiriese ondersoek	19
1.6	BEPERKINGS	20
1.7	BEGRIPSOMSKRYWING	20
1.8	AKTUALITEIT	21
1.9	VERDERE ONTPLOOIING	22
HOOFSTUK 2	KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE	23
2.1	INLEIDING	23
2.2	INTERNE FAKTORE WAT AANLEIDING GEE TOT HIERDIE STUDIE	23
2.2.1	Koste-effektiwiteit	23
2.2.2	Uit-voorraad situasies	25
2.2.3	Interne ondersoeke	27
2.3	EKSTERNE FAKTORE WAT AANLEIDING GEE TOT HIERDIE STUDIE	27
2.3.1	Groei in die mark	27
2.3.2	Faktore in die landbou wat grondstofvoorsiening beïnvloed	30
2.3.2.1	Algemeen	30

2.3.2.2	Bestuurskundigheid	32
2.3.2.3	Grondkwaliteit	33
2.3.2.4	Arbeid in die landbou	33
2.3.2.5	Water	34
2.4	GEVOLGTREKKING	34
2.5	OPSOMMING	35
HOOFSTUK 3 HUIDIGE BEDELING		36
3.1	INLEIDING	36
3.2	DIE MARKTE	37
3.2.1	Die nasionale varsprodukte markte	39
3.2.2	Die verwerkers	40
3.3	LANGEBERG SE HUIDIGE SITUASIE	41
3.3.1	Metode van aankoop	42
3.3.2	Strategie ten opsigte van kwaliteitsbehoefte	43
3.3.3	Strategie ten opsigte van volume (kwantiteit) behoeftes	45
3.4	GEVOLGE VAN BOGENOEMDE STRATEGIEË	47
3.4.1	Positiewe gevolge	47
3.4.2	Negatiewe gevolge	48
3.5	ANDER ONDERNEMINGS	50
3.6	GEVOLGTREKKING	51
3.7	OPSOMMING	51
HOOFSTUK 4 LITERATUURSTUDIE		52
4.1	INLEIDING	52
4.2	NOODSAAKLIKHEID VAN STRATEGIESE BESTUUR	52
4.3	DEFINISIE VAN STRATEGIESE BESTUUR	54
4.4	EIENSKAPPE VAN DIE PROSES VAN STRATEGIESE BESTUUR	55
4.5	KOMPONENTE VAN STRATEGIESE BESTUUR	56

4.5.1	Definiëring van die onderneming se tipe besigheid en die ontwikkeling van 'n strategiese missie	57
4.5.2	Die daarstelling van strategiese doelstellings en prestasie miktipes of doelwitte	58
4.5.3	Die formulering van 'n strategie om die doelstellings te bereik	61
4.5.3.1	Vlakke van strategie	62
4.5.4	Die implementering en uitvoering van die verkose strategiese plan	65
4.5.5	Evaluering van strategiese prestasie en verandering aan die strategie indien nodig	69
4.6	INLEIDING TOT DIE MEGANIEKA BESKIKBAAR VIR DOELTREFFENDE STRATEGIESE BEPLANNING	70
4.7	TEGNIEKE VIR INDUSTRIE- EN MEDEDINGENDE ONTLEDING	71
4.7.1	Industrie situasie-ontleding en industrie aantreklikheid	71
4.7.2	Mededingende situasie-ontleding	72
4.7.3	Die vyf magte in Porter se model	75
4.7.4	Sleutel suksesfaktore	79
4.7.5	Onderneming situasie-ontleding	79
4.8	ONTLEDING VAN DIE ALGEMENE OMGEWING	80
4.8.1	Makro-omgewing	80
4.8.1.1	Die ekonomiese omgewing	81
4.8.1.2	Die tegnologiese omgewing	82
4.8.1.3	Maatskaplike omgewing	82
4.8.1.4	Fisiese omgewing	83
4.8.1.5	Polities-wetlike omgewing	83
4.8.1.6	Die internasionale omgewing	83
4.8.2	Die mikro-omgewing	83
4.9	GENERIESE ONDERNEMINGSTRATEGIEË EN INDUSTRIE OMGEWINGS	85
4.9.1	Generiese strategieë	85

4.9.2	Industrie omgewings	86
4.10	DAARSTELLING EN INSTANDHOUDING VAN MEDEDINGENDE VOORDELE	86
4.10.1	Lae koste leierskap	88
4.10.2	Differensiasie	89
4.10.3	Fokus	90
4.10.4	Offensiewe strategieë	91
4.10.5	Defensiewe strategieë	91
4.11	VERSKILLENDE KORPORATIEWE GENERIESE STRATEGIEë	92
4.12	TEGNIEKE VIR ONTLEDING VAN KORPORATIEWE DIVERSIFISERINGS STRATEGIEë	92
4.12.1	Die BCG-matriks	94
4.12.2	Ander matrikse	96
4.13	SAMEVATTING VAN MEGANIKA	97
4.14	INLEIDING TOT DIE EFFEK VAN GRONDSTOFVOORSIENING OP STRATE- GIESE BEPLANNING EN DIE MEDEDINGENDE VERMOë	97
4.15	WIEL VAN MEDEDINGENDE STRATEGIE	98
4.16	GRONDSTOFVOORSIENING 'N DEEL VAN DIE MEDEDINGENDE VERMOë	99
4.17	AANKOOPSTRATEGIE	101
4.17.1	Verspreide aankope	103
4.17.2	Vermyn oorskakelingskoste	103
4.17.3	Help om alternatiewe bronne te ontwikkel	103
4.17.4	Bevorder standaardisasie	104
4.17.5	Skep die bedreiging van terugwaartse integrasie	104
4.17.6	Gebruik van gedeeltelike terugwaartse integrasie	104
4.17.7	Kwasie-integrasie	105
4.18	DIE EFFEK VAN VERTIKALE INTEGRASIE OP DIE GRONDSTOFVOOR- SIENING	105
4.19	STRATEGIESE VOORDELE EN KOSTE VAN VERTIKALE INTEGRASIE	106
4.19.1	Volume van deursoet	106
4.19.2	Ekonomie van integrasie	106

4.19.3	Ekonomie van gekombineerde operasies	106
4.19.4	Ekonomie van interne beheer	107
4.19.5	Ekonomie van inligting	107
4.19.6	Ekonomie van marknavorsing	107
4.19.7	Ekonomie van stabiele verwantskap	107
4.20	EIENSKAPPE VAN 'N VERTIKAAL GEINTEGREERDE ONDERNEMING	108
4.21	STRATEGIESE KOSTE VAN INTEGRASIE	110
4.22	SPESIFIEKE STRATEGIESE OORWEGINGS BY TERUGWAARTSE INTEGRASIE	112
4.22.1	Vertroulike inligting	112
4.22.2	Differensiasie	112
4.23	DIE ROL VAN GRONDSTOFVOORSIENING EN DIE LOGISTIEK DAARVAN	112
4.24	DIE INMAAKINDUSTRIE	115
4.24.1	Kwantiteit	116
4.24.2	Kwaliteit	117
4.24.3	Seisoenaliteit	117
HOOFSTUK 5	EMPIRIESE ONDERSOEK	119
5.1	INLEIDING	119
5.2	SAMESTELLING VAN VRAELYSIE	119
5.3	ADMINISTRASIE VAN VRAELYSIE	120
5.4	STATISTIESE VERWERKING	120
5.5	RESULTATE	121
5.5.1	Biografiese gegewens	121
5.5.2	Ingeligtheid oor Langeberg	123
5.5.3	Finansiële inligting	123
5.5.4	Inligting soos deur die kommersiële groente-boere verskaf	124
5.5.5	Inligting soos verskaf deur die respondente wat slegs of hoofsaaklik aan die varsmark bemark	126
5.5.6	Inligting soos verskaf deur die respondente wat groente op kontrakbasis vir die verwerkers produseer	128

5.5.7	Inligting soos verskaf deur respondente wat glad nie met groente boer nie	131
5.8	OPSOMMING	131
HOOFSTUK 6	GEVOLGTREKKINGS	133
6.1	GEVOLGTREKKINGS UIT DIE ONDERSOEK WAT IN AANMERKING GENEEM MOET WORD BY STRATEGIESE BEPLANNING	133
6.1.1	Langeberg se beeld	133
6.1.2	Finansiële posisie van boere	133
6.1.3	Bewegings in die groentebedryf	134
6.1.4	Persepsies van varsmark produsente	135
6.1.5	Persepsies van produsente wat tans vir die verwerkers plant	135
6.1.6	Persepsies deur persone wat gladnie met groente boer nie	136
6.2	GEVOLGTREKKINGS UIT DIE RES VAN DIE STUDIE WAT IN AANMERKING GENEEM MOET WORD BY STRATEGIESE BEPLANNING	137
6.2.1	Strategie	137
6.2.2	Bedingingsvermoë van verskaffers van grondstof aan die inmaakbedryf	138
6.2.3	Die praktiese situasie waarin Langeberg tans verkeer	139
6.3	OPSOMMING	140
HOOFSTUK 7	STRATEGIESE BEPLANNING VAN GRONDSTOFVOORSIENING	142
7.1	MISSIE	142
7.2	DOELWITTE	142
7.3	MAGTE EN KRAGTE WAT 'N ROL SPEEL	143
7.3.1	Hoeveelheid grondstof	143
7.3.2	Kwaliteit van grondstof	143
7.3.3	Skedulering van grondstof	144
7.3.4	Direkte koste van grondstofvoorsiening	144

7.3.5	Vaste koste van grondstofvoorsiening	144
7.3.6	Stabiliteit van grondstofvoorsiening	144
7.4	MOONTLIKE TOEKOMS SCENARIOS WAT GROENTEPRODUKSIE IN DIE ME- DIUMTERMYN KAN BEINVLOED	145
7.4.1	Produsente situasie	145
7.4.2	Langeberg situasie	146
7.4.3	Die algemene omgewing	147
7.4.4	Ander relevante scenario's	147
7.5	GEVOLGE	148
7.5.1	Sterkpunte	149
7.5.2	Swakpunte	149
7.5.3	Bedreigings	150
7.5.4	Geleenthede	150
7.6	SLEUTEL SUKSESFAKTORE	151
7.7	VOORGESTELDE STRATEGIESE PLAN	151
7.7.1	Algemeen	151
7.7.2	Rigtingverandering	152
7.7.3	Generiese strategieë	155
7.7.3.1	Differensiasie	155
7.7.3.2	Lae koste-leierskap	155
7.7.3.2	Vertikale integrasie	156
7.8	OPSOMMING	157
	BYLAAG A VRAELYS	158
	BIBLIOGRAFIE	174
	ENGLISH ABSTRACT	180

1.1 DIE TITEL

Die titel van hierdie skripsie dui daarop dat inligting en kennis beskikbaar in die veld van strategiese bestuur deeglik bestudeer en gebruik is om uiteindelik 'n strategiese plan daar te stel vir grondstofvoorsiening aan die inmaakbedryf.

1.1.1 Strategiese bestuur

Strategiese bestuur word beskou as die rigtinggewende proses waar 'n onderneming se langtermyn doelwitte bepaal word, waar strategiese planne daargestel word om hierdie doelwitte te bereik en waar aksiestappe bepaal word om hierdie planne tot uitvoer te bring.

Daar moet dus ten opsigte van elke deel van die onderneming se aktiwiteite bepaal word wat die mededingende voordele is, watter strategie gevolg moet word om die mededingende voordele te verhoog of in stand te hou en die uitvoer van hierdie strategie moet beplan, beheer, geëvalueer en indien nodig aangepas word.

1.1.2 Grondstof

Grondstof dui in 'n produksieproses op daardie materiaal wat met die aanvang van die proses gebruik word as inset. In die geval van die inmaakbedryf is dit hoofsaaklik groente, vrugte en vleis.

Vir die inmaakbedryf is grondstof dus nie noodwendig vrylik beskikbaar nie, is dit gewoonlik bederfbare produkte en het dit 'n groot effek op die

onderneming se totale prestasie. Ondernemings in die inmaakbedryf moet dus spesiale strategieë volg om voldoende grondstof te bekom. In die geval van vrugte is dit byvoorbeeld onmoontlik om grondstof te bekom indien alle seisoenale vrugte reeds verkoop is, siende dat bome 'n aantal jaar neem om in produksie te kom. Daar is dus nie alternatiewe bronne vir vrugte nie.

Sekere groente is ook totaal onbekombaar in die normale handel, en word net verbou deur produsente wat dit vir die inmaakbedryf op kontrakbasis verbou.

Die mededingendheid van die ondernemings in die inmaakbedryf word direk beïnvloed deur die mededingendheid van hul grondstofvoorsiening.

1.1.3 Die inmaakbedryf

Die inmaakbedryf is daardie bedryf wat met spesifieke tegnieke die rakleef tyd van varsprodukte aansienlik verleng, en gewoonlik word die produk in bottel- of blikhouers ingemaak. Nuwe tegnieke om dieselfde doel te bereik word egter deurgaans ontwikkel.

Die inmaakbedryf in Suid-Afrika het oor die afgelope jare ontwikkel vanaf 'n klein begin tot 'n uiters gesofistikeerde bedryf. In die geval van Langeberg Voedsel Beperk, (voorheen Langeberg Koöperasie Beperk), het die bedryf ontstaan as gevolg van 'n ooraanbod van vrugte met 'n gevolglike lae prys in die piek seisoen.

Deur hierdie ooraanbod in te maak kon die vrugte dus oor 'n langer periode bemark word (die hele jaar) en die produsente kon 'n beter prys daarvoor kry. Oor die jare het die bedryf uitgebrei en Langeberg het soos ander ondernemings 'n wye reeks produkte landwyd begin bemark. Hierdie produkte

het onder andere groente en vrugte ingesluit. Met die uitbreiding van die reeks ingemaakte produkte, die landswye distribusie en die doelwit om altyd voorraad te hê het heelwat probleme ontstaan wat die verskillende ondernemings se mededingendheid beïnvloed.

Eerstens is die meeste van hierdie produkte seisoenaal en moet daar 'n groot deel van die jaar groot voorrade gedra word ten einde die hele jaar te kan voorsien in die vraag na die produkte.

Tweedens is sekere produkte slegs in sekere gebiede beskikbaar, en is vervoer van of die grondstof of die ingemaakte produk 'n baie groot faktor.

Derdens het bekende Suid-Afrikaans-georiënteerde probleme ook die inmaakbedryf getref, waaronder die volgende:-

- a. Sanksies
- b. Hoë stygings in die koste van onderdele, wat hoofsaaklik ingevoer moet word.
- c. Hoë stygings in die koste van arbeid, en dit in 'n arbeidsintensiewe bedryf.
- d. Geweldige stygings in rentekoerse, wat batebestuur ontsettend belangrik maak.

Hierdie bedryf is ook uitgelewer aan hoë stygings in verpakkingsmateriaal en dit het 'n groot effek op die prys van die finale produk. Tans is daar groot druk op die voedselbedryf vanweë die groot bydrae wat hierdie bedryf tot inflasie maak, en toekomstige prysverhogings sal waarskynlik onder die vergrootglas kom. Met bykans geen kans om marges te verhoog nie, is ondernemings van volume groei en koste besparings afhanklik vir toenemende

winste (Naude, 1991:Ongepubliseer).

Wanneer bogenoemde probleme en die mededingendheid van die ondernemings in die bedryf in ag geneem word, is dit duidelik dat mededingers al hoe meer mik na koste-effektiwiteit. Dit word aanvaar dat 'n groot en belangrike faktor om in ag te neem by koste-effektiwiteit die grondstofvoorsiening is.

Gewilde doelwitte is om gewasse so na as moontlik aan die verwerkingseenheid te produseer. Verwerkingseenhede word so na as moontlik aan die mark opgerig, oeste word deur die jaar versprei indien dit moontlik is en bates word koste-effektief bestuur. Dit sluit in goeie beheer oor debiteure en voorraad, en oorproduksie (te groot voorraaddraging) is dus onaanvaarbaar. Verder word gepoog om die beste kwaliteit grondstof moontlik te gebruik, ten einde produktiwiteit te verbeter.

Uit 'n grondstofvoorsieningsoogpunt het die inmaakbedryf dus die volgende breë doelwitte:

- a. Om so min moontlik uit voorraad te wees (dit wil sê geen oesmislukkings).
- b. Om nie te oorproduseer nie (dus korrekte oesskattings, of koop slegs die benodigde hoeveelheid).
- c. Om die grondstof so na as moontlik aan die verwerkingseenheid te produseer.
- d. Om die spesifieke gewas 'n paar keer per jaar te produseer indien die klimaat dit toelaat.
- e. Om koste-effektief te wees ten opsigte van prys, kwaliteit, tydigheid en tempo van grondstoflewering, siende dat al hierdie faktore 'n geweldige invloed het op die koste-effektiwiteit van die produksie-

eenheid.

Opsommend kan dus aanvaar word dat die voorsiening van grondstof die koste-effektiwiteit van 'n onderneming so beïnvloed dat dit alhoewel meer 'n strategies belangrike komponent van die bedryf word wat 'n direkte invloed op 'n onderneming se mededingendheid het. Groot druk is dus op grondstofvoorsiening, siende dat in 'n bemarkingsgeoriënteerde onderneming die veronderstelling is om te produseer dit wat die bemarkingsafdeling kan verkoop.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Verbruikers van ingemaakte vrugte en groente verteenwoordig 'n wye verskeidenheid van inkomste- en ander groeperinge. So gebruik sekere groepe byvoorbeeld ingemaakte boontjies as proteïenbron, terwyl ander groepe meer eksotiese produkte soos aspersies en pekeluië aankoop.

Ongeag hoe wyd die spektrum van verbruikers is, is dit duidelik dat inkomste-sensitiwiteit 'n effek op verkope het, en dat 'n oplewing in die ekonomie tot groter verkope lei. Dit moet egter ook aanvaar word dat 'n groot deel van die bevolking werkloos is, en nie met 'n oplewing in die ekonomie noodwendig meer besteebare geld gaan hê nie (Willemse, 1991 (a):16).

Verder het verstedeliking sowel as verdere verwestering van veral die swart bevolking ook 'n groot effek op die mark vir ingemaakte produkte, aangesien verpakte produkte meer verbruik word (Willemse, 1991 (a):16).

Projeksies wat gemaak word ten opsigte van die groei in die mark dui dan ook op redelike groei in veral sekere produkte.

Pro-aktiewe ondernemings in die inmaakbedryf moet dus deurentyd aandag gee aan strategiese bestuur en spesifieke faktore wat aandag moet geniet is die volgende:

- a. Die skep van voldoende produksiekapasiteit om in die vraag te voorsien.
- b. Die skep van voldoende distribusie kanale en distribusie kapasiteit.
- c. Die opbou van bestuurskundigheid en veral deeglike opvolgbeplanning wat gedoen moet word met die oog op 'n groter organisasie.
- d. Die beplanning van die finansiële posisie van die onderneming sodat uitbreiding kan plaasvind wanneer aktiwiteite dit regverdig.
- e. Die strategiese bestuur van grondstofvoorsiening ten einde in die toekoms genoeg grondstof te kan hê en te verseker dat die kwaliteit van hoë standaard is.

Dit is die laaste faktor wat in hierdie studie aandag geniet, en spesifiek die verskaffing van groente as grondstof aan die inmaakbedryf.

Dit is bekend dat die inmaakbedryf slegs 'n deel uitmaak van die groentebedryf en dat bevrore groente sowel as die varsmark ook belangrike komponente is. Verder moet besef word dat alhoewel die mededinging tussen hierdie komponente indirek is by die verkooppunte hoofsaaklik as gevolg van die verskille in bruikbaarheid van die produkte, die mededinging direk is by grondstofverkryging omdat dieselfde grondstof verbruik word.

Enige beraamde groei in die inmaakbedryf sal verder 'n ooreenstemmende groei in die varsmark en bevrore groente bedrywe hê, aangesien dieselfde redes in 'n groot mate vir groei in die verskillende bedrywe verantwoordelik is. Vinnige verwestering kan selfs lei tot vinniger groei in laasgenoemde bedrywe, omdat die beskikbaarheid van vries- en koelgeriewe ook

sal vermeerder (Willemse, 1991 (a):16).

Die gevolgtrekking moet dus gemaak word dat die behoefte aan grondstof in Suid-Afrika gaan toeneem. Wanneer na die situasie gekyk word soos dit tans daar uitsien, moet 'n hele aantal belangrike punte dadelik genoem word:

a. Hoofsaaklik as gevolg van kwaliteitsprobleme en uitvoorraad situasies het Langeberg gedurende 1990/91 'n volume afname van 8 % in die plaaslike mark ondervind oor al die segmente. Groente was wel 'n meer stabiele segment met 'n kleiner volume verlies, maar by 'n hele aantal produkte was daar voortdurend uitvoorraad situasies en voorsiening is dus reeds 'n probleem (Naude, 1991:Ongepubliseer).

b. Besproeiingsgebiede word landwyd deur inmakers en bevriesingsmaatskappye benut en daar is reeds groot mededinging vir grondstof. Lewering aan die varsmark vind terselfdertyd uit hierdie gebiede plaas.

c. Heelwat gebiede word gebruik waar die beskikbaarheid van water so riskant is, dat die gewasse se riskantheid geweldig verhoog.

d. Mis-oeste kom soms voor by groenteproduksie, hoofsaaklik as gevolg van die volgende:

- Hoë vlak van bestuur word benodig en ontbreek soms.
- Hoë vlak van voorligting is noodsaaklik maar word moeilik voorsien in afgeleë gebiede.
- Groente is vatbaar vir verskeie siektes wat riskantheid verhoog.
- Dit is meestal arbeidsintensiewe gewasse, en met 'n arbeidsprobleem kan die oes verlore gaan wat ook die riskantheid verhoog.
- Oeste word beplan in meer riskante seisoene ter wille van kapasiteit-/rente-/voorraadprobleme van die verwerkers.
- Alhoemeer produsente staak hul boerdery of word insolvent verklaar.

Ander baie belangrike faktore wat 'n effek het op die finansiële posisie van die produsente is die volgende:

- Ongekende hoë stygings in insetkoste (direkte produksiekoste) met die stygings in die prys van hul produkte wat nie kan tred hou nie (Willemse, 1990 (a):16)
- Skerp wisselende (en onsekere) pryse by die varsmark.
- Arbeid in die landbou het besonder duur geword.
- Hoë rentekoerse

Daar is dus genoeg redes om te verklaar hoekom daar soveel insolvente boere in groente-produiserende gebiede is. Die algemene waarneming van hierdie (en ander) produsente is dat dit finansiël met die verwerkers redelik goed gaan, terwyl dit met die verwerkers se grondstofverskaffers (produsente) sleg gaan.

Laastens is dit noodsaaklik dat van die beste produsente jaar na jaar dieselfde gewas (soms aanvanklik met groot sukses) op dieselfde grond verbou, en alhoewel probleme word ondervind wat wissel van verbrakking, hoë siekte besmetting en uitgeputte gronde wat lei tot lae opbrengste.

Wanneer ondernemings in die inmaakbedryf hierdie strategiese belangrike komponent van hul bedrywighede pro-aktief wil bestuur, is daar 'n verskeidenheid van denkrigtings wat aandag moet geniet en tot groot sukses of mislukking in die toekoms kan lei.

Voorbeelde van denkrigtings is die volgende:

- a. Produsente kan finansiël meer betrokke gemaak word deur bv. direkte

winsdeling (dividente op aandele.)

- b. Produksie-eenhede kan geskuif/opgerig word na/in goeie, stabiele groente-produuserende gebiede.
- c. Produksie-eenhede kan bly waar hul is, maar voorverwerkingseenhede kan in goeie gebiede opgerig en produkte in verwerkte, verkoelde vorm vervoer word.
- d. Produksie kan hoofsaaklik in gebiede plaasvind waar die verwerker 'n infrastruktuur het en goeie voorligting verskaf kan word.
- e. Daar kan op 'n hoër vlak nouer kontak met die varsmark wees.
- f. Die huidige stelsel van betaling per produk kan verander word na betaling per grondoppervlak waar boerdery risiko's dus deur die verwerker gedra sal word.
- g. Die verwerkers kan self grond koop of huur en self boer.
- h. Enkele boere kan dalk finansiële ondersteun word om meer intensief en meer meganies te boer.
- i. Die huidige werkswyse van kontrakte vir die lewering van 'n produk teen 'n spesifieke prys by 'n gegewe punt moet geëvalueer word om te bepaal of dit in die toekoms voldoende sal wees om aan die vraag te voldoen.

Hierdie denkrigtings kan nie geëvalueer word sonder om 'n strategiese studie van hierdie onderwerp te doen nie.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Die hoofdoelwit van hierdie studie is om 'n strategiese plan vir grondstofvoorsiening daar te stel ten einde die mededingende voordele van mededingers in die inmaakbedryf te verhoog.

Newedoelwitte is om te bepaal of daar in die toekoms genoeg grondstof

(groente) vir verwerkers sal wees om aan die markbehoefte te voorsien, en in die strategiese plan daarvoor voorsiening te maak ten einde te verseker dat daar wel genoeg grondstof sal wees.

In die navorsing wat gedoen sal word om bogenoemde doelwit te bereik, sal onder andere SWOT-ontledings gedoen moet word van :

- a. Groente as gewasreeks
- b. Die verwerkers as mark vir groente
- c. Langeberg as mark vir groente.

Verder sal die mededingende kragte (voordele) bepaal moet word van:

- a. Die verskaffers van groente
- b. Mededingende verwerkers
- c. Die eindverbruikers
- d. Potensiële nuwe toetreders hetsy as kopers van groente of as verwerkers van groente.

1.4 VERWYSINGSRAAMWERK

1.4.1 Omgewing

Hierdie studie word gedoen eerstens vir Langeberg Voedsel Beperk (kortweg Langeberg) en tweedens uit die oogpunt en in die milieu van Langeberg. Dit moet beklemtoon word dat sekere algemene aspekte wat op die totale inmaak-industrie van toepassing is, bespreek word. Wanneer groter detail of meer spesifieke aspekte bespreek word, word Langeberg se situasie gebruik. Die strategiese beplanning in hoofstuk 7 word dus ook vir Langeberg gedoen.

Langeberg Voedsel Beperk is 'n welbekende inmaker van voedsel en die markleier in Suid-Afrika. 'n Verskeidenheid produkte word ingemaak met produksie-eenhede in die Kaapprovinsie en Transvaal, en bemarking van produkte landswyd.

Produsente besit ongeveer 30 % van die Langeberg aandele en 'n goeie verstandhouding tussen die produsent en die maatskappy geniet deurgaans hoë prioriteit.

1.4.2 Omvang van studie

Hierdie studie word beperk tot produksiegebiede in Transvaal, en die spesifieke gebiede wat aandag geniet is die laeveld (Malelane, Hoedspruit, Letsitele), die Loskop besproeiingskema, die Hartbeespoortdam besproeiingsgebied, die verre Noord-Transvaal (Messina, Marken, Vivo, Dendron en die Thabazimbi/Makoppa gebied) en die oostelike hoëveld.

Verder word die studie beperk tot groentegewasse wat deur inmakers gebruik word, waarvan die belangrikste is: Tamaties, suikermielies, groenbone, wortels, beet, komkommers, ertjies en aartappels. Droëbone, aarbeie en makatane is egter ook ingesluit.

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

1.5.1 Literatuurstudie

'n Omvangryke studie van strategiese bestuur en die inmaakbedryf het die navorsing vooraf gegaan en word as deel van hierdie studie aangebied. Die literatuur is volledig ondersoek vir eienskappe van en tendense in strategiese bestuur, en hierdie inligting word ook gebruik by die opstel van die

strategiese plan.

Verder is die rol wat grondstofvoorsiening in die inmaakbedryf speel deeglik nagevors en heelwat internasionale literatuur is in die verband bestudeer.

1.5.2 Empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek is met behulp van vraelyste gedoen, en die volgende inligting is relevant:

a) Die vraelyste is deur vier verskillende kategorieë boere voltooi. Hierdie vier kategorieë sluit in:

- i) Langeberg produsente
- ii) Produsente wat aan verwerkers bemark, maar nie aan Langeberg nie
- iii) Produsente wat slegs aan die varsmark lewer en
- iv) Produsente wat in groente-produiserende gebiede boer, maar wat nie groente plant nie.

b) Daar is 210 vraelyste versprei, en 133 is terug ontvang en in die statistiese verwerking gebruik.

c) Die keuse van respondente het ewekansig geskied.

d) Die verwerking van die resultate is in samewerking met die Nagraadse Skool vir Bestuurswese van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys gedoen.

1.6 BEPERKINGS

Hierdie skripsie sal nie noodwendig deur enige persoon of instansie gebruik kan word om 'n beleid vir grondstofverkryging te ontwikkel vir of 'n spesifieke gebied of spesifieke produsente nie. Produsente se voor- en afkeure, sowel as hul probleme is empiries getoets met behulp van vraelys- te, en daaropvolgende prioriteitsbepalings, en enige moontlikheid wat nie op die vraelys is nie, is dus nie getoets nie.

Verder sal die inligting wat in hierdie studie ingesluit is, nie onbeperk geldig wees nie, omdat toestande in die landbou baie vinnig kan verander. 'n Produsent wat nou verkies om 'n alternatiewe gewas te plant, kan binne 'n kort periode van mening verander indien die alternatiewe gewasse se mark bv. in duie stort.

Laastens is die studie toegespits op die groente deel van die inmaakbedryf, met Transvaal as produksiegebied van groente. Ander dele van die inmaakindustrie, soos vleis-, vrugte-, konfyt- of sopprodukte word dus nie noodwendig op dieselfde wyse beïnvloed deur grondstofvoorsiening nie.

1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

Die volgende begrippe word in die skripsie gebruik en word kortliks beskryf:

Inmakers - Dit is daardie ondernemings in die voedselbedryf wat voedsel 'n langer rakleef tyd gee deur dit in 'n houër in te maak.

Verwerkers - Dit is ondernemings wat voedsel bemark in 'n verwerkte vorm en kan die inmakers, die bevriesingsindustrie en vars verpakkers insluit.

Monokultuur - Dit is 'n boerdery praktyk waar dieselfde gewas sonder afwisseling met ander gewasse aanhoudend verbou word.

Verhaal - Hierdie term word in die inmaakindustrie gebruik om aan te dui wat die opbrengs van eindproduk per ton grondstof is. Uiteraard kan daar soms meer en soms minder uit 'n ton grondstof "verhaal" word. Dit dien as standaard wat in die koste-stelsel gebruik word.

SWOT-ontleding - Dit is 'n bekende term wat dui op ontledings waar die swakpunte, die sterkpunte, die geleenthede en die bedreigings in oënskou geneem word.

1.8 AKTUALITEIT

Langeberg het onlangs strategiese beplanning gedoen, en het op bepaalde generiese strategieë besluit om ondernemingsdoelwitte te bereik. In hierdie hele aksie is egter nie veel aandag aan grondstofvoorsiening gegee nie, alhoewel een van die belangrikste probleme die afgelope jaar die uitvoorraad situasies was.

Langeberg het by die punt gekom waar besluite geneem moet word wat eerstens kapitaalgewys geweldige afmetings kan aanneem, tweedens uiters finaal kan wees en derdens die onderneming strategies binne 'n paar jaar in 'n besondere sterk of swak posisie ten opsigte van mededingers kan plaas.

Voordat hierdie besluite geneem kan word, en finaal besluit kan word oor die strategiese bestuur van grondstofvoorsiening, moes hierdie studie eers gedoen word.

1.9 VERDERE ONTPLOOIING

In hoofstuk 2 word aandag gegee aan die kousale faktore, en interne- en eksterne faktore sal in ag geneem word.

In hoofstuk 3 word die huidige bedeling bespreek waar Langeberg en ander verwerkers se huidige strategieë vir die verkryging van grondstof uiteengesit word. Die verskillende markte vir die bemarking van groente word ook bespreek.

In hoofstuk 4 word die teorie beskryf, en waar aanvanklik na die breë onderwerp van strategiese bestuur gekyk word, word dit later in die hoofstuk nouer getrek na grondstofvoorsiening en die inmaakbedryf. Verskillende tegnieke wat in strategiese bestuur gebruik kan word, word dan ook bespreek.

Hoofstuk 5 beskryf die empiriese ondersoek, en die statisties-verwerkte resultate word kortliks aangebied.

Hoofstuk 6 word gebruik om gevolgtrekkings te maak, en die motiverings vir die gevolgtrekkings word uiteengesit. Gevolgtrekkings wat in ag geneem moet word by strategiese beplanning word dus uit die empiriese ondersoek, sowel as die res van die studie gemaak. Op hierdie stadium word inligting grotendeels op Langeberg van toepassing gemaak.

In hoofstuk 7 word strategiese beplanning vir die voorsiening van grondstof aan Langeberg gedoen.

Laastens word die bylaag, die bibliografie en die engelse uittreksel aangebied.

HOOFSTUK 2 KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE

2.1 INLEIDING

Die proses waar 'n strategie bestuur word is 'n dinamiese proses wat voortdurend aan die gang is (Thompson & Strickland, 1987:12). Alle strategiese besluite is onderhewig aan toekomstige wysigings en evaluasies moet dus voortdurend gedoen word om te bepaal of die korrekte strategie nog gevolg word.

Daar is geen aanwysers of spesifieke geleenthede wat aanleiding tot strategiese bestuur gee nie en strategiese bestuur word deur bestuur op eie inisiatief gedoen ten einde die onderneming pro-aktief te posisioneer en mededingend te maak vir die veranderinge wat in die omgewing aan die gebeur is (Thompson & Strickland, 1987:17).

Ten spyte van bogenoemde is daar soms spesifieke faktore wat dui op 'n dringende behoefte dat strategiese bestuur op 'n spesifieke vlak gedoen moet word, en verkieslik deur die persone wat vir die implementering van die strategie verantwoordelik sal wees (Thompson & Strickland, 1987:15).

So was daar heelparty faktore wat aanleiding gegee het tot hierdie studie, en so 'n studie op hierdie tydstip 'n groot prioriteit maak. Hierdie faktore word kortliks bespreek.

