

**'N MODEL VIR STRATEGIESE BEPLANNING  
VIR PRIMÊRE LANDBOUPRODUSENTE  
IN WES-TRANSVAAL**

**ANDRIE PETRUS KILIAN, B.Sc. (Agric.)**

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

Studieleier: Prof. N.P. Du Preez

Potchefstroom

1992

# DANKBETUIGING

Graag wil ek my dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone en instansies vir hulle insette, hulp en ondersteuning wat die uitvoering van hierdie studie moontlik gemaak het:

- ons Hemelse Vader vir leiding, insig en krag wat ontvang is, om die studie end-uit te voltooi;
- my eggenote Luna en die kinders Marina, Gherda en Luna, vir al die opofferings, geduld en morele ondersteuning;
- my ouers aan beide kante vir hul aanmoediging en onderskraging;
- prof. N. P. Du Preez, wat as studieleier bekwame leiding, advies en ondersteuning gebied het;
- dr. W. Snyman en sy kollegas van die Hoëveldstreek Landbou-ontwikkelingsinstituut vir finansiële bystand en insiggewende gesprekke wat gevoer kon word;
- al die respondente wat tyd afgestaan het vir die voer van persoonlike onderhoude;
- mev. A. Oosthuizen vir die verwerking van die empiriese resultate; en
- mev. M. du Preez vir die taalkundige en tegniese afronding van die skripsie.

*Andrè Kilian*

*Hartbeesfontein*

*Oktober 1992*

# INHOUDSOPGAWE

Dankbetuiging ..... i

Lys van Figure en Tabelle ..... ix

Abstract ..... xiii

HOOFSTUK 1 : AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE ..... 1

1.1 INLEIDING ..... 1

1.2 PROBLEEMSTELLING ..... 3

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE ..... 4

    1.3.1 Hoofdoelstelling ..... 4

    1.3.2 Newedoelwitte ..... 5

1.4 VERWYSINGSRAAMWERK ..... 5

    1.4.1 Teikengebied en teikengroep ..... 5

    1.4.2 Omvang van die studie ..... 5

1.5 NAVORSINGSMETODIEK ..... 6

    1.5.1 Literatuurstudie ..... 6

    1.5.2 Empiriese studie ..... 6

1.6 BEPERKINGS VAN DIE SKRIPSIE ..... 7

1.7 BEGRIPSOMSKRYWING ..... 7

1.8 INDELING VAN DIE STUDIE ..... 7

## **HOOFSTUK 2 : KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE . . . . . 9**

### **2.1 INLEIDING . . . . . 9**

### **2.2 MAKROFAKTORE . . . . . 9**

#### **2.2.1 Breë ekonomiese situasie . . . . . 9**

#### **2.2.2 Politiese faktore . . . . .10**

#### **2.2.3 Demografiese en sosiaal-maatskaplike faktore . . . . .11**

#### **2.2.4 Fisiese omgewingsaangeleenthede . . . . .12**

#### **2.2.5 Weer en klimaat . . . . .12**

#### **2.2.6 Die ruilvoet in die landbou . . . . .13**

#### **2.2.7 Landboubeleid van die owerheid . . . . .14**

##### **2.2.7.1 Bemaking van landbouprodukte . . . . .14**

##### **2.2.7.2 Staatssubsiëring en staatshulp . . . . .15**

##### **2.2.7.3 Arbeidswetgewing . . . . .15**

### **2.3 MIKROFAKTORE . . . . .16**

#### **2.3.1 Aanwending en benutting van natuurlike hulpbronne . . . . .16**

#### **2.3.2 Finansiële aspekte van boerdery-ondernemings . . . . .17**

#### **2.3.3 Bestuurspraktyke en -doeltreffendheid . . . . .18**

### **2.4 SAMEVATTING . . . . .19**

## **HOOFSTUK 3 : TEORETIESE AGTERGROND TEN OPSIGTE VAN STRATEGIESE BEPLANNING . . . . .21**

### **3.1 INLEIDING . . . . .21**

### **3.2 WAT IS STRATEGIESE BEPLANNING . . . . .21**

|         |                                                                           |    |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3     | WAARDE VAN STRATEGIESE BEPLANNING . . . . .                               | 23 |
| 3.4     | DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES . . . . .                               | 24 |
| 3.5     | STRATEGIESE BEPLANNINGSMODELLE . . . . .                                  | 25 |
| 3.6     | STAPPE IN DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES . . . . .                     | 28 |
| 3.6.1   | Stap 1: Evaluering van die huidige situasie . . . . .                     | 28 |
| 3.6.2   | Stap 2: versameling van inligting en die ontleding van die omgewing . . . | 29 |
| 3.6.2.1 | Die ontwikkeling van omgewingsscenario's . . . . .                        | 29 |
| 3.6.2.2 | Ontleding van die eksterne omgewing van die onderneming . . .             | 29 |
| 3.6.2.3 | Ontleding van die interne omgewing van die onderneming . . .              | 35 |
| 3.6.3   | Stap 3: bepaal die missie en doelwitte van die onderneming . . . . .      | 38 |
| 3.6.3.1 | Die missie van die onderneming . . . . .                                  | 39 |
| 3.6.3.2 | Mikpuntdoelstellings . . . . .                                            | 40 |
| 3.6.3.3 | Etosdoelstellings . . . . .                                               | 40 |
| 3.6.3.4 | Operasionele doelwitte . . . . .                                          | 41 |
| 3.6.4   | Stap 4: bepaal strategiese alternatiewe . . . . .                         | 41 |
| 3.6.5   | Stap 5: evaluering en keuse van die beste strategie . . . . .             | 44 |
| 3.6.6   | Stap 6: implementering en uitvoering van die strategie . . . . .          | 45 |
| 3.6.7   | Stap 7: evaluering en beheer van die strategie . . . . .                  | 47 |
| 3.7     | ELEMENTE VAN 'N STRATEGIESE PLAN . . . . .                                | 48 |
| 3.7.1   | Doelstellings van die onderneming . . . . .                               | 48 |
| 3.7.2   | Mededingende staat van die onderneming . . . . .                          | 50 |
| 3.7.3   | Belangrikste omgewingsscenario's . . . . .                                | 50 |
| 3.7.4   | Funksionele beleid . . . . .                                              | 50 |

|                                                                       |                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.7.5                                                                 | Aanwending van hulpbronne . . . . .                                     | 51        |
| 3.8                                                                   | SAMEVATTING . . . . .                                                   | 51        |
| <br><b>HOOFSTUK 4 : BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE . . . . .</b> |                                                                         | <b>52</b> |
| 4.1                                                                   | INLEIDING . . . . .                                                     | 52        |
| 4.2                                                                   | NAVORSINGSOMVANG EN -METODIEK . . . . .                                 | 53        |
| 4.3                                                                   | BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE . . . . .                           | 53        |
| 4.3.1                                                                 | Biografiese besonderhede . . . . .                                      | 53        |
| 4.3.1.1                                                               | Ouderdom . . . . .                                                      | 53        |
| 4.3.1.2                                                               | Hoogste opvoedkundige kwalifikasie . . . . .                            | 54        |
| 4.3.1.3                                                               | Aantal jare in die landboubedryf . . . . .                              | 55        |
| 4.3.1.4                                                               | Vorige beroep . . . . .                                                 | 56        |
| 4.3.1.5                                                               | Hoe die boerdery-onderneming bekom is . . . . .                         | 56        |
| 4.3.1.6                                                               | Basis waarop boerdery hanteer word . . . . .                            | 57        |
| 4.3.2                                                                 | Fisiese inligting met betrekking tot die boerdery-onderneming . . . . . | 58        |
| 4.3.2.1                                                               | Benutting van boerdery-oppervlaktes . . . . .                           | 58        |
| 4.3.2.2                                                               | Veevertakkings . . . . .                                                | 59        |
| 4.3.2.3                                                               | Ander boerdery-vertakkings . . . . .                                    | 60        |
| 4.3.2.4                                                               | Arbeiders en plaasbestuurders . . . . .                                 | 60        |
| 4.3.2.5                                                               | Basis vir die aanwending van natuurlike hulpbronne . . . . .            | 61        |
| 4.3.3                                                                 | Finansiële gegewens met betrekking tot boerdery-ondernemings . . . . .  | 62        |
| 4.3.3.1                                                               | Solvabiliteit, rentabiliteit en likiditeit . . . . .                    | 62        |

|         |                                                                              |     |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.3.2 | Finansiële rekords . . . . .                                                 | .64 |
| 4.3.3.3 | Ondernemingsvorm . . . . .                                                   | .64 |
| 4.3.4   | Nie-boerdery-ondernemings . . . . .                                          | .65 |
| 4.3.5   | Beplannings- en doelwitstellingspraktyke van boerdery-ondernemings . . . . . | .66 |
| 4.3.5.1 | Boerderybeplanning: metode, beginsels en probleme . . . . .                  | .66 |
| 4.3.5.2 | Doelstellings van boerdery-ondernemings . . . . .                            | .68 |
| 4.3.5.3 | Sleutelsuksesfaktore . . . . .                                               | .70 |
| 4.3.6   | Invloed van eksterne omgewingsfaktore op die boerdery-ondernemings . . . . . | .71 |
| 4.3.6.1 | Faktore van die breë of verwyderde omgewing . . . . .                        | .71 |
| 4.3.6.2 | Faktore van die taakomgewing . . . . .                                       | .72 |
| 4.3.7   | Invloed van interne faktore op die boerdery-onderneming . . . . .            | .72 |
| 4.3.8   | Invloed van die betrokke industrieë op die boerdery . . . . .                | .75 |
| 4.3.9   | Die toepassing van oorhoofse strategieë in die landbou . . . . .             | .77 |
| 4.4     | SAMEVATTING . . . . .                                                        | .78 |

|                                                         |                                                                                              |            |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>HOOFSTUK 5 : 'N MODEL VIR STRATEGIESE BEPLANNING</b> |                                                                                              |            |
| <b>VIR BOERDERY- ONDERNEMINGS . . . . .</b>             |                                                                                              | <b>.81</b> |
| 5.1                                                     | INLEIDING . . . . .                                                                          | .81        |
| 5.2                                                     | MODEL VIR STRATEGIESE BEPLANNING VIR PRIMÊRE<br>LANDBOUPRODUSENTE IN WES-TRANSVAAL . . . . . | .82        |
| 5.2.1                                                   | Stap 1: Evaluering van die huidige situasie . . . . .                                        | .82        |
| 5.2.2                                                   | Stap 2: Versameling van inligting en die ontleding van die omgewing . . . . .                | .83        |
| 5.2.2.1                                                 | Ontwikkeling van omgewingsscenario's van die breë<br>of verwyderde omgewing . . . . .        | .83        |

|         |                                                                                          |     |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.2.2 | Ontleding van die eksterne taakomgewing van die boerdery-onderneming . . . . .           | .84 |
| 5.2.2.3 | Ontleding van die interne omgewing van die boerdery-ondernemings . . . . .               | .86 |
| 5.2.3   | Stap 3: Bepaling van die missie en doelstellings van die boerdery-onderneming . . . . .  | .90 |
| 5.2.4   | Stap 4: Die bepaling van strategiese alternatiewe vir die boerdery-onderneming . . . . . | .92 |
| 5.2.5   | Stap 5: Evaluering en keuse van die beste strategie . . . . .                            | .94 |
| 5.2.6   | Stap 6: Implementering en uitvoering van die strategie . . . . .                         | .95 |
| 5.2.7   | Stap 7: Evaluering en beheer van die strategie . . . . .                                 | .96 |
| 5.3     | ELEMENTE VAN DIE STRATEGIESE PLAN . . . . .                                              | .96 |
| 5.4     | SAMEVATTING . . . . .                                                                    | .98 |

## HOOFSTUK 6 : SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS . . . . .99

|       |                                                              |      |
|-------|--------------------------------------------------------------|------|
| 6.1   | INLEIDING . . . . .                                          | .99  |
| 6.2   | SAMEVATTING VAN DIE STUDIE . . . . .                         | .99  |
| 6.3   | GEVOLGTREKKINGS UIT DIE STUDIE . . . . .                     | .101 |
| 6.3.1 | Die noodsaaklikheid van strategiese beplanning . . . . .     | .101 |
| 6.3.2 | Die toepassing van strategiese beplanning . . . . .          | .101 |
| 6.3.3 | Probleme in die beplanningsproses . . . . .                  | .102 |
| 6.3.4 | Opleiding . . . . .                                          | .102 |
| 6.3.5 | Rekordhouding en bestuursinligting . . . . .                 | .102 |
| 6.3.6 | Doelwitstellingspraktyke van boerdery-ondernemings . . . . . | .103 |

6.3.7 Strategieë gedurende die afgelope dekade gevolg .....104

6.4 AANBEVELINGS .....104

6.4.1 Die toepassing van strategiese beplanning .....104

6.4.2 Inskakeling van strategiese beplanning .....105

6.4.2.1 Opleiding .....105

6.4.2.2 Rekordhouding en bestuursinligting .....105

6.4.3 Die model vir strategiese beplanning .....106

6.5 SAMEVATTING .....106

BIBLIOGRAFIE .....107

BYLAE : VRAELYS .....111

# LYS VAN FIGURE EN TABELLE

## LYS VAN FIGURE

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGUUR 2.1                                                                                                       |    |
| Indeks van die produsentepryse van landbouprodukte teenoor die prysindeks van boerderybenodigdhedebron . . . . . | 13 |
| FIGUUR 3.1                                                                                                       |    |
| Vergelyking tussen operasionele en strategiese bestuur . . . . .                                                 | 22 |
| FIGUUR 3.2                                                                                                       |    |
| Hiërargie van beplanning op plaasvlak . . . . .                                                                  | 23 |
| FIGUUR 3.3                                                                                                       |    |
| Strategiese beplanningsproses . . . . .                                                                          | 26 |
| FIGUUR 3.4                                                                                                       |    |
| Fases in plaasbeplanning en beheer . . . . .                                                                     | 27 |
| FIGUUR 3.5                                                                                                       |    |
| Die vyf magte model van mededinging . . . . .                                                                    | 31 |
| FIGUUR 3.6                                                                                                       |    |
| Bronne van risiko en onsekerheid in die landbou . . . . .                                                        | 33 |
| FIGUUR 3.7                                                                                                       |    |
| Verwantskap tussen omgewing, strategie en struktuur . . . . .                                                    | 46 |
| FIGUUR 4.1                                                                                                       |    |
| Verspreiding van respondente in ouderdomsgroepe . . . . .                                                        | 54 |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGUUR 4.2                                                                                       |     |
| Verspreiding van respondente oor aantal jare in die bedryf . . . . .                             | .56 |
| FIGUUR 4.3                                                                                       |     |
| Verdeling van respondente volgens die wyse waarop die boerdery-onderneming<br>bekom is . . . . . | .57 |
| FIGUUR 4.4                                                                                       |     |
| Verdeling van respondente volgens die basis waarop die boerdery hanteer word . . . .             | .57 |
| FIGUUR 4.5                                                                                       |     |
| Verdeling van respondente volgens ondernemingsvorm . . . . .                                     | .65 |

LYS VAN TABELLE

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABEL 3.1                                                                                        |     |
| Elemente van 'n strategiese plan . . . . .                                                       | .49 |
| TABEL 4.1                                                                                        |     |
| Frekwensieverdeling van respondente in ouderdomsgroepe . . . . .                                 | .54 |
| TABEL 4.2                                                                                        |     |
| Verspreiding van respondente volgens kwalifikasie . . . . .                                      | .55 |
| TABEL 4.3                                                                                        |     |
| Verspreiding van respondente oor aantal jare in die bedryf . . . . .                             | .55 |
| TABEL 4.4                                                                                        |     |
| Verdeling van respondente volgens die wyse waarop die boerdery-onderneming<br>bekom is . . . . . | .56 |
| TABEL 4.5                                                                                        |     |
| Gemiddelde aanwending van boerderyoppervlakte . . . . .                                          | .58 |