2.2 INTERNE FAKTORE WAT AANLEIDING GEE TOT HIERDIE STUDIE

2.2.1 Koste-effektiwiteit

Die Suid-Afrikaanse ekonomie beleef reeds vanaf die laaste kwartaal in

1989 'n resessie, waar 'n resessie gedefinieer word as twee agtereenvolgende kwartale van negatiewe reële ekonomiese groei (Sanlam, 1991:2). Dit is logies dat die laer ekonomiese aktiwiteit ook 'n effek op die inmaakindustrie sou gehad het. Dit is bekend dat verskeie inmakers finansiële probleme oor die afgelope aantal maande ervaar het, en heelparty het dan ook hul bedrywighede gestaak of van eienaar verander.

Voorbeelde van ondernemings ter sprake is Patoma wat deur Fedfoods oorgeeneem is, Inzana en Bonanza wat baie groot probleme het en waarskynlik hul bedrywighede eersdaags gaan staak en Gants wat stuk-stuk verkoop is. Verder was daar ook onlangse berigte in dagblaaie wat daarop dui dat Fedfoods weer van sy belange wat slegs 'n jaar gelede gekoop is, gaan verkoop. Ook Langeberg het aan die einde van die 1989-90 finansiële jaar 'n dramatiese afname in wins getoon. Gedurende 1990/91 het 'n 8 % afname in verkoopsvolumes van Langeberg in die plaaslike mark gerealiseer (Naude, 1991: Ongepubliseer). Een van die redes hiervoor was die swak ekonomiese toestand. Dit is dus duidelik dat koste-effektiwiteit noodsaaklik is vir die oorlewing van ondernemings in die inmaakbedryf.

Terwyl daar sekere onbeheerbare koste is wat baie vinnig eskaleer, byvoorbeeld die koste van ingevoerde onderdele, moet koste wat wel beheerbaar is, baie goed beheer word.

Alhoewel grondstof self 'n belangrike koste in die inmaakbedryf is, is dit strategies 'n probleem om direk aan grondstofpryse te sny. Die rede hiervoor is die wankelrige finansiële posisie van die produsente en die hoë insetkoste in die groente bedryf. Die produsente se posisie word later volledig bespreek.

Grondstof is egter op 'n verskeidenheid ander wyses indirek betrokke by

koste-effektiwiteit en word as sulks 'n belangrike faktor in bestuur van totale koste-effektiwiteit.

So is die kontinue gebruik van produksie-kapasiteit afhanklik van goeie skedulering van lewerings en die produktiwiteit van arbeid en masjinerie word direk beïnvloed deur die kwaliteit van die grondstof. Verder beïnvloed die kwaliteit van die grondstof ook die opbrengs of eindproduk per ton grondstof, sowel as die kwaliteit van die eindproduk. Laastens is die beskikbaarheid van grondstof verskillende tye van die jaar die bepalende faktor wanneer voorraaddraging beplan word. Batebestuur word dus ook deur grondstof beïnvloed.

Die produksie-gebiede wat gebruik word het 'n effek op vervoerkoste van grondstof, en die vervoerkoste van die eindproduk na die mark word dus ook beïnvloed deur die ligging van die fabriek ten opsigte van die mark.

Die keuse tussen die vervoer van die varsproduk teenoor die vervoer van die eindproduk met in agneming van faktore soos die beskikbaarheid van betroubare arbeid en infrastruktuur, is dus ter sprake by die keuse van produksiegebiede sowel as die ligging van toekomstige produksie-eenhede. Daarby moet die duplisering van produksiekapasiteit in verskillende gebiede met gevolglike hoë kapitale uitleg sowel as hoë vaste koste ook in ag geneem word.

Uit bogenoemde faktore is dit duidelik dat grondstowwe 'n groot invloed uitoefen op die koste-effektiwiteit van die inmaakbedryf.

2.2.2 Uit-voorraad situasies

Vir die bemarkingsafdeling van 'n onderneming soos Langeberg Voedsel is

dit uiters noodsaaklik om die totale produkreeks deurentyd landwyd te kan aanbied. Dit verskaf die mededingende voordeel om met enige uit-voorraad situasie van die mededingende ondernemings markaandeel te vergroot en verkoopsvolumes te verhoog. Verder het Langeberg 'n verpligting teenoor die verbruiker om die produk deurentyd beskikbaar te hê, aangesien Langeberg 'n markaandeel van ongeveer 60 % het, en daar in sekere produkte nie alternatiewe landswye verskaffers is nie.

Die gevaar is egter daar dat enige uit-voorraad situasie van Langeberg deur enige ander onderneming met voorraad in daardie produk uitgebuit kan word, en Langeberg dus markaandeel in die spesifieke produk en ander produkte permanent op so 'n manier kan verloor.

Dit is dus duidelik dat enige uit-voorraad situasies nie net vermy moet word nie, maar onmiddelik geëvalueer en opgevolg moet word ten einde die strategie van grondstofvoorsiening aan te pas om sulke situasies in die toekoms te vermy.

Wanneer analities na Langeberg se vertoning oor die laaste twee jaar gekyk word, is dit ontstellend dat uit-voorraad situasies herhaaldelik voorgekom het en veral in sekere produkte bykans die tendens geword het. Omsendskrywes waarin kritiese voorraadvlakke aangedui word, verskyn weekliks en die hoeveelheid produkte wat daarin aangedui word, varieer gewoonlik tussen twintig en veertig. Die grootste rede vir die ongeveer 8 % afname in volume verkope gedurende die afgelope jaar word direk aan uit-voorraad situasies toegeskryf (Naude, 1991: Ongepubliseer).

'n Produk soos beet was die afgelope twee jaar byvoorbeeld ten minste vier maande per jaar uit-voorraad.

Enige potensiele verbetering in hierdie situasie as gevolg van hierdie studie is dus 'n groot motivering vir die studie.

2.2.3 Interne ondersoeke

Langeberg het onlangs 'n strategiese plan daargestel, maar nie detail aandag aan grondstofvoorsiening gegee nie. As gevolg van die beplande strategie word ondersoeke na rasionalisasie moontlikhede, en besparings van vaste koste, vervoerkoste en kwaliteitaafgraderings gedoen.

Die groot leemte waaraan aandag gegee moet word voordat bogenoemde strategie geïmplimenter kan word, is 'n volledige strategiese beplanning vir grondstofvoorsiening.

2.3 EKSTERNE FAKTORE WAT AANLEIDING GEE TOT HIERDIE STUDIE

2.3.1 Groei in die mark

Dit is uiters moeilik om groei in die mark vir ingemaakte voedsel te veralgemeen. Eerstens verskil die groei dramaties in die verskillende sektore en afhangende van die sektor(e) waarin 'n spesifieke onderneming betrokke is, kan verskillende ondernemings dus verskillende groei ervaar. Sektore wat volgens gebruik in die inmaakbedryf apart aangedui word, is onder andere groente, vleis, vrugte, konfyt, souse, tamatie produkte, komkommers en slaai.

Soos alreeds genoem is het Langeberg 'n 8 % negatiewe groei in totale verkope oor al die sektore in die vorige jaar ondervind (Naude, 1991:Ongepubliseer).

Die totale mark was egter redelik stabiel die afgelope twee jaar, na redelike sterk groei die voorafgaande drie jaar. Langeberg het dus die afgelope jaar markaandeel verloor.

Indien die sektore afsonderlik in oënskou geneem word, is dit duidelik dat Langeberg se groei heelwat vinniger is as die van die mark in die sektore wat vir hierdie studie relevant is. Langeberg se markaandeel neem in die groente-sektore deurlopend toe. In Tabel 2.1 word die gemiddelde markgroei oor die laaste vyf jaar vir groente, souse (hoofsaaklik tamatie sous), komkommers en slaai (hoofsaaklik beet) aangedui teenoor die groei van Langeberg se volumes in dieselfde periode.

Tabel 2.1 Gemiddelde groei in volume van die volgende sektore in die inmaakbedryf oor die afgelope vyf jaar (% per jaar).

Sektor	Totale mark	Langeberg
Groente	0.7	2.5
Souse	2.2	5.7
Komkommers	0.9	3.3
Slaai	2.4	5.7

Bron: Naude, 1991:Ongepubliseer

Alhoewel dit verwarrend klink, beteken hierdie syfers dat Langeberg in sekere sektore soos vrugte en konfynt soveel aan volume verloor het dat die totale volume met 8 % afgeneem het. Sekere sektore het egter stabiel vertoon die afgelope twee jaar en indien dit oor vyf jaar beskou word, het van die sektore sterk gemiddelde groei per jaar getoon.

'n Goeie voorbeeld is tamaties, wat ten spyte van die relatiewe stil marktoestande die afgelope twee jaar, deurlopend vinnig gegroei het. Die behoefte aan tamaties in Transvaal gedurende 1989 was in die 1989/90 seisoen 60 000 ton teenoor 'n begroting vir 1992 van 85 000 ton. Tamatie- en tamatie-verwante-produkte het dus in drie jaar met meer as 40 % gegroei en in die proses as persentasie van Langeberg se totale volume aansienlik gestyg. Omdat 'n groot deel hiervan vir die visbedryf bestem is, is die moeilik om deurentyd die groei in die mark vir die ingemaakte voedsel te beskou, en moet die groei in vraag na grondstof eerder beskou word.

Die aanhaling van hierdie syfers demonstreer dat daar groot groei in die behoefte na sekere gewasse is, alhoewel hierdie groei saamgestel word deur verskeie faktore. Veranderinge in aantal mededingers, veranderinge in ander bedrywe soos byvoorbeeld die visbedryf, uitvoergeleenthede, verskuiwing van kapasiteit en groei in die mark speel dus alles 'n rol.

Dit is kenmerkend dat veral die varsprodukte en spesifiek daardie produkte wat moeilik bekombaar is, die groot groei ervaar. Mededingende inmakers, sowel as mededingers uit ander bedrywe soos bevriseurs en die varsmark, ervaar dieselfde probleme met die voorsiening van hierdie produkte, en die onderneming wat hierdie produkte suksesvol kan voorsien het die mededingende voordeel.

Laastens moet elke pro-aktiewe onderneming in Suid-Afrika kennis neem van voortdurende veranderinge wat myns insiens 'n besliste toename in die vraag na vars produkte gaan veroorsaak. Vier veranderinge om in aanmerking te neem word kortliks bespreek.

a. Slegs as gevolg van geboortesyfers gaan die getal volwassenes in die volgende vyf jaar dramaties toeneem (Suid-Afrikaanse Statistiekdiens,

1990). Volgens Willemse, (1991 (a):16), groei die bevolking met 3 % per jaar.

- b. Verstedeliking is steeds teen 'n geweldige tempo aan die gang (Willemse, 1991 (a):16).
- c. Verandering in kultuur (verwestering) van hoofsaaklik die stedelike swartman lei tot ander eetgewoontes, wat ingemaakte voedsel insluit (Willemse, 1991 (a): 16).
- d. Die groter gesondheidsbewustheid onder alle mense kan tot hoër verbruik van groente lei, wat in sekere gevalle ingemaakte groente kan wees.

Daar is dus duidelike aanduidings dat daar aansienlik meer grondstof in die toekoms benodig gaan word, en dat dit gesien teen uit-voorraad situasies wat reeds voorkom, ongetwyfeld as motivering vir hierdie studie dien. Komkommers is 'n goeie voorbeeld, waar 12 % groei vir Langeberg begroot word vir 1992, maar waar die grondstofvoorsiening 'n probleem is.

2.3.2 Faktore in die landbou wat grondstofvoorsiening beïnvloed

2.3.2.1 Algemeen

Dit moet algemeen aanvaar word dat die landbou-gemeenskap in Suid-Afrika 'n besonder moeilike tyd beleef. Na 'n periode van swak reëntoestande het die meeste boere baie skuld, en met die huidige hoë rentekoerse is dit alleen 'n groot probleem.

Verder het insetkoste in die afgelope aantal jare dramaties gestyg en onder andere chemiese middels, kunsmis, implemente en saad is alles baie

duur. Stygings in produkpryse kon nie naastenby hiermee tred hou nie (Willemse, 1990 (a):16). Die sogenaamde ruilvoet wat dui op die verhouding tussen pryse van landbouprodukte en die koste van landbou-insette wat noodsaaklik is vir die produksie van daardie produkte, is 'n goeie aanwyser hiervan. Wanneer die ruilvoet afneem, dui dit daarop dat insetkoste vinniger styg as produkpryse. Volgens De Villiers, 1991:64, het die ruilvoet die afgelope aantal jare konstant afgeneem.

Addisioneel tot hierdie insette het arbeidskoste in die landbou ook algaande hoër geword, en die tendense neig na steeds hoër lone, met moontlike toetredes van vak-unies in die landbou. Arbeid is reeds die grootste enkele uitgawe-item in die landbou (Willemse, 1990 (b):14).

As gevolg van hierdie en ander probleme in die landbou was daar ook 'n aansienlike daling in die waarde van plase, wat noodwendig tot 'n verlaging in kredietwaardigheid moes lei. Met 'n meer onverbiddelike houding van die regering en ander finansieringsinstansies, het heelwat boere ook probleme om voldoende bedryfskapitaal te bekom.

Die ekonomiese aktiwiteite van boere word in 'n mate weerspieël deur die verkope van trekkers. Gedurende 1981 is daar in Suid-Afrika 24 000 trekkers verkoop, en die begroting vir 1991 is slegs 2 600. Tot einde September is egter slegs 1 987 trekkers verkoop, wat daarop dui dat die begroting vir vanjaar moeilik gehaal gaan word (Anon, 1991:64).

Opsommend kan aanvaar word dat besproeiingsboere wat groente verbou en wat vir Langeberg relevant in hierdie studie is, finansieel groot probleme het (Willemse, 1990 (a):16). Dit word duidelik onderstreep deur die verlies aan boere in hierdie sektor as gevolg van insolvensies wat die laaste twee/drie seisoene aansienlik toegeneem het (De Villiers, 1991:64). Die

feit dat bykans 5 % van die boere wat spesifiek vir Langeberg produkte geplant het, insolvent verklaar is en hul plase moes verlaat, is 'n groot bron van kommer.

Bo- en behalwe die bogenoemde finansiële probleme wat baie van die groente-produiserende boere het, is daar ook ander faktore in die landbou wat krities evalueer moet word ten opsigte van hul invloed op toekomstige grondstofvoorsiening en wat dus aanleiding gee tot hierdie studie.

Hierdie faktore word vervolgens kortliks bespreek.

2.3.2.2 Bestuurskundigheid

Hedendaagse besproeiingsboere moet heelwat algemene bestuursvernuf hê, en dit blyk 'n groot probleem te wees. Formele opleiding in bestuursrigtings soos mannekragbestuur is nooit voorheen by landbou-opleiding se vakgroeperinge ingesluit nie.

Soos druk groter word ten opsigte van finansiële bestuur, mannekragbestuur en spesifiek arbeidsverhoudinge, kwaliteit en bemarking, ondervind al hoe meer boere probleme om aan al hierdie vereistes te voldoen. Veral die kleiner boere het uiteraard ook nie die finansiële vermoë om van professionele persone in hierdie rigtings se kundigheid gebruik te maak nie.

Die gevolg is oneffektiwiteit op sommige terreine wat 'n verdere nadelige effek op die boer se finansiële posisie het.

Die behoefte aan goeie voorligting oor 'n wye front en nie net tegniese landbou nie, word dus al hoe meer beklemtoon.

2.3.2.3 Grondkwaliteit

Die meeste besproeiingsgebiede in Suid-Afrika kry toenemend probleme met grondkwaliteit.

Eerstens is daar 'n groot probleem met verbrakking, en groot gebiede het nie meer 'n gewas om te verbou nie hoofsaaklik as gevolg van hierdie rede. Die rede vir verbrakking is gewoonlik maklik verklaarbaar, maar om die proses te keer of om te draai is baie moeilik.

'n Nog groter probleem is 'n dramatiese opbou van siekte-veroorsakende organismes in die gronde, veral waar boere hoofsaaklik gewasse onder monokultuur verbou.

'n Toenemende potensiaal vir siektes verhoog noodwendig die risiko verbonde aan die verbouing van die gewas.

Op die meduimtermyn gaan grondkwaliteit ongetwyfeld 'n effek op grondstofvoorsiening hê, en is dit ook 'n motivering vir hierdie studie.

2.3.2.4 Arbeid in die landbou

Arbeid in die landbou is so 'n belangrike insetkoste dat daar individuele aandag daaraan geskenk moet word. Eerstens moet aanvaar word dat die verbouing van groente 'n arbeidsintensiewe proses is, en dat die arbeidsfaktor dus by hierdie boere 'n groot rol speel.

Verder moet dit aanvaar word dat daar ook in die landbou beding gaan word vir minimum lone en veral in die "nuwe Suid-Afrika" kan verpligte hoër lone aan arbeiders in die landbousektor verwag word. Dit gaan uiteraard

ˆn baie groot effek op koste van produsente hē.

Laastens moet die ander faset van arbeid in die landbou beskou word, naamlik dat daar sekere kritiese periodes veral in oestyd is waar die totale oes verlore kan gaan indien arbeid nie beskikbaar is nie. Die feit dat arbeidsbronne tans relatief onbetroubaar is en arbeid alhoe skaarser word, maak die meeste boere bekommerd dat die risiko van groenteproduksie nog hoër gaan word.

2.3.2.5 Water

Water is ongetwyfeld een van Suid-Afrika se kritiese beperkings en selfs erkende besproeiingsgebiede het soms onbetroubare waterbronne. Voorbeelde word gevind in die Marken-area waar boere afhanklik is van water uit die Palalarivier, met geen ondersteuning van ˆn opgaardam of ander bron nie. In droë jare is daar dan geen water uit die rivier beskikbaar nie. Dieselfde situasie kom voor by verskeie ander gebiede in Transvaal, ongeag of die waterbron ˆn boorgat, rivier of opgaardam is.

Om in so ˆn gebied groente te verbou is dus uiters riskant, want nie net kan die boer geldelike verliese ly nie, maar die waarskynlikheid om die beplande hoeveelheid en kwaliteit grondstof te lewer word drasties laer.

2.4 GEVOLGTREKKING

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat daar heelwat faktore is wat toekomstige grondstofvoorsiening kan beïnvloed en wat verseker in ag geneem moet word by strategiese beplanning van grondstofvoorsiening.

Myns insiens gaan die mededingende voordeel van inmaakondernemings in die toekoms in ˆn groot mate beïnvloed word deur grondstofvoorsiening.

Nie alleenlik moet daar ondersoek oor grondstofvoorsiening gedoen word nie, maar die voorsiening moet strategies beplan en beheer word. Siende dat die landbou ook 'n vinnig veranderende omgewing is, moet daar voortdurend met hierdie beplanning voortgegaan word.

Dit is dus logies dat hierdie studie nie net tydig is nie, maar uiters relevant is en vir Langeberg van groot waarde kan wees.

2.5 OPSOMMING

Verskeie faktore het aanleiding gegee tot hierdie studie. Voortdurende evaluering en beplanning van strategieë is normaalweg noodsaaklik, en wanneer verskeie faktore dui op 'n spesifieke studie, moet dit dringend gedoen word.

Aangesien Langeberg onlangs op topbestuursvlak deeglike strategiese beplanning gedoen het, is dit noodsaaklik dat die verskaffing van grondstof self strategies beplan moet word.

Ander faktore wat aanleiding tot hierdie studie gegee het, is koste-effektiwiteit van produksie-eenhede, uit-voorraad situasies, markgroei en probleme in die landbou.

Laasgenoemde wissel van die swak finansiële posisie van die produsente tot probleme met grondkwaliteit, arbeid en waterbronne.

Om te verseker dat Langeberg sy strategiese doelwitte bereik, moet grondstofvoorsiening dus strategies bestuur word en was hierdie studie tydig en noodsaaklik.

HOOFSTUK 3

HUIDIGE BEDELING

3.1 INLEIDING

Soos reeds in Hoofstuk 1 bespreek, word hierdie studie beperk tot groente-verbouing in Transvaal. Droëbone, makatane en aarbeie word egter vir die doel van die studie ook as groente beskou.

In Transvaal is daar tans 'n verskeidenheid gebiede wat klimatologies en andersins geskik is vir die verbouing van vars produkte.

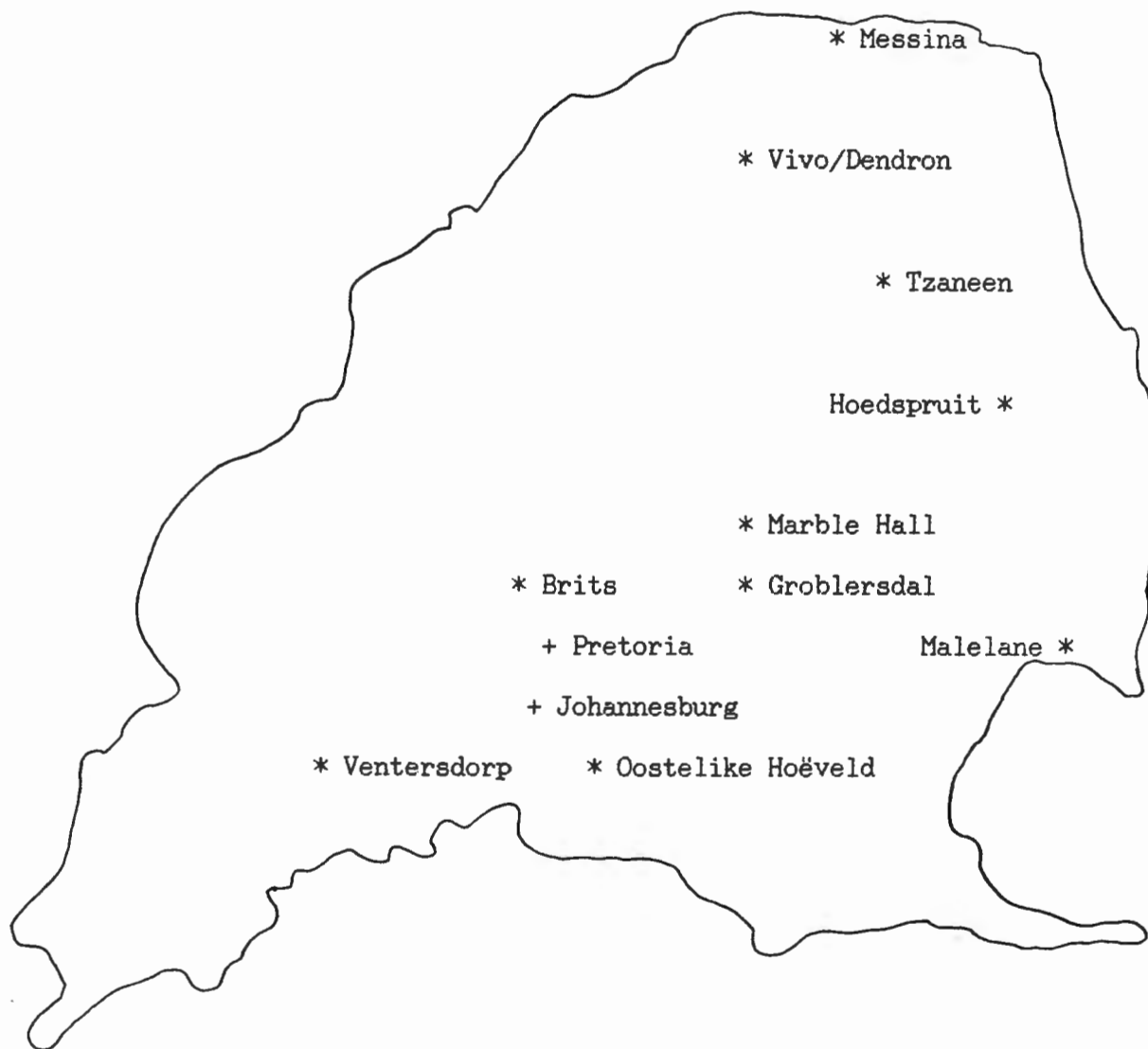
Die tipe gewasse wat in 'n spesifieke deel verbou kan word, die tyd van die jaar waarin dit verbou kan word en die risiko verbonde aan die verbouing van so 'n gewas wissel van gebied tot gebied. Die een klimatologiese eienskap wat 'n belangrike bydrae tot die bruikbaarheid van 'n spesifieke gebied maak, is die mate van rypvryheid wat in die gebied ervaar word. In Figuur 1 (p 37) word die belangrikste produksiegebiede in Transvaal aangedui.

Die beskikbaarheid van water is soos oral in Suid-Afrika 'n uiters beperkende faktor en dra baie by tot die riskantheid verbonde aan sekere gebiede, sowel as die uitskakeling van gebiede wat klimatologies ideaal geskik is.

Die sentrale gebied rondom Johannesburg/Pretoria tot sover as Marble Hall maak 'n besondere belangrike gebied uit, veral as gevolg van die strategiese ligging van hierdie gebied ten opsigte van afstand vanaf markte. Veral die Marble Hall/ Groblersdal gebied, wat deel uitmaak van die Loskop

besproeiingsgebied en wat klimatologies geskik is vir produksie van sekere groente in die wintermaande, is 'n uiters belangrike gebied.

Figuur 1. Die belangrikste groenteverbouende gebiede in Transvaal.



3.2 DIE MARKTE

Vir die produsente wat varsprodukte produseer is daar 'n verskeidenheid van markte beskikbaar. 'n Breë indeling kan as volg daar uitsien:

- a) Die nasionale varsprodukte markte, waarvan voorbeelde by Johannesburg, Pretoria, Springs en Witbank is.
- b) Die informele varsproduktmark waar hoofsaaklik direk aan die publiek bemark word deur middel van stalletjies of veral verkope in die swart tuislande of selfregerende state.
- c) Die verwerkersbedryf wat ondernemings insluit wat die produk in een of ander vorm aan groot verbruikers (bv. myne) bemark, ondernemings wat bevriesing doen en ondernemings wat produkte inmaak.

Bevriesingsondernemings sluit bekende name in soos Irwin & Johnson, Table Top en Harvestime, terwyl inmakers verteenwoordig word deur Langeberg, Gants, Patoma, Farmgirl, RFF, Gold Dish, Miami, All Joy en Bonanza.

Dit is dus duidelik dat 'n boer in die meeste gebiede van Transvaal 'n paar keuses kan uitoefen ten opsigte van groenteverbouing indien die nodige water beskikbaar is. Eerstens kan hy besluit of hy hoegenaamd 'n varsprodukt wil produseer, en indien wel vir wie hy die produk wil produseer. Verder kan hy besluit of hy in hoër risiko periodes wil produseer ter wille van hoër potensiële pryse. Insetkoste in laasgenoemde geval is egter gewoonlik ook hoër as gevolg van meer gereelde bespuitings, hoër plantjiepryse en langer groeiseisoene. Laastens kan 'n boer besluit of hy hoër risiko kultivars wil produseer vir spesifieke redes.

Dit is nie die doel van hierdie studie om hierdie onderwerp in diepte te ontleed nie, maar terwille van verdere bespreking word vlugtig gekyk na enkele eienskappe van die nasionale varsprodukte markte en die verwerkers as mark.

3.2.1 Die nasionale varsprodukte markte

Pryse op hierdie markte word deur vraag en aanbod bepaal. Produkpryse word dus eers tydens die verkoopproses bepaal, met gevolglike hoë risiko van groot verliese indien die markprys laag sou wees, omdat alle insetkoste dan reeds aangegaan is.

Terselfdertyd is vervoer 'n ontsettende duur faktor vir die gebiede wat relatief ver van die markte is. Die mees ekonomiese vervoer word gevind wanneer groente in onverkoelde vorm in vragte van ongeveer 28 ton per vrag vervoer word, en dan is die koste steeds vir elke 100 km vanaf die markte ten minste 'n addisionele R30 per ton. Kleiner vragte of die vervoer van groente in verkoelde vorm is dramaties duurder. Wanneer groente dus vanaf die Letsitele-area na Johannesburg mark vervoer word, is die vervoerkoste minstens R100 per ton. Afhangende van die seisoen is daar sekere produkte waarvan pryse gereeld daal tot vlakke van R400 - R500 per ton of laer. Vervoerkoste kan dus in afgeleë gebiede maklik 25 % of meer van die omset of verkoopprys wees.

Verpakkingsmateriaal en veral arbeidskoste in die verpakkingsproses is ook baie duur. Saam met vervoerkoste is dit die koste wat die produsente in ag neem wanneer hulle besluit om vanaf afgeleë gebiede produkte na die varsmark te stuur, eerder as om in die verwerkers se houers aan die verwerkers te lewer.

Desnieteenstaande is die varsprodukte markte tradisioneel 'n goeie afset, word hoë pryse gereeld behaal en is varsbemarking veral in die hoë risiko- en dus ongewilde seisoene redelik winsgewend.

'n Algemene gevolgtrekking is dat die tipe boer wat by hierdie markte wil bemark 'n goeie infrastruktuur moet hê en goeie bestuur moet toepas met veral verpakking en vervoer, en finansieel relatief sterk moet wees.

3.2.2 Die verwerkers

Die verwerkers betaal oor die algemeen pryse wat met die eerste oogopslag relatief laag is.

'n Totale ontleding van die situasie dui egter op 'n aantal faktore wat die prentjie meer gunstig maak. Van hierdie faktore is:

- a) Pryse word gewaarborg sodat die risiko van fluktuasie van pryse totaal verdwyn.
- b) Produkte word glad nie verpak nie, word op die goedkoopste manier ge-oes en in sommige gevalle word produkte meganies ge-oes deur die verwerkers. Groot besparings op arbeidskoste is dus relevant.
- c) Die kapasiteit van die verwerkers is besonder groot, en koste-effektiewe aanplantings kan gedoen word terwyl die varsmark uiters beperkte kapasiteit vir sekere produkte het.
- d) Verwerkers vervoer gewoonlik produkte self en veral vir afgeleë gebiede is dit 'n besondere voordeel.

e) Verwerkers verskaf in baie gevalle gedeeltelike of algehele produksiekrediet.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat produsente in afgeleë gebiede, wie se infrastruktuur onder verdenking is en wie finansiëel nie 'n swak-winsgewende seisoen kan oorleef nie, eerder vir verwerkers sal produseer. Uitsonderings kom egter altyd voor.

Binne in hierdie groot groep van potensiële markte is Langeberg baie prominent. Dit moet egter aanvaar word dat daar mededinging is vir die produsente en produkte, en dat Langeberg soos enige van die ander spelers in hierdie markte bepaalde strategieë het om sy mededingendheid as 'n markte te verseker.

Daar word dus vervolgens aandag aan die huidige Langeberg strategie geskenk.

3.3 LANGEBERG SE HUIDIGE SITUASIE

Langeberg Voedsel Beperk is 'n bemarkings-georiënteerde organisasie wat poog om te produseer wat die verkoopsafdeling kan verkoop. Veral as gevolg van die hoë rentekoerse word eindproduk voorraad tot die minimum beperk, en enige variasies in die markbehoefte word na die produksie-eenhede deurgegee.

Die inmaakbedryf is egter grotendeels van die landbousektor afhanklik vir grondstof, en toenames of afnames in markbehoefte word dus ook deurgegee na produsente wat verantwoordelik is vir die verbouing van die spesifieke gewas.

Langeberg koop dus grondstof aan in hoeveelhede wat aan eindproduk markbehoefte moet voldoen.

3.3.1 Metode van aankoop

In Transvaal word grondstof op kontrakbasis deur produsente verbou en deur Langeberg aangekoop.

'n Spesifieke gewas se aankoop kan dus die volgende stappe insluit:

- a) Die verkoopsafdeling stel 'n verkoopsbegroting op na aanleiding van markneigings, produklewensiklus, markaandeel en vooruitskattings.
- b) Die produksie-eenhede ontvang 'n pakprogram wat volumes produksie vir spesifieke periodes uiteensit. Die totaal van al die produksie-eenhede se pakprogramme vir 'n spesifieke produk sal dus ooreenstem met die verkoopsafdeling se verkoopsbegroting vir daardie produk.
- c) Die grondstofbehoefte word volgens die pakprogram per produksie-eenheid bepaal deur gebruik te maak van standaard opbrengste van eindprodukte per ton grondstof wat in die inmaakindustrie as die verhaal per ton bekend staan. Die totale tonnemaat van die produk wat benodig word, word bereken.
- d) Deur die geskiedenis van produsente opbrengste in ag te neem, word bepaal watter oppervlak van die produk aangeplant moet word. Elke produksie-eenheid se grondstofpersoneel werf vervolgens produsente en sluit die kontrakte om die totale benodigde oppervlak aan te plant.
- e) Die grondstofafdeling is aktief betrokke by die beplanning, die

grondvoorbereiding, die plantproses, die ontwikkelingsfase en die oesproses van die produkte.

- f) Die grondstofpersoneel verskaf deurlopend inligting oor cultivars, bemesting, verbouing, bespuiting en alle ander tegniese aspekte.
- g) Langeberg verskaf in sommige gevalle gedeeltelike produksiekrediet aan of is aktief betrokke by die reël van produksiekrediet vir produsente.
- h) In die meeste gevalle verskaf Langeberg die houers waarin ge-oes word, en in baie gevalle vervoer Langeberg self die produk vanaf die land of vanaf 'n naby geleë depot.

In hierdie aankooptransaksie word die prys per seisoen of per jaar bepaal, en die grondstof moet aan spesifieke graderingsregulasies voldoen.

3.3.2 Strategie ten opsigte van kwaliteitsbehoefte

Langeberg se strategie ten opsigte van kwaliteitsvereistes is om sterk klem te lê op goeie voorligting van verbouingspraktyke (onder andere siektebeheer) en goeie koördineringsregulasies van die oesproses, sodat swak kwaliteit grondstof so min moontlik voorkom.