TABEL 4.6  
Omvang van veevertakkings . . . . .59

TABEL 4.7  
Verspreiding van respondente volgens aantal arbeiders . . . . .60

TABEL 4.8  
Verdeling van respondente volgens aantal plaasbestuurders . . . . .61

TABEL 4.9  
Verdeling van respondente volgens die basis vir die aanwending van  
natuurlike hulpbronne . . . . .61

TABEL 4.10  
Frekwensieverdeling volgens kriteria vir solvabiliteit . . . . .62

TABEL 4.11  
Frekwensieverdeling volgens kriteria vir rentabiliteit . . . . .63

TABEL 4.12  
Frekwensieverdeling volgens kriteria vir likiditeit . . . . .63

TABEL 4.13  
Verdeling van respondente volgens die metode van rekordhouding . . . . .64

TABEL 4.14  
Verdeling van respondente volgens bruto-inkomste uit nie-boerdery aktiwiteite . . . . .65

TABEL 4.15  
Verdeling van respondente volgens motivering vir die betrokkenheid in  
nie-boerdery aktiwiteite . . . . .66

TABEL 4.16  
Verdeling van respondente volgens die toepassing van beplannings- of  
bestuursbeginsels . . . . .67

TABEL 4.17  
Verdeling van respondente volgens kriteria vir die beoordeling van probleme met beplanning . . . . .67

TABEL 4.18  
Verdeling van respondente volgens kriteria vir die beoordeling van breë doelstellings . . . . .68

TABEL 4.19  
Verdeling van respondente volgens die mate waartoe langtermyn doelstellings bestaan . . . .69

TABEL 4.20  
Verdeling van respondente volgens die mate waartoe korttermyn doelwitte bestaan . . . .69

TABEL 4.21  
Gemiddelde prioriteitswaarde van sleutelsuksesfaktore . . . . .70

TABEL 4.22  
Verdeling van respondente volgens kriteria vir die beoordeling van faktore in die breë of verwyderde omgewing op boerdery sukses . . . . .71

TABEL 4.23  
Verdeling van respondente volgens kriteria vir die beoordeling van faktore in die taakomgewing op boerdery sukses . . . . .73

TABEL 4.24  
Verdeling van respondente volgens kriteria vir die beoordeling van interne omgewingsfaktore op boerdery sukses . . . . .74

TABEL 4.25  
Verdeling van respondente volgens kriteria vir die beoordeling van faktore in die industrie op boerdery sukses . . . . .76

TABEL 4.26  
Verdeling van respondente volgens die toepassing van breë strategieë gedurende die afgelope dekade . . . . .77

TABEL 5.1 Die elemente van 'n strategiese plan vir boerdery-ondernemings . . . . .97

# ABSTRACT

## A MODEL FOR STRATEGIC PLANNING FOR PRIMARY AGRICULTURAL PRODUCERS IN WESTERN TRANSVAAL

The main object of the study was to develop a practical and applicable model for strategic planning by primary producers, in the Western Transvaal. A dynamic and changing environment characterize the current situation in the agriculture and make it imperative that farmers have to think and plan pro-active and strategic. Farmers experience severe problems to maintain growth in their farming enterprises and the survival of many farmers is indeed at stake.

Macro factors in the external environment bring definite strategic threats and opportunities forward, with which farming enterprises have to cope. These factors include: the unfavourable economic situation and prospects, the uncertain political situation, demographic and social changes, pressure for the preservation of the environment, inconsistent climatic conditions, a dropping exchange rate in agricultural production, the phasing out of agricultural subsidies and the application of labour legislation in the agriculture.

Internal factors which necessitate strategic action include: the misapplication of natural resources on many farms, the unfavourable financial position and profitability of farming enterprises as well as shortcomings in management practices and management effectiveness.

The concept of strategic planning is well established in the business sector. Several models are therefore available in the literature for the process of strategic planning. In order to develop a model for strategic planning in the agriculture, these theoretical principles were used as basis. The theory of farm management was also brought into consideration. The theoretical appraisal focussed on the following: the nature of strategic planning, the value of strategic planning and the process of strategic planning. Seven steps of the process of strategic planning were used, according to which the theory was reviewed.

In addition to the theoretic basis for the development of the model, an empirical study was also conducted. The empirical study was aimed on farmers who are members of studygroups held by the Department of Agriculture Development, in the Western Transvaal. Structured interviews were held with 30 respondents, which were selected on a sample basis. Studygroup members were used, due to the fact that they are more advanced in management and are therefore more adaptable for the concept of strategic planning. The aim with the empirical study was to determine the following: a profile of the respondents and their enterprises, their planning and objective setting practices, their perceptions of certain elements of the strategic planning process in general and their strategic action during the last decade.

According to the theoretic basis and findings from the empirical study, the model for strategic planning for agricultural producers in Western Transvaal, was developed. The starting point with the development of the model, was that the model has to be: logic, relative simple, holistic, implementable and has to foster a pro-active approach under farmers. Seven steps were identified of which the model consists, namely:

- evaluating the present situation of the farming enterprise;
- scanning and analysis of the external and internal environment;
- determining the mission and main objectives for the farming enterprise;
- the development of strategic alternatives;
- evaluating and selection of the best strategy for the enterprise;
- implementation of the strategy; and
- evaluation and control of the strategy.

Conclusions and recommendations which arise from the study, were made and centered upon: the necessity of strategic planning in farming enterprises, the application of the model for strategic planning, training, recordkeeping and management information.

# HOOFSTUK 1

## AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

### 1.1 INLEIDING

Boerdery-ondernemings in Wes-Transvaal bedryf in hoofsaak 'n gemengde boerdery. Die belangrikste vertakking is gewasverbouing waarvan die verbouing van droëlandmielies die belangrikste gewas is. Ander gewasse wat verbou word sluit hoofsaaklik sonneblom, grondbone en graansorghum in. Die veevertakking word normaalweg verteenwoordig deur die aanhou van vleisbeeste, melkbeeste en/of dubbeldoelskape.

Dit is alombekend dat boere in Wes-Transvaal, soos ook in baie ander gedeeltes van die land, tans 'n ernstige finansiële dilemma ondervind. Verskeie faktore is die oorsaak van hierdie situasie en word kortliks hieronder bespreek:

- Gedurende die tagtigerjare het opeenvolgende droogtes in die somersaaigebiede voorgekom wat gelei het tot baie lae inkomerealisasies. Bedryfsverliese het telkens voorgekom en gelei tot die opbou van 'n hoë skuld las deur boerdery-ondernemings.
- 'n Steeds verswakkende ruilvoet word in reële terme aangetref. Boerdery-winsgewendheid daal omdat insetkoste vinniger toeneem as produkpryse.
- Die hoë skuld las en die verswakkende ruilvoet maak dit vir boere moeilik om kapitaal te vorm. Boere is derhalwe tot 'n groot mate van geleende kapitaal afhanklik wat teen die huidige hoë rentekoerse verdere probleme veroorsaak.
- Ander bydraende faktore sluit in: die rol van belastings en die uitfasering van staatsubsidies in die landbou.

Afgesien van bostaande faktore word boerdery in Wes-Transvaal gekenmerk deur 'n mate van onsekerheid. Klimaat is seker die belangrikste bron tot onsekerheid en gepaardgaande risiko. Enkele ander bronne tot onsekerheid is gesetel in aspekte soos: die stand van die breë ekonomie, politieke verwickelinge, bemarkingsvooruitsigte van landbouprodukte en die toepassing van arbeidswetgewing op die landbou.

Aan die hand van bostaande kan dus met reg gesê word dat die landbou in 'n oorlewingstryd gewikkel is. Landboueiers en -beleidmakers is deeglik bewus van die probleme wat in die landbou bestaan en baie aandag word aan die sake bestee.

Moontlike oplossings vir die probleme kan basies in twee kategorieë verdeel word, naamlik:

- Finansiële hulpmaatreëls wat vanaf owerheidsweë aangebied word ter versagting van die boer se posisie.
- Verbetering van die effektiwiteit van boerdery-ondernemings wat in wese meer doeltreffende bestuur behels.

Ten opsigte van die eerste kategorie, het boere individueel geen direkte beheer nie. Die tweede kategorie spreek inderwaarheid die bestuur van die boerdery-onderneming aan. Hieroor het die boer wel individueel beheer. Die graad van bestuursdoeltreffendheid in die breë bepaal hoe suksesvol die boer se onderneming in moeilike en veranderende omstandighede sal presteer. Die toepassing van strategiese beplanning, as belangrike komponent van die wyer konsep van moderne bestuur, is in hierdie verband van wesenlike belang.

Die ontstaan van strategiese bestuur het gedurende die afgelope aantal dekades op 'n evolusionêre wyse plaasgevind. In die vyftigerjare het die siening posgevat dat probleme wat besighede ondervind nie alleen opgelos kan word deur op spesifieke funksionele terreine te konsentreer nie. 'n Wyer benadering het ontstaan deurdat alle fasette van die interne en eksterne omgewings gesamentlik in aanmerking geneem is ten einde besighedsbeleid te bepaal (Wheelen & Hunger, 1990:7). As verdere uitvloeisel van hierdie benadering is gedurende die sewentigerjare ontdek dat ondernemings ontwerp moet word om aan te pas by veranderinge in strategieë (Du Preez, 1989:1). Gedurende hierdie tydperk het strategiese bestuur ook toenemend begin konsentreer op die vinnig veranderende omgewing wat strategiese rigting beïnvloed en bepaal. Verskeie tegnieke vir strategiese beplanning is gedurende die afgelope 15 jaar bykomend ontwikkel.

Strategiese bestuur soos dit tans daaruit sien, bestaan uit bestuursbesluite en aksies wat die langtermynprestasie van ondernemings bepaal. Dit sluit strategie-formulering, -implementering, -evaluering en beheer in. Geleenthede en bedreigings wat beslag vind in die eksterne omgewing word gemonitor en geëvalueer en in die lig van interne sterkpunte en swakpunte in aanmerking geneem. 'n Toekomstvisie word dus vir die onderneming en sy aktiwiteite gevorm.

Verskeie studies is onderneem om die effektiwiteit van strategiese bestuur te bepaal. Een studie het byvoorbeeld aangetoon dat strategiese beplanning in ondernemings lei tot: die verskil tussen wen of verloor, die fokus op die kritieke aspekte en keuses asook die vestiging van 'n strategiese oriëntering onder bestuurders (Wheelen & Hunger, 1990:9). Navorsing het verder bepaal dat strategiese beplanning vir die kleinsakeonderneming net so belangrik as vir die groot ondernemings is, alhoewel formaliteit nie so belangrik is nie (Wheelen & Hunger, 1990:373).

Die huidige situasie betreffende die interne en eksterne omgewings waarbinne die landbou hom bevind en die moontlikhede wat strategiese beplanning bied, is dan die motivering vir hierdie studie.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Boerdery is onderworpe aan gedurig veranderende omstandighede. Boerderybestuur het daarom, soos gewone sakebestuur, 'n natuurlike ontwikkelingpatroon gevolg om by die veranderinge aan te pas. Veranderinge op die gebiede van die tegnologie, die verwerking van produkte, bemarking, kennis en kundigheid asook die struktuur van boerdery-ondernemings het aanleiding gegee tot hierdie ontwikkelingsproses. Die fases van die ontwikkelingsproses is kortliks die volgende (Van Reenen & Davel, 1987:4):

- Tegniese bestuursfase: tydens hierdie fase het die klem in bestuur geval op die toepassing van verbeterde boerderypraktyke en -tegnieke. Hoër fisiese produksie per eenheid is hoofsaaklik nagestreef.
- Landbou-ekonomiese fase: hierdie stadium het uit die eerste fase ontwikkel deurdat ekonomiese regverdiging gekoppel is aan hoër fisiese produksie.
- Finansiële bestuursfase: 'n breër uitkyk oor boerderybestuur het tot stand gekom en die fokus het vanaf afsonderlike vertakkinge na die finansiële aspekte van die boerdery in geheel verskuif.

Soos in die inleiding bespreek, is die landbou tans in 'n oorlewingstryd gewikkel. Om hierdie situasie suksesvol die hoof te bied, sal boere op bestuursvlak mededingend met die ander sektore van die ekonomie moet bly. Finansiële bestuur sal dus nog meer intensief toegepas moet word en strategiese bestuur behoort 'n integrale deel van boerderybestuur uit te maak.

Strategiese bestuur in die landbou word oor die algemeen tot 'n geringe mate toegepas. Waar dit wel toegepas word, is die strategiese benadering tot bestuur meer 'n aanvoeling by die boer as 'n doelgerigte en oorwoë bestuursinstrument. Boere word dikwels gekritiseer vir die feit dat hulle traag is om doelwitte te stel en daarvolgens te beplan (Van Reenen & Davel, 1987:8). Redes wat aangevoer word vir hierdie optrede is onder andere:

- Boere vind dit moeilik om doelwitte vir 'n boerdery-onderneming te formuleer omdat die landbou aan onsekerheid en onvoorspelbaarheid onderhewig is.
- Te veel tyd word benodig om behoorlike doelwitte daar te stel.
- Doelwitte is gekompliseerd, interne konflikte kom voor en dit is moeilik om presiesheid daaraan te verleen (Giles & Stansfield, 1983:21).

Bostaande situasie word deur navorsing bevestig. Volgens Groenewald (soos aangehaal deur Grobbelaar, 1990:5) is bevind dat die Suid-Afrikaanse boer ver tekort skiet in boerderybestuur en onder andere tot die gevolgtrekking gekom dat, ongeveer die helfte van boere se boerderyplanne baie vaag is of nie bestaan nie. Verskeie ander bestuursaspekte is ook nie na wense nie. 'n Suid-Afrikaanse studie het getoon dat die belangrikste hindernisse vir die toepassing van strategiese bestuur in die landbou: 'n tekort aan tyd, 'n tekort aan kennis, weerstand teen verandering, 'n tekort aan bestuursinligting, 'n tekort aan inligting van die omgewing en onsekerheid oor eie vermoëns, insluit (Anon., 1990:4).

Met inagneming van die finansiële dilemma van talle boere, bestuurstekortkominge en die veranderende omgewing waarin hulle bevind, is dit noodsaaklik dat boere gelei moet word om strategies te dink en te beplan. Dit is noodsaaklik ten einde hul ondernemings te laat oorleef én te ontwikkel. Die alternatief is dat mededingende en ander magte 'n natuurlike seleksieproses sal veroorsaak wat baie boere uit die landbou sal faseer.

## **1.3 DOEL VAN DIE STUDIE**

### **1.3.1 Hoofdoelstelling**

Die hoofdoelstelling van die studie is om 'n praktiese en implementeerbare model, as hulpmiddel vir strategiese beplanning deur boere in Wes-Transvaal, te ontwikkel. Dit

word gedoen ten einde hulle in staat te stel om op bestuursvlak te ontwikkel en te verseker dat hul ondernemings oor die kort- en langtermyn sal oorleef en groei.

### 1.3.2 Newedoelwitte

Die volgende belangrike newedoelwitte word met die uitvoering van die studie beoog:

- Die verkreeë inligting uit die studie kan deur instansies, wat bepaalde inligtingsdienste in die landbou lewer, gebruik word om die produk wat hulle bied daarby aan te pas. Hierdie dienste sluit onder andere in: voorligting in die breë, spesialis advies-lewering, publikasies asook opleiding.
- Sekere knelpunte, tekortkominge en vereistes wat noodsaaklik vir die effektiewe toepassing van strategiese beplanning op boerdery-ondernemingsvlak is, word uitgelig waarop verdere studies toegespits kan word.