Verder word 'n strategie gevolg waar langtermyn verbintenisse met produsente aangegaan word, en waar produsente Langeberg se vereistes en probleme so goed ken en verstaan dat die produsente wat wel swak grondstof het, dit eerder self afkeur en vir 'n ander doel aanwend.

Indien hierdie strategie suksesvol sou wees, sou dit tot verminderde tonnemaat en gevolglike tekorte in die mark lei, maar verhoudings word nie

benadeel nie. By die evaluering van die situasie is dit egter duidelik dat hierdie strategie nie werk nie.

Eerstens kom daar steeds swak kwaliteit grondstof voor, ongeag goeie voorligting en gereelde bespuitings. Tweedens is die produsente se finansiële posisie van so 'n aard dat hulle die maksimum moontlike tonne van al hul gewasse lewer, wat afkeuring op die plase deur die produsent self totaal uitskakel. Swak grondstof word dus wel by produksie-eenhede ontvang.

Met die huidige metode van aankoop word kwaliteit verseker deur die gebruik van graderingsregulasies. Dit behels dat produkte by lewering aan sekere gegewe kwaliteitsvereistes moet voldoen. Indien daar afwykings van hierdie vereistes is, word daar by kleiner afwykings aanpassings in die prys gemaak, en by groot afwykings kan die grondstof in totaal afgekeur word. So 'n drastiese stap het uiteraard 'n groot effek op gesindhede van produsente, sowel as die hoeveelheid tonne wat aangekoop word.

Die gevolg is dan dat lae kwaliteit soms aanvaar word ter wille van hierdie redes, met groot nadelige gevolge vir die produksie-eenheid.

Dit is goed bekend watter nadelige effek lae-kwaliteit grondstof op arbeidsproduktiwiteit, verhaal en eindproduk kwaliteit het, en dit is gevolglik uiters belangrik om kwaliteitsvereistes so hoog moontlik te hou. Die wisselvalligheid van die kwaliteit is een van Langeberg se swakpunte (Naude, 1991: Ongepubliseer).

3.3.3 Strategie ten opsigte van volume (kwantiteit) behoeftes

Die huidige grondstofstrategie word grotendeels ingespan om volumegewys voldoende grondstof te ontvang.

Soos reeds verduidelik in punt 3.3.1, word die behoefte vir 'n spesifieke gewas deurgegee vanaf die bemarkingsafdeling tot by die grondstofafdeling. Hierdie behoefte of pakprogram word op hierdie stadium per gewas beskou as 'n aanplanting van 'n spesifieke aantal hektare, omdat tradisionele gemiddelde opbrengste per oppervlak gebruik word om 'n aanname te maak van hoeveel hektaar die vereiste tonne sal verseker.

Normaalweg word hierdie aantal hektare volgens die pakprogramme tussen die verskillende produksie-eenhede versprei soos kapasiteit in die spesifieke eenheid vir die gewas se seisoen dit toelaat, en volgens die behoefte van die mark in daardie omgewing. As eerste doelwit word dus gepoog om die grondstof te verbou so na as moontlik aan die produksie-eenheid, en elke produksie-eenheid produseer vir die deel van die land waarin dit geleë is.

Die primêre doelwit is dus om genoeg hektare per produksie-eenheid aan te plant en sodoende daardie produksie-eenheid se pakprogram te voltooi. Indien al die produksie-eenhede hul pakprogramme voltooi, word die vereiste volume van die produk soos deur bemarking heel aan die begin van die proses bepaal is, geproduseer. Indien laasgenoemde nie realiseer nie, is daar 'n hele paar strategieë wat gevolg kan word om hierdie doelwit te bereik en hierdie strategieë word vervolgens bespreek.

Die eerste strategie om doelwit tonne te bereik wanneer genoeg hektare nie per produksie-eenheid gewerf kan word nie, is om die pakprogramme per eenheid te verander ten einde die totale behoefte steeds te verbou. Mos-

selbaai se fabriek kan argumentsonthelwe 'n groter pakprogram kry ten einde te kompenseer vir tekorte by Messina.

'n Tweede strategie is om in 'n ander fabriek se gebied die grondstof te verbou en dit te vervoer na die fabriek wat die pakprogram het. Dit gebeur hoofsaaklik wanneer die aanbod van die gewas in daardie fabriek se gebied die aanvraag of produksiekapasiteit oorskry.

'n Derde strategie is om kontrakte vir die verbouing van gewasse in pak-kette te sluit, bedoelende dat 'n produsent net 'n kontrak vir 'n gewilde gewas kry indien hy ook bereid is om 'n ongewilde gewas te plant.

'n Vierde strategie is om produsente te soek wat wel die gewas wil plant, en dit lei tot aanplantings in afgeleë gebiede wat ver van enige fabriek of varsmark is.

Tans word sulke gebiede reeds gebruik vir die verbouing van ongewilde gewasse. Die rede vir suksesvolle werwing van produsente in hierdie gebiede is omdat hierdie produsente nie alternatiewe gewasse het om aan te plant nie.

Omdat die klimaat in Transvaal drasties verander wanneer vanaf die hoëveld na die laeveld beweeg word, is dit soms moontlik om binne dieselfde jaar 'n alternatiewe aanplanting in 'n ander area te doen waar die klimaat dit toelaat. 'n Vyfde strategie is om tekorte na 'n produksie-seisoen op so 'n wyse uit te wis, maar dit is ongelukkig nie vir alle gewasse moontlik nie.

'n Sesde strategie wanneer voldoende hektare onbekombaar is, is om die prys van die grondstof te verhoog. Die pryswet dat die ewililibrium tussen

vraag en aanbod geskuif kan word deur die prys te verander, is dus steeds van toepassing.

'n Minder konkrete strategie van Langeberg wat baie suksesvol is, is om goeie gesindhede te bou. Hoë integriteit, positiewe benaderings by produsente-probleme, hoë standaard voorligting en noue betrokkenheid by die omgewing kan baie vir gesindhede en die beeld van die onderneming beteken. Wanneer gesindhede goed is, probeer die produsente saam met Langeberg om voldoende hektare te bekom.

3.4 GEVOLGE VAN BOGENOEMDE STRATEGIEË

3.4.1 Positiewe gevolge

a) Risiko verspreiding

Die feit dat 'n gewas in 'n verskeidenheid van gebiede aangeplant word, verlaag die risiko van totale mis-oeste as gevolg van 'n siekteprobleem, hael, of ander faktore in 'n spesifieke gebied.

b) Lae vervoerkoste

Wanneer genoeg produsente naby die produksie-eenheid wat in die spesifieke deel van die mark voorsien, verkry word, is vervoer van grondstof en eindprodukte relatief goedkoop.

c) Rente voordele

Wanneer addisionele seisoene (aanplantings) gebruik word, het dit 'n positiewe effek of voorraaddraging, kontantvloei en rente.

3.4.2 Negatiewe gevolge

a) Kapasiteitsprobleme

Wanneer pakprogramme tussen fabriek verander word (strategie 1), word sekere fabriek onderbenut met gevolglike negatiewe finansiële gevolge. Vaste koste word onderverhaal, arbeidsbenutting is swak en instandhouding by die fabriek met die groter program kom onder groot druk. Laasgenoemde fabriek moet dan gewoonlik 'n groter persentasie oortyd werk.

b) Hoë vervoerkoste

Vervoer het so duur geword dat die vervoer van grondstof oor lang afstande 'n produk se totale winsgewendheid kan beïnvloed.

c) Negatiewe beeld van gewasse

Wanneer boere deur die pakketstrategie gedwing word om 'n gewas te plant, gebeur dit dat minder aandag as nodig aan die gewas gegee word, koste besnoei word en die gewas dus afgeskeep word. Die gevolg is lae opbrengste, wat ongetwyfeld aanleiding gee tot 'n groter negatiewiteit ten opsigte van die gewas en 'n groter probleem die volgende jaar tot gevolg het. Verder lei lae opbrengste tot uitvoorraad situasies.

d) Oorbesteding

Wanneer tussentydse prysverhogings gebruik moet word om voldoende hektare te bekom, is dit gewoonlik 'n addisionele koste wat nie in die oordragspryse ingesluit is nie en dus die marges beïnvloed.

e) Die bouse kringloop

Die grootste nadeel van al die strategieë om 'n tekort aan hektare te probeer uitwis, is ongetwyfeld wat beskryf kan word as die bouse kringloop.

Wat gewoonlik gebeur wanneer na addisionele hektare gesoek word, veral as dit redelik krities is om dit gou te vind, is dat produsente gewerf word waar die waarskynlikheid vir 'n goeie oes kleiner is.

Wanneer gebiede met swak klimatologiese toestande, swak gronde, riskante waterbronne of hoër siekte risiko's benut word, is 'n swak oes bykans verseker.

Verder is daar baie beslis groot variasie tussen boere ten opsigte van bestuur van hul boerdery, arbeidsbenutting, kapitaalkragtigheid om die nodige insette te kan betaal, en verskeie ander faktore wat 'n persoon 'n goeie of 'n swakker groenteboer maak. Gewoonlik gebeur dit dat 'n tekort aan hektare aanleiding gee tot die gebruik van swakker boere, wat weereens die waarskynlikheid vir 'n swak oes vergroot.

Met die verhoging in die waarskynlikheid dat 'n swak oes (opbrengs- en/of kwaliteitsegewys) behaal kan word, is dit logies dat swak oeste gewoonlik die gevolg is. Dit het dan ook 'n groot effek op die winsgewendheid van die gewas en die beeld van die gewas en onderneming.

Omdat totale gemeenskappe persepsies vorm oor sekere gewasse word daar gou aanvaar dat sekere gewasse verliese tot gevolg het, dat sekere ondernemings se produkte (gewasse) boere benadeel en dat so 'n onderneming nie ondersteun moet word nie.

Enige persoon sal insien dat die probleem om genoeg hektare te werf die volgende jaar baie groter gaan wees, en die bose kringloop 'n stap verder sal gaan.

Uiteindelik word swak of bykans bankrotboere in afgeleë gebiede gebruik die laaste jaar of twee voor hulle insolvent verklaar word, en die persepsie word gelaat dat Langeberg en die spesifieke gewas die boere bankrot gemaak het.

3.5 ANDER ONDERNEMINGS

Alle verwerkers koop tradisioneel op dieselfde wyse produkte vanaf produsente aan, en dieselfde strategieë word gevolg wanneer tekorte voorkom. Met slegs enkele verskille in fyn detail is almal se kontrakte omtrent dieselfde, en die enigste verskil is dat sekere ondernemings se "naam" al swakker is as ander sin hoofsaaklik as gevolg van die bose kringloop. Verder betaal die meeste ander ondernemings meer as Langeberg, omdat hulle gewoonlik wag totdat Langeberg sy pryse vir 'n nuwe seisoen aankondig, en dan hul eie pryse effens hoër aankondig.

Wanneer 'n nuwe gebied ontwikkel word as 'n produsente-gebied, is dit interessant om heelwat ou bekendes ten opsigte van mededingende ondernemings raak te loop wat reeds bedrywig is, of ook bedrywig wil raak in daardie gebied.

Die afleiding word gemaak dat al die verwerkers dieselfde probleme het.

3.6 GEVOLGTREKKING

Dit is dus duidelik dat die huidige strategieë met verloop van tyd waarskynlik onvoldoende gaan wees, en dat grondstofvoorsiening 'n probleem kan word.

3.7 OPSOMMING

Langeberg is afhanklik van varsprodukte vir sy produksieproses. Hierdie varsprodukte word deur boere verbou en deur Langeberg op kontrakbasis aangekoop.

Ongelukkig is Langeberg slegs een van 'n hele aantal markte waar die boer sy produk kan bemark, en kompetisie vir die boer se produk kan uiters mededingend wees.

Produkte wat moeilik verbou word as gevolg van hoë insetkoste, hoë risiko of hoë kundigheidsvereistes, lei dus tot sterk mededinging tussen die kopers van die produk.

Langeberg het bepaalde metodes en strategieë om voldoende grondstof teen die regte kwaliteit te verseker.

Dit blyk egter dat hierdie strategieë nie effektief is nie, en tekorte sowel as swak kwaliteit grondstof kom algemeen voor.

Hierdie selfde probleem word deur ander verwerkers ervaar, en die behoefte is daar om met veranderde strategieë te verseker dat Langeberg in die toekoms voldoende grondstof sal hê.

4.1 INLEIDING

Tradisioneel is van bestuurders verwag om met ondernemingstrategieë, beplanning en beleid aan die daaglikse probleme van 'n onderneming aandag te gee. Van die aktiwiteite van die onderneming wat geïntegreer en gekoördineer moes word het onder andere ingesluit finansies, bemerking, produksie en mannekrag. Bestuur se aandag was dus grotendeels gevestig op die interne aktiwiteite van die onderneming (Rowe, Mason & Dickel, 1982).

Die moderne neiging is egter om baie meer aandag aan eksterne omgewingsfaktore te gee, veral waar die omgewing vinnig verander en komplekse interaksies met die onderneming tot gevolg het. Dit gee aanleiding tot strategiese bestuur.

In die laaste dekade het strategiese bestuur dan ook 'n al hoe groter wordende rol in die meeste ondernemings begin speel. Vanaf 'n aanvanklik swak gedefinieerde begrip het hierdie funksie gegroei tot 'n veelbesproke onderwerp waarvoor verskeie outeurs artikels en boeke die lig laat sien het, en waarvoor 'n hele aantal tegnieke ontwikkel is.

Wanneer die meganika beskikbaar vir doeltreffende strategiese beplanning in oënskou geneem word, is dit veral by die formulering van 'n strategie waar heelwat werk gedoen is.

4.2 NOODSAAKLIKHEID VAN STRATEGIESE BESTUUR

'n Alombekende verskynsel is dat sekere ondernemings beter presteer as ander. By 'n detail ondersoek van redes waarom suksesvolle ondernemings

beter doen as onsuksesvolle ondernemings, is die volgende neigings gevind:-

- + By suksesvolle ondernemings is 'n duidelike visie onder bestuur teenwoordig. Hierdie visie word uitgedruk in 'n missie en doelstellings.
- + Daar is ook 'n hoë mate van entrepreneurskap waar goeie kennis van verbruikersbehoefte, markneigings en geleenthede voorkom.
- + In suksesvolle ondernemings is ook gevind dat bestuur 'n strategiese aksieplan het wat daarop gemik is om finansiële doelwitte te bereik en om die onderneming 'n mededingende voordeel te besorg.
- + Verder is hierdie ondernemings gekenmerk deur 'n resultaat-georiënteerdheid waar prestasiedruk groot is. Goeie prestasie word dan ook herken, en erkenning daarvoor word gegee.
- + Laastens is bestuur intensief betrokke in die implementering van die verkose strategie. Hulle verstaan die interne behoeftes vir die suksesvolle implementering van die strategie en gee baie aandag aan die uitvoering van fyn detail van die strategiese plan (Thompson & Strickland, 1987 : 3).

In teenstelling met bogenoemde is by onsuksesvolle ondernemings gevind dat bestuurders nie doelwit geöriënteerd is nie, en dat hulle hul grotendeels besig hou met dag-tot-dag probleme en administratiewe funksies.

Dit is dus duidelik dat een groot verskil tussen suksesvolle en onsuksesvolle ondernemings die mate van doelgerigtheid is, en dit word verkry uit strategiese bestuur.

Pettigrew (1988:15) gaan verder en beweer dat die vermoë om nuwe strategieë te ontwikkel en te implementeer die belangrikste verskil tussen suksesvolle en onsuksesvolle ondernemings is. Daar is heelwat bewyse dat

ondernemings wat aanvanklik identies geplaas was, se latere prestasie direk verklaar kan word met die strategieë wat hulle gevolg het (Howe, 1986:12).

Dit is ook belangrik om te beklemtoon dat korttermyn resultate soms nadelig beïnvloed word deur strategiese besluite (wat meer langtermyn van aard is), maar dat dit vir die langtermyn oorlewing van die onderneming absoluut belangrik is (Howe, 1986:7).

4.3 DEFINISIE VAN STRATEGIESE BESTUUR

Die begrip strategie is afgelei van die Griekse woord "Strategos" wat aanvoering, leiding of generaalskap beteken (Du Preez, 1989:9).

Soos normaalweg die geval is, is daar oor 'n bekende onderwerp net soveel definisies van die onderwerp as wat daar outeurs oor die onderwerp is.

Volgens Thompson & Strickland (1987:4), is strategiese bestuur die proses waar bestuur die onderneming se langtermyn doelstellings bepaal, waar spesifieke doelwitte gestel word, waar strategieë vir die bereiking van die doelwitte ontwikkel word terwyl relevante interne en eksterne faktore in ag geneem word.

Pearce & Robinson (1985:3), sien strategiese bestuur as die proses waar besluite geneem en aksies geloods word om die organisasie se doelwitte te bereik.

Daarteenoor beskou Robinson (1986:1), strategiese bestuur as die proses waar die onderneming se bronne, sterk- en swakpunte te midde van die mededingende aksies van die mededingende ondernemings teen die omge-

wingsfaktore afgespeel word. Verder moet veranderinge bestuur word om 'n mededingende voordeel te behou.

'n Persoonlike interpretasie van strategiese bestuur dui op 'n geïntegreerde proses waar strategieë beplan, geïmplementeer en bestuur word ten einde 'n langtermyn mededingende vermoë instand te hou en om sodoende die ondernemingsdoelwitte te bereik. Interne en eksterne faktore wat 'n invloed op die strategieë kan hê, moet in ag geneem word.

4.4 EIENSKAPPE VAN DIE PROSES VAN STRATEGIESE BESTUUR

Strategiese bestuur is nie geïsoleer van ander bestuursfunksies nie, en moet gedoen word te midde van die normale bestuurskedule wat in elk geval 'n vol dagtaak is. Volgens Howe (1986:3), is die tradisionele bestuursfunksies van beplanning, organisering, leiding en beheer ingesluit by strategiese bestuur.

Die tyd wat aan strategiese bestuur gewy moet word, is normaalweg onvoorspelbaar, beslis sonder 'n patroon sodat dit sommige weke relatief baie tyd vereis en soms omtrent niks, en kan gewoonlik nie uitgestel word nie (Thompson & Strickland, 1987:14). Daar is gewoonlik geen waarskuwing van enige aard wanneer strategiese besluite geneem moet word nie (Howe, 1986:4).

Laastens is hierdie 'n proses wat gedurig voortduur en ontwikkel. Met veranderde toestande in die omgewing kan strategiese bestuur nie net deur die hoof uitvoerende beampste gedoen word nie. Die spesifieke bestuurder wat die deel van die onderneming bestuur waar die strategiese resultate moet voorkom, is ook verantwoordelik vir strategiese take relevant vir sy afdeling en as deel van die oorhoofse strategiese plan (Thompson & Strick-

land, 1987:15).

Volgens Langley (1988:48), is dit by uitstek verskillende mense in die onderneming wat strategiese besluite neem, en nie noodwendig die strategiese beplanners nie. Die grootste voordeel van strategiese bestuur is dan ook meer indirek van aard, en lê in die feit dat met formele strategiese beplanning heelwat individue verplig word om op die toekoms te fokus, goeie inligting te versamel en kommunikasie oor strategiese aangeleenthede te bevorder (Langley, 1988:48).

4.5 KOMPONENTE VAN STRATEGIESE BESTUUR

Ten opsigte van die komponente van strategiese bestuur is daar heelwat verskille in die literatuur. Strategiese bestuur word soms as sinoniem gebruik vir strategiese beplanning, terwyl ander outeurs weer strategiese bestuur sien as die strategiese beplanningsproses, die implementering daarvan sowel as die evaluering en aanpassing daarvan.

'n Redelik algemeen aanvaarde konsep van die belangrikste komponente is as volg:-

- + Definiëring van die onderneming se tipe besigheid en die ontwikkeling van 'n strategiese missie.
- + Die daarstelling van strategiese doelstellings wat langtermyn van aard is met spesifieke prestasie mikpunte of doelwitte wat korttermyn van aard is.
- + Die formulering van 'n strategie om die doelwitte te bereik.
- + Die implementering en uitvoering van die verkose strategiese plan.
- + Evaluering van die strategiese prestasie, en verandering in die strategie indien nodig (Thompson & Strickland, 1983:13).

Alhoewel die komponente van die proses afsonderlik aangedui en beskryf word, word strategiese bestuur nie altyd in eksakte komponente verdeel nie. Daar is byvoorbeeld nie altyd duidelike skeidslyne tussen die formulering van 'n missie en daarstel van doelstellings nie (Thompson & Strickland, 1987:13).

Bogenoemde komponente word individueel bespreek.

4.5.1 Definiëring van die ondernemings se tipe besigheid en die ontwikkeling van 'n strategiese missie

Die heel eerste stap in strategiese bestuur is die definiëring van die onderneming. Aandag moet dus gegee word aan die tipe onderneming wat bedryf word, en die rigting wat ingeslaan word.

Die bekende terminologie van "wie is ons" en "waar gaan ons heen" word goed omskryf deur die volgende:

1. Of die onderneming op 'n enkele lyn moet konsentreer en of dit moet diversifiseer.
2. Indien diversifikasie verkies word, of die verskillende lyne verwant moet wees of nie.
3. Watter produkte, tegnologieë en industrieë benodig word.
4. Watter behoeftes van die verbruiker bevredig moet word (Thompson & Strickland, 1987:22).

Die drie dimensies om die tipe onderneming te definieer is deur Derek Abell volgens die verbruiker-gefokusde konsep uitgebrei om die onderneming te definieer in terme van:

1. Verbruikergroepe of wie word bevredig
2. Verbruikerbehoefte of wat word bevredig en
3. Tegnologieë, of hoe word dit bevredig (Thompson & Strickland, 1987:27).

Die volgende fase wat net so belangrik is, is om te bepaal wat die onderneming se visie is.

Bestuur word dus gedwing om pro-aktief en vooruit te dink en die onderneming te posisioneer vir verwagte veranderings in die omgewing.

Dit is baie belangrik dat die definisie ten opsigte van waar die onderneming is, en waarheen dit oppad is, eerder funksioneel moet wees as te eng of te breed gekies. In gevalle waar definisies te eng gekies is, kan strategiese belangrike bedreigings en geleenthede misgekyk word, terwyl in gevalle waar die definisie te wyd gekies is, geen werklike rigting en doelgerigtheid aangedui word nie (Thompson & Strickland, 1987:29).

Alhoewel daar in hierdie studie nie aandag gegee word aan nie-winsgeoriënteerde organisasies nie, word hulle grotendeels op dieselfde wyse hanteer. Daar is soms met missie-stelling nie 'n baie duidelike rigting sigbaar oor waar so 'n organisasie heen mik nie, maar die literatuur verskaf riglyne in die verband (Higgins & Vincze, 1986:270).

4.5.2 Die daarstelling van strategiese doelstellings en prestasie mikpunte of doelwitte

Die strategiese doelstellings spel die mededingende markposisie uit wat die onderneming as mikpunt het terwyl spesifieke prestasie-doelwitte die mikpunte aandui wat bestuur wil bereik in hul strewe na die strategiese missie (Thompson & Strickland, 1987:29). Die mees algemene strategiese

doelstellings dui op markaandeel, groei in inkomste en verdienstes, opbrengs op belegging, mededingende vermoë, tegnologiese vermoëns en erkenning as industrieleier.

Hierdie doelstellings is volgens Kroon (1986:5), van 'n langtermyn aard, met die doel hoofsaaklik vir bestuur om die onderneming so te plaas dat verlangde doelstellings later bereik kan word. Die totale bestuursfunksie word dus gerig, en prioriteitsbepaling is hierna maklik (Howe, 1986:18).

Doelwitte bepaal die wyse waarop die onderneming doelstellings gaan bereik. Hulle word deurgevoer tot die laagste vlakke van bestuur, en dit is gewoonlik in die vorm van standarde, teikens en mikpunte. Korttermyn doelwitte dui op die spoed en momentum wat bestuur graag wil handhaaf (Thompson & Strickland, 1987:30).

Dit is verder belangrik om in ag te neem dat doelwitte verskeie ander funksies verrig, soos bv.:

- 1) Doelwitte skep en definieer die probleem.
- 2) Finale resultate word teen doelwitte gemeet.
- 3) Doelwitte moet maklik verstaanbaar wees (Odiorne, 1969:33).

Wanneer geen strategiese doelstellings gestel word nie, is daar 'n groot risiko dat die strategiese missie slegs teorie bly en nooit prakties gebruik word nie. Hierteenoor kan goeie doelstellings en doelwitte 'n onderneming energiek maak, met die gevolglike doelgerigte prestasie teen 'n bepaalde tempo in 'n resultaat geöriënteerde omgewing (Thompson & Strickland, 1987:32). Dit word dan ook algemeen aanvaar dat ondernemings wat doelstellings en doelwitte formuleer en uitspel 'n groter kans het om te presteer as die waar geen doelstellings en doelwitte gevorm is nie.

Veral die doelwitte moet egter realisties genoeg wees sodat dit besondere uitdagings aan die onderneming stel, terwyl hierdie uitdagings steeds haalbaar is. Dit is ook belangrik om te let op moontlike teenstrydige of opponerende doelwitte, en prioriteite moet in sulke gevalle bepaal word (Howe, 1986:27).

Verder word dit algemeen aanvaar dat daar in enige onderneming 'n hiërargie van doelstellings en doelwitte moet wees. Die korporatiewe doelstellings wat dikwels deur die direksie van die onderneming daargestel word, is verantwoordelik vir die rig van die totale onderneming en lei tot die vorming van ondernemingsdoelstellings en doelwitte.

Daar is egter bestuurders op verskeie vlakke van die onderneming, en hierdie bestuurders se funksies is so uiteenlopend dat een stel doelwitte nie vir almal betekenisvol kan wees nie. Die gevolg is dat daar verskeie vlakke van doelwitte is, van toepassing vir spesifieke vlakke van bestuur, met die vorming van 'n hiërargie van doelwitte om uiteindelik die doelstellings as onderneming te kan bereik (Du Preez, 1989:11). Soos vertikaal in die onderneming op beweeg word, word die doelwitte vervang met doelstellings wat meer algemeen en langtermyn van aard is, en wat deur die korporatiewe doelstelling gerig word.

Verder kan die onderneming se doelstellings verdeel word in die sogenaamde mikpunt - en etosdoelstellings (Du Preez, 1987:47).

Die mikpuntdoelstellings is gewoonlik finansiële van aard, hou verband met die missie van die onderneming, met ander woorde dit waarvoor die onderneming gestig is, en sluit items in soos opbrengs op beleggings, vlak van winsgewendheid en verlangde groei (Du Preez, 1989:13).

Daarenteen is etosdoelstellings gemik op die interaksie van die onderne-
ming met die werknemers, die aandeelhouders, ander ondernemings, die ver-
bruikers en die omgewing. Hierdie doelstellings het betrekking op die
etiese norme en standarde van die onderneming.

Die mannekragfunksie is by uitstek 'n gebied wat strategies baie goed
bestuur moet word, veral in 'n situasie soos tans in Suid-Afrika ondervind
word waar daar 'n ooraanbod van ongeskoolde arbeid en 'n tekort aan
geskoolde arbeid is. Daar is dus groot druk op topbestuur om etosdoelstel-
lings rakende die mannekragfunksie by strategiese bestuur in te sluit
(Lamb, 1984:320)

4.5.3 Die formulering van 'n strategie om die doelstellings te bereik

Nadat 'n onderneming 'n missie gevorm het, en doelstellings en doelwitte
daargestel is wat sekere mikpunte uitspel om uiteindelik by die missie uit
te kom, is dit nodig om te besluit hoe om hierdie mikpunte te bereik.

Uiteraard is daar gewoonlik 'n verskeidenheid van strategieë wat gevolg
kan word, en die keuse van watter strategie om te volg is die volgende
belangrike fase van strategiese bestuur.

Die keuse of formulering van 'n strategie word beskou as 'n enterpreneu-
riese, mededingende en funksionele aanslag van bestuur om die onderneming
te posisioneer en die totale aktiwiteite so te rig dat die gegewe mikpunte
behaal kan word (Thompson & Strickland, 1987:32).

Omdat alle ondernemings uniek is ten opsigte van personeelvaardighede,
markte en omgewings, moet so 'n strategie dus aangepas word om by die
spesifieke onderneming en omgewing aan te pas. Daar is egter eienskappe

van strategieë wat algemeen voorkom. 'n Paar voorbeelde is:

- + Dit het 'n effek op die totale onderneming
- + Is vir 'n tydperk redelik vas en kan nie daagliks verander word nie
- + So 'n strategie is gewoonlik uniek
- + Soms moet aannames gemaak word sonder veel kennis van die korrektheid daarvan ter wille van die neem van besluite (Howe, 1986:86).

4.5.3.1 Vlakke van strategie

Net soos daar 'n hiërargie van doelstellings en doelwitte in die onderneming is wat die onderneming van bo na onder betrek, is daar ook 'n hiërargie van strategieë wat op elke vlak ontwikkel word om bestuur se aksies op daardie vlak te rig. So word die korporatiewe vlak se strategie gevorm, wat aanleiding gee tot 'n ondernemingstrategie, 'n funksionele ondersteuningstrategie (bv. produksie, bemarking en grondstof) en 'n operasionele strategie (Thompson & Strickland, 1987:34).

Die korporatiewe strategie is senior bestuur se plan om die onderneming as 'n eenheid te rig en te bestuur. Dit sluit alle oorhoofse ondernemingsfunksies in en het drie onderafdelings:

1. Ontwikkeling van planne om die totale fokus en mengsel van die onderneming se verskillende aktiwiteite te rig en te bestuur ten einde korporatiewe prestasie te verbeter.
2. Koördinasie tussen die verskillende ondernemings in die portefeulje.
3. Investeringsprioriteite word ontwikkel en korporatiewe hulpbronne word oor die totale onderneming se verskillende aktiwiteite toegedeel en beheer (Thompson & Strickland, 1987:37).

Die ondernemingstrategie is 'n bestuursaksieplan om 'n spesifieke ondernemingseenheid te bestuur en te rig. Hierdie strategie dui spesifiek op :

- * Hoe die onderneming in daardie spesifieke besigheid gaan meeding;
- * Watter rol en funksie elke sleutel funksionele area sal speel in die proses om 'n mededingende voordeel te ontwikkel en daardeur by te dra tot die sukses van die onderneming in die mark;
- * Watter ontwikkeling en reaksies op veranderinge in die industrie gaan voorkom; en
- * Die wyse waarop hulpbronne toegedeel gaan word in die ondernemingseenheid.

Die primêre element van 'n ondernemingstrategie is dus om 'n onderneming meer mededingend te maak.

Die rol van 'n bestuurder in beheer van 'n ondernemingseenheid is dus die volgende:

- * Om te verseker dat die voorgestelde ondernemingstrategie die korporatiewe strategiese doelstellings ondersteun.
- * Om leiding te neem in die proses waar die onderneming se strategiese situasie bepaal word, alternatiewe geëvalueer word en strategiese besluite geneem word.
- * Om toe te sien dat die verskillende funksionele ondersteunings strategieë gekoördineer is op so 'n wyse dat 'n aantreklike mededingende voordeel verkry en in stand gehou word.
- * Om toe te sien dat hulpbronnbesteding geskied volgens die verkose strategie.
- * Om hoëvlak bestuur ingelig te hou oor veranderinge in die mark, afwykings vanaf beplanning en potensiële hersienings van ondernemingstra-

tegieë (Thompson & Strickland, 1987:40).

Die funksionele ondersteuningstrategie dui op die aksieplanne om die aktiwiteite van ondergeskiktes binne die onderneming te bestuur. Daar is so 'n plan vir elke afdeling van die onderneming, wat onder andere insluit mannekrag, produksie en grondstof.

Die funksie van hierdie strategieë is om die ondernemingstrategie vir elke afdeling meer volledig en toepaslik vir daardie afdeling te ontwikkel. Hulle is veral belangrik omdat hulle eksplisiet aandui watter bydrae daardie afdeling maak tot die totale ondernemingstrategie.

Die operasionele strategie dui op die werkswyse van afdelings- en toesighouersvlakbestuur om die fyner detail van die funksionele ondersteuningstrategie te ondersteun. Selfs op hierdie vlak moet die bestuurder betrokke presies weet hoe om sy verantwoordelikeheidsarea en vlak te bestuur ten einde die korporatiewe strategie te bevoordeel.

In die keuse van 'n strategie speel heelparty faktore 'n rol wat in ag geneem moet word om die strategie so goed as moontlik te laat inpas by die omgewing, mark en hulpbronne.

Die volgende kategorieë van faktore domineer gewoonlik die finale vorm van die strategie.

- * Markgeleenthede, industrie- aantreklikheid en mededingende kragte.
- * Die onderneming se vaardighede, vermoëns en hulpbronne.
- * Die bedreigings wat daar is.
- * Die persoonlike waardes, aspirasies en visie van bestuur, veral die van senior bestuur.

- * Die omgewing waarbinne die onderneming opereer, en spesifiek sosiale, politiese, wetlike, etiese en ekonomiese aspekte daarvan.
- * Die onderneming se kultuur en filosofie (Thompson & Strickland, 1987:44).

4.5.4 Die implementering en uitvoering van die verkose strategiese plan

Nadat die strategie gekies en aangepas is sodat dit by die onderneming se eienskappe, hulpbronne en omgewing aanpas, en bestuur oortuig is dat dit die regte strategie is om by die doelstellings uit te kom, moet hierdie strategie geïmplementeer word.

Waar bestuur by al die komponente van strategiese bestuur tot dusver baie entrepreneurs moes optree (stel van visie, doelstellings, keuse van strategie), moet bestuur meer administratief optree ten einde die onderneming in die rigting van strategie-nakoming te laat beweeg. Dit word dan ook algemeen aanvaar dat dit heelwat moeiliker is om 'n strategiese plan "te laat gebeur" as om dit te formuleer (Thompson & Strickland, 1987:205).

Die implementering moet volgens die onderneming se situasie, die aard van die strategie en die hoeveelheid strategiese verandering betrokke, aangepas word. Die bestuur se eie vaardighede, vermoëns en metode van optrede moet ook in ag geneem word.

Implementering van 'n strategie vereis aandag op vier gebiede:

1. Administratiewe verpligtinge rondom die implementering van die strategie moet gedoen word.
2. Die interne "manier van doen" en die strategie moet met mekaar versoen word sodat die totale onderneming by die strategie kan inskakel.

3. 'n Agenda vir die implementering van die strategie, met in ag neming van die huidige situasie en die daarstel van prioriteite, moet saamgestel word.
4. Daar moet op 'n bestuurstyl besluit word vir die implementeringsperiode (Thompson & Strickland, 1987:207).

Spesifieke bestuursfunksies tydens die implementeringsfase is hoofsaaklik op twee gebiede. Eerstens is daar die organisasie struktuur, administratiewe ondersteuningstelsel en hulpbronne, en tweedens die gebiede waar menslike gedrag ter sprake is.

Die onderneming word dus aangepas om te verseker dat suksesvolle implementering van die strategie kan plaasvind. Groot druk word geplaas op die interne organisasie en die vermoëns van die personeel. Spesifieke doelwitte om die onderneming gereed te kry vir implementering is:-

1. Die ontwikkeling van 'n interne organisasiestruktuur wat sensitief is vir die behoeftes van die strategie.
2. Die ontwikkeling van vaardighede en vermoëns wat benodig word vir die strategie. Bestuurstalent, tegniese kennis en mededingende vermoëns moet spesifiek in ag geneem word.
3. Die werwing van personeel vir sleutelposisies (Thompson & Strickland, 1987:209).

Die onderneming moet hom dus aanpas by die strategie en met die omgewing waarbinne geöpereer word. Die omgewing is dus baie belangrik en moet die hele tyd in gedagte gehou word (Miles, 1982:7). Die ontleding van die omgewing word later volledig hanteer.

Organisasie ontwikkeling as studieveld kom dus sterk ter sprake, en die

struktuur ontwikkel deur verskillende fases soos die strategiese fases afgehandel word. Verskillende organisasie strukture, ondernemingsvorme en ondernemingseenhede kan gebruik word ten einde die bes moontlike onderneming daar te stel vir die uitleef van die strategie, die bereiking van die doelwitte en die doelstellings en uiteindelik ook die missie. Wat egter baie duidelik is, is dat die struktuur die strategie moet volg (Pearce & Robinson, 1985:322).

Die interne administratiewe ondersteuningstelsel word ontwerp deur onder andere aandag te gee aan die volgende:

1. Die formulering van prosedures en beleid wat die strategie ondersteun.
2. Die verkryging van strategiese kritiese inligting op 'n gereelde basis en betyds vir besluitneming.
3. Die daarstel van beheerstelsels om die onderneming op sy strategiese rigting te hou (Thompson & Strickland, 1987:247).

Verder word hulpbronne toegedeel aan verskillende ondernemingseenhede spesifiek met die oog op die implementering van die strategie (Thompson & Strickland, 1987:229).

Aan die menslike gedrag-kant is daar veral twee groot verpligtinge:-

1. Om 'n ondernemingswye doelgerigtheid te verkry sodat die strategie geïmplementeer sal word.
2. Om strategiese leierskap te verseker (Thompson & Strickland, 1987:234).

Die ondernemingswye doelgerigtheid kan verkry word deur die volgende:-

1. Motivering van die ondernemingseenhede en individue om die strategiese plan uit te voer en die teikenresultate te behaal.
2. Ontwikkeling van 'n strategie-ondersteunende korporatiewe klimaat.
3. Skep van 'n sterk resultaat-geörienteerdheid in 'n gees van hoë prestasie.
4. Koppeling van die vergoedingstruktuur aan die strategiese prestasie (Thompson & Strickland, 1987:234).

Met die strategiese leierskap word 'n totale bestuurstyl geïmpliseer, maar die volgende aspekte moet spesifiek aandag kry.

1. 'n Strategie-ondersteunende klimaat en kultuur moet deurlopend in die onderneming gebou en instand gehou word.
2. Die interne organisasie moet innoverend en sensitief vir omgewingsveranderinge gehou word.
3. Ondernemingspolitiek moet versigtig hanteer word, en 'n gees van konsensus moet bevorder word.
4. Leiding moet gegee word by korrektiewe aksies om implementering van strategie te bevorder en oorhoofse strategiese prestasie te verbeter (Thompson & Strickland, 1987:253).

Dit is dus duidelik dat veral die bestuur van menslike gedrag geweldige eise aan bestuur stel by die implementering van strategie, en omdat die implementeringsfase die kern van strategiese bestuur is, is dit ongetwyfeld die belangrikste komponent. Dit het al gebeur dat perfekte strategiese beplanning gedoen is, maar dat dit nooit suksesvol geïmplementeer is nie, hoofsaaklik omdat die organisasie se politiek en magsbedinging nie in aanmerking geneem is nie (MacMillan & Jones, 1986:2). Die mense waaruit 'n

onderneming saamgestel is, verskil totaal ten opsigte van motiewe, waardes, vermoëns en kultuur (Steiner, Miner & Gray, 1982:437).

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat 'n kombinasie van innoverende denke en administratiewe vaardighede sowel as goeie mense verhoudinge en die vermoë om menslike gedrag te bestuur, belangrik is vir strategiese bestuur.

4.5.5 Evaluering van strategiese prestasie en verandering aan die strategie indien nodig.

As die laaste komponent van strategiese bestuur, is hierdie ongetwyfeld ook 'n baie belangrike aspek. Soos deesdae algemeen aanvaar word, is veranderinge in die omgewing intens, verspreid oor 'n wye spektrum en vinnig opmekaarvolgend. Dit is dus logies dat 'n gekose strategie nie onverpoos van toepassing sal bly nie. Voortdurende evaluering is dus nodig, strategiese beplanning moet gereeld gedoen word en indien nodig moet veranderinge aan die strategie aangebring word. 'n Baie groot opponerende faktor teen verandering is vroeëre sukses. Indien die onderneming voorheen suksesvol was, wil mense gewoonlik nie verander nie (McNichols, 1983:45).

Die eerste stap in kontrolering van strategieë is normaalweg die identifisering van daardie areas van die plan wat die grootste kans het om af te wyk van die beplanning of die vooruitskattings. Hierdie areas moet dus gereeld gekontroleer word (Rue & Holland, 1986:698)

Soos voorheen genoem is moet dit beklemtoon word dat daar nie 'n spesifieke tyd, tydsverloop of gebeurtenis is wat aanleiding gee tot strategiese beplanning (en evaluering) nie, maar dat dit 'n bestuursaktiwiteit

is wat uitsluitlik deur bestuur self geïnisieer moet word.

Daar word dan ook spesifieke take in hierdie fase van strategiese bestuur aan verskillende topbestuurslede gekoppel (Lorange, 1980:277).

Aangesien die meganika van strategiese beplanning in die volgende afdeling volledige aandag geniet, en daar in so 'n proses ook evaluering van die huidige strategie gedoen word, word daar nie hier verder aandag gegee aan evaluering of verandering van strategie nie.

4.6 INLEIDING TOT DIE MEGANIKA BESKIKBAAR VIR DOELTREFFENDE STRATEGIESE BEPLANNING

Wanneer die meganika beskikbaar vir doeltreffende strategiese beplanning in oënskou geneem word, is daar heelwat werk gedoen. Van die belangrike onderwerpe wat baie goed beskryf is en beslis 'n hulpmiddel is vir die persoon wat 'n keuse tussen alternatiewe strategieë moet maak, is:-

- 1) Tegnieke vir industrie en mededingende ontleding.
- 2) Ontleding van die algemene omgewing.
- 3) Generiese ondernemingstrategieë en industrie omgewings.
- 4) Daarstelling en instandhouding van mededingende voordele.
- 5) Verskillende korporatiewe generiese strategieë.
- 6) Tegnieke vir ontleding van korporatiewe diversifisering-strategieë.

Hierdie onderwerpe word kortliks bespreek.

4.7 TEGNIEKE VIR INDUSTRIE- EN MEDEDINGENDE ONTLEDING

By die keuse van 'n strategie vir 'n onderneming is daar 'n magdom van faktore betrokke, maar twee faktore speel altyd 'n groot rol. Eerstens is dit belangrik om te weet hoe aantreklik 'n sekere industrie is in terme van langtermyn winsgewendheid en groei teenoor dit wat die industrie onaantreklik maak. Tweedens moet altyd bepaal word wat die onderneming se relatiewe mededingende vermoë in die industrie is (Thompson & Strickland, 1987:60). Dit is dus duidelik waarom soveel klem op die ontleding van industrie- en mededingende vermoëns gelê word. Hierdie onderwerpe bevat drie elemente wat afsonderlik aandag sal geniet, naamlik:

- + Industrie situasie ontleding en industrie-aantreklikheid.
- + Mededingende situasie ontleding.
- + Onderneming situasie ontleding.

4.7.1 Industrie situasie-ontleding en industrie-aantreklikheid

Die eerste stap in industrie ontleding is om die industrie se struktuur te bestudeer. Van die faktore wat aandag moet geniet is markgrootte, markgroeitempo, surplusse of tekorte, relatiewe winsgewendheid, intree- en uittree hindernisse, vinnige tegnologiese veranderinge, kapitaalbehoefte, ekonomieë van skaal en vinnige produk innovasie.

'n Tegniek wat beskikbaar is om die industrie struktuur te bepaal is die sogenaamde "group mapping". Hierdie metode is veral bruikbaar as die industrie gekenmerk word deur 'n verskeidenheid van groepe mededingers, waar elke groep 'n spesifieke posisie in die mark beklee. 'n Strategiese groep bestaan uit verskillende ondernemings met dieselfde benadering ten opsigte van verbruikers.

Strategiese "group mapping" vind plaas waar hierdie groepe op 'n twee dimensionele kaart geplot word en twee strategiese veranderlikes as asse gebruik word. Die gebruik van so 'n kaart stel 'n onderneming dus in staat om te bepaal waar dit lê ten opsigte van direkte mededingers, en waar dit lê ten opsigte van die industrie in die geheel (Thompson & Strickland, 1987:60).

'n Volgende belangrike metode waarmee 'n industrie ontleed kan word is deur die dryfkragte te ontleed. Van die belangrike dryfkragte wat in ag geneem moet word en 'n groot rol speel by die verandering wat in industrieë plaasvind, is die volgende:-

- * Veranderinge in die langtermyn industrie-groei tempo
- * Veranderinge in wie die produk koop en hoe hulle dit gebruik
- * Produk innovasie
- * Mark innovasie
- * Toetrede of uittrede van groot ondernemings
- * Verswakking van voordele as gevolg van hoër tegnologiese vermoëns.
- * Veranderinge in koste en effektiwiteit.
- * Verandering na 'n kommoditeit-produkmark.
- * Veranderinge in wetlike en beleidsaspekte.

Verder moet die industrie se ekonomiese en ondernemingseienskappe gediagnoseer word en industrie-wye strategieë moet in ag geneem word (Thompson & Strickland, 1987:76).

4.7.2 Mededingende situasie-ontleding

Met 'n ontleding van die mededingende kragte in 'n industrie, is dit veral die volgende wat ondersoek moet word:-

1. Die mededingende kragte wat bestaan en die relatiewe sterkte van elke krag;
2. Die relatiewe koste-posisie van mededingende ondernemings;
3. Die mededingende posisie en relatiewe sterkte van sleutel mededingers.
4. Die veranderings in strategie wat van mededingers verwag kan word (Thompson & Strickland, 1987:80).

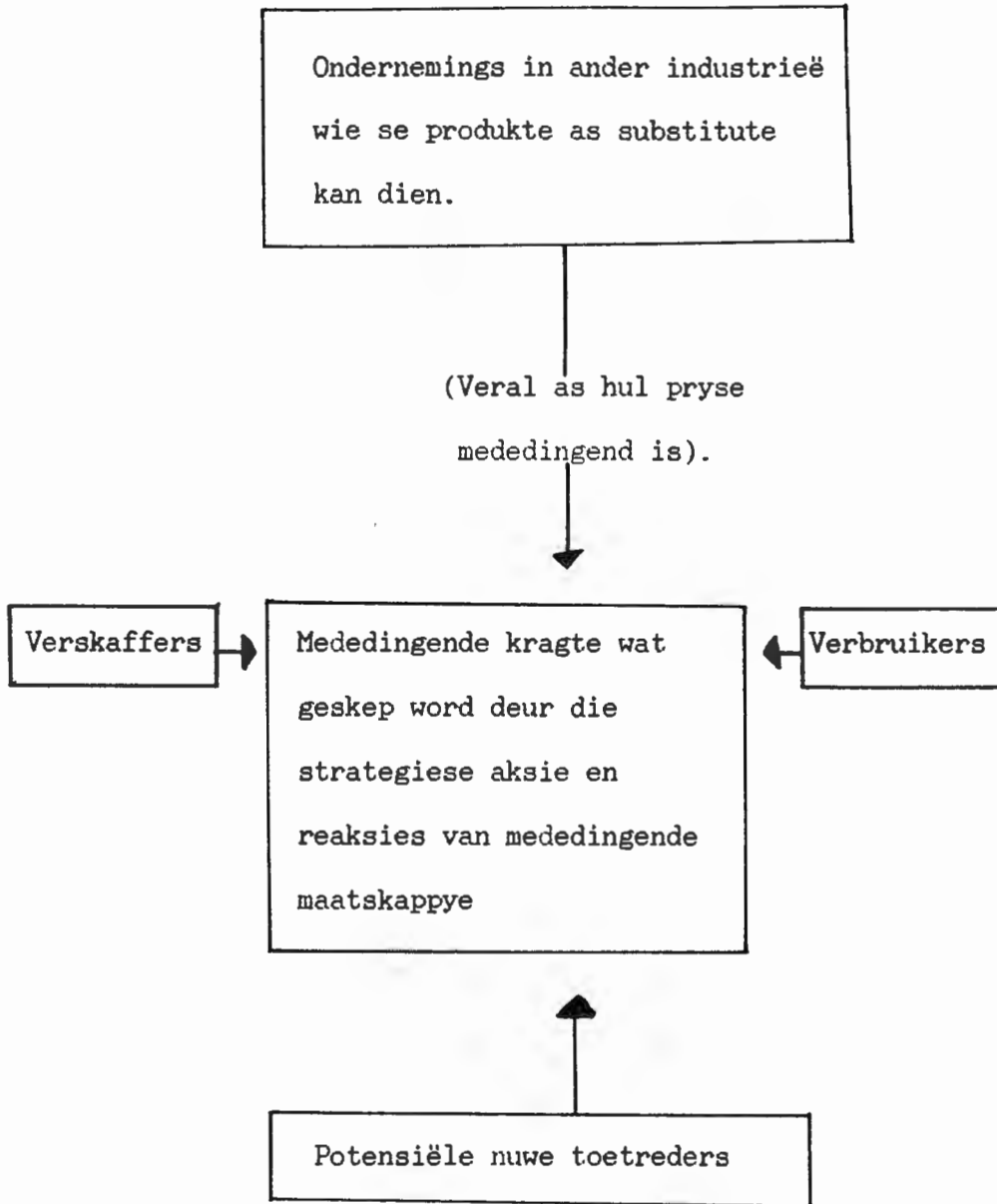
Die bekende model van Michael E. Porter (Thompson & Strickland, 1987:80) wat die vyf kragte betrokke in 'n mededingende industrie uiteensit, is 'n goeie voorbeeld van die kompleksiteit en geïntegreerdheid wat 'n onderneming se mededingende posisie beïnvloed.

Omdat strategiese beplanning gedoen word met die volgende paar jaar in gedagte, is dit noodsaaklik dat vooruitskattings gedoen moet word van die relevante faktore wat 'n effek op die model kan hê. Daar is dan ook 'n verskeidenheid van vooruitskatingstegnieke beskikbaar, wat gebruik kan word vir hierdie doel (Rowe, Mason & Dickel, 1982:120).

Ongeag die tipe vooruitskatingstegniek wat gebruik word, wil bestuur gewoonlik weet hoe akkuraat die vooruitskattings is. Daar word dus spesifieke werksywyses voorgestel hoe 'n beraming van die akkuraatheid van die vooruitskattings gemaak kan word (Higgins, 1980:160).

Die genoemde model van Porter (Thompson & Strickland, 1987:80) kan dus gebruik word om scenarios te skep waarvan die vooruitskattings gebruik gemaak word om te bepaal watter rolle elk van hierdie dryfkragte in die toekoms gaan speel. Met so 'n stel inligting kan dan bereken word watter rol die onderneming (en die mededingers) in daardie spesifieke scenario gaan speel.

Diagram 4.1 Porter se model



Bron: Thompson & Strickland, (1987:80).

'n Ontleding van die mededingende situasie sal dus 'n ontleding van elk van hierdie kragte insluit en geïntegreerd bepaal hoe mededingend die onderneming relatief tot sy opponente is (Thompson & Strickland, 1987:94).

4.7.3 Die vyf magte in Porter se model

a) Die ekonomiese bedingingsmag van potensiële toetreders

Nuwe toetreders veroorsaak verhoogde totale produksie kapasiteit in 'n sekere mark, en het gewoonlik strawwe mededinging tot gevolg (Thompson & Strickland, 1987:83).

Die omvang van die bedreiging word beïnvloed deur toetreder hindernisse wat die nuwe toetreders in 'n swak posisie kan plaas, en deur die verwagte reaksie wat ondernemings wat reeds in daardie mark is, gaan neem.

Die hindernisse wat kan voorkom sluit ekonomiese faktore soos ekonomieë van skaal en die bestaan van leerkurwes in, waar bestaande besighede ongetwyfeld koste voordele bo 'n nuwe toetreder het (Thompson & Strickland, 1987:83). Regeringsbeleid kan 'n ander hindernis wees, veral waar nuwe toetreders beperk of verbied word.

Klassieke hindernisse teen nuwe toetreders is eksklusiewe toegang tot distribusiekanale of die goedkoopste grondstof, wat tot gevolg het dat nuwe toetreders van duurder alternatiewe gebruik moet maak (Thompson & Strickland, 1987:84).

Wanneer hindernisse deur nuwe toetreders oorkom is, ontstaan daar gewoonlik 'n stryd om markaandeel. Bestaande ondernemings kan hul markaandeel op 'n verskeidenheid maniere beskerm, wat ook die bedreiging van nuwe toetreders kan verminder (Thompson & Strickland, 1987:84).

Dit is egter belangrik om in ag te neem dat veranderinge in ekonomiese of marktoestande hindernisse totaal kan uitskakel, en ook reaksies van

bestaande ondernemings kan bemoeilik.

b) Die ekonomiese bedingingsmag van alternatiewe produkte.

Alternatiewe produkte kan 'n industrie sy aantreklikheid laat verloor, veral wanneer hierdie produkte se beskikbaarheid en prys van so 'n aard is dat mededingende produkte nie winsgewend bemark kan word nie (Thompson & Strickland, 1987:85).

Indien die produkte nie gedifferensieer kan word ten opsigte van kwaliteit, koste of unieke eienskappe nie, moet die alternatiewe produkte as sterk mededingers beskou word. Veral wanneer daar geen koste of ander probleme by verbruikers ervaar word met oorskakeling van een produk na 'n alternatief nie, is daardie produkte in dieselfde mark en dus direkte mededingers (Thompson & Strickland, 1987:86).

c) Die ekonomiese bedingingsmag van verskaffers.

Die potensiële bedingingsmag van verskaffers word beïnvloed deur die relatiewe belangrikheid van die produk wat verskaf word.

Wanneer die inset van 'n sekere groep verskaffers 'n betekenisvolle deel van die totale koste uitmaak, wanneer die produk krities vir die koper se produksieproses is of wanneer die kwaliteit van die industrie se produkte deur die verskaffers se produkte beïnvloed word, het hierdie verskaffers omvangryke magte (Thompson & Strickland, 1987:86).

Sekere situasies wat ondervind kan word en wat aanleiding gee tot groot bedingingsmag vir verskaffers, word vervolgens kortliks bespreek.

- 1) Wanneer die verskaffers se industrie oorheers word deur 'n paar groot produseerders wat nie sterk mededinging ervaar nie.
- 2) Wanneer dit moeilik of duur is vir kopers om van een verskaffer na 'n ander oor te skakel.
- 3) Wanneer die kopers nie strategies belangrike kliënte van die verskaffers is nie.
- 4) Wanneer geen alternatiewe beskikbaar is nie.
- 5) Wanneer daar 'n redelike bedreiging bestaan dat verskaffers vorentoe kan integreer.
- 6) Wanneer dit uiters moeilik vir die kopers is om terugwaarts te integreer (Thompson & Strickland, 1987:87).

'n Industrie se winste kan direk beïnvloed word deur verskaffers, en verhoging in koste of verlaging in kwaliteit van produkte wat verskaf word, is twee voorbeelde daarvan.

d) Die ekonomiese bedingingsmag van verbruikers

Omdat enige onderneming afhanklik is van verbruikers van sy produk ten einde eerstens bestaansreg te hê en tweedens winsgewend te kan wees, het verbruikers in verskeie situasies potensieel groot mag.

Hoe belangriker 'n verbruiker word vir die oorlewing van 'n onderneming, hoe groter word sy mag. In gevalle waar 'n enkele verbruiker 'n groot persentasie van 'n spesifieke onderneming se omset verteenwoordig, het die verbruiker ongetwyfeld groot mag.

Hierdie effek word selfs groter wanneer die verskaffings industrie gekenmerk word deur 'n aantal klein verskaffers met gestandaardiseerde produkte wat oorskakelingskoste feitlik uitskakel.

Wanneer die verbruiker terugwaarts wil en/of kan integreer, en wanneer die produk eerder 'n luuksheid as 'n noodsaaklikheid vir die verbruiker is, kan die industrie deur die verbruiker beïnvloed word (Thompson & Strickland, 1987:87).

e) Die mededingende magte tussen ondernemings

Die binnekring van Porter se model dui op die strategiese bewegings van mededingende ondernemings in dieselfde industrie. Hierdie mededingende strategieë beheer dus die mark maar word ook deur die mark beheer in die sin dat aksies en reaksies deur mededingers geneem word (Thompson & Strickland, 1987:81).

Hierdie mededinging word strawwer onder verskeie situasies, en enkeles hiervan word vervolgens genoem:

- * Meer mededingers wat goed opweeg ten opsigte van grootte en vermoëns.
- * Wanneer vraag na produkte afneem en volumes dus kleiner word.
- * Wanneer prysverlagings of ander metodes deur mededingers gebruik word ten einde volume te verhoog.
- * Wanneer produkte gestandaardiseer is en oorskakelingskoste uitgeskakel is.
- * Wanneer uittrede uit 'n industrie duurder is as om binne te bly en te kompeteer.
- * Wanneer nuwe toetreders met groot magsbasisse die industrie betree deur swak mededingers oor te neem (Thompson & Strickland, 1987:83).

Dit is dus duidelik dat mededinging in die meeste industrieë straf is, en strategiese beweging voortdurend voorkom met die doel om mededingende voordele te vergroot.

4.7.4 Sleutel suksesfaktore

Dit is noodsaaklik dat 'n industrie en die basiese ekonomiese faktore betrokke goed verstaan word ten einde te verseker dat die kritiese faktore benodig vir sukses aandag geniet en positief benut word (Thompson & Strickland, 1987:76).

Sleutel suksesfaktore dui gewoonlik op 'n paar faktore wat krities is vir finansiële sukses en mededingende voordele. Dit is belangrik dat die onderneming goed presteer in hierdie suksesfaktore en dit maak gewoonlik 'n belangrike deel van die onderneming se strategie uit (Thompson & Strickland, 1987:70).

Suksesvolle mededingende voordele word dan ook bereik deur te konsentreer op een of meer van hierdie sleutel suksesfaktore, en te verseker dat hierdie faktore beter beheer of bestuur word as wat by mededingers die geval is.

Sleutel suksesfaktore word beïnvloed deur die unieke situasie van elke industrie, en is gewoonlik ook uniek vir 'n spesifieke industrie (Thompson & Strickland, 1987:76).

4.7.5 Onderneming situasie-ontleding

Die bestuurder wat 'n strategie op die ondernemingsvlak moet kies moet die beste passing verkry tussen die eksterne industrie-mededingende omgewing en die onderneming se eie interne situasie. Die noodsaaklikheid vir 'n goeie ontleding van die onderneming se eie situasie en mededingende vermoë is dus voor-die-hand liggend.

Daar is vier elemente betrokke:

1. Hoe goed die onderneming se eie strategie werk en hoe goed dit sal pas in die verwagte industrie en mededingende omgewing.
2. 'n Beoordeling van die onderneming se interne swak en sterkpunte, en van die beskikbaarheid van eksterne geleenthede en die strategiese bedreigings wat daar is.
3. 'n Beoordeling van die onderneming se mededingende posisie en mededingende vermoë.
4. In agneming van strategiese faktore wat uniek is vir die onderneming of sy belange (Thompson & Strickland, 1989:82).

Wanneer daar na hierdie elemente in detail gekyk word, is dit duidelik dat deeglike ontledings van die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer, uiters noodsaaklik is.

4.8 ONTLEDING VAN DIE ALGEMENE OMGEWING

Ondernemings funksioneer nie in 'n vakuum nie, maar is blootgestel aan eksterne omgewingsfaktore wat 'n groot invloed op die onderneming kan hê. Hierdie faktore is gewoonlik onbeheerbaar, en het op sekere ondernemings 'n groter invloed as op ander (Cronje, Neuland en Van Reenen, 1987:48). Die algemene omgewing waarbinne 'n onderneming funksioneer kan verdeel word in 'n makro- en mikro-omgewing.

4.8.1 Makro-omgewing

Die makro-omgewing omvat dus al die nie-beïnvloedbare veranderlikes in die onderneming se eksterne omgewing wat implikasies vir die onderneming inhou (Kruger, 1986:124).

Die ontleding van die makro-omgewing is 'n proses waardeur die onderneming inligting aangaande gebeure in die makro-omgewing versamel, en hierdie inligting geïntegreerd met die industrie ontleding gebruik in ontleding van die mededingende strategieë (Harvey, 1982:94).

4.8.1.1 Die ekonomiese omgewing

Die ekonomiese omgewing speel 'n belangrike rol in strategiese beplanning, kan soms vinnig verander en moet deeglik in ag geneem word (McNicol, 1983:71). Verskeie fasette van die ekonomiese omgewing word vervolgens bespreek.

1) Die konjunktuur

Die stand van die konjunktuur het 'n regstreekse effek op die bestuursbesluite wat geneem moet word (Harvey, 1982:101).

2) Inflasie

By die ontleding van die algemene omgewing sal huidige inflasie en verwagte inflasie 'n belangrike ekonomiese faktor wees.

3) Monetêre en fiskale beleid.

Die monetêre en fiskale beleid reël die rentekoerse wat in die ekonomie geld, persoonlike en ondernemings belasting, die wisselkoersbeleid en die geldvoorraad in die ekonomie (Jauch en Glueck, 1988:91).

4) Groeikoerse

Groeikoerse is die faktor waarmee die omvang van produkte en dienste wat per jaar in die land voortgebring word, toeneem (Cronje et al., 1987:55).

4.8.1.2 Die tegnologiese omgewing

Dit is duidelik dat die tempo van tegnologiese vernuwing toeneem en dit het 'n groot invloed op die geleentheid wat die omgewing inhou (Sunter, 1987:27).

Vanweë die invloed van hierdie ontwikkelinge op die strategieë van 'n onderneming, is dit vir die bestuur noodsaaklik om die tegnologiese veranderinge deurlopend te bestudeer en in ag te neem by strategiese besluitneming (Du Toit, 1987:95).

4.8.1.3 Maatskaplike omgewing

Die verwagtinge van die gemeenskap waarbinne die onderneming bedryf word, speel toenemend 'n belangrike rol by besluitneming (McFarland, 1982:40).

Bestuursetiek, of meer spesifieke sosiale en morele faktore, verander ook soos individue aanpas om behoeftes te bevredig in 'n veranderende makro-omgewing (Higgins, 1983:50). Bestuursetiek moet ook in ag geneem word by strategiese besluitneming, en veranderinge in etiek sal veranderde strategieë tot gevolg hê.

4.8.1.4 Fisiese omgewing

Die fisiese omgewing is daardie omgewings waar die onderneming se bronne geleë is, en wat deur die onderneming bewaar en ontgin moet word om mededingend te kan voortbestaan (Kruger, 1986:136).

4.8.1.5 Polities-wetlike omgewing

Politieke strominge het 'n invloed op die sake-omgewing deur ingewikkelde veranderlikes wat baie moeilik voorspelbaar is en waaroor die onderneming geen beheer het nie (Kruger, 1986:138). Dit is dus 'n groot uitdaging om ook ten opsigte van hierdie faktore die onderneming strategies so te positioneer dat die mededingende voordele verhoog kan word. Arbeidswetgewing speel uiteraard 'n groot rol in 'n arbeidsintensiewe onderneming soos Langeberg.

4.8.1.6 Die internasionale omgewing

Met die verligting van sanksies is daar vinnige veranderinge in hierdie omgewing wat deeglik gemonitor moet word vir geleenthede.

4.8.2 Die Mikro-omgewing

Die ontleding van die mikro-omgewing is 'n gedetailleerde ondersoek na die ondernemingsfunksies, die hulpbronne en die spesifieke kundigheid waaroor die onderneming beskik, al dan nie. Die doel van die ontleding is om 'n objektiewe evaluering van die interne strategiese faktore te maak en die sterkpunte waaroor die onderneming beskik, asook die swakpunte wat die posisie van die onderneming verswak, te identifiseer (Aaker, 1984:138).

ˆn Spesifieke tegniek van ontleding van ondernemings is die sogenaamde SWOT-ontleding. In hierdie ontleding word sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings geïdentifiseer en geïntegreerd gebruik by strategiese beplanning.

ˆn Sterkpunt is ˆn spesifieke vaardigheid, hulpbron of funksie waaroor ˆn onderneming beskik en wat aangewend word om geleenthede te benut of bedreigings die hoof te bied. Sterkpunte is verder sleutelsuksesfaktore wat die onderneming onderskei van ander ondernemings in ˆn betrokke bedryfstak, veral as dit aan die onderneming ˆn mededingende voordeel besorg (Pearce & Robinson, 1985:258).

Swakpunte is spesifieke vaardighede of hulpbronne wat by ˆn onderneming ontbreek en wat sy vermoëns om geleenthede te benut beperk of wat die onderneming se posisie weens die gebrek daaraan, in gevaar stel. Die bestuur moet daadwerklike pogings aanwend om swakpunte uit te skakel of te verbeter (Higgins, 1983:33).

Geleenthede is die gunstige of benutbare omstandighede wat aanwesig is in een of meer van die sub-omgewings. Deur pro-aktiewe bestuur kan sodanige faktore tot voordeel van die onderneming benut word (Pearce & Robinson, 1985:257).

Bedreigings is wesenlike ongunstige omstandighede in een of meer van die onderneming se sub-omgewings wat nadelig op die onderneming kan inwerk. Pro-aktiewe strategieë moet ontwikkel word om sodanige negatiewe faktore teen te werk of selfs in geleenthede te omskep (Pearce & Robinson, 1985:257-258).

4.9 GENERIESE ONDERNEMINGSTRATEGIEË EN INDUSTRIE OMGEWINGS.

4.9.1 Generiese strategieë

Alhoewel verskillende industrieë totaal van mekaar verskil, en alhoewel elke onderneming sy eie unieke eienskappe, hulpbronne en omstandighede het en al is daar groot diversiteit betrokke wat in ag geneem moet word wanneer strategieë gekies moet word, is daar 'n paar algemene strategieë wat gevolg kan word.

Die drie belangrikste algemene of generiese strategieë is die volgende:-

1. Om die laagste koste in die industrie te hê.
2. Om jou produk ten opsigte van 'n spesifieke eienskap te differensieer van jou mededingers se produk.
3. Om jou produk te fokus deur enige van die vorige twee metodes op 'n klein deel van die mark eerder as om die hele mark te gebruik (Thompson & Strickland, 1987:107).

Hierdie drie strategieë het spesifieke eienskappe, of word vanaf 'n spesifieke uitgangspunt beklemtoon. Voorbeelde is die differensiasie strategie wat produksie-geöriënteerd is en kernagtig lei: "Niemand maak dit beter nie". Dit kan ook bemarking-geöriënteerd wees en lei: "Ons s'n is beter as die ander s'n".

Daar is dus heelwat variasie binne elk van die strategieë beskikbaar, maar dit is altyd weer deel van die groter strategie.

4.9.2 Industrie omgewings

Hoe ondernemings die drie generiese strategieë aanpas en gebruik (en tussen hulle kies) word grootliks beïnvloed deur die omgewingseienskappe sowel as die posisie wat elke onderneming binne daardie industrie bekleed.

So is daar spesifieke strategieë vir markleiers en dominante ondernemings, vir navolgers of naasgrootste ondernemings en vir swakker kompeteerders. Daar is ook spesifieke strategieë vir besighede in 'n krisis (Thompson & Strickland, 1987:113).

Verder word spesifieke strategieë gevolg in 'n jong industrie, in 'n industrie wat volwasse raak, in 'n industrie wat aan't sterf is, gefragmenteerde industrieë en in wêreldwye markte (Thompson & Strickland, 1987:113).

Wanneer die werk wat reeds op hierdie onderwerpe gedoen is, in ag geneem word, kan dit van groot waarde wees vir 'n persoon wat strategiese beplanning moet doen.

4.10 DAARSTELLING EN INSTANDHOUDING VAN MEDEDINGENDE VOORDELE

Besondere goeie inligting is beskikbaar oor hierdie onderwerp. Die belangrikheid van 'n mededingende voordeel word beklemtoon deur die feit dat mededinging in die mark ooreenstem met oorlog. 'n Onderneming het soms terugslae, maar die beste strategie wen (John Collins, soos aangehaal deur Thompson & Strickland, 1987:134).