## 1.4 VERWYSINGSRAAMWERK

### 1.4.1 Teikengebied en teikengroep

Die studie is toegespits op Wes-Transvaalse boere by wie somergewasverbouing normaalweg die belangrikste boerdery-vertakking is. Geografies word die gebied verteenwoordig deur die landdrosdistrikte van Coligny, Delareyville, Klerksdorp, Koster, Lichtenburg, Oberholzer, Randfontein, Schweizer-Reneke, Ventersdorp en Wolmaransstad.

Die bepaalde kombinasie van natuurlike hulpbronne in die gebied gee daartoe aanleiding dat boerdery, in terme van boerdery-struktuur en -samestelling tot 'n groot mate redelik homogeen is. Dieselfde stel faktore sal dus grootliks 'n invloed op dié boerdery en hul bestuurders uitoefen. Alhoewel die struktuur en samestelling van boerdery in die res van Suid-Afrika tot 'n mindere of meerdere mate van die in Wes-Transvaal verskil, is daar so baie raakpunte in die landbou dat die studie ook wyer verteenwoordigend kan wees.

### 1.4.2 Omvang van die studie

Die studie word toegespits op strategiese beplanning in die landbou. Studiegroeplede se persepsie met betrekking tot sekere strategiese beplanningselemente wat in die landbou

van belang is, is bepaal. In samehang hiermee is die teoretiese grondslag van strategiese beplanning aangewend om 'n model vir strategiese beplanning in die landbou te ontwikkel.

## 1.5 NAVORSINGSMETODIEK

### 1.5.1 Literatuurstudie

'n Literatuurstudie is gedoen wat as teoretiese onderbou vir die studie dien. Baie min literatuur is gevind waar strategiese beplanning spesifiek met die landbou verbind word. Literatuur met betrekking tot strategiese bestuur en -beplanning in die algemeen, gee voldoende riglyne om dit ook op die landbouomstandighede van toepassing te maak.

### 1.5.2 Empiriese studie

Ten einde 'n sinvolle model vir strategiese beplanning in die landbou daar te stel, is 'n empiriese studie geloods. Die empiriese studie is toegespits op boere, wie by studiegroepe van die Departement van Landbou-ontwikkeling ingeskakel is. Hierdie groep is as teikengroep gekies omdat studiegroeplede oor die algemeen ingeligte boere is, bewus van die belangrikheid van bestuur is en toeganklikheid vir onderhoudvoering makliker is. 'n Normatiewe benadering is gevolg deurdat inligting uit hierdie empiriese studie in samehang met die teoretiese grondslag aangewend is vir die afleiding en ontwikkeling van 'n model vir strategiese beplanning vir boere in Wes-Transvaal.

Sewe studiegroepe wat geografies versprei is oor die landdrosdistrikte van Coligny, Lichtenburg, Schweizer-Reneke en Wolmaransstad is betrek by die studie. Die gebied verteenwoordig die grootste gedeelte van die Wes-Transvaalse somersaaigebied. Gestruktureerde onderhoude is met 30 van die 114 studiegroeplede gevoer. Hierdie respondente is geïdentifiseer deur 'n gestratifiseerde sistematiese steekproef te neem.

Die vraelys vir die gestruktureerde onderhoude is aan die hand van 'n literatuurstudie opgestel en gefinaliseer nadat gesprekke met kundiges op die gebied van landboubediening plaasgevind en ook prakties getoets is. Klem is gelê op die bepaling van die persepsies van boere met betrekking tot strategiese elemente wat prakties tydens strategiese beplanning in aanmerking geneem behoort te word.

Die data wat uit die empiriese studie verkry is, lewer 'n bydrae om die model wat ontwikkel is praktykgerig te hou. Dit is veral in die landbou noodsaaklik dat 'n beplanningsmodel met die praktyk versoenbaar is.

## 1.6 BEPERKINGS VAN DIE SKRIPSIE

Soos gemeld in paragraaf 1.4.1 is die studie onderneem in Wes-Transvaal en is daarom slegs verteenwoordigend van die omstandighede wat in daardie gebied van toepassing is. Aangesien die landbou oor unieke eienskappe beskik en raakpunte tussen feitlik alle bedrywe bestaan, kan die model met enkele aanpassings ook wyer aangewend word.

Individuele boere en hul boerdery-ondernemings in Wes-Transvaal, soos oor die res van die land, verskil in vele opsigte van mekaar. Enkele belangrike verskille is gesetel in aspekte soos: biografiese eienskappe, aard en omvang van natuurlike hulpbronne, bestuursvermoë, finansiële vermoë en die aard van sy doelstellings as boer. Bogenoemde veroorsaak dat die ontvanklikheid vir die aanwending en toepassing van die model nie vir alle boere dieselfde is nie. Hierdie aspek word nie deur die skripsie gedek nie en is inderwaarheid 'n studieveld op sy eie.

Dit is nie die doel van hierdie skripsie om vir strategiese beplanningsdoeleindes die faktore wat die landbou tans beïnvloed te ontleed, volledig te bespreek, te evalueer of om toekomsscenario's te ontwikkel nie.

## 1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

Die begrip *primêre landbouprodusent* verwys na boere wat hoofsaaklik daarop ingestel is om onverwerkte landbouprodukte te produseer en te bemark.

## 1.8 INDELING VAN DIE STUDIE

Die aard en omvang van die studie is in hoofstuk 1 bespreek. Inleidende gedagtes oor die onderwerp is gewissel en die probleem wat in die studie hanteer word, is geformuleer. Die doelwitte van die studie is uitgelig en die studieterrrein is afgebaken.

In hoofstuk 2 word die huidige situasie met betrekking tot die landbou en tendense daarin as kousale faktore tot die studie bespreek. Aandag word gegee aan makro- en mikrofaktore.

Hoofstuk 3 behels 'n teoretiese beskouing van strategiese beplanning en -bestuur. Die teorie van boerderybestuur word hiermee in verband gebring. Met die oog op die ontwikkeling van 'n model vir strategiese beplanning in die landbou word klem gelê op die proses van strategiese beplanning.

Die bevindinge uit die empiriese studie, asook die ontleding en vertolking daarvan, word in hoofstuk 4 bespreek.

In hoofstuk 5 word die normatiewe model vir strategiese beplanning vir primêre landbouprodusente in Wes-Transvaal ontwikkel en volledig bespreek.

Die samevatting van die studie asook die belangrikste gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot die studie word in hoofstuk 6 bespreek.

# HOOFSTUK 2

## KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE

### 2.1 INLEIDING

Die omgewing waarbinne die landbou hom tans bevind, is as gevolg van verskeie faktore aan dinamiek en verandering onderhewig. Die voortbestaan, groei en oorlewing van feitlik alle boerdery-ondernemings word op direkte of indirekte wyse deur hierdie faktore geraak. Uit die individuele boer se oogpunt beskou, vereis hierdie situasie doelgerigte en pro-aktiewe strategiese bestuursoptrede. Deur hierdie situasie te ontleed, word die kousale faktore tot die studie gevind.

Die kousale faktore wat in die onderstaande gedeeltes kortliks bespreek word, oorsleutel tot 'n mate met die aspekte wat tydens die eksterne en interne omgewingsontledings, in die strategiese beplanningsproses hanteer behoort te word. In hierdie hoofstuk word die faktore bespreek uit die oogpunt van hoe dit aanleiding tot die studie gee. Hierdie faktore verkeer onderling in wisselwerking met mekaar en moet as sodanig beskou word. Waar moontlik word 'n Wes-Transvaal-perspektief aan die besprekings verleen.

Kousale faktore word verdeel in makro- (eksterne) en mikrofaktore (intern).

### 2.2 MAKROFAKTORE

#### 2.2.1 Breë ekonomiese situasie

Die drie belangrikste veranderlikes van die breë ekonomie, wat die landbou tans beïnvloed, is rentekoerse, die inflasiekoers en die wisselkoers. Tussen 1980 en 1985 was die hoë rentekoerse en inflasiekoers onderskeidelik 48,7% en 32,7% vir die toename in boerderyskuld verantwoordelik. Die dalende wisselkoers, asook hoë rentekoerse, die hoë inflasiekoers, bobelastings en invoerbeskerming is oorsaaklik tot die vinnige stygings in die insetkoste van die landbousektor (Nampo, 1990:2-1).

Oor die korttermyn lyk dit nie of die ekonomiese vooruitsigte gaan verbeter nie (Anon., 1992a:3). Inflasieverwagtinge dui nie op 'n skerp daling nie onder meer as gevolg van die hoër brandstofheffing, aksynsregte, die herinstelling van BTW op sekere basiese voedselsoorte, die hoë lopende besteding van die owerheid en onrealistiese eise vir loonverhogings in die ekonomie. 'n Matige daling kan verwag word, aangesien die produksieprysindeks, wat 'n sterk aanduiding van die verloop van die inflasiekoers is, 'n dalende tendens begin toon. Monetêre owerhede volg tans 'n beleid van reële positiewe rentekoerse, met ander woorde rentekoerse hoër as die inflasiekoers. Daaruit volg dit dat rentekoerse nie aansienlike verlagings sal toon nie en dat die rentelas steeds sy tol sal eis, van die reeds skuldbelaaide boere. Wat die wisselkoers van die rand, veral teenoor die Amerikaanse dollar betref, word daar verwag dat dit steeds sal verswak en die koste van invoere sal verhoog. 'n Wye reeks landbou-insette en veral insette vir die verbouing van mielies is wisselkoersverwant en word dus daardeur geraak.

Vooruitsigte vir die ekonomie oor die langer termyn lyk ook nie rooskleurig nie. 'n Belangrike oorsaak hiervoor is gesetel in die hoë bestedingsbeleid van die owerheid waar die klem op sosiale programme val en die bevordering van produksie nie prioriteit-aandag verkry nie. Vooruitsigte op ekonomiese groei, dalende inflasie-, rente- en wisselkoers sal na verwagting steeds relatief ongunstig bly. Die rol van politieke verwikkelinge in Suid-Afrika kan in hierdie verband nie buite rekening gelaat word nie (Nampo, 1990:2-7).

Die landbou is 'n langtermynbedryf en word tot 'n baie groot mate deur die breë ekonomiese situasie beïnvloed. Wes-Transvaalse boere sal daarom die ekonomiese situasie en vooruitsigte deeglik in aanmerking moet neem ten einde strategies die korrekte besluite in hul beplanning te neem.

### **2.2.2 Politiese faktore**

Suid-Afrika is tans besig met 'n politieke hervormingsproses. Alhoewel die landbou nie direk met die politiek verweef is nie, is dit noodsaaklik dat boere hul deeglik moet vergewis van die verwikkelinge ten einde hul ondernemings op moontlike aanpassings voor te berei.

Dit is duidelik dat Suid-Afrika na een of ander vorm van een-mens-een-stem-regeringsvorm beweeg. Die onderhandelingsproses vir 'n nuwe grondwet is aan die gang en 'n nuwe regering mag binne die volgende paar jaar aan bewind wees. Die inspraak van minderheidsgroepe sal grootliks afhang van wie die nuwe regering gaan vorm. Fasette wat

vir die landbou van belang is en deur hierdie veranderinge geraak kan word, sluit die volgende in: die aard en rol van die Staatsdiens, die verloop van die ekonomie, bestuursdoeltreffendheid, onderrig, navorsing, voorligting, die arbeidsituasie en die be-markingstelsels van landbouprodukte (Anon., 1991:4). 'n Verdere aspek waarmee rekening gehou moet word, is die moontlikheid die instelling van 'n vorm van grondbelasting.

Die belangrikste aspek van die politieke hervormingsproses vir die landbou is die kwessie van grondhervorming. Politieke verwagtinge word veral deur die ANC en sy bondgenote vir die verkryging en herverdeling van grond geskep. Hoe die grond herverdeel gaan word, is tans nog onseker en sal bepaal word deur die verloop van die politieke proses (Botha, 1992:40).

### 2.2.3 Demografiese en sosiaal-maatskaplike faktore

Die vraag na voedsel in die breë bied die geleentheid vir die landbou om voedsel te produseer. Faktore wat die vraag na voedsel bepaal, het dus indirek 'n invloed op die produksiebesluite van die boer. Hierdie faktore is gewoonlik tendense wat landswyd sy beslag vind, terwyl produksiebesluite binne die raamwerk van 'n fisies-biologiese omgewing moet plaasvind. Binne die verband van hierdie studie is die fisies-biologiese omgewing dan Wes-Transvaal.

Die belangrikste faktore wat die vraag na voedsel bepaal, is onder meer: die totale bevolkingstal, die samestelling van die bevolking en die verdienvermoë van die bevolking. Beramings dui daarop dat die 1985-bevolking met 'n indeks van 100, sodanig sal verhoog dat die indekswaarde teen die jaar 2020, op 217 sal staan. Dit verteenwoordig 'n verdubbeling in die bevolking binne 30 jaar. Verstedeliking gaan met die bevolkingsaanwas gepaard en plaas druk op die gebruik van beskikbare landbougrond. Die groter potensiële vraag na landbouprodukte sal terselfdertyd druk op die beskikbare landbougrond plaas.

As gevolg van die vinniger aanwas van die swart bevolking sal die samestelling van die bevolking verander. Blankes gaan toenemend 'n kleiner en swartes 'n groter deel van die totale bevolking uitmaak. 'n Dalende koers word verhoudelik in die verbruik van verwerkte voedsel verwag, terwyl 'n verhoudelike toename in die belangrikheid van basiese voedselsoorte voorsien word. 'n Onrusbarende feit is dat vermoë van die bevolking om landbouprodukte te koop, afneem as gevolg van verarming. Die bruto binnelandse produk per hoof van die bevolking het sedert 1982 tot 1989 feitlik deurgaans afgeneem (De Villiers, 1991:B10).

Die landbou bied werk aan ongeveer 12% van die ekonomies bedrywige bevolking. Dit is ongeveer 1,2 miljoen werkgeleenthede. Indien die afhanklikes bygevoeg word, bied die landbou 'n heenkome aan tussen 5 en 6 miljoen mense. Benewens die rol van die landbou om kos en werk te verskaf, het die landbou derhalwe 'n bydra te maak in terme van sosiaal-ekonomiese stabiliteit op die platteland (Jansen, 1992:21). Terwyl die hoofsaaklik swart werknemers se verwagtinge op sosiale vlak meer eise stel, is dit as gevolg van die finansiële probleme in die landbou, al moeiliker om in al die verwagtinge te voldoen. Landbou-ondernemings word dus genoodsaak om alle beskikbare middele aan te wend, om steeds stabiliteit op die platteland te bewerkstellig. Die vestiging van groot getalle swart kleinboere kan 'n invloed op die stabiliteit in die platteland uitoefen.

#### **2.2.4 Fisiese omgewingsaangeleenthede**

Omgewingsbewustheid speel 'n al hoe groter rol in Suid-Afrika. Baie publisiteit word verleen aan natuurrampe soos byvoorbeeld suurreën, besoedelde rivier, eutrofisering van damme en vrektes onder sekere soorte voëls. Omgewingsbewuste groepe plaas die landbou gereeld onder die soeklig en sal dit meer in die toekoms doen.

Van die boer sal in toenemende mate verwag word om omgewingsvriendelike praktyke toe te pas (Anon., 1991:1). Baie van die eise wat gestel word, is nie wetenskaplik gegrond nie en nie in die praktyk haalbaar nie. Boere sal kennis moet neem van hierdie tendens en hul praktyke so moet aanpas dat die minimum ontwigting van die omgewing veroorsaak word. In hierdie verband word in die Wes-Transvaal gedink aan aspekte soos: wind- en watererosie, veldagteruitgang, grondversuring en die nuwe-effekte van chemiese plaagbeheer.