'n Mededingende voordeel word ontwikkel deur 'n onderneming wanneer waarde vir verbruikers geskep word wat groter is as die koste wat nodig is om

daardie waarde te skep (Porter, 1985 :3).

Hierdie waarde word geskep in die proses waar 'n produk vir bemerking gereed gekry word. Volgens Porter (1985: 34), bestaan daar 'n groot waarde sisteem in enige bedryf, wat saamgestel word deur die waarde kettings van die primêre verskaffers, die vervaardigers, die distribeerders en bemarkers. Elke afdeling van die produk-ontwikkeling voeg dus waarde by.

Die waarde ketting van 'n spesifieke onderneming bestaan dus ook uit 'n klomp boustene wat al die verskillende stappe of aksies insluit wat in daardie onderneming geloods word vanaf die insette tot die uitsette (Porter, 1985:35).

'n Mededingende voordeel word verkry wanneer 'n onderneming se waarde ketting vir die kliënt hoër is as die mededingers s'n, terwyl die koste laer is (Porter, 1985:97). Die strategiese waarde van 'n koste voordeel word beïnvloed deur die handhawing daarvan. Indien die mededingers die bronne van lae koste kan naboots of verbeter, is die mededingende voordeel daarmee heen.

Dit is belangrik dat dit nie noodwendig die finale produk as sulks is wat vir die mededingende voordeel verantwoordelik is nie, maar enige van die boustene in die proses (Porter, 1985:161).

Daar is ook 'n verskeidenheid ander voordele wat gebruik kan word in mededinging. Voorbeelde is die beste kwaliteit produk, die beste verbruikersdiens, die grootste speler in die mark, die laagste pryse, die beste waarde vir geld en vele meer (Thompson & Strickland, 1987:134).

Vyf bekende tipes strategieë is goed omskryf en kan suksesvol gebruik word om mededingende voordele te verkry.

4.10.1 Lae koste leierskap

Omdat koste oor 'n wye spektrum voorkom en gesamentlik die prys van die produk beïnvloed, is daar verskeie moontlikhede om koste laer te kry. Elk van hierdie moontlikhede het 'n groot invloed op die strategie wat gekies word en daar is heelwat literatuur oor die onderwerpe beskikbaar. Nege tipes koste-drywers wat 'n effek op die totale koste kan hê, word hier genoem.

1. Ekonomieë of disekonomieë van skaal.
2. Opleiding en die leerkurwe effek.
3. Die persentasie van kapasiteitsbenutting.
4. Koppelings met ander aktiwiteite in die koste-ketting.
5. Deel geleenthede met ander ondernemingseenhede in die onderneming.
6. Die mate van vertikale integrasie.
7. Tydsberekening vir voor- of nadele van ontwikkelaars van 'n idee.
8. Strategiese keuses en operasionele besluite.
9. Lokaliteitsverwante veranderlikes (Thompson & Strickland, 1987:137).

Dit is dus duidelik dat laer koste verkry kan word deur hierdie koste-drywers beter te benut as mededingers en deur die kosteketting so te verander dat die finale produk aan die verbruiker goedkoper is as die mededingers s'n.

Spesifieke risiko's verbonde aan 'n lae koste strategie is dat dit nie gehandhaaf kan word nie, veral met tegnologie veranderinge, nabootsing deur mededingers, persone wat fokus wat die mark in segmente verdeel met

laer koste in elke segment of eie prestasies verswak in koste-effektiwiteit (Porter, 1985:21).

4.10.2 Differensiasie

Differensiasie is 'n verdere tipe strategie wat tot 'n mededingende voordeel kan lei. Die doel is dus om iets unieks aan te bied wat verbruikers as waardevol beskou (Thompson & Strickland, 1989:139). 'n Mededingende voordeel kan dus verkry word deur nie dieselfde dinge as die mededingers te doen nie (Ohmae, 1982:40). 'n Pryspremie kan gewoonlik vir 'n unieke produk gevra word (Porter, 1985:160). Dit is belangrik om te let dat 'n onderneming ook verskillend kan wees sonder om uniek te wees, omdat uniekheid soms gekoop of gehandhaaf word sonder dat dit vir die verbruiker enige waarde inhou (Porter, 1985:119). Dit is dus net werklik uniek indien die verbruiker bereid is om 'n premie daarvoor te betaal.

Veral die Japanese lê baie klem op differensiasie met kwaliteitsverbetering, en hulle glo daarin dat swak winsgewendheid makliker reggestel word met hoër kwaliteit as met 'n groter markaandeel (Robinson, 1986:327).

Differensiasie kan verkry word op verskillende maniere, byvoorbeeld:

1. Grondstofaksies wat finale produk beïnvloed, en tot 'n beter produk lei.
2. Produk-georiënteerde navorsing en ontwikkeling wat lei tot 'n beter produk.
3. Produksieproses-georiënteerde navorsing en ontwikkeling wat lei tot beter kwaliteit.
4. Aansporing van die vervaardigingsproses vir die beklemtoning van zero defekte en langtermyn duursaamheid.

5. 'n Beter logistieke stelsel vir beter distribusie en diens.
6. Bemaking, verkope en verbruikersdienste wat beter is as die van mededingers (Thompson & Strickland, 1987:141).

Dit is dus weereens duidelik dat die differensiasie nie noodwendig in die finale produk hoef te wees nie, maar enige plek in die waarde ketting kan voorkom (Porter, 1985:135). Nog voorbeelde daarvan is laer aflewings-, installasie- of finansieringskoste, laer instandhouding, groter duursaamheid of minder risiko's vir probleme.

Die risiko van 'n differensiasie strategie is dat die mededingers die uniekheid kan naboots, dat die uniekheid se waarde vir die verbruikers verlore kan gaan of dat iemand anders selfs nog groter uniekheid kan skep (Porter, 1985:21).

4.10.3 Fokus

Deur 'n spesifieke strategie te volg in 'n segment van die mark, kan 'n lae-koste leierskap of differensiasie mededingende voordeel in daardie segment van die mark verkry word. Indien 'n onderneming met een van hierdie metodes 'n mededingende voordeel in 'n spesifieke segment van die mark verkry het, en dit is 'n gesogte segment, dan is die onderneming 'n goeie presteerder (Porter, 1985:16).

Die fokusstrategie kan egter boemerang wanneer die betrokke segment minder aantreklik raak, mededingers in dieselfde segment betrokke raak of die verskil tussen die segment en die breë mark verdwyn (Porter, 1985:21).

4.10.4 Offensiewe strategieë

Wanneer die mededinging besonder sterk is, is dit soms lonend om aanval-
lend te bly en sodoende die mededingers die heeltyd op die verdediging te
hou. Dit laat hul min ruimte en tyd om hul eie inisiatief en innovasie in
strategieë te vervat, siende dat hul die heeltyd jou eie strategieë van
aanval moet volg.

Daar is weereens verskeie strategieë wat gevolg kan word, maar kortliks
kom dit op die volgende neer:

1. Front aanval op mededingers se sterkpunte.
2. Aanval op mededingers se swakpunte.
3. Gelyktydige aanval op verskeie fronte.
4. Systap aanval.
5. Guerrilla aanval.
6. Aanval uit 'n vooraf gewonne posisie. (Thompson & Strickland,
1987:151).

4.10.5 Defensiewe strategieë

In 'n mededingende mark is alle ondernemings blootgestel aan aanvalle.
Defensiewe strategieë (waarvan daar 'n groot verskeidenheid is), verlaag
die risiko om aangeval te word, verminder die intensiteit van enige aanval
wat kan voorkom en laat mededingers op minder dreigende aanvalle besluit.
Dit moet in gedagte gehou word dat enige strategie wat gekies word, reak-
sies van die mededingers sal uitlok (Porter, 1985:8)

4.11 VERSKILLENDE KORPORATIEWE GENERIESE STRATEGIEË

Die korporatiewe strategie is uiteraard 'n geweldige belangrike onderwerp, en het uiteindelik 'n groot effek op ondernemingsvlak strategie en die totale onderneming. Hierdie tipe strategie is goed beskryf en verskeie wêreldbekende maatskappye gebruik van hierdie strategieë.

Die korporatiewe generiese strategieë wat algemeen bekend is, is die volgende:

- 1) Konsentrasie op 'n enkele onderneming, met min indien enige diversifikasie.
- 2) Gedeeltelike of ten volle geïntegreer.
- 3) Verwante diversifikasie.
- 4) Onverwante diversifikasie.
- 5) Likwidasie
- 6) Korporatiewe omkeer, inkorting, en portefeulje herstrukturering.
- 7) Gekombineerde strategieë, waar enige strategie genoem van 2 tot 6, gemeng is (Thompson & Strickland, 1987:161).

4.12 TEGNIEKE VIR ONTLEDING VAN KORPORATIEWE DIVERSIFISERINGS STRATEGIEË

Korporatiewe-vlak bestuurders moet voortdurend die onderneming se posisionering toets met die oog op toekomstige prestasie. Spesifieke aandag moet geskenk word aan die volgende vrae:

- 1) Hoe sterk die onderneming se huidige ondernemingslyne is
- 2) Indien die onderneming by dieselfde ondernemingslyne bly, hoe mededingend die onderneming oor 5 tot 10 jaar sal wees
- 3) Indien dit blyk dat dieselfde ondernemingslyne in die toekoms minder

aantreklik sal wees, wat gedoen moet word om toekomstige prestasie te bevorder (Thompson & Strickland, 1987:182).

Dit is reeds bespreek dat korporatiewe strategieë gegrond kan wees op 'n enkele ondernemingverwante diversifisering, onverwante diversifisering of 'n gemengde strategie waar beide verwante en onverwante ondernemingslyne gebruik word.

By die besluit oor die plasing van 'n onderneming vir toekomstige prestasie word daar dan ook aandag gegee aan die tipe en mate van diversifisering wat gebruik word, of in die toekoms gebruik moet word. Daar word aandag gegee aan kontantvloeioptrone van verskillende ondernemingseenhede, resultate van produkinnovasies en tegnologiese ontwikkeling en menslike hulpbronne. Daar is dus 'n hele aantal faktore wat in ag geneem moet word wanneer gediversifiseerde portefeuljes geëvalueer word (Thompson & Strickland, 1987:184). Die effek van leerkurwes, sowel as produklewensiklusse moet ook in ag geneem word (Robinsin, 1986:147).

Die kompleksiteit van sulke evaluerings het daartoe aanleiding gegee dat matrikstegnieke ontwikkel is vir die evaluering van portefeuljes, en die bekendste hiervan is ongetwyfeld die sogenaamde Boston Consulting Group matriks.

Matrikse kan normaalweg gevorm word deur enige twee strategies relevante veranderlikes te gebruik om die vergelykbare posisies van die verskillende ondernemingslyne te plot (Thompson & Strickland, 1987:184). In die praktyk word die veranderlikes waaruit gekies word egter meestal beperk tot industrie groeikoers, markaandeel, langtermyn industrie aantreklikheid, mededingende vermoë en die stadium van produk en mark evolusie.

4.12.1 Die BCG-matriks

Die Boston Consulting Group (BCG) matriks maak gebruik van die relatiewe markaandeel en die industrie groeikoers teen konstante geldwaardes.

Met relatiewe markaandeel word bedoel die verhouding van die onderneming se eie markaandeel tot die markaandeel van die grootste mededingende onderneming.

Die BCG matriks bestaan dus uit vier selle, wat ingedeel word as sterre, vraagtekens, kontantvoortbringers en honde na aanleiding van die relatiewe posisie ten opsigte van die twee veranderlikes wat gebruik word (Thompson & Strickland, 1987:185).

Die doel is dus om die totale onderneming se portefeulje van ondernemingslyne op hierdie matriks te plot, en strategies te bepaal of die portefeulje op die kort- en mediumtermyn voldoende is om die korporatiewe missie te haal.

So is daar spesifieke betekenis aan ondernemingslyne se teenwoordigheid in elke kwadrant. Die eienskappe van elke kwadrant is dus as volg:

KWADRANT	MARKAANDEEL	MARK GROEITEMPO
Ster	Hoog	Hoog
Kontantvoortbringer	Hoog	Laag
Hond	Laag	Laag
Vraagteken	Laag	Hoog

Vraagtekens - Lae markaandeel en hoë mark groeitempo.

Ondernemings wat in hierdie kwadrant val het wel net 'n klein markaandeel, maar die industrie is besig om te groei. Dit is dus moontlik om met effektiewe infestering in hierdie kwadrant markaandeel in geselekteerde besighede te wen en te beweeg na die sterkkwadrant.

Sterre - Hoë markaandeel en hoë mark groeitempo.

In hierdie kwadrant kom die ondernemings voor wat markleiers is in 'n groeiende industrie, en wat dus in 'n baie sterk posisie is. Dit is die doelwit van enige onderneming om sy portefeulje so te kies dat daar wel besighede in hierdie kwadrant is. Wanneer die industrie se groeikoers begin afneem, beweeg hierdie besighede na die volgende kwadrant, die sogenaamde kontantvoortbringers.

Kontantvoortbringers - Hoë markaandeel en lae mark groeitempo.

Hierdie besighede het hoë markaandeel in 'n stadig groeiende of kleinerwordende industrie, en koste word dus bespaar terwyl die omset hoog is. Die gevolg is 'n hoë mate van kontantvoortbringings wat goed aangewend kan word vir die bou van sterk ondernemings in die res van die portefeulje. Wanneer die mate van afroming van so 'n aard is dat markaandeel verloor word, beweeg die onderneming na die kwadrant wat as honde bekend staan en waar 'n lae markaandeel in 'n stadig groeiende industrie relevant is.

Honde - Lae markaandeel en lae mark groeitempo.

Normaalweg word van hierdie ondernemings ontslae geraak op 'n wyse wat vir die totale onderneming die meeste voordele inhou, en dit is slegs in

uitsonderlike gevalle wat so 'n onderneming vorendag sou kom met produkin-
novasie of iets dergeliks om steeds in die portefeulje te bly (Thompson &
Strickland, 1987:187).

4.12.2 Ander matrikse

Soortgelyk aan die BCG matriks is daar heelparty ander matrikse, wat almal
ten doel het om 'n portefeulje ontleding te doen ten einde die onderneming
behulpsaam te wees met diversifiserings besluite tydens strategiese
beplanning.

Wanneer diversifiseringskeuses gemaak word na aanleiding van die porte-
feulje-ontleding, moet egter ook in aanmerking geneem word dat daar
behoefte aan vaardighede en hulpbronne ontstaan met die nuwe besluite.
Met hulpbronne word die breedste betekenis daaraan gekoppel, en dit sluit
dus in mannekrag, kapitaal, tegnologie en materiaal.

Verder moet die besluite wat geneem word geregverdig kan word met die
relatiewe aantreklikheid van die industrie waarin ondernemings wat tot die
portefeulje toegevoeg word, tuis hoort. 'n Bepaling van mededingende
vermoëns, winsgewendheid, geleentheid en bedreigings moet dus gedoen word.

Laastens moet die portefeulje getoets word vir balans in die kort- en
mediumtermyn en daar moet gekyk word of die portefeulje se geprojekteerde
prestasie korporatiewe doelwitte sal bereik (Thompson & Strickland,
1987:203).

Enige prestasie-gaping wat dan bestaan word direk in oënskou geneem ten
einde die beste besluite te neem oor hoe om die geprojekteerde prestasie
by korporatiewe beplanning te kry.

4.13 SAMEVATTING VAN MEGANIKA

Daar is dus 'n verskeidenheid van goed beskryfde metodes wat gebruik kan word as hulpmiddels in die strategiese beplanningsproses. Nie alleenlik help dit die strategiese beplanners om gestruktureerd en analities te werk te gaan nie, maar dit verskaf ook 'n insig wat normaalweg slegs met dure ervaring verkry sou kon word.

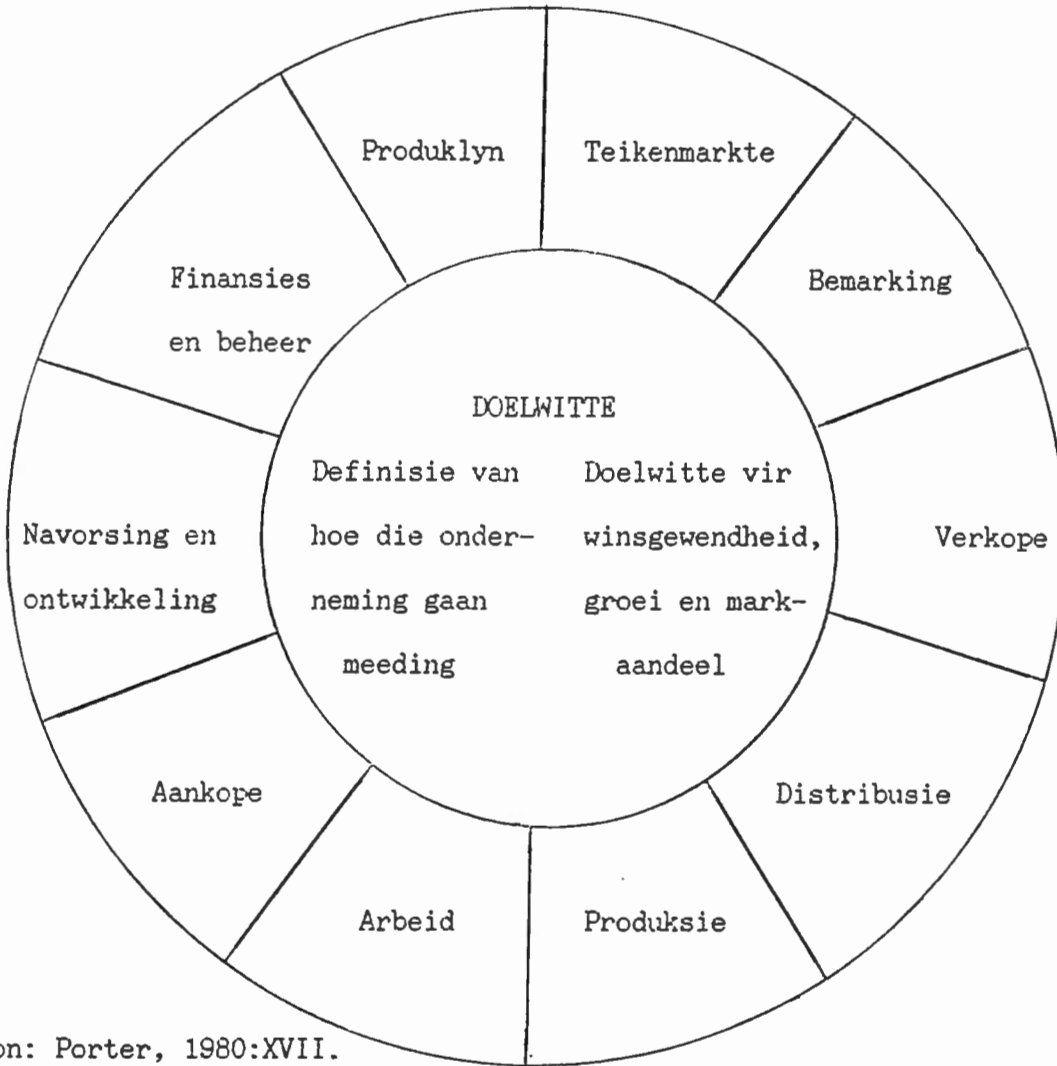
4.14 INLEIDING TOT DIE EFFEK VAN GRONDSTOFVOORSIENING OP STRATEGIESE BEPLANNING EN DIE MEDEDINGENDE VERMOË

Wanneer 'n industrie ontleed word met die doel om 'n onderneming se mededingende voordeel te bepaal, en deur strategiese besluitneming die mededingende vermoë te vergroot, word na 'n verskeidenheid van faktore gekyk.

Volgens Porter (1980:XVI), is die ontwikkeling van 'n mededingende strategie die ontwikkeling van 'n breë strategiese formule van hoe 'n onderneming gaan meeding, wat sy doelwitte gaan wees, en watter beleidsrigtings noodsaaklik is om dit uit te voer.

Die mededingende strategie is dus 'n kombinasie van doelwitte wat die onderneming nastreef en die metodes hoe dit die doelwitte gaan bereik. 'n Samevatting van die sleutelaspekte van 'n onderneming se mededingende strategie word deur Porter die wiel van mededingende strategie genoem (Porter, 1980:XVII) en is in Figuur 4.2 uiteengesit.

Figuur 4.2. Die wiel van mededingende strategie



Bron: Porter, 1980:XVII.

4.15 WIEL VAN MEDEDINGENDE STRATEGIE

Die mededingende strategie word spesifiek aangebied as 'n wiel ten einde die eenheid van die verskillende strategieë te beklemtoon, en om die speke te sien as operasionele doelwitte vir spesifieke funksionele afdelings om die globale doelwitte van die onderneming te bereik (Porter, 1980:XVII).

Die aankoop van grondstowwe word dus duidelik beklemtoon as 'n belangrike funksionele deel van die onderneming se mededingende vermoëns, en die effek hiervan word beskryf in die sogenaamde vyf dryfkrigte in industrie mededinging. Die vyf dryfkrigte wat reeds beskryf is, is algemeen bekend

as Porter se model en dui op die bedingingsmag van verskaffers as een van die dryfkragte wat 'n onderneming se mededingende vermoëns in 'n industrie beïnvloed (Porter, 1980:4). Effektiewe grondstofvoorsiening is 'n sleutel suksesfaktor.

4.16 GRONDSTOFVOORSIENING 'n DEEL VAN DIE MEDEDINGENDE VERMOËN.

Verskaffers kan groot bedingingsmag op 'n industrie uitoefen deur pryse te verhoog, kwaliteit te verlaag of aan alternatiewe kopers (mededingers) te verkoop (Porter, 1980:27). Tegnologiese veranderinge kan ook soms die bedingingsmag van die verskaffers beïnvloed (Porter, 1985:174).

Normaalweg is verskaffers strategies belangrik onder die volgende omstandighede:

1. Wanneer die verskaffers gedomineer word deur 'n paar instansies wat meer gekonsentreer is as die industrie aan wie hulle verkoop.
2. Indien daar geen substitute vir hul produkte is nie.
3. Die industrie nie 'n belangrike kliënt van die verskaffer is nie.
4. Die verskaffer se produk 'n belangrike inset in die onderneming se proses is. Dit verskaf die verskaffer baie bedingingsmag.
5. Wanneer die verskaffers maklik kan diversifiseer en van produkte kan verander.
6. Die verskaffers 'n kredietwaardige bedreiging kan wees om vorentoe te integreer, dit wil sê direk met die onderneming mee te ding. In so 'n geval sou hulle dus genoeg grondstof hê, en die onderneming sou 'n probleem met te min grondstof ondervind (Porter, 1980:28).

Die faktore wat verskaffers se bedingingsmag beïnvloed is nie net voortdurend aan verander nie, maar is ook buite die beheer van die onderneming.

Strategiese besluitneming kan egter die onderneming sterk in die verhouding met verskaffers.

In die inmaakindustrie in Suid-Afrika word die verskaffers se bedingingsmag na aanleiding van die bogenoemde omstandighede beskryf deur die volgende:

1. In watter mate die industrie 'n belangrike koper van die verskaffers se produk is (Meet inmaakfabriek teen varsbemarking).
2. Die belangrikheid van die verskaffer se produk as inset vir die onderneming (Geen produk vanaf verskaffer, geen onderneming).
3. Die verskaffergroep se vermoë om te diversifiseer (Alle produsente diversifiseer in elk geval).
4. Die verskaffers se vermoë om vorentoe te integreer (Die gerugte dat produsente die inmaak- en verkoelingsbedrywe wil betree).

Indien die waarde ketting van 'n onderneming wat reeds beskryf is, weer in oënskou geneem word, is dit duidelik dat die verskaffers van grondstof 'n belangrike deel van die waarde ketting van die inmaakindustrie uitmaak (Porter, 1985:39).

Nie net kan die uniekheid van 'n produk by die verskaffers begin nie, (Porter, 1985:125), maar die verskaffer se produkeienskappe kan 'n onderneming se totale koste beïnvloed (Porter, 1985:51). So kan gereelde versendings voorraaddraging verlaag, verpakking beïnvloed en hanteringskoste verminder.

Hindernisse om koste voordele of die bron van differensiasie vir mededingers onbekombaar te maak, kan ook maklik vermag word deur kontrakte met eksklusiewe verskaffers te sluit (Porter, 1985:493).

Die onderneming kan selfs die verskaffer tegnologieë bystaan ten einde hom in staat te stel om 'n eksklusiewe produk in 'n verlangde vorm te lewer (Porter, 1985:107).

Heineken differensieer sy bier deur hoë kwaliteit bestandele en 'n suiwer ras van die gis te gebruik (Porter, 1985:121).

4.17 AANKOOPSTRATEGIE

Die klem wat verskillende ondernemings op aankope plaas, wissel natuurlik van onderneming tot onderneming. So sal ondernemings wat in 'n baie groot mate afhanklik is van grondstowwe, groter klem plaas op aankope (Van der Merwe & Arangies, 1984:4).

Ten spyte hiervan is ondernemings normaalweg baie meer bekommerd oor ander direkte koste, soos arbeid, en word aankope soms met 'n lae profiel hanteer (Van der Merwe & Arangies, 1984:116).

Van der Merwe & Arangies (1984:106), beklemtoon dat 'n onderneming sy koste baie effektief kan verminder deur aankope goed te bestuur. So kan spesifieke kwaliteitsvereistes produksiekoste verminder, en korrekte hoeveelhede kan voorraaddraging, kapasiteitsbenutting en kwaliteit beïnvloed (Van der Merwe & Arangies, 1984:10).

Swak aankope (tekort aan grondstowwe, swak kwaliteit of swak skedulering) kan die totale effektiwiteit en ook die winsgewendheid van 'n onderneming nadelig beïnvloed (Van der Merwe & Arangies, 1984:15).

Net so belangrik soos goeie verskaffers en effektiewe aankope is egter die verhouding tussen die onderneming en die verskaffers. Indien die verskaf-

fers se bedingingsmag te groot word sodat hulle buite verhouding groot mag ontwikkel in verhouding met die ander kragte betrokke in 'n mededingende industrie, kan 'n onderneming sy totale mededingende voordeel verloor.

Daar is heelwat strategieë wat 'n onderneming kan volg ten einde die bedingingsvermoë van die verskaffers te beperk. Voor sulke strategieë gevorm kan word, moet verskeie faktore eers in ag geneem word. Voorbeelde hiervan is:

1. Stabiliteit en mededingendheid van die verskafferspoel.
2. Optimale graad van vertikale integrasie.
3. Allokasie van aankope tussen gekwalifiseerde verskaffers.
4. Skep van maksimum hefboom met verkose verskaffers (Porter, 1980:123).

Uit 'n strategiese oogpunt is dit natuurlik verkieslik om van stabiele verskaffers te koop, en veral verskaffers wat hulle mededingende posisie kan verbeter in terme van hul produkte en dienste. Dit verseker dat die onderneming kwaliteit produkte kan aankoop wat die onderneming se mededingende vermoë verbeter (Porter, 1980:123). 'n Verdere voordeel van sterk verskaffers wat voldoende in die onderneming se behoeftes kan voorsien, is dat koste om na ander verskaffers oor te skakel, uitgeskakel word.

Dit bly egter goeie beleid om meer as een verskaffer te hê.

Die doel van die verspreiding van aankope oor verskeie verskaffers en die skep van bedingingsmag is om met so 'n strategie die verskaffers se bedingingsmag te verminder of uit te skakel. Verskillende strategieë vir hierdie doel word kortliks bespreek (Porter, 1980:123).

4.17.1 Verspreide aankope

Dit behels om die aankoop van 'n spesifieke item te versprei op so 'n wyse dat dit die onderneming se bedingingsmag bevorder. Die aankope vanaf 'n spesifieke verskaffer moet egter groot genoeg wees sodat hy dit nie graag wil verloor nie. Die hoeveelheid vanaf een verskaffer aangekoop moet egter nie soveel wees dat die verskaffer strategies onvervangbaar raak nie. Die aankoper moet dus beding vir volume kortings op so 'n wyse dat hy vir die verskaffer noodsaaklik is as mark, maar nie totaal van die verskaffer afhanklik is vir die produk nie.

4.17.2 Vermyn oorskakelingskoste

Heelparty subtiele bronne van oorskakelingskoste kom voor. Basies kom dit daarop neer dat die onderneming nie so betrokke by 'n spesifieke verskaffer moet raak dat dit mettertyd koste moet aangaan om van ander verskaffers gebruik te kan maak nie. Wanneer so 'n situasie ontstaan, begin die verskaffer groot bedingingsmag verkry, want hy weet dat die onderneming slegs met groot koste van hom af kan weggaan.

4.17.3 Help om alternatiewe bronne te ontwikkel

Dit mag nodig wees om ander verskaffers te help met byvoorbeeld finansieringskontrakte, ten einde hulle as alternatiewe verskaffers te kan gebruik. In sommige gevalle is dit maklik om alternatiewe bronne te vind, en is die toets van hul produkte die belangrikste.

4.17.4 Bevorder standaardisasie

Indien die totale industrie se verskaffers gestandaardiseer is, verminder die verskaffers se differensiasie moontlikhede met gevolglike oorskakelingskoste vir die aankoper-onderneming.

4.17.5 Skep die bedreiging van terugwaartse integrasie

'n Onderneming se bedingingsmag verhoog aansienlik indien dit die moontlikheid van terugwaartse integrasie realisties kan voorhou as bedreiging.

Daar is uiteraard 'n verskeidenheid van metodes hoe so 'n dreigement subtiel gedoen kan word, en deur lewensvatbaarheidstudies te laat doen is een so 'n manier.

4.17.6 Gebruik van gedeeltelike terugwaartse integrasie

'n Groot hoeveelheid bedingingsmag word verkry deur slegs 'n deel (faset) van aankope self te produseer terwyl die res van die normale verskaffers aangekoop word.

Dit is duidelik dat die uitsluitlike doel van hierdie strategieë is om die koste van grondstowwe op die langtermyn so laag as moontlik te hou. In sekere van hierdie strategieë is die koste op die korttermyn dieselfde of selfs hoër. So kan die bevegting van oorskakelingskoste koste insluit wat op die korttermyn vermy kon gewees het. Die doel is egter altyd om na die langtermyn missie, die oorlewing van die onderneming en dus winsgewendheid oor die langtermyn te kyk. Daarom is die doel eerder om langtermyn insetkoste te beheer en die verskaffing van grondstowwe te verseker wat die

onderneming in 'n sterk bedingingsposisie sal plaas (Porter, 1980:125).

'n Paar belangrike punte tree dus na vore. Eerstens moet 'n korttermyn koste-bekamping strategie ten koste van langtermyn oorlewing vermy word. Tweedens moet addisionele koste as gevolg van 'n langtermynstrategie opgeweeg word teen die langtermyn voordele. Derdens moet die onderneming aankoop vanaf lae-koste verskaffers, siende dat hulle die produk vir dieselfde marge teen 'n laer prys kan aanbied.

4.17.7 Kwasie-integrasie

In hierdie geval word geen infestering in enige rigting gedoen nie, maar deur sulke groot volumes by 'n spesifieke verskaffer te koop dat hy later groot verliese gaan lei wanneer die verbintenis verbreek word, verkry die onderneming ook baie bedingingsmag (Howe, 1986).

4.18 DIE EFFEK VAN VERTIKALE INTEGRASIE OP DIE GRONDSTOFVOORSIENING

Vertikale integrasie is die kombinasie van tegnologies verskillende prosesse in die ontwikkeling van die produk binne dieselfde onderneming. Voorbeelde van hierdie prosesse is grondstofvoorsiening, produksie, distribusie, verkope of enige ander ekonomiese proses (Porter, 1980:300).

'n Onderneming moet dus die keuse maak om spesifieke prosesse self te hanteer eerder as om van die mark gebruik te maak, want uiteendaar kan ekonomies onverwante ondernemings elk 'n proses hanteer waar die een se uitset die ander se inset is. Groot oorwegings by hierdie keuses is normaalweg die besparing in koste wat so bewerkstellig kan word opgeweeg teen die kapitale investering wat verlang word.

Die keuse om vertikaal te integreer is egter baie meer omvattend as bloot die finansiële berekeninge. Normaalweg is daar verskeie strategiese faktore betrokke wat moeilik gekwantifiseer kan word (Porter, 1980:30).

4.19 STRATEGIESE VOORDELE EN KOSTE VAN VERTIKALE INTEGRASIE

4.19.1 Volume van deurstet

Die volume van aankope van 'n onderneming wat terugwaarts wil integreer moet groot genoeg wees sodat die beplande ondernemingseenheid wat die verskaffing van die produk moet oorneem, kan staatmaak op ekonomiese van skaal en ander koste voordele verbonde aan hoër volume. Die alternatief is om of teen hoër koste te produseer wat onaanvaarbaar vir globale koste is, of die verskaffingseenheid moet ook aan die mark verkoop, wat ook onaanvaarbaar is siende dat dit waarskynlik aan mededingers sal moet verkoop (Porter, 1980:302).

4.19.2 Ekonomie van integrasie

Indien die volume van die verskaffingseenheid groot genoeg is om koste-effektief te opereer, sal die totale onderneming 'n koste voordeel hê.

4.19.3 Ekonomie van gekombineerde operasies

Voordele wat hieruit verkry kan word, is legio wanneer grondstof byvoorbeeld aan produksie-eenhede verskaf word. Die aantal stappe in die produksieproses kan verminder en hanteringskoste en vervoer is moontlike areas van besparing (Porter, 1980:303).

4.19.4 Ekonomie van interne beheer

Koördinasie en beheer behoort baie beter te wees wanneer die twee prosesse aaneengeskakel word. So kan aaneenlopende verskaffing van grondstof en beter beplande afleweringe 'n positiewe effek op produksieskedules en instandhoudingsprogramme hê. Beheer oor kwaliteit van grondstof en produkveranderinge kan ook makliker hanteer word. Voorraad kan op een vlak grootliks uitgeskakel word (Porter, 1980:304).

4.19.5 Ekonomie van inligting

By 'n geïntegreerde onderneming kan markinligting gebruik word vir al die geïntegreerde besighede, en heelwat besparings kan verkry word. 'n Voorbeeld is die voedselverwerkingsindustrie, waar markinligting oor die totale vertikale ketting gebruik kan word.

4.19.6 Ekonomie van marknavorsing

Besparing deur integrasie word verkry deur afnames in verkope, prysbedinging, onderhandeling en transaksiekoste wat normaalweg relevant is vir transaksies met die mark.

4.19.7 Ekonomie van stabiele verwantskap

Met die wete dat die verhouding stabiel en langtermyn van aard is, laat dit die ondernemings betrokke toe om meer effektief te beplan sonder 'n bekommernis dat die mark vir die produk verlore sal gaan. Spesiale ooreenkomste ten opsigte van logistieke reëlings, verpakkings, boekhouding en beheer speel alles 'n rol (Porter, 1980:305).

4.20 EIENSKAPPE VAN 'N VERTIKAAL GEINTEGREERDE ONDERNEMING

Ekonomiese oorwegings is normaalweg die grootste eienskap van vertikale integrasie, alhoewel hierdie oorwegings verskil van onderneming tot onderneming.

'n Tweede eienskap is dat dit soms moontlik is om tegnologieë wat goed bemeester is, te gebruik in geïntegreerde ondernemings. 'n Volgende skakel in die vertikale ketting se tegnologie-vereistes stem baie keer grotendeels ooreen met die vorige een.

Die derde baie belangrike eienskap van vertikale integrasie is die versekering van vraag of voorsiening. Alhoewel die eenheid wat aan die mark verkoop, steeds onderhewig is aan markvraag en prysbewegings, is daar 'n baie meer stabiele verwantskap tussen die geïntegreerde eenhede as wat normaalweg die geval sou wees (Porter, 1980:306). Veral waar grondstof absoluut krities is, en alternatiewe bronne feitlik nie bestaan nie, is die versekering van grondstof strategies van onskatbare waarde.

Dit is egter belangrik om daarop te let dat die versekering van vraag en aanbod nie beskou moet word as volkome beskerming teen markbewegings nie, want oordrag van produkte moet geskied teen markverwante oordragpryse (Porter, 1980:306). Indien dit nie die geval is nie, gebeur dit byvoorbeeld dat een eenheid die ander eenheid se koste subsidieer, wat kan lei tot sodanige voordele dat die tweede eenheid wil uitbrei ten opsigte van die produk. In baie gevalle kan die eerste eenheid egter nie uitbrei teen die gesubsidieerde pryse nie.

Die groot voordeel in so 'n verhouding is dus in die versekering van vraag en aanbod geleë. Beplanning kan beter gedoen word, en die situasie waar

teen hoër as markprys aangekoop moet word ten einde voorraad in die hande te kry behoort nie te realiseer nie.

Hierdie vermindering in onsekerheid is veral belangrik in industrieë waar een van die eenhede in die vertikale ketting besonder kapitaalintensief is.

Vierdens lei vertikale integrasie tot 'n drastiese vermindering van bedingingsmag van verskaffers wat veral langtermyn strategiese voordele vir die onderneming inhou (Porter, 1980:307).

'n Vyfde voordeel van veral terugwaartse integrasie is dat die winste wat deur verskaffers gemaak word, bepaal kan word. Die onderneming het dus die keuse om die finale pryse aan te pas en die globale winsgewendheid te verbeter. Verder kan die kennis van die werklike koste van die verskaffers lei tot veranderinge in die produkmengsel, want alhoewel 'n spesifieke produk dalk groter winsgewendheid toon in die tweede skakel van die ketting, is 'n ander produk dalk baie meer winsgewend gesien oor beide skakels (Porter, 1980:307).

Omdat die produsent altyd hierdie swak winsgewendheid van 'n produk oor die eerste skakel verberg het (soms onwetend), is die verkeerde produk dus bevorder. Veranderinge in die produkreeks wat uit sulke kennis voortspruit, kan uiteraard die totale ondernemings winsgewendheid beïnvloed.

'n Sesde voordeel is ongetwyfeld 'n groter vermoë van die onderneming om homself te differensieer van mededingende ondernemings omdat 'n groter deel van die toegevoegde waarde beheer word.

Die voordele gee die geïntegreerde onderneming 'n mededingende voordeel oor die mededingers, gewoonlik in die vorm van hoër pryse, laer koste of laer risiko. 'n Beter voorraadposisie is 'n ander voordeel.

Deur die oorhoofse opbrengs op belegging te verhoog, kan die onderneming homself ook differensieer van ander.

In sommige gevalle kan integrasie die mededingers die geleentheid ontnem om terugwaarts te integreer en die hoofbron van grondstowwe te beheer. Met integrasie in so 'n geval word 'n strategiese skuif van die mededingers dus pro-aktief geëlimineer.

4.21 STRATEGIESE KOSTE VAN INTEGRASIE

Die strategiese koste van vertikale integrasie behels basies intreekoste, buigbaarheid, balans, die vermoë om die geïntegreerde onderneming te bestuur en die gebruik van interne ondernemingsaansporings eerder as markaansporings.

Daar is normaalweg heelwat koste verbonde aan vertikale integrasie, en die totale hoeveelheid vaste koste word dus heelwat hoër. Die hoër investering lei dus tot laer investeringsproduktiwiteit soos gemeet deur kapitaalomsat (Howe, 1986). Wisseling in die onderneming se vertoning speel dus 'n groter rol, en die risiko word in effek hoër (Porter, 1980:310).

Die vestiging van 'n vertikaal geïntegreerde onderneming lei ook tot die nadeel dat die onderneming nie vinnig van vennote kan wissel wanneer daar byvoorbeeld tegnologiese deurbrake is nie, of jou eie verskaffer 'n hoë koste-oneffektiewe vertoning lewer nie, siende dat so 'n verandering met groot koste en verliese gepaard gaan. Die totale uittree hindernis uit 'n

ondernemingslyn word dus ook groter (Porter, 1980:311).

Die hoeveelheid kapitaal wat benodig word wissel van geval tot geval, maar kan soms besondere groot hoeveelhede wees. Die buigsaamheid wat 'n onderneming met sy investerings fondse het, kan dus grootliks verlore gaan.

'n Verdere nadeel is dat die gewone toegang tot die verskaffer of verbruiker se kennis en tegnologie verlore raak wanneer jou eie onderneming die verskaffer of verbruiker se plek inneem (Porter, 1980:312).

'n Belangrike probleem is dat die produksie-kapasiteit van die verskillende skakels in die ketting soms nie in balans is nie, wat tot besondere probleme lei. 'n Deel hiervan is dat die groter kapasiteit in een deel slegs gebruik kan word om steeds aan die mark te verkoop of in die ander geval van die mark aan te koop. Selfs indien die twee stadiums in die ketting in balans is, raak hierdie balans maklik versteur deur byvoorbeeld tegnologiese ontwikkeling, oneweredige uitbreiding en verskil in tempo van uitbreiding.

Ook die aansporing kan vir die eenheid wat met die volgende skakel sake doen, nie goed genoeg wees om optimaal te funksioneer nie. Eerstens is die druk van mededinging in die mark ten opsigte van kwaliteit nie teenwoordig nie, en tweedens is die aansporing van groot inkomste verlore. Net so kan die bedinging tussen die twee eenhede grootliks verlore raak.

'n Laaste probleem wat maklik ontstaan deur vertikale integrasie, is dat die bestuursbehoefte so verskil in die twee eenhede wat geïntegreer is dat dit bykans onmoontlik is om hulle oorhoofs te bestuur. 'n Gemeenskaplike missie, doelstellings, beheerstelsels, administree, aansporingstegnieke en kapitale begrotingsriglyne is van die voorbeelde wat soms moeilik vir

albei eenhede gebruik kan word. (Porter, 1980:314).

4.22 SPESIFIEKE STRATEGIESE OORWEGINGS BY TERUGWAARTSE INTEGRASIE

4.22.1 Vertroulike inligting

In baie gevalle is 'n belangrike deel van die finale produk 'n onderdeel wat volgens spesifieke spesifikasies vervaardig moet word. Wanneer 'n buite instansie so 'n produk vervaardig verskaf dit hulle 'n sekere mate van bedingingsmag, want nie alleenlik weet hulle daar kan nie maklik na ander verskaffers beweeg word nie, maar hul kan ook dreig om vorentoe te integreer. In so 'n geval is dit dus raadsaam om terug te integreer en die onderdeel self te vervaardig.

4.22.2 Differensiasie

Wanneer 'n onderneming sy insette self vervaardig en dit kan manipuleer, kan dit maklik sy finale produk differensieer van die mededingers s'n vanaf die gedifferensieerde inset. 'n Voorbeeld is die braaikuikenbedryf, waar 'n onderneming wat die kuikens self verskaf, kan beweer hulle is anders grootgemaak as die res van die industrie s'n. Indien dit uit die mark aangekoop was, sou dit nie beweer kon word nie (Porter, 1980:318).

4.23 DIE ROL VAN GRONDSTOFVOORSIENING EN DIE LOGISTIEK DAARVAN

Logistiek word beskryf as die strategiese bestuursproses betrokke in die verkryging, vervoer en stoor van materiaal, werk in proses of eindproduk deur die onderneming en sy bemarkingskanaal op so 'n wyse dat huidige en toekomstige winsgewendheid gemaksimeer word deur die koste-effektiewe uitvoering van bestellings (Gattorna, 1988:4).

Dit is dus duidelik dat logistiek die verbinding is tussen produksie, bemarking en voorraadbeheer, en dat die voorsiening van grondstof 'n deel van logistiek uitmaak. Dit is ook duidelik dat hierdie logistieke stelsel goed bestuur moet word (Gattorna, 1988:5).

Voorraaddraging is die een raakvlak van logistiek wat kostegewys so belangrik is dat dit 'n belangrike rol speel. Voorraad word normaalweg gedra omdat dit 'n besparing in die koste van aankope teweeg bring. Aankope gaan gepaard met afleweringkoste, adminkoste, arbeidskoste vir hantering, en vele ander. Deur minder gereeld aan te koop word dus bespaar (Gattorna, 1988:50).

Voorraaddraging word egter ook gebruik as buffer vir variasie in vraag en aanbod en om dus uitvoorraad situasies te vermy. Die koste om voorraad te dra is egter in tye met hoë rentekoerse so omvangryk dat dit soms beter is om uitvoorraad te wees.

'n Laaste voordeel van voorraad is ekonomies van produksie, wat dui op langer aaneenlopende produksie-lopies en met die gevolglike produktiewe gebruik van kapasiteit (Gattorna, 1988:50).

Voorsiening van grondstowwe aan produksie is net so 'n integrale deel van die logistieke proses. Goeie bestuur van die aankoopfunksie verseker dat die insette by produksie van so 'n aard is dat die uitsetbehoefte bevredig word (Gattorna, 1988:64). 'n Doelwit van hierdie funksie sal dus wees om die wins te maksimeer deur die regte grondstof teen die regte prys aan te koop en aflewering teen die regte tempo te reël.

Verskillende werksywyses dra daartoe by dat hierdie doelwit bereik kan

word, soos byvoorbeeld deur die bron van voorsiening voortdurend te evalueer. Nie alleenlik moet koste, kwaliteit en betalingstermyne beding en uit die industrie gekies word nie, maar die keuse tussen koop of vervaardig moet ook gereeld gedoen word (Gattorna, 1988:65).

Aflewering moet vir maksimum koste-effektiwiteit gereël word, in ag genome die onderneming se voorraadbeleid.

Laastens kan goeie beheer oor kwaliteit die onderneming ontsaglike bedrae bespaar.

Die genoemde doelwit van grondstofvoorsiening sou normaalweg redelik maklik bereik kon word, was dit nie vir die volgende bronne van konflik nie.

1. Indien vir lae pryse beding word, word gewoonlik ingeboet op kwaliteit of afleweringstandaarde.
2. Lae voorraadvlakke kan produksie onderbreek, wat weer 'n vermorsing van masjien- en man-ure is en ook 'n potensiële uit-voorraad situasie veroorsaak waar moontlike verkope verloor kan word.
3. Besparings met die aankoop van groot hoeveelhede (volume kortings) kan weer lei tot probleme met kontantvloei, hantering en stoor spasies (Gattorna, 1988:85).

Hierdie konfliktsituasies beklemtoon die vlak van kommunikasie wat benodig word tussen die produksie- en grondstofafdelings. Verder moet die grondstofbestuurder geïntegreerd kan dink, gemeenskaplike doelwitte as hoër prioriteit as persoonlike doelwitte beskou en laastens goed kan skeduleer en beplan (Gattorna, 1988:65).

Groot druk word op die onderneming geplaas vir effektiewe vloei van inlig-

ting en die vermoë om as totale struktuur buigbaar te wees ten einde by enige situasie aan te pas.

Laastens is dit ondenkbaar dat grondstofvoorsiening weggelaat word wanneer strategiese beplanning gedoen word, siende dat die langtermyn doelwitte totaal afhanklik is van koste-effektiewe stabiele langtermyn grondstofvoorsiening (Gattorna, 1988:66). Verskaffers maak nie net aanspraak op 'n groot deel van die inkomste nie, maar ook op baie tyd en energie van bestuurders.

4.24 DIE INMAAKINDUSTRIE

Die inmaakindustrie word wêreldwyd gekenmerk deur eiesoortige probleme wat beslis in ag geneem moet word wanneer strategiese besluite geneem word.

Van die bewyse dat hierdie bedryf probleme ondervind is die gereelde sluiting van fabriek en verwisseling van eienaars. Net in California het tien groot inmakers vanaf 1980 tot 1986 gesluit (Brandt, 1987: Abstr).

Van die redes wat aangebied word vir die probleme is dat ingemaakte produkte vervelig is, en dat innovasie moet plaasvind (Kreitzman, 1988: Abstr).

Meganisasie van die inmaakbedryf lei tot toenemende kapitale investering per voorbereidingswerker, en die koste van lae produktiwiteit (wat dikwels voorkom), is dus geweldig hoog (Brown & Phillips, 1986:Abstr).

Die grootste enkele probleem is egter die verskaffing van grondstof, en spesifiek die volgende eienskappe van die grondstof gee aanleiding tot probleme:

4.24.1 Kwantiteit

Die kwantiteit grondstof, wat afhang van die weerstoestande en bestuurbare veranderlikes soos die prys wat produsente betaal word en die produsente se persepsies van die inmaker (Brown, 1986:42). Afnemende of onvoldoende grondstof lei tot ernstige probleme (Annett, 1984: Abstr), en geoutomatiseerde vervaardigingspraktyke kan slegs oorweeg word indien grondstofvoorsiening dit moontlik maak (Blois, 1988: Abstr).

Die onderneming moet dus pertinent beplan vir genoeg grondstof, en in sekere gevalle word hoë risiko gewasse slegs verkry waar produsente spesiaal ondersteun word (Brown, 1986:42). Verder moet die onderneming soms in 'n mate vertikaal integreer deur byvoorbeeld vervoer self te behartig.

'n Goeie voorbeeld van matige vertikale integrasie kom voor in Bangkok, waar produsente van die nodige kennis en hulpbronne voorsien word om lewende hawe te produseer, en dit dan aan die onderneming terugverkoop (Rainat, 1988: Abstr).

Die sukses van 'n spesifieke onderneming in Wisconsin is ook toe te skryf aan voldoende grondstofvoorsiening. Die onderneming plant en oes vir die produsente, en sy betroubare kontrakte met die produsente verskaf die onderneming se mededingende voordeel by die beplanning van verkope (Slutsker, 1985).

4.24.2 Kwaliteit

Die kwaliteit grondstof, en spesifiek die inmaakbaarheid en die houvermoë van die grondstof (Brown, 1986:43). Die industrie in China is volgens Grambling, 1986: Abstr, ook onder geweldige druk vir hoë kwaliteit en lang rakleef tyd.

Oplossings vir die kwaliteitsprobleem is om net te betaal vir werklike kwaliteit produkte en om inligting te versamel en te versprei oor die aanpasbaarheid van cultivars, ontwikkeling van nuwe cultivars en verbouingspraktyke en algemene ondersteuning met kwaliteitsprobleme (Brown, 1986:43).

4.24.3 Seisoenaliteit

Seisoenaliteit van grondstof, wat veral 'n groot effek op die kapasiteitsbenutting van produksie-eenhede het. 'n Te groot kapasiteit is baie duur, en te lae kapasiteit lei tot verliese in kwantiteit en kwaliteit tydens piek tye (Brown, 1986:43).

Ondernemings probeer die probleem verlig deur kapasiteit daar te stel wat 'n verskeidenheid van produkte kan proses en hulle verskaf hulp aan produsente om verskillende cultivars te verbou vir verskillende lewerings tye. Verder differensieer hulle met produkpryse om vroeë- en laat lewerings aan te moedig en hulle verkry grondstof van verskillende gebiede waar die klimaatsverskille die leweringsperiode verander (Brown, 1986:43).

Afgesien van hierdie en ander belangrike probleme in die inmaakbedryf, beklemtoon verskeie outeurs dit dat die bedryf 'n geweldige belangrike rol in ontwikkelende lande speel. Dit dra by tot die absorbering van surplus

landbouprodukte, voorsien in die behoeftes van die groeiende stedelike bevolkings, voeg waarde by die plaaslik-geproduseerde grondstof en verskaf werksgeleenthede (Brown, 1986:44). Uiteraard is dit 'n belangrike en soms die enigste mark vir produsente van 'n spesifieke gewas (Brandt, 1987: Abstr).

Dit kan dus aanvaar word dat die inmaakbedryf besondere aandag aan grondstofvoorsiening moet gee, en dat dit beslis by strategiese beplanning in aanmerking geneem moet word. Goeie grondstofvoorsiening blyk 'n groot deel van die bedryf se belangrikste probleme op te los.

5.1 INLEIDING

Die empiriese ondersoek van hierdie studie is gedoen met behulp van vraelyste. Die doel van die empiriese ondersoek was om eerstehandse inligting te bekom rakende faktore wat 'n groot rol speel by ondernemings in die inmaakbedryf.

Indien in ag geneem word dat effektiewe grondstofvoorsiening 'n sleutel suksesfaktor vir ondernemings in die inmaakbedryf is, was dit dus noodsaaklik om empiries te bepaal watter swakpunte en sterkpunte Langeberg tans by grondstofvoorsiening ervaar. Verder moes bepaal word watter bedreigings en geleenthede in die grondstofvoorsieningsindustrie teenwoordig is sodat dit in ag geneem kon word by die formulering van die strategiese plan.

5.2 SAMESTELLING VAN VRAELYSTE

Die vraelyste wat in hierdie studie gebruik is, is saamgestel hoofsaaklik volgens riglyne soos beskryf deur Chadwick, Bahr en Albrecht (1984:146). Metings is gedoen van afhanklike veranderlikes, onafhanklike veranderlikes en 'n sekere hoeveelheid demografiese inligting. Daar is ook van siftingstegnieke gebruik gemaak ten einde die teikengroep te verdeel en spesifieke inligting by spesifieke dele van die teikengroep te verkry (Chadwick et al, 1984:142).

Die vraelyste is vooraf getoets deur 'n aantal persone uit verskillende populasies te vra om die vraelyste te voltooi. Voorstelle of geïdentifiseerde probleme wat deur hierdie persone geopper is, is in ag geneem by

die samestelling van die finale vraelys.

Die vraelys is ook beskikbaar gestel aan enkele lede van die topbestuurspan van Langeberg, ten einde insette te verkry oor die potensiële bruikbaarheid van die inligting.

Die volledige vraelys word ingesluit as Bylaag A.

5.3 ADMINISTRASIE VAN VRAELYSTE

Die vraelyste is deur landboukundiges van Langeberg en Hygrotech versprei en per hand by die geïdentifiseerde teikengroep afgelewer. In die meeste gevalle is die vraelyste in die teenwoordigheid van hierdie landboukundiges voltooi, maar waar dit nie moontlik was nie, is die vraelys binne drie weke gehaal deur die landboukundige.

Die teikengroep was besproeiingsboere in Transvaal, en potensiële groente verbouings gebiede is hoofsaaklik gebruik.

'n Totaal van 210 vraelyste is uitgegee waarvan 133 (63,3 %) terug ontvang en in statistiese verwerking gebruik is.

5.4 STATISTIESE VERWERKING

Die inligting wat met behulp van die vraelyste ingewin is, is onder leiding van Prof P Bruwer verwerk deur gebruik te maak van fasiliteite by die Nagraadse Skool vir Bestuurswese by die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Die BMDP program, soos beskryf deur Dixon (1983), is gebruik.

5.5 RESULTATE

5.5.1 Biografiese gegewens

1. Respondente waarvan vraelyste verwerk is, was goed versprei oor die belangrikste groente-verbouende gebiede van Transvaal. Die vraelyste vanaf spesifieke areas as persentasie van die totale aantal vraelyste wat verwerk is, is as volg;

Komatipoort/Malelane	15
Hoedspruit	17
Letsitele	3
Mooketsi	2
Vivo/Dendron	3
Messina	4
Marken	5
Marble Hall/Groblersdal	27
Delmas/Springs	5
Bronkhorstspruit	2
Brits	4
Wes-Transvaal	2
Thabazimbi	5
Tzaneen	6

2. Die periode wat respondente reeds boer het met die volgende persentasies gevarieer:

3 jaar of minder	13 %
3 tot 6 jaar	17 %
Langer as 6 jaar	70 %

3. Die grootte van plase van respondente het gewissel vanaf kleiner as 50 ha tot groter as 500 ha. Die resultate dui op die volgende:

Kleiner as 50 ha	7 %
50 - 100 ha	23 %
100 - 200 ha	18 %
200 - 500 ha	13 %
Meer as 500 ha	39 %

4. Die deel van die plase wat besproeibaar is, is egter heelwat kleiner as die totale oppervlakte. Die besproeibare oppervlakte van die respondente word vervolgens in dieselfde kategorieë as persentasie van die totale aantal respondente aangedui.

Kleiner as 50 ha	37 %
50 - 100 ha	45 %
100 - 200 ha	15 %
200 - 500 ha	1,5 %
meer as 500 ha	1,5 %

Dit is duidelik dat die oorgrote aantal respondente besproeibare oppervlakte van kleiner as 100 ha het.

5. Die meeste respondente het nie 'n enkele hoof boerdery-aktiwiteit nie, maar het gediversifiseer om minstes drie aktiwiteite te bedryf. Die gewildste aktiwiteite wat in verskillende kombinasies gebruik word, is vrugte, groente en grane, wat 69 % uitmaak van alle aktiwiteite wat in hierdie gebiede in kombinasies gebruik word. Dit is duidelik dat groenteboere meestal hul boerdery aktiwiteite kombineer met hoofsaaklik vrugte, maar ook met ander aktiwiteite.

5.5.2 Ingeligtheid oor Langeberg

1. Uit die respondente wat betrek is, is dit duidelik dat boere in Transvaal redelik bewus is van Langeberg se aktiwiteite. Slegs 10 % van alle respondente het aangedui dat hulle swak ingelig is oor Langeberg of sekere van sy aktiwiteite, terwyl 52 % aangedui het dat hulle Langeberg goed ken en 38 % het al van Langeberg gehoor.

2. Van die belangrikste persepsies wat respondente oor Langeberg het, is die persepsie dat Langeberg te lae pryse vir produkte betaal. Ander persepsies wat ook deur 'n groot aantal respondente uitgewys is, is dat Langeberg goeie voorligting verskaf en dat Langeberg nog meer suksesvol kan wees. Die persepsies wat die swakste ondersteuning geniet het, is dat Langeberg onprofessioneel is en soms partydig optree.

5.5.3 Finansiële inligting

1. As afdeling van die vraelys is die finansiële afdeling die swakste voltooi deur respondente. Volgens inligting wat uit die teikengroep bekom is, is dit ook hierdie afdeling wat aanleiding daartoe gegee het dat heelparty vraelyste nie betyds voltooi is nie. Aannames wat gemaak kan word, is dat die inligting wat verlang is dalk te sensitief van aard kan wees, of dat die respondente nie werklik die inligting beskikbaar het nie.

Inligting wat gevra was, is die afgelope jaar se vaste koste, direkte koste en omset per respondent. Uit die inligting wat wel verkry is, blyk dit dat die meerderheid respondente se omset hoër was as die som van direkte- en vastekoste. Wat egter ook duidelik is, is dat die vaste koste besonder hoog is, en in enkele gevalle miljoene rande per jaar beloop. Dit is dus duidelik waarom swak- of mis-oeste sulke katastrofiese gevolge

het.

2. Dit is duidelik dat finansiering 'n aktuele onderwerp vir produsente is, en dat die respondente op 'n omvangryke basis daarvan gebruik maak. Verder is dit duidelik dat alle beskikbare bronne gebruik word vir korttermyn direkte koste, terwyl Landbank of Landboukrediet die belangrikste kredietverskaffer is waar langtermynuitgawes aangegaan word. Finansiële instellings is die volgende belangrikste bron van finansiering vir laasgenoemde doel. Dit is ontstellend dat daar tog heelwat respondente is wat korttermyn finansiering vir langtermyn uitgawes gebruik.

3. Alhoewel die meerderheid van respondente aangedui het dat hulle verlede jaar hul verpligtinge kon nakom, het 58 % aangedui dat hul finansiële posisie nou swakker is as vier jaar gelede. As in ag geneem word dat die oorgrote meerderheid respondente reeds vir langer as 6 jaar boer, dui dit daarop dat hulle vier jaar gelede alreeds by boerdery betrokke was, maar sedertdien hul posisie verswak het.

4. Volgens 89 % van die respondente is 'n bruto marge van hoër as 16 % noodsaaklik, en 54 % het aangedui dat die bruto marge hoër as 24 % moet wees om finansiële oorlewing te verseker. Hierdie marges moet van toepassing wees by 'n gemiddelde opbrengs, met die gevolg dat ondergemiddelde opbrengste wat dieselfde insetkoste vereis, hoër pryse moet behaal om by dieselfde mate van winsgewendheid uit te kom.

5.5.4 Inligting soos deur die kommersiële groenteboere verskaf

1. Die respondente wat hierdie afdeling voltooi het, het aangedui dat hulle 'n verskeidenheid gewasse verbou. Die gewildste gewasse was tamaties, pampoene en koolgewasse. Ertjies, groenbone, beet, wortels, uie en

suikermielies was egter ook goed verteenwoordig. Dit kan aanvaar word dat inligting wat verskaf is, verteenwoordigend oor 'n hele verskeidenheid groentegewasse is.

2. Die varsmark het sy belangrikheid as afset of mark vir groente getoon deurdat 39 % van die respondente onder andere aan die varsmark bemark. Die direkte informele bemarkingswyse wat terwille van veral kontantvloei en belastingdoeleindes so gewild is, en kortweg as smous of padstalletjies beskryf kan word, was deur 35 % van alle respondente as bemarkingsmetode gebruik.

17 % van die respondente bemark aan Langeberg, terwyl 8 % aan I & J bemark.

3. Dit blyk dat daar 'n redelike uitvloei van boere uit die groentebedryf is, en finansies word hoofsaaklik as rede aangevoer. Alhoewel sommige respondente onstabiliteit van inkomste aandui, is die meerderheid bekommerd oor winsgewendheid in die besonder.

4. Die toetrede van nuwe produsente tot die groentebedryf is egter heelwat minder as die uittrede wat in die vorige punt behandel is, en die algemene persepsie is dat dit produsente met uiters swak finansiële posisies is wat hoofsaaklik ter wille van die vinnige kontantvloei moontlikhede tot die bedryf toetree.

5. Respondente wissel in hul sieninge oor hul eie beplannings vir die toekoms, en alhoewel 11 % aangedui het dat daar 'n baie groot moontlikheid is dat hul die groente bedryf kan verlaat, het 14 % aangedui dat daar bykans geen moontlikheid vir so 'n stap is nie. Die grootste meerderheid, 71 %, het egter aangedui dat hul redelik onseker daaroor is.

Indien hul wel die bedryf sou verlaat, sou dit egter toegeskryf kan word aan swak finansiële prestasie. Dit is duidelik dat heelwat respondente wat verkies om met vrugte te boer, groente net gebruik ter wille van kontantvloei totdat die vrugtebome in produksie is. Dit blyk dat respondente ten minste die persepsie het dat die vrugtebedryf, en spesifiek mango's en sitrus, meer winsgewend as die groentebedryf is.

6. Die grootste rede waarom respondente nie beter finansiële prestasie met groente behaal nie, word in 52 % van die gevalle direk aan lae marges by 'n gemiddelde opbrengs toegeskryf.

Te lae opbrengste word slegs in 10 % van die gevalle aangedui, terwyl ander faktore soos onder andere natuurrampe en arbeidsprobleme vir 38 % van die gevalle verantwoordelik gehou word.

7. In die gevalle waar lae opbrengste wel 'n probleem is, is die hooforsaak klimaatsprobleme, tekort aan kennis en die gevolg van finansiële probleme wat lei tot beperking van produksie-insette.

5.5.5 Inligting soos verskaf deur die respondente wat slegs of hoofsaaklik aan die varsmark bemark.

1. Dit is veelseggend dat 82 % van alle respondente wat hierdie deel voltooi het, al voorheen op kontrakbasis vir verwerkers groente geproduseer het. Die redes waarom hulle nie meer vir die verwerkers produseer nie, is in 38 % van die gevalle direk toe te skryf aan swak pryse. Die riskantheid van die produkte wat vir verwerkers geplant moes word, is die volgende belangrikste rede.

Dit is interessant om daarop te let dat slegs 1,5 % hoë kwaliteitsvereis-

tes aandui as rede waarom weg beweeg is vanaf verwerkers na die varsmark. Dit strook met die algemene persepsie dat die varsmark se kwaliteitsvereistes hoër, en verwerkers se kwaliteitsvereistes laer is.

2. Finansiering is soos in al die ander vertakkings ook by varsmark produsente 'n probleem, en veral omdat die bemerking nie deur die primêre koöperasies geskied nie, is hierdie respondente meer afhanklik van finansiële instellings en eie bronne vir finansiering.

3. Soos verwag kan word by 'n groep boere wat aan die fluktuasies van varsmarkpryse blootgestel is, is die persepsie van hierdie respondente dat die grootste voordeel van die verwerkers as bemerkingspunt ongetwyfeld die vaste prysstrukture is.

Verder word die probleme wat kenmerkend van die varsmark is, en wat nie by kontrakte vir verwerkers aanwesig is nie, uitgewys as belangrike voordele van produksie vir verwerkers.

Eerstens is die feit dat verpakking in die mees elementêre wyse vir die verwerkers geskied, 'n aanloklike voordeel vir produsente wat groot bedrae geld aan verpakking vir die varsmark moet spandeer.

Tweedens is die finansiering wat deur verwerkers verskaf kan word, 'n besliste volgende voordeel.

Laastens is die moontlikheid van groter aanplantings met behulp van verwerkers se gemeganiseerde vermoëns 'n verdere aanloklikheid.

4. Die belangrikste beweegredes wat varsmarkprodusente vir verwerkers sal laat plant is volgens die respondente in hierdie afdeling hoër produkpryse

en beskikbaarheid van kontrakte by verwerkers.

Siende dat die respondente in die vorige vraag aangedui het dat hulle die voordele van verwerkers bo die varsmark duidelik insien, is dit waarskynlik eerder swak ingeligtheid oor die beskikbaarheid van kontrakte en persepsies oor lae pryse wat negatiwiteit veroorsaak.

5.5.6 Inligting soos verskaf deur respondente wat groente op kontrakbasis vir die verwerkers produseer.

1. Alhoewel 70 % van die respondente slegs vir een verwerker produseer, is dit veelseggend dat daar steeds 30 % van respondente is wat vir meer as een verwerker plant. Die noue verbintenis tussen produsente en verwerkers skep tans die persepsie dat produsente nie vir meer as een verwerker behoort te plant nie.

2. Verder is dit veelseggend dat 30 % van respondente in hierdie afdeling die afgelope vier jaar vanaf Langeberg wegbeweeg het na 'n ander verwerker. As redes hiervoor is hoër pryse by die ander verwerkers ongetwyfeld die belangrikste en was in 40 % van hierdie gevalle van toepassing.

'n Volgende belangrike rede hiervoor was dat daar nie 'n kontrak by Langeberg beskikbaar was nie, wat dui op die onttrekking van Langeberg uit die area van die betrokke respondent, of dat Langeberg 'n probleem met die respondent ondervind het.

3. Mededingende ondernemings wat aanwinste ten koste van Langeberg gemaak het, is Gants, I & J, Barvale en Springbok Skyfies.

4. Langeberg se aanwinste ten koste van ander ondernemings was beperk tot

15 % van die respondente in hierdie afdeling. Die rede wat vir hierdie stap aangedui word, is verspreid oor die meeste van die alternatiewe met geen rede wat uitstaan as die belangrikste nie.

Verder het enkele respondente aangedui dat beter voorligting deur Langeberg die rede was vir hul oorbeweg na Langeberg terwyl die respondente wat in vorige vrae redes verskaf het vir wegbeweging vanaf Langeberg, beter voorligting van mededingende ondernemings glad nie aangewys het as rede nie.

Dit kan dus aanvaar word dat Langeberg mededingend ten opsigte van verskaffing van voorligting is.

5. Die mededingende voordele van die verwerkers as groep is hoofsaaklik gesetel in vier redes wat deur respondente uitgelig is as rede vir hul betrokkenheid by die verwerkers. Die stabiele pryse met 29 %, die vinnige kontantvloei met 27 %, die meganiese vermoëns van verwerkers en die finansieringshulp vanaf verwerkers met 10 % elk maak saam 76 % van alle genoemde redes uit.

Alhoewel dit uit voorafgaande vrae blyk dat Langeberg eerder respondente gewen as verloor het met goeie voorligtingsdienste, is dit as rede vir respondente se betrokkenheid by verwerkers nie baie belangrik nie en is dit net in 7,5 % van die gevalle genoem.