#### **2.2.5 Weer en klimaat**

Die grootste risiko-faktor waarmee die boerdery-onderneming, veral in Wes-Transvaal, rekening moet hou, is die invloed van ongunstige klimaatsomstandighede. In die boer se totale beplanningsproses moet die wispelturige aard van die weer en klimaat deeglik in aanmerking geneem word.

In Wes-Transvaal is droogtes seker by verre die belangrikste klimaatsfaktor waarmee rekening gehou moet word. Die ander klimaatsfaktore sluit in: oorstromings, hael, wind, hittegolwe en koue of ryp. Baie navorsing is reeds en word steeds oor die aard en voorkoms van reënvalpatrone gedoen. Die inligting word geredelik aan die landbou beskikbaar gestel. Verskeie pogings word aangewend om reënval oor die kort-, medium-

en langtermyn te voorspel. Volgens 'n verslag deur Du Pisani (ongedateer) moet alle beskikbare klimaatsinligting in aanmerking geneem word om veral kontantgewasverbouing strategies te beplan. Misleiding as gevolg van die voorkoms van uitermate hoë opbrengste in uitsonderlike nat seisoene moet voorkom word.

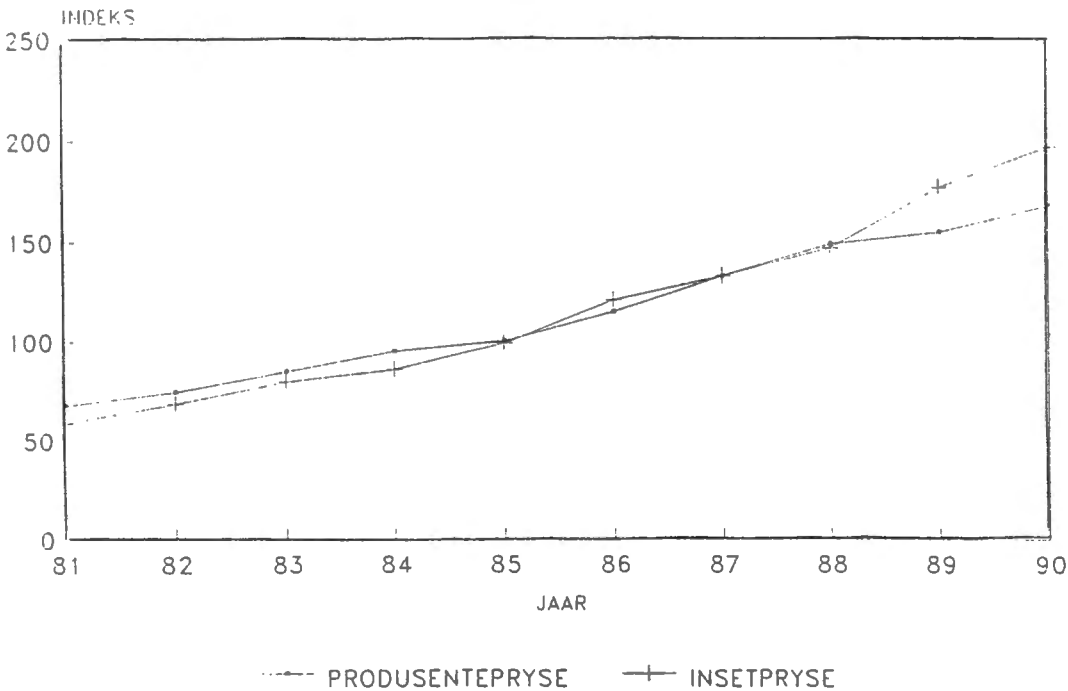
Dit is belangrik om kennis te neem van globale klimaatsveranderinge wat Suid-Afrika kan teister. In hierdie verband word verwys na die geleidelike verhitting van die aarde as gevolg van die kweekhuiseffek. Die verbouing van gewasse sal veral hierdeur geraak word (Macdonald, 1991:B8).

2.2.6 Die ruilvoet in die landbou

'n Verdere belangrike faktor wat boerdery-ondernemings noop om strategiese beplanning uit te voer, is die kwessie van die ruilvoet in die landbou. Die winsgewendheid van landbouproduksie is in hierdie opsig ter sprake.

Die winsgewendheid van die meeste landboubedrywe is tans onder ernstige druk. Dit is so omdat die styging in die produsentepryse van landbouprodukte nie tred hou met die styging in insetkoste nie. 'n Steeds verswakkende ruilvoet kom dus voor (Willemse, 1992a:16). In figuur 2.1 word die situasie grafies geïllustreer.

FIGUUR 2.1 INDEKS VAN DIE PRODUSENTEPRYSE VAN LANDBOUPRODUKTE  
TEENOR DIE PRYSINDEKS VAN BOERDERYBENODIGDHEDEBRON



BRON: Verwerk uit Kortbegrip van Landboustatistieke (1992:89 en 96)

Uit figuur 2.1 is dit duidelik dat boerdery-insetkoste vinniger toeneem as produktepryse. Veral sedert 1988 het die pryse van boerderybenodigdhede vinniger gestyg as die produsentepryse van landbouprodukte. In die tien jaar van 1981 tot 1990 het die prys van boerderybenodigdhede met 236,2% toegeneem teenoor die toename van 156,8% in produsentepryse.

Landboubedrywe wat in Wes-Transvaal beoefen word, is feitlik sonder uitsondering aan bogenoemde situasie onderhewig. Dit bemoeilik die proses van finansiële oorlewing en groei aansienlik. Aangesien die faktore wat die verswakkende ruilvoet bepaal, grootliks vir die boer onbeheerbaar is, dui dit op die groot eise wat op bestuursvlak aan die boer gestel word.

### **2.2.7 Landboubeleid van die owerheid**

Die landboubeleid wat deur die owerheid bepaal en uitgevoer word, speel 'n belangrike rol in die wel en weë van die totale landboubedryf. Bepaalde owerheidstrategieë met betrekking tot die landbou beïnvloed die onderneming van elke individuele landbouprodusent. Vir die boerdery-onderneming hou die strategieë van die owerheid sekere geleenthede en/of bedreigings in. Die boer moet op sy beurt hierdie geleenthede en/of bedreigings in sy strategiese beplanning verdiskonteer.

Hieronder word die belangrikste elemente van die owerheid se landboubeleid kortliks bespreek en veranderinge uitgelig. Dit is belangrik om te aanvaar dat verwikkelinge op die politieke vlak die landboubeleid in die toekoms aansienlik kan laat verander.

#### **2.2.7.1 Bemaking van landbouprodukte**

Wat die bemaking van landbouprodukte betref, is dit eerstens owerheidsbeleid om tot 'n mindere mate te fokus op die produksie van landbouprodukte en eerder 'n vryemarkgerigte benadering te volg. Primêre landbouprodusente sal dus grootliks markgerig moet produseer. Pryseine vir landbouprodukte uit die bedryf sal al minder deur owerheidsinmenging verwring word en 'n weerspieëling van die werklike marksituasie wees (De Villiers, 1991:30).

In die tweede plek is die plaaslike landbou tot 'n groot mate in die verlede deur die owerheid teen buitelandse mededinging beskerm. Kwantitatiewe invoerbeheer word deur tariefbeskerming vervang wat internasionaal meer aanvaarbaar is (De Villiers, 1991:30).

Dit vereis dus van die plaaslike produsent om met goedkoper buitelandse produkte mee te ding.

Derdens is die owerheid verbind tot deregulering en privatisering. Die klem op beheergerigtheid verskuif na bemarkingsgerigtheid en soveel moontlik van die bemarkingsprosesse sal aan die privaatsektor oorgedra word (Kriel, 1987:4). Druk om die bemarkingsrade se rol en funksie af te skaal, word toegepas en dit kan die bemarkingsomgewing in die landbou aansienlik verander. Geleenthede vir die boer in informele afsetkanale, verwerking en waardetoevoeging in die bemarkingsketting word hierdeur moontlik gemaak.

Al drie die bogenoemde beleidsaspekte moet saam met die debat rondom die beleid van voedselsekuriteit, in plaas van voedsel-selfversorgendheid, gesien word. Met voedselsekuriteit word klem gelê op die voorsiening van bekostigbare voedsel aan die bevolking en nie soseer op die beskikbaarheid van plaaslik geproduseerde voedsel nie. Hierdeur is dit moontlik dat plaaslike produksie soos dit tans daaruit sien, ondermyn kan word deur invoere (Willemse, 1992b:14). Van die boer sal dus verwag word om die bemarkingsomgewing te ken en strategiese besluite op grond van moontlike veranderinge te neem.

#### **2.2.7.2 Staatsubsidiëring en staatshulp**

Volgens Niewenhuizen (1991:40) vergelyk die subsidiebeleid in Suid-Afrika swak met die van ander lande. Dit terwyl Suid-Afrika op fisies-klimatologiese gebied swakker daaraan toe is en probleme vanuit die ekonomie veroorsaak dat dit relatief duurder is om in Suid-Afrika te produseer. Subsidies aan die Suid-Afrikaanse boer het volgens verklaarde owerheidsbeleid aansienlik afgeneem. Afgesien van die feit dat subsidies op die produksie- en bemarkingsvlak aansienlik verminder is, moet die boer toenemend markverwante rentekoerse betaal en sy totale finansieringspakket in die privaatsektor beding. Die landbou sal voortaan toenemend self moet betaal vir dienste soos navorsing, voorligting en opleiding (Nampo, 1990:6-7).

Bogenoemde situasie maak dit vir die boerdery-onderneming nog meer noodsaaklik om sy insette en risiko's strategies te bestuur ten einde te oorleef en op sy eie die mas op te kom.

#### **2.2.7.3 Arbeidswetgewing**

Die veranderings wat op arbeidsvlak gedurende die afgelope dekade buite die landbou plaasgevind het, is vinnig besig om na die landbou oor te spoel. Vier arbeidswette is

tans in die proses om op die landbou van toepassing gemaak te word. Die wette is: die Wet op Basiese Diensvoorwaardes, die Werkloosheidsversekeringswet, die Wet op Arbeidsverhoudinge en die Loonwet (Myburgh, 1991:9). Boere sal hul by die toepassing van hierdie wette moet aanpas. 'n Pro-aktiewe benadering is veral belangrik deurdat boere hulself en hul ondernemings moet posisioneer, om in pas met die veranderende arbeidsomgewing te bly.

Die vakbondwese is toenemend besig om sy voet in die deur van die landbou te kry. In boerdery-ondernemings waar die toepassing van sekere arbeidspraktyke hul blootstel aan regsgedinge is dit veral belangrik om pro-aktiewe veranderings aan te bring en te verhoed dat vakbonde 'n vatkans op die onderneming kry. Produktiewe arbeidsbenutting moet terselfdertyd voorrang kry (Nampo, 1990:5-5).

## **2.3 MIKROFAKTORE**

### **2.3.1 Aanwending en benutting van natuurlike hulpbronne**

In die voorafgaande bespreking is verskeie makrofaktore bespreek wat die landbou beïnvloed, maar waaroor die boer geen direkte beheer het nie. Een van die min faktore waaroor die boer wel beheer het, is die aanwending en benutting van die natuurlike hulpbronne op sy plaas. Die optimale aanwending en benutting van natuurlike hulpbronne, behoort daarom 'n strategiese doelstelling op elke plaas te wees en die basis te vorm vir finansiële groei en oorlewing.

Volgens 'n verslag van die Streeksontwikkelingsadvieskomitee: Wes-Transvaal (1986:20) word sekere knelpunte uitgewys in die benutting van natuurlike hulpbronne. Die knelpunte sluit in: 'n wanbenutting van die natuurlike weiding, die nie-aanwending van grond volgens potensiaal, grondversuring asook die voorkoms van wind- en watererosie. Ten opsigte van die nie-aanwending van grond volgens potensiaal het Ludick (1991:6) bevind dat 58,0% van die oppervlakte, tans onder bewerking in die Hoëveldstreek, in 'n swak produksiestabiliteitsklas vir mielies val. Van die oppervlakte tans onder bewerking val net 42,0% in die redelike en goeie produksiestabiliteitsklasse vir mielies. Uit hierdie inligting is dit derhalwe noodsaaklik dat baie boerdery-ondernemings aanpassings in die struktuur en samestelling van hul boerdery moet doen. Gepaardgaande met die voorafgaande is dit ewe-eens belangrik dat die toepassing van produksiepraktyke moet aanpas by die aard en potensiaal van die natuurlike hulpbronne.

Die wanbenutting van natuurlike hulpbronne kan onder huidige omstandighede nie toegelaat word nie en is derhalwe 'n swakpunt in baie boerdery-ondernemings. Strategieë, sal met inagneming van die finansiële situasie van individuele boerdery-ondernemings, in die beplanningsproses bepaal moet word om beskikbare potensiaal optimaal te benut. Volgens 'n strategiese plan vir gesonde landbou-ontwikkeling in die RSA, wat deur Die Suid-Afrikaanse Landbou-unie opgestel is, word onder andere die volgende strategiese riglyn ingesluit: "Die optimale aanwending van natuurlike hulpbronne vir landboudoeleindes, is onderliggend tot 'n finansiële gesonde landbou" (SALU, 1988:14).

### 2.3.2 Finansiële aspekte van boerdery-ondernemings

Wingsgewendheid van boerdery-ondernemings het gedurende die afgelope aantal jare onder ernstige druk gekom. Die belangrikste faktore wat vir die afname in wingsgewendheid verantwoordelik is, sluit die volgende in (Du Toit, 1991:21):

- dalende reële welvaart per hoof van die bevolking as gevolg van lae ekonomiese groei en die hoë inflasiekoers;
- hoë rentekoerse;
- snelstygende insetpryse; en
- relatief swak produsentepryse van verskeie belangrike landbouprodukte.

Die effek van die sporadiese ongunstige klimaatsomstandighede kan in hierdie opsig nie buite rekening gelaat word nie.

Gevolge van die daling in wingsgewendheid het volgens Du Toit (1991:22) in die volgende aspekte van boerdery-ondernemings gemanifesteer:

- 'n Besonder lae rentabiliteit op totale sowel as eie kapitaal aangewend, is ondervind.
- Geleende kapitaal kon nie voordelig aangewend word nie en die totale skuld las het toegeneem.
- 'n Negatiewe finansiële hefboomeffek het ontstaan en boere moes op eie kapitaal inteer wat die risiko vir insolvensies drasties verhoog het.
- Ten spyte van aansienlike besparings deur boere is ernstige kontantvloei-probleme ondervind.
- Die skulddelgings- en oorlewingsvermoë van menige boer het kommerwekkende afmetings begin aanneem en gelei tot grootskaalse insolvensies.

Die situasie in Wes-Transvaal is tekenend van bostaande en as gevolg van hoër klimaatrisiko, inderwaarheid sal daaraan toe. Verwerkte resultate van die Sentrale Statistiekdiens toon (Anon., 1992b:26) dat die skuldlasverhouding van boere in Wes-Transvaal gedurende 1990 30,8% beloop het. Die landsgemiddeld vir dieselfde jaar beloop 23,3%. Slegs Sentraal-Transvaal van alle streke in Suid-Afrika het 'n hoër skuldlasverhouding gehad.

Die rampdroogte van die 1991/92-produksieseisoen het die situasie verder geïntensifiseer en die hoop van baie boere verydel. 'n Uitkringende effek word aangetref deurdat die sosio-ekonomiese situasie op die platteland ernstig geknou word.

Omstandighede wat hierbo beskryf is, kan alleenlik oorkom word deur die daarstel van vindingryke oorlewingstrategieë. Strategiese beplanning op plaasvlak bied 'n instrument in die hand van die boer.

### 2.3.3 Bestuurspraktyke en -doeltreffendheid

Boerderybestuursdoeltreffendheid verwys na die mate waartoe die boer as bestuurder daarin slaag om die boerderybestuursfunksies suksesvol uit te voer. In hierdie opsig verwys sukses na die bereiking van die boer se eie doelwitte sonder dat hulpbronne misbruik of vermors word. Dit is bevind dat die belangrikste eie doelwitte finansiële oorlewing oor die langtermyn en onafhanklikheid is (Grobelaar, 1990:2).

Volgens Grobelaar (1990:5) is die volgende fasette van boerderybestuur op 'n relatief hoë peil:

- die aankopefunksie via koöperasies, koöpgroepe of individueel; en
- die produksiefunksie met die hulp van adviesdienste en tegnologiese ontwikkeling.

Boerderybestuursfasette wat goeie vordering toon, sluit die volgende in:

- die personeelfunksie vanweë dreigende vakbonddruk en algemeen verbeterde verhoudings;
- die administratiewe funksie vanweë verbeterde tegnologie en toenemende vereistes wat gestel word; en
- die eksterne betrekkinge funksie vanweë die boer se groter blootstelling aan die ander rolspelers in die ekonomie.

Fasette van boerderybestuur wat verontrustend is, is hoofsaaklik fasette waaroor die boer beperkte beheer het, naamlik:

- die finansiële funksie (die benarde finansiële posisie van boere is as gevolg van gebeure in die verlede beheer en beperk tot die aflossing van skuld en die beheer oor nuwe skuld); en
- die bemarkingsfunksie (produkte is hoofsaaklik onderwerp aan beheerde bemarking).

In aansluiting by bogenoemde is die redes waarom boerdery-ondernemings in die moeilikheid raak volgens Retief (1992:11) die volgende:

- ooroptimisme deur beplanning op onrealistiese aannames te baseer;
- min entoesiasme om rond te soek vir alternatiewe;
- min entoesiasme om die bestuurspeil te verbeter. 'n Styl van krisisbestuur word algemeen aangetref;
- 'n onwilligheid om verliesmakende bedrywe of gedeeltes daarvan uit te skakel; en
- 'n onwilligheid om te produseer vir die markte wat bestaan.

Bostaande situasie toon dat heelwat leemtes in die bestuursmondering van boere voorkom. Bestuursontwikkeling is dus 'n moet vir menige boer. Deur strategiese bestuur toe te pas, sal die volgende ideale kenmerke van suksesvolle bestuurders in die landbou verwesenlik word (Retief, 1992:11):

- Hulle dink altyd pro-aktief en ondernemend.
- Hulle sien geleenthede raak en benut dit tot hulle eie voordeel.
- Hulle doen hul beplanning op aannames wat op feite gegrond is.
- Hulle protesteer nie teen die mark nie, maar pas hul daarby aan.

Die boer as ondernemer sal dus die finale verantwoordelikheid vir al sy besluite en aksies moet aanvaar en die risiko's wat daarmee gepaard gaan in ag moet neem (SALU, 1988:8).

## 2.4 SAMEVATTING

Verskeie faktore wat die algemene situasie in die landbou tans beïnvloed, is in hierdie hoofstuk bespreek. Die bespreking, wat makro- asook mikrofaktore insluit, is daarop

gemik om tendense wat in die omgewing voorkom en wat doelgerigte bestuursoptede vereis te identifiseer. Die noodsaaklikheid vir die toepassing van strategiese bestuur deur primêre landbouprodusente kom duidelik na vore.

In die volgende hoofstuk word 'n teoretiese raamwerk vir strategiese bestuur ontwikkel.

## **HOOFTUK 3**

### **TEORETIESE AGTERGROND TEN OPSIGTE VAN STRATEGIESE BEPLANNING**

#### **3.1 INLEIDING**

Ten einde 'n model vir strategiese beplanning in die landbou op te stel, is dit nodig om eers die teoretiese grondslag vir strategiese beplanning in die algemeen te beskou. Uit die teoretiese beskouing is dit in die eerste plek duidelik wat strategiese beplanning inderwaarheid behels. Die waarde van strategiese beplanning vir die ondernemer of boer kom duidelik na vore.

Enige strategiese beplanningsmodel moet aan die hand van 'n logiese proses gebou word. Daarsonder kan meer verwarring geskep word en sal die waarde van die konseptoepassing vertroebel word. Die meeste aandag word dus gegee aan die proses betrokke by strategiese beplanning.

Struktuur is die volgende belangrike element by die ontwikkeling van 'n model vir strategiese beplanning. Deur die literatuur te bestudeer, word 'n verwysingsraamwerk geskep om die beoogde model sinvol te struktureer.

#### **3.2 WAT IS STRATEGIESE BEPLANNING**

Strategiese beplanning is 'n integrale komponent van strategiese bestuur in die breë. Om strategiese beplanning te definieer, is dit noodsaaklik om te verwys na strategiese bestuur.

Strategiese bestuur het in hoofsaak te make met die beplanning en besluitneming oor 'n onderneming se toekoms. Die benadering wat met strategiese bestuur gevolg word, is pro-aktiewe optrede in plaas van reaktiewe optrede. Besluite wat langtermyn van aard is, is hier van belang. Sodoende word verseker dat die onderneming in 'n veranderende omgewing oor die langtermyn sal oorleef en groei.

In die literatuur word 'n verskeidenheid definisies vir strategiese beplanning en -bestuur gevind. Vir die doeleindes van hierdie studie is die definisie van Thompson & Strickland baie beskrywend. Dit lui soos volg: "Strategic management is the process whereby managers establish an organization's long-term direction, set specific performance objectives, develop strategies to achieve these objectives in the light of all the relevant internal and external circumstances, and undertake to execute the chosen action plans" (Thompson & Strickland, 1987:4).

Deur strategiese bestuur met operasionele bestuur te vergelyk, word die werklike betekenis van strategiese bestuur en -beplanning duidelik. Du Preez (1989:7) het die verskil tussen strategiese en operasionele bestuur opgesom soos dit in figuur 3.1 aangetoon word.

FIGUUR 3.1 VERGELYKING TUSSEN OPERASIONELE EN STRATEGIESE BESTUUR

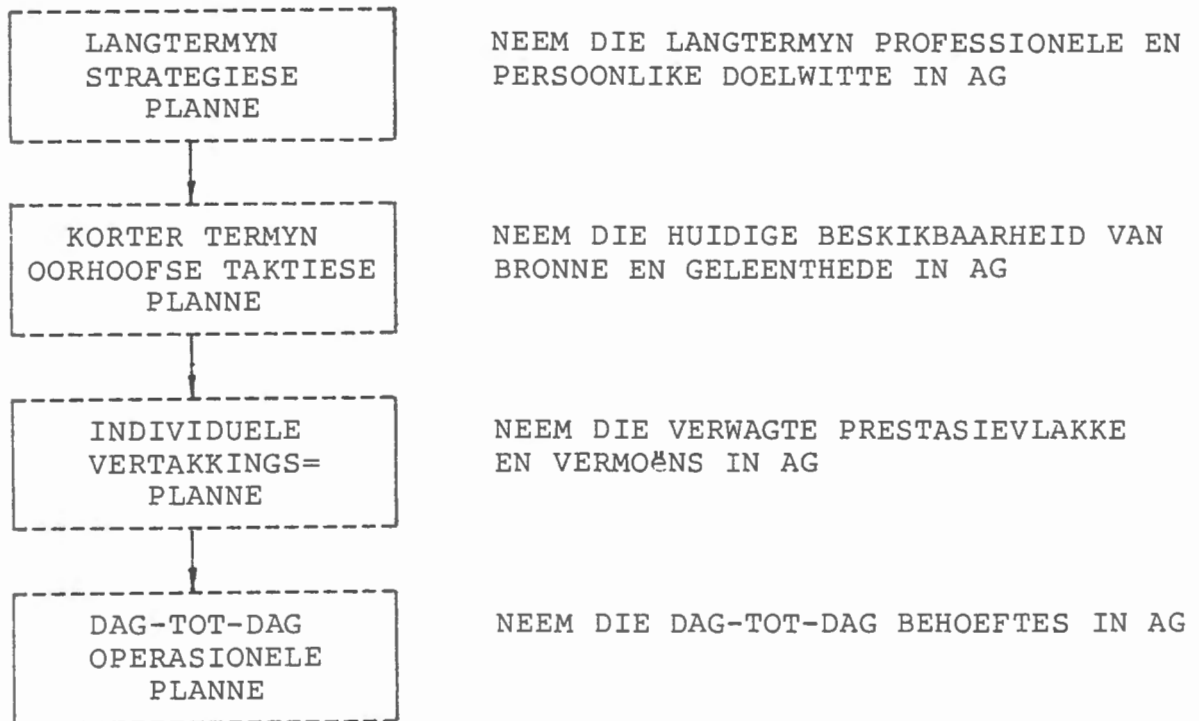
| OPERASIONELE BESTUUR                                   | TEENOR | STRATEGIESE BESTUUR                      |
|--------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------|
| RIGTING VAN DIE ONDERNEMING<br>HANDHAAF                |        | RIGTING VAN DIE ONDERNEMING<br>VERANDER  |
| DOELMATIGHEID ("EFFICIENCY")                           |        | DOELTREFFENHEID ("EFFECTIVENESS")        |
| KORREKTE UITVOERING VAN TAKE                           |        | UITVOER VAN DIE REGTE TAKE               |
| UITVOERING VAN PLAN                                    |        | ONTWERP VAN PLAN                         |
| BESTUURSAANDAG: MEERDERHEID<br>VAN TYD HIER GESPANDEER |        | BESTUURSAANDAG: MEER TYD HIER<br>BENODIG |

BRON: DU PREEZ (1989:7)

Die bestuurskonsepte wat in figuur 3.1 uitgebeeld word, staan nie los van mekaar nie en is inderwaarheid interafhanklik van mekaar.

Die plek van strategiese beplanning in 'n hiërargie van beplanning op plaasvlak word uitgebeeld in figuur 3.2 (Giles & Stansfield, 1983:30).

FIGUUR 3.2 HIËRARGIE VAN BEPLANNING OP PLAASVLAK



BRON: GILES & STANSFIELD (1983:30)

### 3.3 WAARDE VAN STRATEGIESE BEPLANNING

Die toepassing van strategiese beplanning in enige onderneming of boerdery moet bepaalde voordele vir die organisasie inhou. Daarsonder sou strategiese beplanning 'n duur, maar futiele proses wees. Verbeterde organisasie-funksionering en aanpasbaarheid as gevolg van strategiese beplanning is 'n noodsaaklikheid vir die onderneming. Hieronder word die belangrikheid en voordele van strategiese beplanning kortliks bespreek:

- Verbeterde funksionering van die organisasie word verkry, deurdat duidelikheid verkry word oor die rigting en doel van die organisasie. Sodoende word dit moontlik om planne en aktiwiteite vir die organisasie te formuleer ten einde die bepaalde doelwitte na te streef (Stoner & Wankel, 1986:116).
- Die omgewing waarbinne organisasies funksioneer, verander gedurig en soms vinnig. Strategiese beplanning stel die bestuurder in staat om vir verandering voor te berei en dit in die nastrewing van sy doelwitte te akkommodeer (Stoner & Wankel, 1986:116).

- Die kans op foutiewe besluitneming word geminimaliseer deurdat noukeurige ontleding gedoen word van doelstellings, doelwitte en strategieë. Dit is veral belangrik in die gevalle waar 'n lang tydsvloer plaasvind tussen die bestuurder se besluit en die resultaat (Stoner & Wankel, 1986:117).
- Strategiese beplanning maak dit moontlik om koördinasie te verkry ten opsigte van strategiese besluite en oor die totale spektrum van die organisasie se aktiwiteite (Thompson & Strickland, 1987:17).
- 'n Pro-aktiewe eerder as 'n reaktiewe ingesteldheid ten opsigte van bestuur word bewerkstellig deur die toepassing van strategiese beplanning (Thompson & Strickland, 1987:18).

Bogenoemde aspekte is vir die boerdery-onderneming net so belangrik as vir enige sake-onderneming. Volgens Hatting (1990:6) kan nuwe geleenthede asook bedreigings wat onderliggend aan 'n veranderde omgewing is alleenlik geakkommodeer en benut word as die boer die beginsels van gesonde strategiese beplanning toepas. Die unieke onvoorspelbaarheid van boerdery-omstandighede noodsaak juis dat die beplanningsproses soveel meer sorgvuldig moet geskied. Volgens Giles & Stansfield (1983:31) word krisisbestuur op die plaas verhoed deur vooruitbeplanning. Alleen deur tyd te bestee aan gebeure voor dit plaasvind, is dit moontlik om invloed oor gebeure te hê wanneer hulle plaasvind. Noukeurige beplanning is dus 'n metode om die vaardigheid te ontwikkel om onsekerheid en risiko in die landbou te hanteer. Strategie is 'n belangrike skakel tussen doelstellings en doelwitte wat 'n boer wil bereik en die onderskeie funksionele beleid- en bedryfsplanne wat gebruik word om die daaglikse aktiwiteite op die plaas uit te voer (Anon., 1990:2).

Die prentjie sal onvolledig wees as die enkele moontlike nadele van strategiese beplanning nie in aanmerking geneem word nie. Eerstens is dit volgens Stoner & Wankel (1986:117) moontlik dat die strategiese beplanningsproses as sulks so ontwikkel dat tred verloor word met die ware behoeftes van die onderneming. Strategiese beplanning kan duur en tydrowend wees. Laastens kan dit gebeur dat aantreklike geleenthede nie benut word nie omdat strategiese beplanning oormatig op risikovermyding ingestel is.

### 3.4 DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES

In die literatuur word verskeie modelle aangetref waarvolgens die strategiese beplanningsproses benader behoort te word. Die eindresultaat van die proses is die strategiese plan wat in die voorafgaande paragraaf bespreek is. Ten einde 'n relevante en sinvolle strategiese plan, wat op plaasvlak implementeerbaar is, saam te stel, is dit noodsaaklik dat die proses wat gevolg word op logiese beredenering gegrond word.

Die beplanningsproses geskied gewoonlik in fases wat dinamies is en in wisselwerking met mekaar verkeer. 'n Holistiese benadering moet deurgaans gevolg word. Daarom is dit belangrik om te besef dat strategiese beplanning 'n voortdurende proses is en mettertyd ontwikkel (Thompson & Strickland, 1987:14).

### 3.5 STRATEGIESE BEPLANNINGSMODELLE

'n Aantal modelle vir die strategiese beplanningsproses is uit die literatuur bestudeer. Die modelle word in die breë hieronder aangetoon en kortliks bespreek waarna 'n toepaslike raamwerk afgelei word. In die daaropvolgende paragrawe sal die teoretiese aspekte van die proses in besonderhede bespreek word.

Volgens Du Preez (1989:20) bestaan die strategiese beplanningsproses in die breë uit vier fases, naamlik:

- die ontleding van die omgewing en versameling van inligting;
- die formulering van strategiese alternatiewe;
- die toets van hierdie alternatiewe teenoor bepaalde prestasie-kriteria en die kies van 'n bepaalde strategie; en
- evaluering van hierdie strategie teenoor die prestasie-kriteria.