6. Bykans 80 % van respondente sal verkies dat die verwerkers 'n deel van die risiko's moet dra, maar slegs 25 % is bereid om in so 'n geval laer pryse vir hul produkte te aanvaar.

7. Daar is duidelik waarneembare persepsies onder respondente dat daar

meer- en minder winsgewende produkte is om vir die verwerkers te plant. Alhoewel 73 % hierdie persepsie het, het daar geen patroon ontwikkel oor watter van 11 genoemde gewasse die meer voordelige gewasse is nie.

'n Aanname kan dus gemaak word dat dit waarskynlik slegs persepsies is, en dui op respondente wat glo dat produkte wat nie vir hulself beskikbaar is nie, meer voordelig is as die wat hulle self moet plant.

8. Arbeid is 'n geïdentifiseerde probleem in die groentebedryf en 80 % van die respondente glo dat hulle in die toekoms van meganisasie afhanklik gaan wees vir oorlewing.

9. Die respondente het hul redelik sterk uitgespreek teen die verbreking van kontrakte, ongeag of die produsent of die verwerker verantwoordelik is vir die verbreking van die kontrak. Die gewildste optrede wat aanbeveel word in so 'n geval is om nie weer vir die verwerker te plant nie, of nie weer aan die produsent 'n kontrak te gee nie, afhangende van wie die kontrak verbreek het.

10. Dit is duidelik dat verskille in politieke sieninge tussen produsente en amptenare van die verwerkers nie 'n belangrike oorweging is vir verbreking van verbintenisse nie.

Terwyl slegs 3 % aangedui het dat daar 'n sterk moontlikheid is dat hulle hul verbintenisse met 'n verwerker sal verbreek indien hulle polities verskil van 'n prominente amptenaar of maatskappy beleid van die verwerker, het 43 % aangedui dat daar bykans geen moontlikheid vir sodanige optrede in so 'n situasie is nie.

11. Laastens dui die respondente aan dat hulle hul verbintenisse met die

verwerkers sou verbreek indien alternatiewe gewasse wat minder riskant is en vinnige kontantvloei genereer, beskikbaar was.

5.5.7 Inligting soos verskaf deur respondente wat glad nie met groente boer nie.

1. 75 % van alle respondente wat hierdie afdeling voltooi het, het voortgegaan met groente geboer. Aan die einde van die periode wat hulle met groente geboer het, was hul belangrikste afsetgebiede die varsmark en die verwerkers.

2. Finansiële redes is by verre die belangrikste rede waarom respondente in hierdie afdeling nie tans met groente boer nie. Die hoë risiko's verbonde aan groenteboerdery, die onseker markte, die lae marges en hoë insetkoste maak saam 77 % uit van alle redes wat genoem is waarom respondente nie tans groente verbou nie.

Redes wat normaalweg as belangrik beskou sou word en wat waterprobleme, arbeidsprobleme, intensiewe bestuursvereistes en 'n tekort aan kennis insluit, speel dus nie werklik 'n belangrike rol nie.

3. Respondente wat tans nie met groente boer nie beskou 'n verhoging in groentepryse en 'n verswakking in persoonlike kontantvloei as die belangrikste dryfvere wat hul sal oorreed om groente te verbou.

5.8 OPSOMMING

Die empiriese ondersoek het besonder goeie resultate tot gevolg gehad. Nie alleenlik was die respondente goeie verteenwoordiging van die belangrikste groente-produiserende gebiede van Transvaal nie, maar ook die ver-

skillende groente gewasse was goed verteenwoordig.

Die respondente verteenwoordig ook die hele spektrum van bemerkingsmoontlikhede, en inligting wat verskaf is, is waarskynlik 'n realistiese beeld van die werklikheid.

Die persentasie vraelyste wat terug ontvang is, is besonder goed. Omdat die sake wat hanteer is, so aktueel vir die boere se finansiële oorlewing is, is vraelyste van 'n hoë standaard terug ontvang. Enkele respondente het selfs addisionele inligting soos byvoorbeeld hul boerdery se balansstate aangeheg.

Daar word dus aanvaar dat die inligting wat verkry is, beslis in ag geneem moet word by die samestelling van 'n strategiese plan.

6.1 GEVOLGTREKKINGS UIT DIE EMPIRIESE ONDERSOEK WAT IN AANMERKING GENEEM MOET WORD BY STRATEGIESE BEPLANNING

6.1.1 Langeberg se beeld

Alhoewel die oorgrote meerderheid van produsente in Transvaal redelik goed ingelig blyk te wees oor die werksaamhede van Langeberg, is daar bepaalde negatiewe persepsies aanwesig oor veral die winsgewendheid van Langeberg se produkte.

Wanneer Langeberg as potensiële koper van groente bemark word, moet daar spesifieke aandag aan hierdie negatiewe persepsies gegee word. Deeglike kennis van die werklike winsgewendheid van Langebergprodukte wanneer die voordele van die tipe bemarking met die varsmark situasie vergelyk word, sal waarskynlik baie bydrae om persepsies te verander.

6.1.2 Finansiële posisie van boere

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat boere finansiël nie noodwendig insolvensie nader nie, maar beslis kontantvloei-probleme ervaar. Met die stygende insetkoste raak finansiering al hoe belangriker, en in baie gevalle word die totale direkte produksie koste met geleende geld gefinansier. Dit is algemeen dat byna alle boere sessies teken om opbrengste uit produkte aan verwerkers gelewer, direk aan hul krediteure te laat oor betaal. Dit is gewoonlik die enigste wyse waarop hulle finansiering by die primêre koöperasies kan kry.

Verder het die stygende lewenskoste die boere se vaste koste so laat styg

dat swak oeste bykans nie meer finansiëel oorleef kan word nie. Ver-
al boere wat nie gediversifiseer het nie en vanweë die beskikbaarheid van
markte of ander redes nie veel verskillende gewasse kan verbou nie, is
uiters afhanklik van konstante goeie oeste. Die riskantheid van 'n spesi-
fieke gewas speel dus ook 'n groot rol, en moet in ag geneem word by die
bepaling van daardie produk se mededingendheid.

Volgens die empiriese ondersoek is die grootste rede vir swak winsgewend-
heid in die groentebedryf die lae marges, en nie lae opbrengste, natuur-
rampe of enige ander oorsaak nie. Stabiele opbrengste is deur heelwat
respondente aangedui as 'n realiteit en die aannames wat gemaak kan word,
moet dit ondersteun.

Die marges word egter beïnvloed deur insetkoste en pryse, en veral laasge-
noemde het nie tred gehou met stygings van insetkoste nie.

6.1.3 Bewegings in die groentebedryf.

Dit blyk dat daar nie 'n groot in- en uitbeweging in die groentebedryf
aanwesig is nie. Met die huidige koste van implemente en die gespesiali-
seerde kennis wat vereis word om groente suksesvol te verbou, is oorskake-
lingskoste en toetreder hindernisse ook 'n al hoe groter faktor.

Persone wat wel toetree tot die bedryf is in die meeste gevalle persone
met ernstige kontantvloei-probleme, en sien die groentebedryf as die ideale
oplossing vir hul probleme.

Ongelukkig is hierdie persone se pogings gewoonlik gedoem tot mislukking
as gevolg van 'n kombinasie van min geld en kennis. Die grootste rede
waarom produsente nie die groentebedryf in groter getalle verlaat nie, is

omdat dit nie veel beter in ander bedrywe gaan nie. Die uitsondering is waarskynlik vrugte, maar dit neem 'n paar jaar met slegs 'n negatiewe kontantvloei voordat vrugte in produksie kom.

6.1.4 Persepsies van varsmark produsente

Alhoewel hierdie produsente duidelike negatiewe persepsies het van die winsgewendheid van groenteverbouing vir verwerkers, is die verwerkers in baie gevalle die ideale oplossing van hul probleme.

Persone met finansieringsprobleme, verpakkingsprobleme, en onekonomiese klein aanplantings sien almal in die verwerkers potensiële oplossings. Verder is die stabiele pryse ook aanloklik.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat varsmarkprodusente graag vir verwerkers sal plant indien laasgenoemde se pryse ten opsigte van winsgewendheid mededingend is. Vir die produkte met hoë risiko's sal die verwerkers egter 'n pryspremie moet betaal.

6.1.5 Persepsies van produsente wat tans vir die verwerkers plant

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat Langeberg as verwerker 'n sterk mededinger is vir die produsente se produkte, maar dat ander ondernemings beter pryse betaal.

Alhoewel ander oorwegings soos goeie voorligting en positiewe gesindhede voorheen as faktore geïdentifiseer is wat Langeberg se mededingendheid kan verhoog, plaas finansiële probleme en meer ondervinding van groenteboerdery die produsente in 'n posisie waar winsgewendheid die belangrikste faktor raak.

Daar is dus redelike sterk aanduidings dat Langeberg se mededingendheid mettertyd kan afneem indien daar nie van strategie verander word nie. Langeberg betaal tans van die swakste pryse van al die verwerkers.

ˆn Volgende belangrike gevolgtrekking is dat finansiering deur die verwerkers vir die produsente uiters belangrik is, en beslis die mededingendheid van die verwerkers beïnvloed.

Verder is produsente onwillig om laer pryse te aanvaar indien die verwerkers ˆn deel van die risiko's sou dra, alhoewel hulle graag so ˆn reëling sou wou sien, en daar is dus nie voordele vir die verwerkers in so ˆn skema nie.

Vrugte is ongetwyfeld die grootste bedreiging vir groenteproduksie in areas waar vrugte verbou kan word, en waar die produsente die kontantvloei het of kan genereer om die periode totdat die bome in produksie kom, te kan oorleef.

6.1.6 Persepsies deur persone wat glad nie met groente boer nie

Groenteboerdery is volgens hierdie boere nie winsgewend nie, en sal slegs winsgewend raak wanneer die pryse van groente verhoog. Hulle is egter bewus van die vinnige kontantvloei wat deur groenteboerdery gegenereer kan word.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat hierdie boere oorgehaal kan word om groente te plant indien hulle van die winsgewendheid van so ˆn stap oortuig kan word, aangesien die meeste van hulle oud-groenteboere is.

6.2 GEVOLGTREKKINGS UIT DIE RES VAN DIE STUDIE WAT IN AANMERKING GENEEM MOET WORD BY STRATEGIESE BEPLANNING

6.2.1 Strategie

Om suksesvol te wees, moet 'n onderneming visie hê, en strategiese beplanning moet gedoen word.

Die omgewingsfaktore en alle ander mededingende kragte moet in ag geneem word by die formulering van 'n strategie.

Omdat grondstof in die inmaakbedryf so belangrik is, moet 'n grondstofstrategie gevorm word wat die korporatiewe strategie ondersteun. Grondstof is 'n sleutel suksesfaktor, en indien Langeberg se grondstofvoorsiening beter as die mededingers s'n is, het Langeberg 'n mededingende voordeel.

Ten opsigte van die generiese strategieë van differensiasie of kosteleierskap, speel grondstof potensieel 'n leidende rol om die strategieë suksesvol deur te voer.

Differensiasie kan bereik word deur kwaliteitsgewys in die grondstofdeel van die proses te sorg vir 'n hoër kwaliteit eindproduk, en op so 'n wyse 'n pryspremie daarvoor verkry. Tans lê Langeberg klem op handelsmerke vir differensiasie, maar indien die produk uit-voorraad is of die verbruiker nie tevrede is met die kwaliteit nie, is die differensiasie voordeel uitgewis.

Koste-leierskap kan verkry word deur produksiekapasiteit optimaal te benut, hoë tegnologie en outomatisering in te span of om vertikaal te integreer. In al hierdie gevalle is stabiele goeie kwaliteit grondstof nood-

saaklik.

In offensiewe strategieë waar mededingers direk aangeval word, kan dit in sekere gevalle suksesvol in die grondstofvoorsieningsdeel van die proses gedoen word.

Opsommend kan dus aanvaar word dat grondstof deel van die strategiese beplanning moet uitmaak, ongeag die generiese strategie waarop besluit word.

6.2.2 Bedingingsvermoë van verskaffers van grondstof aan die inmaakbedryf

As groep het die verskaffers heelwat bedingingsvermoë, aangesien daar geen alternatief vir hul produkte is nie. Hulle kan ook maklik diversifiseer. As individue het hulle nie veel bedingingsvermoë nie, omdat daar van 'n breë basis van verskaffers aangekoop word.

Die enigste uitsondering is pekeluie en aarbeie, waar minder produsente 'n groter deel van die totale oes lewer. Hierdie produkte het ook groot toetreder hindernisse vir verskaffers.

Die ideaal is om grondstof vanaf stabiele verskaffers aan te koop, sonder dat hul bedingingsvermoë te groot is.

Gedeeltelike terugwaartse integrasie word tans in die inmaakindustrie gevind waar inmakers plantprosesse, oesprosesse en vervoer self behartig. Dit het positiewe gevolge in die sin dat kwaliteit en stabiliteit verbeter word, en verminder die bedingingsvermoë van verskaffers omdat hulle in hierdie gevalle moeilik kan omskakel na ander produkte.

Indien verskaffers bydra tot die differensiasie van die eindproduk, kan sulke verskaffers tegnologieë en andersins verder bygestaan word ten einde hulle in staat te stel om hierdie eksklusiewe eienskap in hul produk te behou.

6.2.3 Die praktiese situasie waarin Langeberg tans verkeer.

Grondstofvoorsiening is beslis 'n sleutel suksesfaktor. Grondstof het 'n effek op 'n hele reeks faktore wat bydra tot die koste-effektiwiteit van die produksieproses en die winsgewendheid van die produkte. Voorbeelde van hierdie faktore is kwaliteit, deursigtigheid, arbeidsproduktiwiteit, verhaal, voorraaddraging en markaandeel.

Met die doelwit om bates optimaal te benut word hoë kwaliteit grondstof met perfekte skedulering benodig. Oor- en ondervoorsiening moet ten alle koste vermy word.

Hierteenoor ontvang Langeberg grondstof teen wisselende tempo, van wisselende kwaliteit en met oor- of ondervoorsiening as bykans die reël. Dit is 'n tendens om vroeg in die week sonder grondstof te wees, en teen Vrydag soveel grondstof te hê dat daar naweke teen oortydтарыewe gewerk moet word.

Die bedingingsmag van produsente is hoog in tye waar daar alternatiewe markte teen hoër pryse beskikbaar is. In sulke situasies is die lojaliteit ten opsigte van Langeberg of bemarking se verkoopsvolumes gewoonlik laag en benut die produsente die hoër pryse by alternatiewe markte.

Verder is die poel van verskaffers uiters onstabiel vanweë die swak finansiële posisies van die boere, en bankrotskappe kom gereeld voor. Omdat

die boere veg vir finansiële oorlewing en hulle die persepsie het dat Langeberg te min betaal, is hulle geneig om Langeberg slegs te gebruik waar noodsituasies soos kontantvloei-probleme hulle verplig om vir Langeberg te plant.

Langeberg maak dikwels van swakker boere gebruik wat gewoonlik swakker oeste en swakker kwaliteit tot gevolg het. Omdat Langeberg prysgewys tans nie met die varsmark kan meeding nie, veral waar die produsente na aan die varsmark boer, bemark die beter produsente gewoonlik aan die varsmark.

Wat grondstofvoorsiening betref, is daar tans weinig indien enige differensiasie tussen Langeberg en ander verwerkers. Die belangrikste differensiasie wat daar wel is, is dat Langeberg effens minder betaal as die res en die res effens hoër kwaliteitsvereistes het.

Vervoerkoste raak al hoe duurder, en maak vir die totale inmaakindustrie 'n groot deel van hul totale koste uit.

Laastens kan die gevolgtrekking gemaak word dat dit finansiële vir ten minste die korttermyn nie beter met die boere sal gaan nie, en dat Langeberg in hierdie periode as gevolg van groei in die behoefte na varsprodukte meer grondstof gaan benodig.

6.3 OPSOMMING

Heelwat gevolgtrekkings kan dus uit die empiriese ondersoek en die res van die studie gemaak word.

Hierdie gevolgtrekkings is uiters relevant vir die samestelling van die strategiese beplanning van grondstofvoorsiening, en moet deurgaans in

gedagte gehou word.

Die belangrikste gevolgtrekkings dui daarop dat kontrakte vir verwerkers positiewe aspekte bevat, maar dat groentepryse te laag is en dat veral Langeberg te min betaal vir produkte.

Verder is veral die kontantvloei-positie van boere swak, en finansiële probleme is algemeen.

Laastens is dit noodsaaklik om 'n strategie te hê vir grondstofvoorsiening, en by die samestelling van hierdie strategie moet 'n verskeidenheid van faktore in ag geneem word. Die strategie moet die onderne-
mingstrategie op korporatiewe vlak ondersteun.

7.1 MISSIE

Na 'n onlangse strategiese beplanning het Langeberg opnuut besluit dat die inmaakbedryf aantreklik en uitdagend is en dat Langeberg in hierdie bedryf wil bly. Daar is dus 'n korporatiewe missie met doelwitte geformuleer wat die totale onderneming rig. Langeberg moet dus 'n grondstof strategie hê wat hierdie ondernemings strategie ondersteun.

Die missie van Langeberg se grondstof-afdeling is om koste-effektiewe stabiele grondstofvoorsiening te verseker ten einde Langeberg in staat te stel om sy winsdoelwitte met die beplande besigheidslyne te behaal. In die proses moet langtermyn verbintenisse opgebou en gehandhaaf word en die verbruiker se behoeftes deurgaans bevredig word.

7.2 DOELWITTE

Die doelwitte van die grondstof afdeling sluit die volgende in:

- * Om jaarliks die volume grondstof te verskaf ten einde die pakprogramme te voltooi.
- * Om te verseker dat die kwaliteit ten alle tye aan vereistes voldoen.
- * Om skedulering van grondstofleweringe so te reël dat produksieprosesse so koste-effektief as moontlik aangewend word.
- * Om grondstof teen die laagste moontlike koste op die fabrieksvloer te lewer, wat die aankooppryse en vervoer insluit.
- * Om die vaste koste van grondstofvoorsiening so laag as moontlik te hou.
- * Om te verseker dat grondstofvoorsiening oor die langtermyn stabiel sal bly

7.3 MAGTE EN KRAGTE WAT 'n ROL SPEEL

Die magte en kragte wat 'n rol speel kan gekategoriseer word ten opsigte van die verskillende doelwitte. Hierdie kategorieë word vervolgens kortliks bespreek:

7.3.1 Hoeveelheid grondstof

Hier is die kragte betrokke Langeberg se mededingende vermoë om grondstof te bekom te midde van 'n groot groep potensiële kopers van grondstof.

Verder speel die beskikbaarheid van die ideale klimaat- en omgewingstoestand en die bereidwilligheid van produsente om 'n sekere gewas te plant, 'n groot rol.

Die verhouding van die prys van die produk tot eerstens die insetkoste en tweedens die prys wat mededingers betaal, beïnvloed die hoeveelheid grondstof wat bekom kan word.

7.3.2 Kwaliteit van grondstof

Magte betrokke sluit die ooreengekome kwaliteitsvereistes in, sowel as die wyse waarop dit geadministreer word. Die afstand vanaf fabriek en die beskikbaarheid van koelkamers, sowel as die wyse van vervoer, speel ook alles 'n rol.

Wanneer Langeberg se pryse slegs mededingend is in afgeleë gebiede, moet aanvaar word dat die grondstof se kwaliteit sal afneem tydens die vervoer daarvan, en dat vervoerkoste hoog sal wees.

7.3.3 Skedulering van grondstof

Die kragte wat hier 'n rol speel, sluit in die boere se vermoëns ten opsigte van arbeidsreëlins en bestuur om grondstof op 'n spesifieke tyd teen 'n spesifieke tempo te lewer. Die bedrewenheid en doelgerigtheid van die landboukundiges wat in samewerking met die boere die skedulering van lewerings beplan, het 'n groot invloed.

Verder speel die stabiliteit van produksiekapasiteit ook 'n belangrike rol.

7.3.4 Direkte koste van grondstofvoorsiening

Magte en kragte betrokke is hoofsaaklik heersende markpryse, maar ook die afstand vanaf produserende gebiede na fabriek. Verder is die tipe vervoer wat gebruik word 'n belangrike bydraende faktor. Heersende markpryse word beïnvloed deur 'n wye reeks makro- en mikro-faktore.

7.3.5 Vaste koste van grondstofvoorsiening

Belangrike magte betrokke is die intensiteit van voorligting wat Langeberg wil aanbied en/of wat die produsent verlang, hoe duur infrastruktuur in produserende gebiede beskikbaar gestel moet word en hoe produktief die grondstofpersoneel is.

7.3.6 Stabiliteit van grondstofvoorsiening

Die finansiële posisie van die boere, sowel as hul bereidwilligheid om vir Langeberg te produseer, speel hier 'n rol.

7.4 MOONTLIKE TOEKOMS SCENARIO'S WAT GROENTEPRODUKSIE IN DIE MEDIUM TERMYN KAN BEINVLOED

7.4.1 Produsente situasie

Produsente sal as gevolg van toenemende ondervinding en kennis, sowel as voorligting deur verskeie instansies, al hoe meer stabiele opbrengste behaal.

Ten spyte daarvan sal produsente poog om voortdurend na die produkte of boerdery vertakkinge te beweeg wat die beste kombinasie van winsgewendheid en lae risiko's daarstel, wat in baie gevalle weg van groente gaan wees. Heelwat groenteboere gaan ook nog vanweë finansiële probleme gedwing word om die bedryf te verlaat.

Produsente sal dus soek na stabiele, winsgewende produkte en markte wat die maklikste by hul infrastrukture inpas. As teenprestasie sal hul bereid wees om kwaliteitsvereistes te verhoog.

Produsente sal toenemend van die informele of smous markte gebruik maak ten einde belasting en kontantvloei voordele in te palm.

Die topprodusente sal 'n pryspremie vir topkwaliteit produkte vereis, al moet markte soos voorafverpakking vir kettinggroepe oorweeg word.

Die kontantvloei van die produsente gaan waarskynlik verder verswak as gevolg van die huidige skuldmas van die boere en die voortdurende hoë rentekoerse, en finansiering gaan 'n probleem bly.

Arbeidskoste sal verder verhoog, en eise vir korter werksure, meer bonus-

se, verlof en ander diensvoorwaardes sal toenemend deur werkers beding word.

7.4.2 Langeberg situasie

Langeberg se mededingendheid as mark gaan verswak, aangesien sy goeie voorligtingsdiens nie meer sal kan kompenseer vir swak pryse nie. Veral wanneer druk op voorraadbestuur die aankoop van hoër as beplande opbrengste verhinder, gaan die prysverskille tussen Langeberg en ander verwerkers groter betekenis kry.

Langeberg sal gedwing word om toenemend van afgeleë gebiede gebruik te maak, en swakker boere sal gebruik moet word. Dit sal lei tot meer intensiewe voorligting, wat vaste koste sal verhoog. Aan die einde sal die volumes nie behaal word nie, en produksie sowel as bemerking sal verliese ly. Omdat die grondstof oor lang afstande vervoer sal word, sal vervoerkoste verder styg en die kwaliteit sal afneem.

Die inmaakindustrie kan meer mededingend raak as Heinz toetree tot die Suid-Afrikaanse mark, wat volgens berigte in dagblaaie 'n groot waarskynlikheid is, en met die ondersoek na prysstygings in die voedselsektor wat tans aan die gang is, sal die stygings in pryse van eindprodukte laer moet word.

Met groter druk op marges sal grondstofprysverhogings matig bly, en met groter druk vir hoër kwaliteit produkte sal die boer se winsgewendheid al hoe swakker word. Swakker boere sal dus vinniger bankrot speel, en beter boere sal of na vrugte of na die varsmark oorskakel.

Langeberg sal dus toenemend boere teëkom wat finansiële probleme ondervind

en/of die bedryf verlaat, en druk vir finansiering sal al hoe groter word. Die poel van ervare boere wat die kern van Langeberg se produsente uitmaak, kan ook later kleiner word. Langeberg sal sukkel om genoeg grondstof te bekom, en onder druk van uit-voorraad situasies sal swakker kwaliteit grondstof gewerk word, met nadelige gevolge vir eindproduk kwaliteit en koste-effektiwiteit.

7.4.3 Die algemene omgewing

Ten opsigte van die algemene omgewing sal inflasie en ook rentekoerse teen relatief hoë vlakke bly, terwyl die ekonomie stadigaan sal begin groei.

Verstedeliking sal steeds teen 'n vinnige tempo toeneem, en werkloosheid sal veral by ongeskoolde werkers verder die hoogte inskiet.

Die vraag na voedsel sal egter steeds toeneem, en groter gesondheidsbewustheid sal groot druk op die kwaliteit van voedsel plaas.

Met die opheffing van sanksies sal daar toenemende uitvoergeleenthede ontstaan indien aan internasionale kwaliteitsvereistes voldoen kan word.

7.4.4 Ander relevante scenario's

Tegnologie

Tegnologie in die inmaakbedryf ontwikkel teen 'n geweldige tempo, en indien die kapitaal beskikbaar is, kan daar deesdae in 'n groot mate gemeganiseer word. Hierdie vinnige tegnologiese ontwikkeling sal voortduur.

Vervoer

Met groter beheer oor die effek wat vragmotors op veral die oppervlaktes van paaie het as hoofrede, is daar geweldige druk op padvervoer. Saam met al die ander onbeheerbare insette soos bande en diesel moet vervoertariewe noodwendig heelwat duurder word wanneer minder tonne per vrag vervoer mag word.

Die vervoer van die varsprodukt sowel as die eindprodukt sal dus toenemend duurder word, en hoe langer die afstand van die vervoer wat ter sprake is, hoe groter sal die effek wees.

Arbeidsverhoudinge

Dit is duidelik dat die werkers in Suid-Afrika, en veral die vak-unie lede, nog baie as speelbal deur die politici gebruik gaan word in die politieke onderhandelinge.

Verder is dit duidelik dat Cosatu as volwaardige party by die onderhandelingsstafel wil aansit, wat ook tot die gebruik van sy lede kan lei in massa optredes en ander industriële aksies.

Daar word dus aanvaar dat arbeidsverhoudinge vir die nabye toekoms steeds 'n beperkende faktor sal bly.

7.5 GEVOLGE

Die scenario van die toekoms dui dus op heelwat probleme en faktore wat negatief op winsgewendheid in Langeberg kan inwerk. Die doel is egter om die geleenthede en sterkpunte wat daar is, te gebruik en die bedreigings

en swakpunte te bestuur, ten einde die mededingende voordeel met die korrekte strategie te verbeter.

7.5.1 Sterkpunte

Langeberg is by verre die markleier, geniet koste-leierskap en produseer produkte met redelike aanvaarbaarheid. Langeberg het sterk handelsmerke en goeie infrastrukture ten opsigte van distribusie, inligtingstelsels en produksie.

Die boere is bewus van Langeberg, en Langeberg het infra-strukture en landboukundiges in die belangrikste groente produserende gebiede.

Langeberg se finansiële posisie is kerngesond.

7.5.2 Swakpunte

Langeberg vervoer grondstof oor baie lang afstande, maak gebruik van swak produsente en aanvaar swak kwaliteit.

Verder is Langeberg nie instaat om die kwaliteit wat ontvang word, te behou nie, hoofsaaklik as gevolg van 'n gebrek aan koelkamers en te hoë voorraaddraging van varsprodukte met tye.

Langeberg se vermoë om net die vereiste volumes te produseer wissel ook te veel van totale onderproduksie na totale oorproduksie.

Die belangrikste swakpunte vir grondstofvoorsiening is ongetwyfeld die persepsie by boere dat Langeberg te min vir produkte betaal.

Van die belangrikste swakpunte op ondernemingsvlak is dan ook die swak beskikbaarheid van die produkte, die wisselvallige kwaliteit en swak kommunikasie (Naude, 1991: Ongepubliseer).

7.5.3 Bedreigings

'n Afname in stabiele Langeberg produsente met groter probleme om vereiste volumes grondstof in die hande te kry, is 'n groot bedreiging.

Verder is die bedreiging daar dat Langeberg tegnologies kan ontwikkel, voorligting kan verbeter en infrastrukture by ontvangsdepots kan uitbrei, sonder dat die koste-effektiwiteit van grondstofvoorsiening toeneem.

Onstabiele arbeid en potensiële nuwe toetreders bly ook 'n bedreiging.

7.5.4 Geleenthede

Dit word aanvaar dat boere in Suid-Afrika steeds die vermoë het om meer as wat vereis word te produseer van enige produk waar die stabiliteit en winsgewendheid aanvaarbaar is.

Die positiewe persepsies van varsmarkboere oor die voordele van kontrakte vir verwerkers is beslis 'n groot geleentheid om te benut.

Laastens is die grootste geleentheid al die swakpunte en bedreigings. Omdat al die inmakers min-of-meer dieselfde werkswyse volg, het almal dieselfde probleme. Indien Langeberg met 'n bepaalde strategie daarin kan slaag om hierdie situasie te verander in positiewe sterk punte, sal Langeberg se mededingende voordeel onmiddelik verhoog.

7.6 SLEUTEL SUKSESAKTORE

Sleutel suksesfaktore sluit dus in genoeg grondstof, maar nie te veel nie, die beste kwaliteit, die korrekte skedulering en die laagste totale koste vir grondstof per blikkie eindproduk wat suksesvol bemark is. Die strategie moet dus ook hierdie faktore aanspreek.

7.7 VOORGESTELDE STRATEGIESE PLAN

7.7.1 Algemeen

Die belangrikste deel van die strategiese plan is dat Langeberg se grondstof-afdeling met visie en volgens 'n strategie bestuur moet word. Hierdie strategie moet gekommunikeer word na al die betrokke vlakke ten einde duidelike rigting te verskaf. Tans word dit nie gedoen nie.

Verder moet die klem binne die grondstof-afdeling verskuif vanaf 'n voorligtingsdiens na 'n aankoopfunksie. Alhoewel die grondstofpersoneel die belangrikste inset vir produksie aankoop, en die duurste infra-struktuur daarvoor het, het niemand in hierdie afdelings nog ooit opleiding in aankope ontvang nie.

Sekere beginsels betrokke by aankope word dus totaal geïgnoreer, en as gevolg van die noue verbintenisse met boere wat as gevolg van die voorligtingsdiens ontstaan, word Langeberg se prioriteite dikwels ter wille van 'n produsent verander.

Die professionele bemarking van Langeberg as aankoper van groente is nog 'n braak veld wat geen aandag ontvang nie.

7.7.2 Rigtingverandering

Langeberg gebruik 'n standaard kostestelsel waar opbrengs van eindproduk per ton grondstof, sowel as arbeidsverhaal in terme van man-ure per hoeveelheid eindproduk bepaal word gedurende begrotingstyd deur vorige seisoensgemiddeldes in ag te neem.

Wanneer met produksiebestuur gesels word, is dit duidelik dat daar altyd 'n paar dae 'n jaar is wat die verhaal ten opsigte van die produk sowel as die man-ure aansienlik beter is as begroting, terwyl die teenoorgestelde ook gebeur. Die verklaring hiervoor is deurentyd onderskeidelik goeie en slegte grondstof.

Die basis van die voorgestelde plan is om werklik te bereken wat die besparings in die fabriek sal wees wanneer slegs perfekte grondstof gebruik word, en om hierdie besparings deur te gee na die produsent as hoër pryse in ruil vir perfekte grondstof.

Langeberg sal dus steeds dieselfde transaksies met die eindproduk kan doen as tans omdat die produk dieselfde sal kos, maar sekondêre probleme van swak grondstof, soos byvoorbeeld kwaliteitsprobleme, sal nie voorkom nie.

Hierdeur kan Langeberg waarskynlik grondstofpryse verhoog tot op 'n vlak waar dit selfs vir varsmark boere lonend sal wees om vir Langeberg te plant. Die doelwit sal dan wees om die beste boere, die naaste aan die fabriek en met die nodige infra-struktuur, te gebruik.

Die noodwendige gevolg hiervan sal wees dat skedulering sal verbeter, dat boere se opbrengste hoër sal wees wat die gewas ook meer betalend maak en dat vervoer dramaties goedkoper behoort te word.

Die nuwe benadering se grootste effek moet egter by kwaliteit wees. Die kwaliteit van die produk wat aangekoop word, moet nie onderhandelbaar wees nie, en ten alle tye volkome aan die vereistes voldoen. Soos daar tans geen spesiale reëlings vir swak produkte op die varsmark is nie, moet swak grondstof glad nie deur die fabriek ontvang word nie. Indien produsente daarmee gekondisioneer is, en die beste produsente word gebruik, sal daar waarskynlik nie enige swak grondstof voorkom nie.

Tans skeep die produsente maklik erkende verbouingspraktyke af wanneer daar 'n kontantvloei krisis opduik, met gevolglike afname in kwaliteit, omdat hulle weet Langeberg sal steeds die produkte koop.

Stabiliteit in die bedryf kan verseker word deur jaarlikse prysaanpassings van grondstof in lyn te hou met prysverhogings van ander insette en die eindprodukte. Boere hoef dus nie noodwendig op die randjie van bankrot-skap gehou te word nie. Die finansiële sterk boere kan dus winsgewend boer, en in die proses steeds hul infrastrukture verbeter sodat opbrengste en kwaliteit steeds kan toeneem. Met navorsing en ontwikkeling, sowel as die ondersteuning van die produsente met kundigheid oor 'n wye verskeidenheid van terreine, kan hul prestasie verder verbeter word.

Laastens is die strategie om hierdie hoër prys vir grondstof te betaal volgens 'n glyskaal wat met die produsente ooreengekom is. Daar moet saam met die produsent beplan word watter opbrengs 'n billike en maklik haalbare doelwit is. Nie alleenlik kan die grondstofbeplanning dan hiermee gedoen word nie, maar die boer kan ook sy eie finansiële beplanning doen met 'n haalbare opbrengs en 'n vaste prys.

Afwykings na enige kant toe vanaf hierdie beplande opbrengs moet lei tot

laer pryse vir die produk, en hoe groter die afwyking, hoe groter die verlaging in prys.

'n Produsent moet dus nie veel meer vir sy totale oes ontvang wanneer hy 40 ton per hektaar produseer as wanneer hy beplan het om 30 ton per hektaar te produseer nie. Terselfdertyd moet hy aansienlik minder kry indien hy slegs 20 ton per hektaar produseer.

Die motivering vir so 'n stap is drieledig. Eerstens het dit uit die empiriese ondersoek geblyk dat produsente geen probleme ervaar met opbrengste, of die stabiliteit daarvan nie. Veral die beter produsente behoort realistiese opbrengste gereeld te behaal.

Tweedens is varsmark produsente tans bereid om risiko's te loop met opbrengs en prys, aangesien albei faktore onbekendes is tot aan die einde van die oes. Deur die prys vooraf te bepaal soos wat met 'n kontrak die geval is, is hul risiko's dus minder as tans.

Derdens kan Langeberg nie afwykings vanaf beplanning bekostig nie. Die doel is dus om produsente te ontmoedig om te smous tot die beplande tonne bereik is, en om hulle daarna basies aan te moedig om hul grondstof by alternatiewe markte te bemark.

Die doelwit is dus om deur prysmanipulasie net die vereiste hoeveelheid grondstof te bekom, en indien meer beskikbaar is, word dit teen 'n gunstiger prys aangekoop om te kompenseer vir verliese met rente op voorraad wat onnodig gedra word.

Die enigste manier om 'n gewas vir Langeberg winsgewend te verbou, was voorheen om vir maksimum opbrengste te mik. Die prys was te laag om by 'n

gemiddelde opbrengs winsgewend te wees. Langeberg het dus ook die strewe na hoë opbrengste aangemoedig, maar wou nie graag oorproduseer nie.

Met die nuwe strategie moet daar met gemiddelde opbrengste winsgewend geboer kan word, wat dus die riskantheid vir swak winsgewende oeste onmiddelik verminder en ook die boere se probleem met risiko's aanspreek.

7.7.3 Generiese strategieë

Volgens die strategie wat voorgestel word, kan Langeberg gebruik maak van drie generiese strategieë.

7.7.3.1 Differensiasie

Differensiasie ten opsigte van kwaliteit gaan dus in die grondstofdeel van die waardeketting voorkom, en sal in die eindproduk teenwoordig wees. 'n Pryspremie sal dus vir kwaliteit produkte gevra kan word. Indien hierdie kwaliteit doelwit suksesvol bestuur kan word, en die mededingers is nie so suksesvol daarmee nie, sal Langeberg 'n baie groot koste- en kwaliteitvoordeel hê wat sy handelsmerke verder sal versterk.

7.7.3.2 Lae koste-leierskap

Alhoewel hierdie beplanning daarop dui om die hoogste pryse vir grondstof te betaal, gaan daar soveel sekondêre voordele wees wat koste besparings teweeg gaan bring, dat Langeberg kan voortbou op sy koste-leierskap. 'n Voorbeeld sluit in besparings in afgraderings, minder klagtes uit die mark en minder persone om klagtes te hanteer.

Met die swakste kwaliteit grondstof het Langeberg die vermoë om enige

produk die goedkoopste te produseer as gevolg van ekonomieë van skaal en die leerkurwe effek. Mededingers kan net met laer oorhoofse koste met Langeberg se prys meeding.

Indien Langeberg die beste grondstof gebruik, sal hierdie verskille in produksie-koste groter word en Langeberg sal ook oorhoofse koste bespaar. Met 'n kombinasie van hoë kwaliteit en sterk handelsmerke sal mededingers dus uiters moeilik markaandeel van Langeberg kan wen.

7.7.3.3 Vertikale integrasie

Langeberg is reeds gedeeltelik vertikaal geïntegreer. Die volle funksies van produksie, distribusie, bemarking en verkope word self hanteer. Verder word sekere gemeganiseerde prosesse vir die produsente deur Langeberg uitgevoer. Dit sluit in plant, stroop en vervoer.

Ten einde kwaliteit en skedulering aan te help, arbeidsprobleme teë te werk en die produsent duur infesterings te bespaar, moet Langeberg voortgaan om gemeganiseerde dienste vir die produsente beskikbaar te stel en dit selfs uitbrei. Hiermee word Langeberg se bedingingsvermoë verhoog en die boer se vermoë om oor te skakel na ander gewasse, verlaag. Verder stabiliseer so 'n integrasie die verbintenis tussen die boer en Langeberg en voordele word met skedulering bereik. Tans is ertjies en groenbone die bes-geskeduleerde produkte, alhoewel hulle die moeilikste produkte is. Die rede is die betrokkenheid en gemeganiseerde dienste van Langeberg by die oesproses van die gewasse.

Laastens reël Langeberg self die vervoer van produkte, maar maak gebruik van kontrakteurs. Distribusie word egter met eie vragmotors gedoen. Die gedagte om een geïntegreerde vloot vragmotors aan te hou om distribusie en

grondstofvervoer te hanteer, moet beslis ondersoek word.

7.8 OPSOMMING

Die voorgestelde strategiese plan dui dus op 'n totale nuwe benadering waar grondstof professioneel aangekoop word met goeie pryse vir uitstekende produkte.

Die topprodusente wat professioneel boer en 'n premie vir sy produk wil hê, kan dus van die stabiliteit van kontrakpryse gebruik maak, en heelwat probleme soos verpakking en vervoer uitskakel.

Met goeie kwaliteit grondstof is die onus dus op die produksie afdelings om 'n produk van hoogstaande gehalte teen die laagste koste vir bemarking beskikbaar te stel. Indien dit suksesvol gedoen word, kan Langeberg sy eindprodukte differensieer ten opsigte van kwaliteit, en lae koste leierskap kan 'n verdere hupstoot kry.

Met die huidige bestuurskundigheid, groot markaandeel, sterk handelsmerke en gesonde finansiële posisie, het Langeberg slegs 'n stabiele professionele bron van grondstofvoorsiening nodig om in 'n onaanvegbare posisie te wees.

MBA NAVORSINGSPROJEK

STRATEGIESE BESTUUR VAN GRONDSTOFVOORSIENING AAN DIE INMAAKBEDRYF

NAVORSER

D J SCHOLTZ

VRAELYS

BOERE IN GROENTEPRODUSERENDE GEBIEDE

September 1991

Geagte Respondent

Baie dankie vir u bereidwilligheid om aan die projek deel te neem. Sonder u bydrae kan hierdie projek nie afgehandel word nie.

Alhoewel hierdie projek in die eerste plek ten doel het om my verpligtinge ten opsigte van die MBA graad af te handel, glo ons dat die inligting wat u verskaf van groot waarde sal wees.

'n Volgende doelwit is dan ook om werklik vir Langeberg 'n strategie daar te stel in verhoudinge met produsente ten einde dit vir die produsent 'n meer aanvaarbare mark vir hul produkte te maak.

Siende dat dit wat uit hierdie projek voortspruit 'n direkte effek op u as produsent kan hê, doen ek 'n beroep op u om die inligting so korrek as moontlik weer te gee. Al die inligting deur u verskaf word as vertroulik beskou en anoniem tydens ontleding en verslagdoening hanteer.

Indien u enige navrae het, skakel:

D J Scholtz
Langeberg Voedsel Beperk
Messina
0900
Telefoonnommer: (01553) 2157 (Werk)
(01553) 2603 (Tuis)

Indien niemand die vraelys by u kom afhaal nie, stuur dit asseblief dringend aan die volgende adres voor 15 Oktober 1991.

Posbus 828
Messina
0900

Kopiereg voorbehou

VRAELYS

Merk asseblief die toepaslike gegewens deur 'n kruisie in die blanko blokkie regoor die korrekte alternatief te trek. Wanneer geen alternatief aanvaarbaar of korrek is nie, kan u die antwoord van u keuse neerskryf.

Kaart 1	(1)
---------	-----

Vraelysnommer				(2-4)
---------------	--	--	--	-------

AFDELING A: BIOGRAFIESE GEGEWENS

1. In watter van die volgende areas het u een of meer plase?

Malelane	1	(5-18)
Hoedspruit	2	
Letsitele	3	
Mooketsi	4	
Vivo/Dendron	5	
Messina	6	
Marken	7	
Marble Hall	8	
Delmas-area	9	
Bronkhorstspruit	10	
Brits	11	
Wes-Transvaal	12	
Thabazimbi	13	
Ander _____	14	

2. Hoe lank boer u al?

3 jaar of minder	1	(19)
3 tot 6 jaar	2	
Langer as 6 jaar	3	

3. Dui aan hoe groot u plaas is, of indien u meer as een plaas het, wat die grote van al die plase saam is.

Kleiner as 50 ha	1	(20)
50 tot 100 ha	2	
100 tot 200 ha	3	
200 tot 500 ha	4	
Meer as 500 ha	5	

4. Watter deel van u plaas/plase kan besproei word?

Kleiner as 50 ha	1	(21)
50 tot 100 ha	2	
100 tot 200 ha	3	
200 tot 500 ha	4	
Meer as 500 ha	5	

5. Wat is u hoof boerdery-aktiwiteit(e)?

Aarbeie	1	(22-30)
Droëbone	2	
Groente	3	
Vrugte	4	
Grane	5	
Suikerriet	6	
Katoen	7	
Vee	8	
Ander -----	9	

6. Is u 'n kommersiële groenteboer?

Ja	1	(31)
Nee	2	

7. Hoe het u u eerste plaas bekom?

Geërf	1	(32)
Gekoop	2	
Gehuur	3	
Ander _____	4	

8. Gegrond op u kennis tot voordat u hierdie vraelys ontvang het, dui aan watter van die volgende alternatiewe op u van toepassing is. Let wel: Meer as een alternatief kan gemerk word.

U het al van Langeberg gehoor	1	(33-37)
U het nog nooit van Langeberg gehoor nie	2	
U weet nie dat Langeberg in u area aktief is nie	3	
U weet nie hoe om aan Langeberg te bemark nie	4	
U is goed ingelig oor Langeberg	5	

9. Gegrond op u persepsies van Langeberg, dui aan watter van die volgende alternatiewe volgens u relevant is. U kan weereens meer as een alternatief merk.

U ken Langeberg glad nie	1	(38-48)
U dink Langeberg is professioneel	2	
U dink Langeberg is onprofessioneel	3	
U dink Langeberg is soms partydig	4	
U dink Langeberg betaal te lae pryse	5	
U dink Langeberg doen moeite vir produsente	6	
U dink Langeberg verskaf goeie voorligting	7	
U dink Langeberg handhaaf goeie betrekkinge met die totale gemeenskap	8	
U dink Langeberg is suksesvol	9	
U dink Langeberg kan meer suksesvol wees	10	
Ander _____	11	

AFDELING B: FINANSIËLE INLIGTING.

10. Indien u geen oes sou aanplant, of enige boerderyvertakking sou hê nie, hoeveel geld sou u per jaar nodig hê om te oorleef? Let wel: U sogenaamde vaste koste is hier ter sprake en sluit in plaasskuld (rente), lone, water en elektrisiteit, u eie salaris om van te leef, ens. Gee die antwoord tot die naaste R10 000.

R_____

(49)

11. Wat het dit u verlede jaar in totaal gekos om u boerdery aktiwiteite te bedryf? Let wel: Die sogenaamde direkte kostes is hier ter sprake en sluit alles in wat u sou bespaar indien u nie die boerdery aktiwiteite aangegaan het nie, bv. saad, kunsmis, chemikalieë, arbeid om te oes, ens. Gee weereens die antwoord afgerond tot die naaste R10 000.

R_____

(50)

12. Wat was u totale omset verlede jaar uit al u boerdery aktiwiteite?

R_____

(51)

13. Van watter een of meer tipe(s) finansiering maak u gebruik vir die korttermyn direkte kostes soos in vraag 9 beskryf is?

Eie fondse	1	(52-56)
Finansiële instellings	2	
Primêre koöperasies	3	
Instansie aan wie bemark word	4	
Ander _____	5	

14. Van watter een of meer tipe(s) finansiering maak u gebruik vir langtermyn uitgawes, bv die vervanging van implemente, koop of huur van grond, ens.

Eie fondse	1	(57-62)
Finansiële instellings	2	
Landbank of Landboukrediet	3	
Boerdery inkomste	4	
Primêre koöperasie	5	
Ander _____	6	

15. Kon u verlede jaar al u verpligtinge nakom?

Ja	1	(63)
Nee	2	

16. Is u oorlaatskuld nou meer as vier jaar gelede?

Ja	1	(64)
Nee	2	

17. Is u finansiële posisie nou swakker as vier jaar gelede?

Ja	1	(65)
Nee	2	

18. Watter bruto marge is vir u as boer aanvaarbaar in u boerdery aktiwiteite indien slegs direkte produksiekostes in ag geneem word en 'n gemiddelde opbrengs word beplan? Hier word bedoel watter persentasie u omset hoër as u direkte insetkoste moet wees om vir u die boerdery lewensvatbaar te maak.

Kleiner as 8%	1	(66)
8 tot 15%	2	
16 tot 23%	3	
Groter as 24%	4	

AFDELING C: VIR ALMAL WAT GROENTE KOMMERSIEEL VERBOU. PERSONE WAT NIE GROENTE VERBOU NIE, KAN ONMIDDELIK NA AFDELING F BEWEEG.

19. Met watter groente boer u?

Koolgewasse		1	(67-78)
Pampoene		2	
Tamaties		3	
Aartappels		4	
Beet/Wortels		5	
Uie		6	
Ertjies/Groenbone		7	
Suikermielies		8	
Komkommers		9	
Aarbeie		10	
Droëbone		11	
Ander _____		12	

Kaart 2	(1)
---------	-----

20. Aan wie bemark u u groente? Meer as een alternatief kan gemerk word.

Varsmark		1	(2-6)
Direk informeel bv. smous		2	
Langeberg		3	
I & J		4	
Ander _____		5	

21. Dit word aanvaar dat die groentebedryf in Suid-Afrika geweldig gegroei het. Dui op 'n 5-punt skaal aan in watter mate daar volgens u mening 'n neiging is dat boere die groentebedryf verlaat.

Geen uit-	1	2	3	4	5	Groot uit-	(7)
beweging						beweging	

22. Wat sien u as die grootste oorsaak van die neiging van boere om die bedryf te verlaat?

(8)

23. In watter mate ervaar u nuwe toetreders tot die groentebedryf? Dui weereens op 'n 5-punt skaal aan.

Geen toe-	1	2	3	4	5	Baie toe-	
treders						treders	(9)

24. Hoe sou u die finansiële posisie van die nuwe toetreders beskryf? Gebruik weer die 5-punt skaal.

Finansieel	1	2	3	4	5	Finansieel	
baie sterk						baie swak	(10)

25. Dui op 'n 5-punt skaal aan watter moontlikheid daar bestaan dat u die groentebedryf gaan verlaat.

Baie groot	1	2	3	4	5	Bykans geen	
moontlikheid						moontlikheid	(11)

26. Dui die rede aan waarom u die bedryf sal verlaat.

(12)

27. Wat is die grootste rede(s) dat u nie finansiël beter presteer in u groenteboerdery nie?

Marges te laag by gemiddelde opbrengs	1	(13-17)
Ondergemiddelde opbrengste	2	
Natuurrampe	3	
Arbeidsprobleme	4	
Ander _____	5	

28. Wat dink u is die grootste probleem dat u opbrengste nie hoër en/of van 'n beter kwaliteit is nie?

(18)

AFDELING D: PERSONE WAT GROENTE SLEGS/HOOFSAAKLIK VARSMARK BEMARK.

29. Het u ooit voorheen groente aan verwerkers op kontrak bemark?

Ja	1	
Nee	2	(19)

30. Indien u voorheen groente aan die verwerkers bemark het, dui aan watter van die volgende redes aanleiding daartoe gegee het dat u nie meer groente op kontrakbasis bemark nie. Let wel: U kan meer as een rede aandui.

Te lae marges	1	(20-28)
Geen kontrakte beskikbaar	2	
Te riskante produkte	3	
Te hoë insetkoste	4	
Te hoë kwaliteitsvereistes	5	
Te veel inmenging van landboukundiges	6	
Te lae pryse vir produkte	7	
Probleme met behouering- en oesreëlings	8	
Ander _____	9	

31. Watter van die volgende metode(s) gebruik u om u insetkoste vir groenteproduksie te finansier?

Eie bronne	1	(29-32)
Finansiële instellings	2	
Primêre koöperasies	3	
Ander _____	4	

32. Het u u eie vervoer na die varsmark?

Ja	1	(33)
Nee	2	

33. In watter mate sal u finansieel kan oorleef indien die mark een seisoen totaal in duie stort en u nie u produk verkoop kan kry nie nie? Gebruik die 5-punt skaal.

Baie groot	1	2	3	4	5	Bykans geen	
moontlikheid						moontlikheid	(34)

34. Wat beskou u as die grootste voordeel van die verwerkers as potensiele kopers van u groente? U kan meer as een van die alternatiewe aandui.

Finansiering deur die verwerkers	1	(35-43)
Vervoer deur die verwerkers	2	
Kwaliteitstandaarde laer as varsmark	3	
Geen verpakkingsprobleme	4	
Vaste prysstrukture	5	
Intensiewe bediening met voorligting	6	
Meganisasie moontlikhede van verwerkers	7	
Groter (meer ekonomiese) aanplantings is moontlik, bv 50 ha ertjies	8	
Ander _____	9	

35. Onder watter omstandighede sou u dit oorweeg om vir die verwerkers te produseer?

_____	(44)
-------	------

AFDELING E: PERSONE WAT GROENTE OP KONTRAKBASIS VIR DIE VERWERKERS PRODUSEER. LET WEL: VERWERKERS SLUIT IN ENIGE INSTANSIE WAT GROENTE AANKOOP, VERWERK EN DAARNA BEMARK. (INMAKERS, DIE BEVRIE-SINGSBEDRYF EN VOORAFVERPAKKERS IS VOORBEELDE).

36. Plant u vir slegs een verwerker?

Ja	1	
Nee	2	(45)

37. Het u die afgelope vier jaar vanaf Langeberg wegbeweeg om vir 'n ander verwerker te plant?

Ja	1	
Nee	2	(46)

38. Indien u die afgelope vier jaar vir 'n ander verwerker begin plant het, watter een of meer van die volgende redes was in u geval daarvoor verantwoordelik vir u wegbeweeg vanaf Langeberg?

'n Pakket van gewasse is verskaf	1	(47-55)
'n Beter kontrak is verkry	2	
Beter voorligting word verskaf	3	
Voorligter is persoonlike vriend	4	
Groter professionaliteit	5	
Beter pryse word betaal	6	
Daar word vinniger betaal	7	
Dit was die enigste kontrak beskikbaar	8	
Ander _____	9	

39. Indien u die afgelope vier jaar vir 'n ander verwerker begin produseer het, verskaf die naam van die verwerker.

(56)

40. Het u die afgelope vier jaar vanaf 'n ander maatskappy na Langeberg oorgekom om vir Langeberg groente te produseer?

Ja	1	
Nee	2	(57)

41. Dui aan watter een of meer van die volgende redes het bygedra tot u oorbeweeg vanaf 'n ander verwerker na Langeberg indien dit in die laaste vier jaar die geval was.

'n Pakket van gewasse is verskaf	1	(58-66)
'n Beter kontrak is verkry	2	
Beter voorligting word verskaf	3	
Voorligter is persoonlike vriend	4	
Groter professionaliteit	5	
Beter pryse word betaal	6	
Daar word vinniger betaal	7	
Dit was die enigste kontrak beskikbaar	8	
Ander _____	9	

42. Watter van die volgende alternatiewe maak deel uit van die rede waarom u 'n kontrak groenteboer is? U kan meer as een alternatief aandui.

Stabiele pryse	1	(67-74)
Meganiese vermoëns (bv. ertjies wat deur verwerkers geplant en gestroop word)	2	
Landbouvoorligtingdiens	3	
Finansieringshulp van verwerkers	4	
Vinnige kontantvloei gewasse	5	
Verwerkers dra sekere risiko's	6	
Mededingende pryse (bruto wins per hektaar)	7	
Ander _____	8	

43. Sou u verkies dat die verwerkers sommige van die boerdery risiko's dra om die gewasse vir die produsent minder riskant te maak?

Ja	1	(75)
Nee	2	

Kaart 3	(1)
---------	-----

44. Indien die verwerkers sommige risiko's sou dra, sou u gewillig wees om u produk teen 'n laer prys te verkoop?

Ja	1	
Nee	2	(2)

45. Dink u daar is beter en swakker gewasse om vir die verwerkers te produseer?

Ja	1	
Ek weet nie- ek ken net een gewas	2	(3)
Nee, almal het min-of-meer dieselfde voor- en/of nadele	3	

46. Indien u glo die gewasse verskil in voordeligheid vir die produsent, dui op 'n 5-punt skaal aan hoe voordelig elke gewas is wat u ken.

Uiters voordelig	1	2	3	4	5	Geensins voordelig	
Tamaties							(4)
Komkommers							(5)
Wortels							(6)
Beet							(7)
Suikermielies							(8)
Ertjies							(9)
Groenbone							(10)
Droëbone							(11)
Koolgewasse							(12)
Aarbeie							(13)
Makatane							(14)

47. Voorsien u dat arbeid so 'n groot probleem kan word dat u in die toekoms van meganisasie afhanklik sal wees vir voortdurende groenteverbouing?

Ja	1	
Nee	2	(15)

48. Wat sou u doen indien 'n verwerker nie sy kontraktuele verpligtinge teenoor u as produsent nakom nie en bv nie die gekontrakteerde produk wil koop nie?

Niks	1	(16)
Nooit weer vir daardie verwerker plant nie	2	
Hof toe gaan en verliese eis	3	
Ander _____	4	

49. Wat stel u voor moet die verwerker doen indien die produsent nie sy kontraktuele verpligtinge nakom nie en bv smous met gekontrakteerde produk?

Niks	1	(17)
Nooit weer vir daardie produsent 'n kontrak gee nie	2	
Hof toe gaan en verliese eis	3	
Ander _____	4	

50. Dui aan op 'n 5-punt skaal hoe maklik u bande met 'n verwerker sou verbreek indien u polities verskil van 'n prominente bestuurder, 'n voorligter, maatskappy beleid, ens?

Baie groot	1	2	3	4	5	Bykans geen	(18)
moontlikheid						moontlikheid	

51. In watter van die volgende gevalle sou u nie vir die verwerkers geplant het nie? U kan meer as een alternatief merk.

Indien u nader aan die varsmark was	1	(19-22)
Indien u alternatiewe gewasse kon plant wat minder riskant is	2	
Indien u alternatiewe gewasse kon plant wat 'n vinniger kontantvloei het	3	
Indien u finansiering gehad het of op 'n ander plek kon gekry het	4	

AFDELING F: PERSONE WAT GLADNIE MET GROENTE BOER NIE.

52. Het u ooit voorheen met groente geboer?

Ja	1	(23)
Nee	2	

53. Indien u wel voorheen met groente geboer het, hoe het u die groente bemark die laaste seisoen voordat u opgehou het daarmee? U kan meer as een moontlikheid aandui.

Varsmark	1	(24-27)
Verwerkers	2	
Direk verkoop	3	
Ander	4	

54. Dui een of meer rede(s) aan waarom u nie huidiglik met groente boer nie?

Waterprobleme	1	(28-36)
Arbeidsprobleme	2	
Te hoë risiko's	3	
Insetkostas te hoog	4	
Verg te intensiewe bestuur	5	
Mark te onseker	6	
Te lae marges	7	
Tekort aan kennis	8	
Ander	9	

55. Onder watter van die volgende omstandighede sou u met groente begin boer? U kan meer as een moontlikheid aandui.

U kontantvloei verswak	1	(37-41)
U kontantvloei verbeter	2	
U kry 'n Langeberg kontrak	3	
Groente se pryse verhoog	4	
Ander	5	

BIBLIOGRAFIE

AAKER, D.A. 1984. Developing business strategies. Berkely, California: John Wiley & Sons. 391 p.

ANNETT, W. 1984. Swimming upstream: B.C. Packers tries to break profits out of a stagnant industry. Canadian Business (Canada): 57(10):30-35, October. (Abstract).

ANON, 1991. Dit kan beswaarlik slegter gaan. Finansies en Tegniek:64, 18 Oktober 1991.

BLOIS, K.J. 1988. Automated manufacturing creates market opportunities. Journal of General Management (UK):13(4):57-73, July. (Abstract).

BRANDT, R. 1987. A fight for survival on cannery row. Business Week (Industrial/Technology):Iss 2991, March, 90 p. (Abstract).

BROWN, J.G. 1986. Improving Agroindustries in developing countries. Finance & Development: 23(2): 42-44, June. (Abstract).

BROWN, M. & PHILIPS, P. 1986. The decline of piece rates in California Canneries: 1890-1960. Industrial Relations: 25(1): 81-91, December. (Abstract).

CHADWICK, B.A., BAHR, H.M. & ALBRECHT, S.L. 1984. Social science research methods. New Jersey: Prentice-Hall. 454 p.

CRONJE, G.J., NEULAND, E.W. & VAN REENEN. 1987. Inleiding tot bestuurs- wese. Johannesburg : Southern Boekuitgewers. 459 p.

DE VILLIERS, T. 1991. Kapitaalgroei op grond nie te versmaai. Finansies en Tegniek: 64, 18 Oktober 1991.

DIXON, W.J. ed 1983. EMDP Statistical software. Berkeley: University of California Press.

DU PREEZ, N.P. 1987. Fasette van geïntegreerde bestuur. 2de uitgawe. Potchefstroom: Westvalia Boekhandel. 105 p.

DU PREEZ, N.P. 1989. Strategiese beplanning. Potchefstroom. 56 p.

DU TOIT, F.J. 1987. 'n Strategie vir 'n landbou-opleidingsentrum. Potchefstroom. 113 p. (Skripsie (M.Com.) - PU vir CHO).

GATTORNA, J. 1988. Effective logistics management. International Journal of Physical Distribution & Materials Management (UK):18(2,3):4-92.

GRAMBLING, L. 1986. Progress in Food Processing. China Business Review: 13(2):33-38, March/April. (Abstract).

HARRIGAN, K.R. 1986. Matching vertical integration strategies to competitive conditions. Strategic Management Journal:7(6):533-555, Nov/Des.

HARVEY, D.F. 1982. Business policy and strategic management. Columbus, Ohio: Bell & Howell Company. 752 p.

HIGGINS, J.C. 1980. Strategic and operational planning systems. Principles and practice. London: Prentice Hall International Inc. 257 p.

HIGGINS, J.M. 1983. Organisational policy and strategic management. 2nd ed. Chicago : CBG College Publishing. 816 p.

HIGGINS, J.M. & VINCZE, J.W. 1986. Strategic management and organizational policy. Text and cases. Chicago: The Dryden Press. 916 p.

HOWE, S.W. 1986. Corporate Strategy. London: Macmillan. 245 p.

JAUCH, L.R. & GLUECK, W.F. 1988. Business policy and strategic management. 5th ed. Ouisiane :McGraw-Hill. 940 p.

KREITZMAN, L. 1988. Packaging in marketing: Tin Tactics. Marketing (UK). Dec. 43 p. (Abstract).

KROON, J. 1986. Algemene bestuur. Pretoria: HAUM Opvoedkundige Uitgewery. 663 p.

KRUGER, S. 1986. Die ondernemingsomgewing. (In Du Plessis P.G. red. Toegepaste bedryfsekonomie: 'n inleidende oorsig. Pretoria: HAUM. p 123-171).

LAMB, R.B. 1984. Competitive strategic management. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 686 p.

LANGLEY, A. 1988. The roles of formal strategic planning. Long Range Planning:21(3):40-50, June.

LORANGE, P. 1980. Corporate planning. An executive viewpoint. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 294 p.

MACMILLAN, I.C. & JONES, P.E. 1986. Strategy formulation. Power and politics. New York: West Publishing Company. 160 p.

McFARLAND, D.E. 1982. Management and society. New York: Prentice-hall. 481 p.

McNICHOLS, T.J. 1983. Executive policy and strategic planning. New York: McGraw-Hill Book Company. 213 p.

MILES, R.H. 1982. Coffin nails and corporate strategies. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 298 p.

NAUDE, A. 1991. Strategiese plan: Plaaslike Divisie, Langeberg Voedsel Beperk. (Aanbieding op 11 Desember 1991). Messina: Ongepubliseer.

ODIORNE, G.S. 1969. Management decisions by objectives. New Jersey: Prentice Hall Inc. 252 p.

OHMAE, K. 1982. The mind of the strategist. New York: McGraw-Hill Book Company. 283 p.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. Jnr. 1985. Strategic management: strategy formulation and implementation. 2nd. ed. Homewood, Illinois : Irwin. 1041 p.

PETTIGREW, A.M. 1988. The management of strategic change. New York: Basil Blackwell. 370 p.

PORTER, M.E. 1980. Competitive strategy. Techniques for analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. 396 p.

PORTER, M.E. 1985. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press. 557 p.

RAINAT, J. 1988. Asia's corporate leader of the year : The meteoric trial of Thailand's CP group. Asian Finance (Hong Kong): 14(11): 29-34, November. (Abstract).

ROBINSON, G. 1986. Strategic Management Techniques. Durban: Butterworths. 519 p.

ROWE, A.J. & MASON, R.O. & DICKEL, K. 1982. Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company. 543 p.

RUE, L.W. & HOLLAND, P.G. 1986. Strategic Management: Concepts and experiences. New York: McGraw-Hill Book company. 883 p.

RUGMAN, A. & McILVEEN, J. 1984. The strategic management of Canada's multinationals: Who needs High Tech? Business Quarterly (Canada):49 (3):64-70, September.

SANLAM. 1991. Ekonomiese oorsig:2-4, September.

SLUTSKER, G. 1985. We just do what we should do. Forbes: 135(7):112-114, April.

SUID-AFRIKAANSE STATISTIEKDIENS, 1990. Suid-Afrikaanse statistieke. Pretoria.

STEINER, G.A. & MINER, J.B. & GRAY, E.R. 1982. Management policy and strategy. Text, readings and cases. New York: Macmillan Publishing Co. Inc. 1153 p.

SUNTER, C. 1987. Die wereld en Suid-Afrika in die jare negentig. Kaapstad: Human & Rosseau. 111 p.

THOMPSON, A.A. Jr & STRICKLAND III A.J. 1987. Strategic Management. Concepts and cases. Plano, Texas: Business Publications Inc. 1054 p.

VAN DER MERWE, W.J.C. & ARANGIES, J. 1984. Aankoopbestuur. Potchefstroom: Westvalia Boekhandel. 369 p.

WILLEMSE, J. 1990 (a). Die meulsteen om landbou se nek. Landbou Weekblad: 626, 15 Maart 1990.

WILLEMSE, J. 1990 (b). Die syfers gee 'n vals beeld. Landbou Weekblad: 649, 31 Augustus 1990.

WILLEMSE, J. 1991 (a). So lyk mark van toekoms. Landbou Weekblad: 675, 8 Maart 1991.

WILLEMSE, J. 1991 (b). Landbou se jongste geldsake ontleed. Landbou Weekblad: 676, 15 Maart 1991.

ENGLISH ABSTRACT

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SUPPLY OF RAW MATERIALS TO THE CANNING INDUSTRY

Strategic management

Strategic management is the process where a business formulates its longterm mission and business goals to make sure that the whole company is aimed at the same corporate goal.

One big feature that differentiates successfull companies from unsuccessful companies is the presence of a goal orientated vision in the management style on all levels of the business.

In any production process the raw materials are a very important input, and to be successfull, a company needs a raw material strategy that support the corporate strategy.

Langeberg recently did strategic planning, and it is now necessary to formulate a raw material strategy.

Present Situation

Langeberg experience problems with the quantity, quality and scheduling of raw materials with the present supplying system. This influences the cost effectiveness of the production units and the company as a whole.

Amongst the farmers there is the perception that Langeberg is only prepared to pay low prices for high risk produce.

Because of these negative perceptions, Langeberg often experience a shortage of raw materials which leads to out of stock situations. To try and solve this problem, Langeberg contracts more and more distant producers. This leads to high transport costs and decreasing raw material quality. Some of these farmers don't have the ability or infra structure to guarantee products of high quality, and the scheduling of deliveries is also very difficult over long distances.

The poor financial position of the farmers is a known fact. With the fluctuating profitability of the vegetable industry being relevant, it is easy to understand why so many farmers leave this industry. This results, however, in an unstable source of raw materials for the canning industry.

Presently there is no difference in the method different canners use to secure their raw materials, and everybody in the canning industry experiences the same problems. The supply of raw materials is however a critical success factor, and if Langeberg manage to improve their results in this sphere, it would have a competitive advantage.

The advantage of the canners as a whole in competition for the farmer's produce, lies in stable produce prices, the more efficient (cheaper) packing methods (big containers) as well as financing and transport by the canners. The mechanized planting and harvesting provided by the canners also give them a competitive advantage.

Proposed strategy

It is proposed that Langeberg changes its present raw material strategy to differentiate itself from its competitors on a quality basis. This

differentiation can take place in the raw material part of the value chain, and it will have tremendous advantages in cost savings. It will therefore also support the generic strategy of low cost leader.

By improving the quality standards of raw materials savings in the production process will make it possible to produce the final product at the present cost and paying the farmers higher prices for their higher quality produce. This will make Langeberg's raw material prices a lot more competitive, and the profitability of the farmers will improve.

The goal is to utilise the better farmers who are closer to the factories, but who are presently not willing to produce for Langeberg. These farmers will ensure the supply of raw materials is more stable, and both the volumes and scheduling will also improve. Transport costs will be a lot lower, plus the losses in quality and other factors relating to the transport process will decrease.

Lastly Langeberg must adhere to the provision of mechanized services (vertical integration) and it is necessary to investigate the possibility of expanding the present fleet of distribution vehicles to handle the transport of raw materials as well.