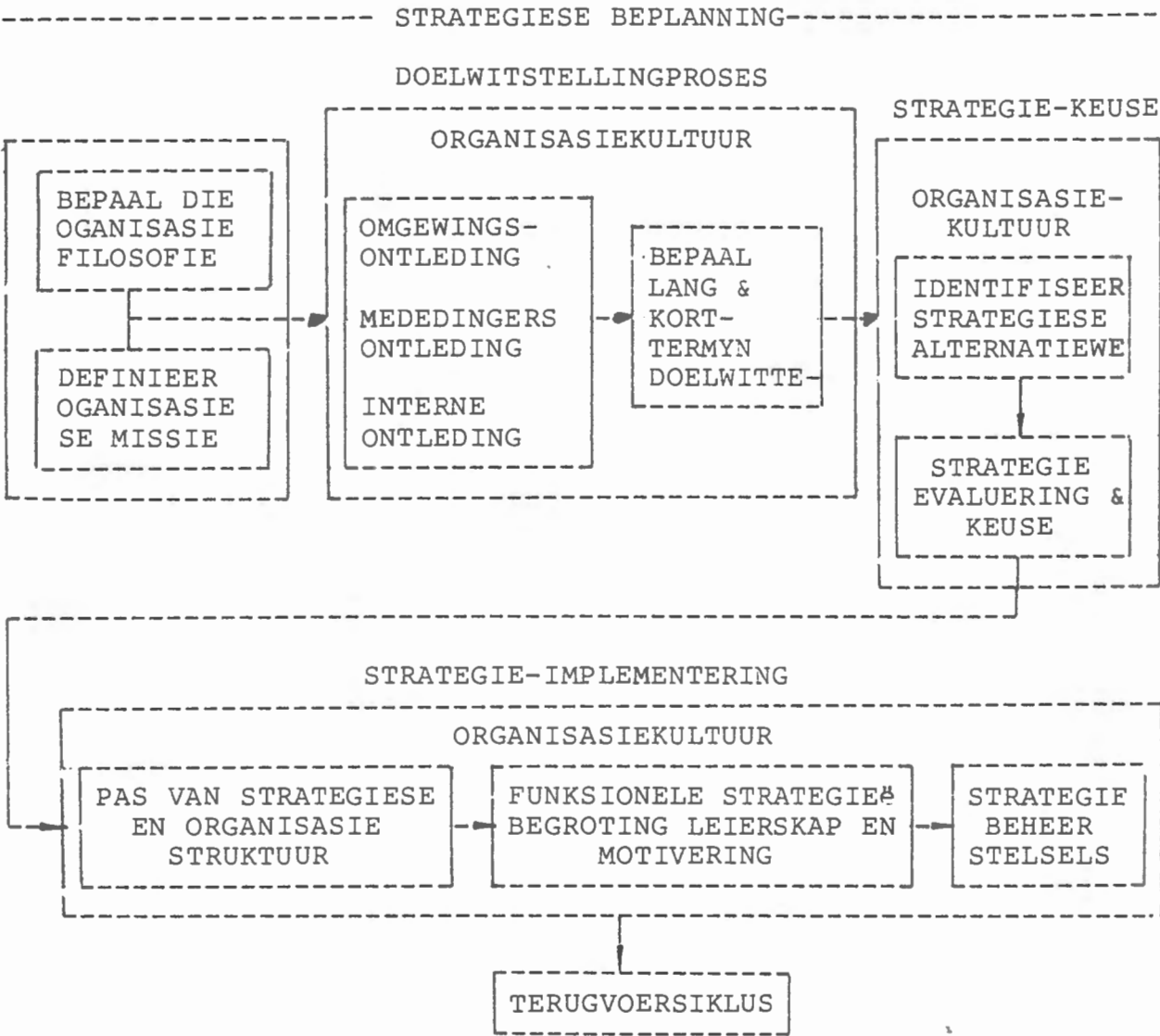
In die verdere ontplooiing van die model plaas Du Preez (1989:21) 'n belangrike addisionele fase as eerste fase by, naamlik: evaluering van prestasie teenoor huidige strategie. Hierdie fase sluit by die vierde fase soos dit hierbo uiteengesit is, aan en maak die proses dus aaneenlopend.

Die model van Thompson & Strickland (1987:13) vir die strategiese bestuursproses bestaan uit vyf fases en sien soos volg daaruit:

- Fase 1: Definieer die onderneming en sy strategiese missie.
- Fase 2: Bepaal strategiese doelstellings en prestasie-kriteria.
- Fase 3: Formuleer 'n strategie om die beoogde doelstellings en prestasie te bereik.
- Fase 4: Implementeer en voer die strategiese plan uit.
- Fase 5: Evalueer prestasie en herformuleer die strategiese plan en/of implementering daarvan.

Byars (1987:4) se model vir die strategiese bestuursproses stem baie ooreen met die proses van Thompson & Strickland (1987:13). In figuur 3.3 word die model van Byars (1987:4) diagrammaties voorgestel. Byars se model is beskrywend van die proses omdat sekere belangrike elemente van die verskillende fases aangetoon word.

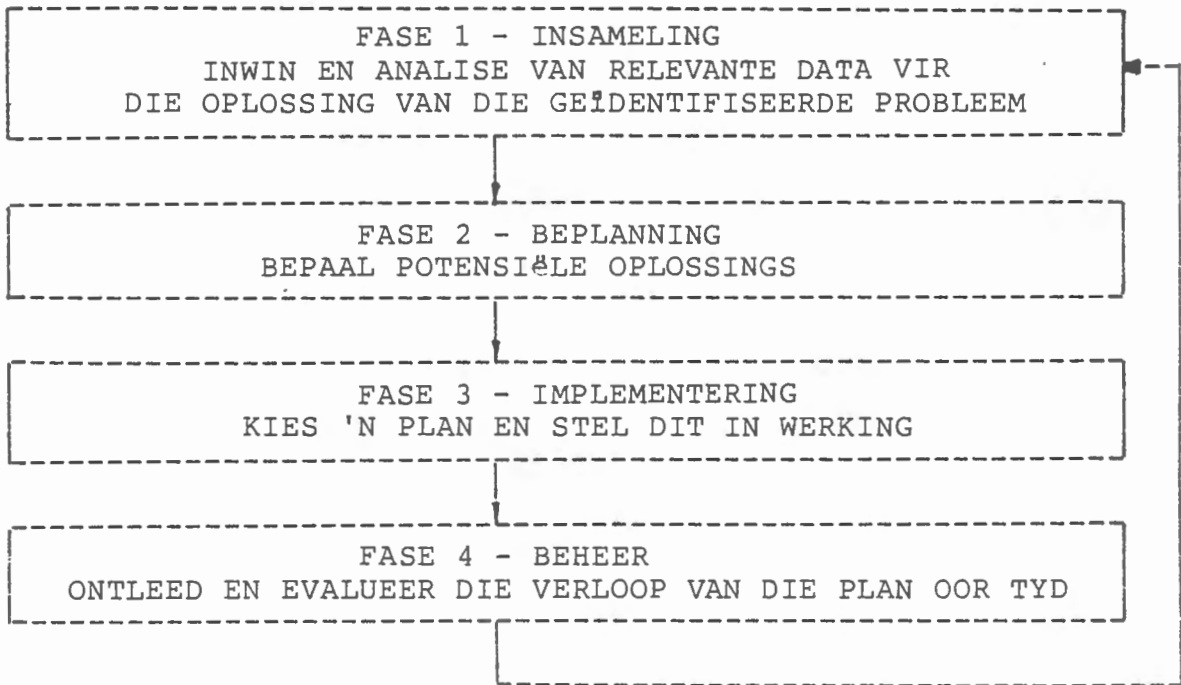
FIGUUR 3.3 STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES



BRON: BYARS (1987:4)

Volledige modelle vir die proses van strategiese bestuur in die landbou word nie algemeen aangetref nie. Barnard & Nix (1981:15) beskryf die fases van plaasbeplanning en beheer aan die hand van 'n model en word verkort aangetoon in figuur 3.4.

FIGUUR 3.4 FASES IN PLAASBEPLANNING EN BEHEER



BRON: BARNARD & NIX (1981:15)

Bostaande beplanningsmodel word geaktiveer deur die erkenning van potensiële probleme of geleenthede in die boerdery. 'n Gebrek aan strategie van die boerdery-onderneming kan dus as probleem geïdentifiseer word.

Die beplanningsfase volgens bostaande model kan in 'n aantal duidelik onderskeibare stappe verdeel word volgens Van Reenen & Davel (1987:12), naamlik:

- vooruitskatting;
- doelstellings;
- beleid;
- programme;
- skedules;
- prosedures;
- reëls;
- begrotings.

Uit die werk van beide Barnard & Nix (1981) en Van Reenen & Davel (1987) kom die elemente van die strategiese beplanningsproses dus duidelik na vore.

Ten einde die teoretiese grondslag van die strategiese beplanningsproses op logiese wyse te verken, is dit nodig om 'n basiese model vir strategiese beplanning in die landbou uit bostaande gedeeltes af te lei. Hierdie model dien as basis vir die ontwikkeling van die volledige model wat in hoofstuk 5 behandel word en bestaan uit die volgende stappe:

- Stap 1: Evaluering van die huidige situasie.
- Stap 2: Versameling van inligting en ontleding van die omgewing.
- Stap 3: Bepaling van die missie en doelstellings van die onderneming.
- Stap 4: Formulering van strategiese alternatiewe.
- Stap 5: Evaluering en keuse van die beste strategie.
- Stap 6: Implementering en uitvoering van die strategie.
- Stap 7: Evaluering en beheer van die strategie teenoor prestasie-kriteria.

Die sewe stappe word vervolgens bespreek.

### 3.6 STAPPE IN DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES

#### 3.6.1 Stap 1: Evaluering van die huidige situasie

Wanneer die strategiese beplanningsproses uitgevoer word, is dit eerstens belangrik om te weet waar die onderneming tans staan. Dit dien as vertrekpunt om die gaping tussen die huidige situasie en dit waarna die onderneming streef, te oorbrug (Du Preez, 1989:23). In hierdie stap moet die huidige strategie se prestasie ontleed word ten einde die volgende inligting te bekom:

- opvallende kenmerke van die huidige strategie;
- die prestasie van die strategiese besigheidseenhede of winssentrums van die onderneming;
- die huidige mededingende voordeel van die onderneming;
- die strategiese prestasie-gaping wat bestaan tussen werklike prestasie en mikpunt-doelstellings wat deur die onderneming gestel is.

Indien strategiese beplanning nie voorheen deur die onderneming uitgevoer is nie, moet die bedryfsprestasie oor 'n aantal jare geëvalueer word. Neigings uit die inkomste- en balansstate gee 'n aanduiding van die winsgewendheid en finansiële posisie van die onderneming en kan gebruik word om effektiwiteit te bepaal (Snyman, 1989:19). Volgens Du Preez (1989:24) moet, waar strategiese beplanning nie voorheen gedoen is nie, 'n

strategie uit die produkte, markte en daaglikse aktiwiteite vir die onderneming afgelei word om as basis vir verdere beplanning te dien.

### **3.6.2 Stap 2: versameling van inligting en die ontleding van die omgewing**

Die insameling en ontleding van inligting is 'n baie belangrike fase van die strategiese beplanningsproses. Alle moontlike inligting wat 'n invloed op die aktiwiteite van die onderneming het, is belangrik in die bepaling van strategie. Die versameling van inligting en ontleding van die omgewing vind hoofsaaklik in drie afdelings plaas, naamlik (Du Preez, 1989:25):

- ontwikkeling van omgewingscenario's (breë of verwyderde omgewing);
- ontleding van die eksterne omgewing van die onderneming (taakomgewing); en
- ontleding van die interne omgewing.

#### **3.6.2.1 Die ontwikkeling van omgewingscenario's**

Algemene omgewingsfaktore wat 'n invloed op die winsgewendheid en groei van die onderneming het, maar waaroor die onderneming geen beheer het nie, is van belang. Die tersaaklike faktore word geïdentifiseer en dan ontleed deur sekere aannames, vooruitskattings en/of voorspellings daaromtrent te maak (Du Preez, 1989:25). Volgens Argenti (1982:123) moet, eerder as om ingewikkelde tegnieke te gebruik, slegs die belangrikste tendense in die betrokke omgewings as bedreigings of geleenthede geïdentifiseer word.

Scenario's wat normaalweg ontleed behoort te word sluit die volgende omgewings in:

- ekonomiese omgewing;
- politiese omgewing;
- demografiese tendense;
- sosiaal en maatskaplike omgewing;
- institusionele en wetlike omgewing;
- tegnologiese omgewing; en
- die fisies-ruimtelike omgewing.

#### **3.6.2.2 Ontleding van die eksterne omgewing van die onderneming**

Nadat die omgewingscenario's in die breë of verwyderde omgewing ontwikkel is, moet 'n ontleding van die bepaalde industrie of omgewing waarin die onderneming funksioneer, gedoen word. Dit word die taakomgewing genoem.

Volgens Du Preez (1989:27) moet ontleding in hierdie afdeling fokus op die industrie en op mededingers. Aangesien boerdery-ondernemings normaalweg nie direk onderling met mekaar meeding nie, moet die industrie- en mededingeranalise vanuit 'n bedryfsoogpunt beskou word. Waar boerdery-ondernemings wil of reeds toegetree het tot die direkte bemarkingsketting mag mededingeranalise vir individuele ondernemings belangrik wees.

Die ontleding van die industrie is vir die boerdery-onderneming, soos vir enige sake-onderneming, baie kompleks. 'n Magdom van inligting moet ingesamel en sinvol ontleed word. Van Reenen & Davel (1987:19) stel dit tereg dat die boer in hierdie verband goeie insig, gesonde verstand en nugtere oordeelsvermoë aan die dag moet lê.

Thompson & Strickland (1987:62) bied omvattende tegnieke, ten einde die industrie te ontleed, aan. Die belangrikste elemente van hierdie ontledings wat toepaslik in die landbou is, word hieronder aangetoon:

#### □ Ontleding van die industrie

Ten opsigte van die struktuur van die industrie moet gelet word op die volgende faktore (Thompson & Strickland, 1987:63):

- grootte van die mark;
- koers waarteen die mark groei;
- moontlikheid van surplusse en tekorte;
- relatiewe winsgewendheid van die industrie;
- bestaan van toetree- of uittreehindernisse;
- tipe verbruiksartikel;
- moontlikheid van vinnige tegnologiese veranderinge in die industrie;
- kapitaalbehoefte;
- gestandaardiseerdheid van produkte in die industrie;
- moontlikhede vir vertikale integrasie;
- noodsaaklikheid van ekonomieë van skaal; en
- moontlikheid van vinnige produkinnovasie.

In aansluiting by bogenoemde bestaan daar volgens Thompson & Strickland (1987:67) sekere dryfkragte wat verandering in die industrie noodsaak. Hierdie dryfkragte moet, benewens die bepaling van die plek van die industrie in die normale lewensiklus, ontleed word. Die opeenvolgende fases in die lewensiklus is soos volg: vroeë ontwikkeling,

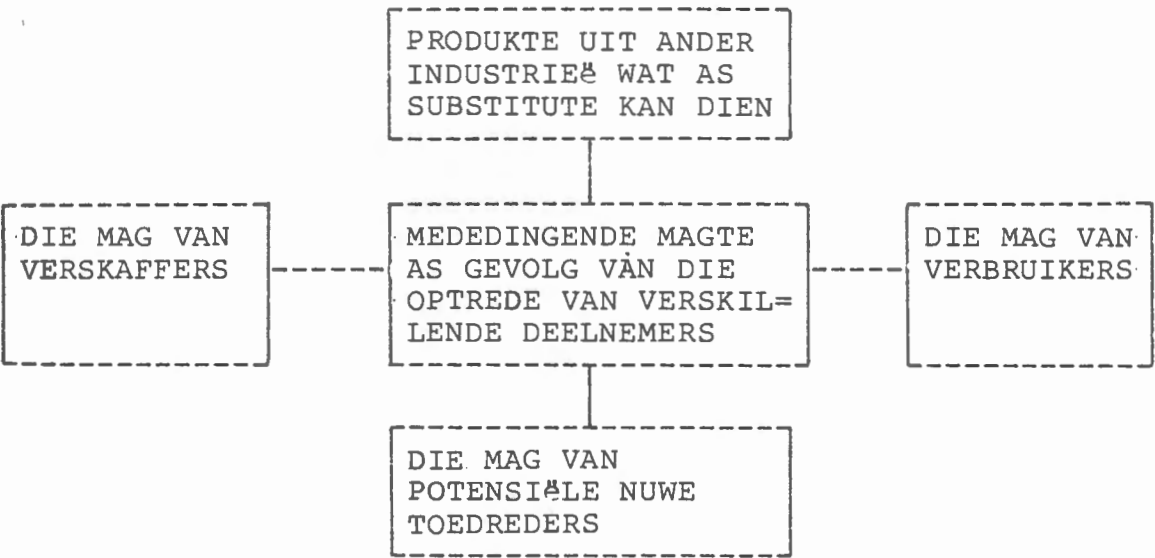
vinnige groei, intense mededinging, vroeë volwassenheid, versadiging en verval. Die verskillende dryfkragte wat strategiese besluitneming beïnvloed, is die volgende:

- veranderings in die groeikoers van die industrie;
- veranderings in wie die verbruiker is en waarvoor die produk aangewend word;
- produkinnovasie;
- innovasie in die produksieproses;
- bemarkingsinnovasie;
- toetree of uittree van belangrike deelnemers;
- diffusie van tegnologie in die industrie;
- veranderings in die kostestruktuur en effektiwiteit van produksie
- veranderings in die graad van horisontale diversifikasie; en
- regulatoriese invloede en veranderings in owerheidsbeleid.

□ **Mededingeranalise**

Nadat 'n omvattende ontleding van die industrie gedoen is, is dit noodsaaklik om na die mededingende situasie in die industrie te kyk. Die vyf magte model wat deur Porter ontwikkel is, bied volgens Thompson & Strickland (1987:79) 'n toepaslike instrument om die mededingingsituasie in die industrie te ontleed. Die model word in figuur 3.5 aangetoon.

FIGUUR 3.5 DIE VYF MAGTE MODEL VAN MEDEDINGING



BRON: AANGEPAS UIT THOMPSON & STRICKLAND (1987:80)

Die vyf verskillende magte word vervolgens kortliks bespreek.

In die middel van die model word die mededingende magte aangetoon wat tussen die verskillende deelnemers in die industrie ontstaan. Hierdie magte ontstaan as gevolg van die mededingingstrategieë wat deur die belangrikste deelnemers gevolg word. Aksies spruit uit die strategieë voort wat daarop gerig is om sukses in die mark te behaal en om indien moontlik, 'n mededingende voordeel bo ander deelnemers te verkry.

Die mededingende mag as gevolg van potensiële nuwe toetreders ontstaan deurdat: groter produksiekapasiteit gevestig kan word, daar meegeding sal word vir 'n plek in die mark en die mededinging vir die verkryging van beskikbare bronne kan toeneem.

Die mededingende mag van substituu produkte manifesteer in die volgende aspekte: 'n beperking op pryse kan geplaas word vanweë goedkoper substituu produkte, hoër vereistes vir kwaliteit mag nodig wees om substitusie te verhoed en die gemaklikheid van die oorskakeling na substituu produkte deur verbruikers speel 'n rol.

Verskaffers kan 'n sterk ekonomiese mag uitoefen, indien hul kommoditeit 'n belangrike inset vir die industrie is. Die intensiteit van hierdie mag hang af van: die aandeel van die betrokke insette in die totale koste van die industrie, hoe belangrik die insette vir die produksieproses en vir die kwaliteit van die industrie se produkte is.

Die bedingingsmag van kopers of verbruikers lê daarin dat hulle mededingers teen mekaar kan afspeel. Dit plaas druk op pryse en gevolglike winsgewendheid. Hoër eise vir kwaliteit kan gestel word en meer gepaardgaande dienste kan vereis word.

In die landbou speel die vyf magte model 'n belangrike rol op industrievlak. Die mieliebedryf word as voorbeeld geneem. Invoere is 'n bedreiging ten opsigte van potensiële nuwe toetrede en ander produkte soos koring en graansorghum kan as substituu produkte dien. Insette speel 'n belangrike rol in die verbouingskoste van mielies en die aard van die mark is sodanig dat prysbeperkings afgedwing word. Mededingende magte bestaan nie beduidend tussen verskillende deelnemers of boere nie.

Die ontleding van die mededingingsituasie is dus belangrik vir strategiese beplanning in die landbou.

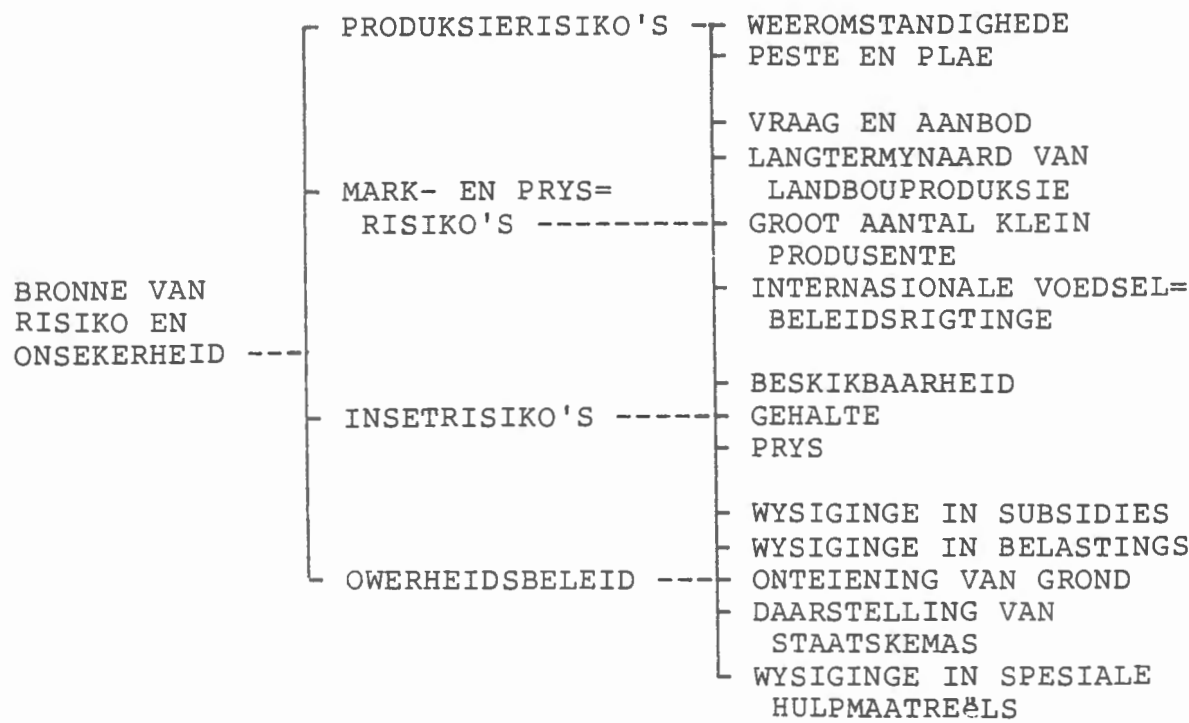
#### ☐ Ontleding van risiko en onsekerheid

Boerdery-ondernemings is tot 'n baie groot mate aan risiko en onsekerheid onderhewig. Risikobesluitneming is van deurslaggewende belang in die identifisering en keuse van

verskillende boerderyplanne (Die Standard Bank van Suid-Afrika, 1988:106). Daarom is dit noodsaaklik dat die eksterne omgewing van die onderneming in terme van risiko en onsekerheid ontleed moet word.

In figuur 3.6 word die bronne van risiko en onsekerheid in die landbou diagrammaties voorgestel (Van Reenen & Davel, 1987:285):

FIGUUR 3.6 BRONNE VAN RISIKO EN ONSEKERHEID IN DIE LANDBOU



BRON: VAN REENEN & DAVEL (1987:285)

Uit die ontleding van die industrie, die mededingingsituasie asook risiko en onsekerheid moet twee belangrike stelle afleidings gemaak word, naamlik: sleutelsuksesfaktore en die bepaling van geleenthede en bedreigings (Du Preez, 1989:27).

Sleutelsuksesfaktore verwys na die faktore wat nodig is om in 'n bepaalde industriële sektor mededingend te wees. Volgens Thompson & Strickland (1987:77) is sleutelsuksesfaktore veral belangrik, wanneer bepaal word tot watter mate die onderneming kundigheid en bronne aanwend in vergelyking met wat die industrie vir sukses vereis. Sleutelsuksesfaktore vorm daarom die basis vir die bepaling van die onderneming se strategiese plan. Vir die daarstelling van sleutelsuksesfaktore moet die volgende drie fasette in aanmerking geneem word:

- die aspekte waarop die onderneming vir effektiewe uitvoering moet konsentreer;
- spesifieke kundigheid en/of mededingendheid wat noodsaaklik is; en
- die belangrikste aspekte van die interne operasionele aktiwiteite.

Die tweede belangrike element wat uit die ontleding van die eksterne omgewing voortspuit, is die bepaling van geleenthede en bedreigings. Dit is belangrik dat die totale omvang van die eksterne omgewing ontleed moet word om strategies verwante geleenthede en bedreigings te identifiseer.

Du Preez definieer 'n omgewingsbedreiging as: "... ongunstige faktore, elemente of neigings wat in die eksterne omgewing van die onderneming voorkom en wat 'n bedreiging vir die voortbestaan en finansiële prestasie van die onderneming inhou" (Du Preez, 1989:16). Hierteenoor word 'n strategiese geleentheid gedefinieer as 'n: "... reeks gunstige faktore, elemente en neigings wat in die eksterne omgewing van die onderneming bestaan, en waarvoor aanvaarbare waarskynlikhede tot sukses bestaan indien die onderneming hierdie omgewingstoestande deur middel van strategiese alternatiewe sou benut" (Du Preez, 1989:16).

Onderstaande potensiele eksterne geleenthede en bedreigings dien as 'n breë verwysingsraamwerk (Thompson & Strickland, 1987:98):

- Potensiele eksterne geleenthede:
  - ❑ die bediening van addisionele verbruikersgroepe;
  - ❑ nuwe markte of marksegmente;
  - ❑ uitbreiding in die produktereeks om 'n breër spektrum van verbruikersbehoefte te bevredig;
  - ❑ diversifiseer na verwante produkte;
  - ❑ byvoeging van komplimentêre produkte;
  - ❑ vertikale integrasie;
  - ❑ vermoë om na 'n beter strategiese groep te beweeg;
  - ❑ voordeel uit mededingers wat onderling wedywer; en
  - ❑ vinniger groeiende mark.
- Potensiele eksterne bedreigings:
  - ❑ moontlike toedreding van nuwe mededingers;
  - ❑ toenemende verkope van substituu produkte;
  - ❑ stadiger groeiende mark;
  - ❑ ongunstige owerheidsbeleid;

- ❑ mededingende druk neem toe;
- ❑ gevoeligheid vir resessie en die besigheidsiklus;
- ❑ sterker bedingingsmag van verbruikers of voorsieners;
- ❑ verandering in verbruikersbehoefte en voorkeure; en
- ❑ ongunstige demografiese veranderinge.

### 3.6.2.3 Ontleding van die interne omgewing van die onderneming

Die laaste gedeelte van die ontledingsfase is om die interne omgewing van die onderneming te ontleed. In hierdie gedeelte is dit belangrik om slegs die fasette van die interne omgewing te ontleed wat van strategiese belang vir die onderneming is. Die ontleding van die interne omgewing is veral vir klein- en medium grootte ondernemings van belang (Argenti, 1982:119).

Uit die ontleding van die interne omgewing moet sterk- en swakpunte wat van strategiese belang is, sowel as kenmerkende bevoegdhede, geïdentifiseer word. Ten einde seker te maak dat alle fasette van die interne omgewing ontleed word, is 'n kontrolelys deur Argenti (1982:103) saamgestel. Die belangrikste items van die kontrolelys word gebruik en in landbouverband, kortliks in die onderstaande gedeelte behandel:

#### ❑ Finansies

Die ontleding van die finansiële situasie van 'n boerdery bestaan uit twee fasette, naamlik vergelykende- en tendensontledings (Van Reenen & Davel, 1987:154). Vergelykende ontledings geskied gewoonlik oor een produksieseisoen en verskillende produksievertakkinge word onderling vergelyk of vergelyk met 'n betroubare en vergelykbare norm vanuit ander boerdery. Sulke norme is geredelik in die landbou beskikbaar. Met tendensontledings word die resultate van die boerdery-onderneming mettertyd vergelyk om 'n tendens te bepaal.

Finansiële ontledings vir die boerdery word volgens Van Reenen & Davel (1987:155) in die volgende breë kategorieë verdeel, naamlik:

- kapitaalposisie-ontleding;
- winsgewendheidsontleding;
- kapitaal/winsgewendheidsontleding;
- doeltreffendheidsontleding; en
- vertakkingsontleding.

## □ **Produksie**

Faktore wat die fisiese produksie op die plaas bepaal, moet vervolgens ontleed word. Fisiese produksie word deur verskeie faktore beïnvloed en hang grootliks van die tipe en samestelling van die boerdery af. Die volgende items bied 'n raamwerk wat vir ontledingsdoeleindes aangewend kan word (Die Standard Bank van Suid-Afrika, 1988:103):

- kwaliteit, kwantiteit en beskikbaarheid van die hulpbronne grond, kapitaal, arbeid en bestuur;
- die bestaande produksiestelsels en -praktyke en hul effek op produktiwiteit, bewaring van natuurlike hulpbronne en marges bo veranderlike koste;
- ineenskakeling van boerderystelsels en hul invloed op stabiliteit en balans;
- die verwantskap tussen produksievertakings, wat mededingende, supplementêre of komplementêre verwantskappe insluit (Van Reenen & Davel, 1987:75);
- boerderyomvang of -grootte en die doeltreffende benutting van die natuurlike hulpbronne;
- aanbod en benutting van arbeid, masjinerie, fasiliteite en vlottende kapitaal; en
- kwaliteit van produkte geproduseer.

## □ **Bemarking**

Ten opsigte van bemarking moet die volgende aspekte ontleed word (Giles & Stanfield, 1983:102):

- aard en kwaliteit van bemarkbare produkte;
- tydigheid van bemarking en tipe bemarkingskanaal wat gebruik word;
- posisie in die bemarkingsketting; en
- gebruik van markinligting.

## □ **Inligtingsbehoefte**

Boerdery se omvang is normaalweg nie groot genoeg om eie navorsing en ontwikkeling te regverdig nie. Boere het 'n behoefte aan inligting, advies en/of opleiding ten einde ontwikkeling en tegnologie-toepassing in die boerdery teweeg te bring. Daarom is dit noodsaaklik dat die interne situasie ontleed moet word met betrekking tot die behoefte, gebruikmaking en implementering van bestaande bronne van inligting.

Rekordhouding is vir die boerdery-onderneming van baie groot belang. Belangrike bestuursinligting word uit die rekords gegenereer vir hoofsaaklik die volgende gebruike (Barnard & Nix, 1981:495): die meting van prestasie, om as gids te dien vir toekomstige

besluitneming en vir beplanningsdoeleindes. Dit is dus noodsaaklik dat die boerdery-onderneming se inligtingstelsel, in terme van die volledigheid, die toepaslikheid en gebruikmaking daarvan, ontleed word.

#### □ Aankope

Ten einde die aankope-funksie van boerdery-insette deur die onderneming te ontleed, word die volgende riglyne van Giles & Stansfield (1983:101) gebruik:

- die beskikbaarheid van bepaalde insetkommoditeite;
- die effektiwiteit van die verskillende komoditeite;
- die prys en aanvaarbare betalingsvoorwaardes;
- die verskaffing van gepaardgaande diens en waarborge waar van toepassing;
- kontinuïteit van transaksies; en
- bevrediging sonder te veel tydsverloop en/of inspanning.

#### □ Personeel (arbeid)

Die benutting van arbeid bepaal tot 'n groot mate die produktiwiteit van die boerdery-onderneming. Arbeid is eerstens 'n kwantitatiewe element in die koste van produksie. Tweedens het arbeid 'n kwalitatiewe invloed op die effektiewe benutting van alle hulpbronne (Giles & Stansfield, 1983:143). Uit 'n strategiese oogpunt is dit dus belangrik om die interne arbeidsituasie deeglik te ontleed.

Argenti (1982:112) gee 'n volledige uiteensetting van arbeidsaspekte wat ontleed behoort te word en is direk in die landbou van toepassing. Die aspekte sluit die volgende in:

- die aantal, tipe en aanwending van arbeiders;
- produktiwiteitsmeting en vergelyking met eksterne produktiwiteitsnorme;
- die motiveringsvlak van arbeiders en hoe dit beslag vind in tendense van arbeidsomset, stakings en dispute;
- lone en salarisse;
- die werksomstandighede, ongelukke en behuising;
- die bekwaamheid van die arbeiderskorps;
- die rol van vakbonde; en
- arbeidstelsels wat insluit: pensioene, aftrede, aanstellings, induksie, opleiding, bevordering, dispuut en stakingshantering, deelname, werkersrade, loonstrukture en insentiewe.

## □ Bestuur

Die ontleding van die interne omgewing word afgesluit deur aandag te gee aan die bestuur en die identiteit van die onderneming. Aangesien die meeste boerdery-ondernemings eenmansake is fokus ontleding in hierdie verband gewoonlik op selfondersoek. Giles & Stansfield (1983:161) dui aan dat die vaardighede en beperkings sowel as die aspirasies en vrese van die eienaar/bestuurder ondersoek moet word. Tesame met ander aspekte soos formele opleiding, ondervinding, eksterne blootstelling en die strewe na persoonlike ontwikkeling word die vermoë van die bestuurder bepaal. Die vlakke van risiko waartoe die bestuurder homself verbind, is 'n verdere faktor wat oorweeg moet word (Du Preez, 1989:28). In hierdie verband kan die rol van die vrou en/of ander betrokke familielede van die boer nie buite rekening gelaat word nie.

Nadat alle aspekte van die interne omgewing soos hierbo uiteengesit, ontleed is, moet 'n opsomming van die sterk- en swakpunte wat van strategiese belang vir die onderneming is, gemaak word. Kenmerkende bevoegdhede of die mededingende voordeel van die onderneming moet afgelei word (Du Preez, 1989:27).

### 3.6.3 Stap 3: bepaal die missie en doelwitte van die onderneming

Die stel van bepaalde langtermyn doelstellings en korttermyn doelwitte is van deurslaggewende belang vir effektiewe strategiese beplanning. Volgens Thompson & Strickland (1987:5) is die stel van formele langtermyn doelstellings noodsaaklik om rigting aan die organisasie se aktiwiteite te gee en word spesifieke prestasie-gekoppelde doelwitte daardeur bepaal. Dit verhoed dus mikpuntlose aktiwiteite, onsekerheid oor wat bereik wil word en 'n gebrek aan sin en doel vir die onderneming. Vir die boerdery-onderneming is bogenoemde net so van toepassing. Giles & Stansfield (1983:20) sê met betrekking tot die behoefte aan doelstellings dat die boer die potensiaal van sy boerdery moet ken, moet weet wat hy uit die onderneming verlang (sy doelstellings) en daarvolgens die pad om daarby uit te kom, moet bepaal. Indien die boer nie doelstellings bepaal nie sal dit onmoontlik wees om keuses uit te oefen tussen alternatiewe optrede-aksies of strategieë op die plaas (Barnard & Nix, 1981:3).

Die boerdery-onderneming verskil volgens Van Reenen & Davel (1987:8), in een belangrike opsig van die meeste ander ondernemings. Hierdie verskil is gesetel in die feit dat die boerdery vir die eienaar 'n beroep sowel as 'n lewenswyse is. Aangesien sy huishouding deel van en geïntegreer is met sy boerdery as beroep, kan botsende doelstelling voorkom. Giles & Stansfield (1983:23) beveel derhalwe aan dat doelstellings

deur die boer, sy vrou en/of generasies in familieverband gesamentlik uitgeklaar moet word. Dit sal verseker dat doelstellings en doelwitte versoenbaar is.

In 'n onderneming bestaan 'n hiërargie van langtermyn doelstellings en korttermyn doelwitte soos 'n hiërargie van bestuursvlakke bestaan (Du Preez, 1989:11). Alhoewel die boerdery-onderneming normaalweg op bestuursvlak nie baie wyd hiërargies strek nie is dit steeds belangrik dat doelstellings en doelwitte op verskillende vlakke geneem moet word. Doelstellings en doelwitte word verdeel in die volgende (Du Preez, 1989:11): missie van die onderneming, mikpuntdoelstellings (langtermyn), etosdoelstellings en operasionele doelwitte (korttermyn). Die proses om bostaande te bepaal, word vervolgens kortliks bespreek.

### **3.6.3.1 Die missie van die onderneming**

Uit die missie kristalliseer die langtermynrigting en samestelling van die onderneming. Dit lei besluitneming op alle vlakke in 'n bepaalde patroon en help die onderneming om vir die toekoms voor te berei. Om 'n missie vir die onderneming en vir die boerdery-onderneming te bepaal, moet die volgende aspekte hanteer word (Thompson & Strickland, 1987:27):

#### **□ Aard van die huidige besigheid van die onderneming**

Die aard van die huidige besigheid word in breë beskryf deur die volgende in kombinasie te oorweeg:

- wie die klante van die onderneming is;
- wat hul behoeftes is; en
- hoe hul behoeftes bevredig word.

#### **□ Beoogde aard van die onderneming se besigheid**

Bestuurders word hierdeur gedwing om 'n toekomsvisie vir die onderneming te ontwikkel. Sommige belangrike aspekte behoort as riglyn oorweeg te word en sluit in:

- nuwe verbruikersbehoefte (markte) wat ontstaan en bevredig wil word;
- verandering in die behoeftes (mark) van die huidige verbruikers;
- nuwe tegnologieë of produksiepraktyke wat gevolg behoort te word;
- nuwe verbruikersgroepe of afsetkanale wat benut moet word;

- die behoefte aan, omvang van en aard van diversifikasie;
- produklyne of vertakkings wat uitgeskakel moet word; en
- die breë besigheidsbenadering wat gevolg behoort te word.

### 3.6.3.2 Mikpuntdoelstellings

Uit die missie spruit spesifieke langtermyn doelstellings voort waarna die onderneming streef. Hierdie mikpuntdoelstellings moet op alle strategiese terreine wat die oorlewing en sukses van die onderneming bepaal, vasgestel word (Thompson & Strickland, 1987:30). 'n Klimaat van prestasie-oriëntering binne die onderneming word hierdeur geskep.

Mikpuntdoelstellings moet sover moontlik gekwantifiseer word. 'n Belangrike kriterium vir mikpuntdoelstellings is dat hulle uitdagend, maar bereikbaar moet wees. Die onderneming moet dus bepaal watter prestasie in die lig van die eksterne faktore moontlik is, maar in die lig van die interne situasie bepaal watter prestasie werklik bereikbaar is (Thompson & Strickland, 1987:31).

Boerdery-ondernemings is gewoonlik eenmansake en verskille tussen individue, as bestuurders van boerdery-ondernemings, speel 'n groot rol in die tipe en aard van doelstellings wat gestel word. Dit is daarom moeilik om spesifieke riglyne te bied met betrekking tot die stel van doelstellings. Voorbeelde van die meer algemene boerdery-bestuursdoelstellings is volgens Die Standard Bank van Suid-Afrika (1988:3) die volgende:

- die maksimalisering van wins;
- die bereiking en handhawing van sekere produksiepeile;
- omvang van die onderneming of boerderygrootte;
- groei in die onderneming;
- finansiële oorlewing;
- die handhawing van 'n stabiele inkomste mettertyd; en
- die terugbetaling van skuld.

### 3.6.3.3 Etosdoelstellings

Etosdoelstellings word bepaal deur die waardestelsel van die uitvoerende beampte en manifesteer in die wyse waarop die onderneming optree teenoor persone en instansies met wie die onderneming in wisselwerking verkeer. Dit sluit klante, die owerheid, die plaaslike gemeenskap, werknemers en voorsieners in (Argenti, 1974:39). Etiese norme

en standaard bepaal dus die onderneming of boerdery se optrede en metodes wat aangewend word om sy ander doelstellings en doelwitte te bereik.

#### **3.6.3.4 Operasionele doelwitte**

Operasionele doelwitte is korttermyn doelwitte en bepaal die wyse waarop die onderneming sy mikpuntdoelstellings gaan bereik (Du Preez, 1989:14). Hierdie doelwitte is prestasie-gekoppel en het betrekking op die laer of funksionele vlakke van die onderneming. Dit vind normaalweg beslag in die vorm van standaard, teikens en mikpunte. Operasionele doelwitte word tot 'n groot mate deur korttermynomstandighede beïnvloed en is daarom baie aan verandering en aanpassing onderworpe.

Enkele voorbeelde van fasette binne landbouverband waarop operasionele doelwitte van toepassing kan wees, is onder andere:

- arbeidsdoeltreffendheid;
- gereedskapsdoeltreffendheid;
- doeltreffendheid van gewasverbouing;
- doeltreffendheid van veeproduksie; en
- ander doeltreffendheidsmaatstawwe.

#### **3.6.4 Stap 4: bepaal strategiese alternatiewe**

Die volgende stap in die strategiese beplanningsproses is om strategiese alternatiewe daar te stel. Thompson & Strickland (1987:32) vat die doelwit met hierdie stap soos volg saam: "Strategy is the trajectory or flight path toward the bull's-eye (the target objectives) and is made up of the entrepreneurial, competitive, and functional area approaches management intends to employ in positioning the enterprise and in managing its overall portfolio of activities" (Thompson & Strickland, 1987:32).

Die proses in die bepaling van strategiese alternatiewe begin deur sekere belangrike aannames vir die onderneming te maak met betrekking tot die aspekte wat verband hou met: die omgewingsscenario's, geleenthede en bedreigings, sleutelsuksesfaktore, sterk- en swakpunte en die kenmerkende bevoegdhede van die onderneming (Du Preez, 1989:29).

Vir die formulering van strategiese alternatiewe dien die onderstaande faktore as basis (Du Preez, 1989:29). Hierdie faktore omsluit alles wat in die vorige stappe uitgevoer is, naamlik:

- die teenwoordigheid van 'n prestasiegaping tussen die huidige prestasie van die onderneming en sy langtermyn doelstellings;
- geleenthede en bedreigings wat in die omgewing bestaan;
- die sleutelsuksesfaktore vir die bepaalde bedryf;
- die sterkpunte wat uitgebou moet word en die swakpunte wat geneutraliseer behoort te word;
- die kenmerkende bevoegdhede van die onderneming en sy mededingende voordeel;
- die onderneming se missie, mikpunt doelstellings, etosdoelstellings en operasionele doelwitte; en
- die belangrike aannames ten opsigte van die onderneming en sy omgewing wat ontwikkel is.

Vir enige onderneming bestaan daar 'n wye verskeidenheid strategiese alternatiewe wat ontwikkel kan word. In hierdie gedeelte van die strategiese beplanningsproses moet alle moontlike strategieë vir die onderneming gelys word. Hoe meer verbeeldingrykheid en kreatiwiteit aan die dag gelê word, hoe beter is die kanse om die beste strategie vir die onderneming te selekteer (Argenti, 1982:145).

In die volgende paragrafe word 'n aantal belangrike alternatiewe strategieë aan die hand van Du Preez (1989:40) kortliks bespreek. Die aard van die strategieë vir besigheidsondernemings verskil van die normale boerdery-onderneming in een belangrike opsig. Boerdery-ondernemings kompeteer normaalweg uit 'n bemarkingsoogpunt nie onderling met mekaar nie. Die benadering van Du Preez (1989:40) is die toepaslikste in die landbou en kan met enkele aanpassings dien as riglyn vir strategiese alternatiewe in die boerdery-onderneming.

Die alternatiewe strategieë sluit die volgende in:

#### □ Stabiele groeistrategie

Die stabiele groeistrategie het nie 'n hoë risiko nie en is doelmatig vir die reeds gevestigde en suksesvolle onderneming. Die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer, is stabiel en nie aan verandering onderhewig nie. Kenmerkend van ondernemings wat die strategie volg, is dat hulle dieselfde prestasies nastreef wat in die verlede behaal is, jaarliks met 'n konstante koers groei en nie verander van produkte en dienste nie.

Ondernemings wat die stabiele groeistrategie volg, volg normaalweg een of meer van die volgende benaderings:

- groei deur slegs hul marktaandeel (produksievlak) te behou in 'n stadig groeiende mark;
- verhoging van hul marktaandeel (produksievlak);
- uitbreiding van bestaande produkreekse (diversifikasie); en
- geografiese groei.

#### □ Groeistrategieë

Waar 'n strategie van vinnige groei gevolg word, kom die volgende eienskappe normaalweg na vore: ondernemings konsentreer op groei op bepaalde markte, winsgrense is hoog, prysmededinging word vermy, nuwe ontwikkelings in produkte, markte en prosesse vind plaas en 'n vraag word dikwels geskep na nuwe produkte. Groeistrategieë gaan gewoonlik met 'n hoë mate van risiko gepaard.

'n Paar alternatiewe groeistrategieë bestaan en sluit die volgende in:

- konsentrasie op 'n enkele produk of diens;
- konsentriese of produkverwante diversifikasie;
- voorwaartse of terugwaartse vertikale integrasie;
- horisontale diversifikasie (gewoonlik deur oornames);
- multi-divisionele of nie-produkverwante diversifikasie;

#### □ Afroomstrategie

Die afroomstrategie is onder die huidige omstandighede baie toepaslik in die landbou. Dit behels die vermindering van belegging in 'n bepaalde deel of vertakking van die onderneming. Met die strategie word gepoog om koste te beperk en die kontantvloei te versterk. Die kontantvloei word dan in ander vertakkings van die onderneming aangewend. Dit is belangrik om op die faktore te let wat aanleiding gee tot die volg van 'n afroomstrategie:

- Die produk is op 'n stabiele of afnemende mark.
- Die marktaandeel van die produk is laag en uitbreiding sal te veel kapitaal verg.
- Die produk is nie winsgewend nie.
- Verkope sal nie te vinnig afneem as gevolg van die vermindering in belegging nie.
- Hulpbronne wat hierdeur beskikbaar gestel word, kan beter aangewend word.
- Die produk is nie 'n belangrike onderdeel van die onderneming se portefeulje nie.

## □ Verdedigingstrategie

Indien swak ekonomiese toestande heers of die onderneming swak finansiële prestasie toon, moet 'n verdedigingstrategie gevolg word. Verdedigingstrategieë is gewoonlik 'n strategiese alternatief oor die kort termyn en word gebruik om krisis te oorbrug. Drie alternatiewe verdedigingstrategieë kan gevolg word en is die volgende:

- **Herstelstrategie.** Hierdeur word gepoog om die doeltreffendheid van die onderneming se bedryfsaksies te herstel en sy finansiële prestasie te verbeter.
- **Onttrekkingstrategie.** 'n Nie-winsgewende gedeelte van die onderneming, byvoorbeeld 'n bepaalde produklyn, kan onttrek of verkoop word.
- **Likwidasiestrategie.** Die likwidasiestrategie behels drastiese optrede deurdat die onderneming gelikwideer en verkoop word.

Enige onderneming bestaan uit verskeie elemente, wat gesamentlik en as 'n eenheid die strategiese struktuur van die onderneming vorm (Argenti, 1974:63). Gewoonlik bestaan die strategiese struktuur van 'n onderneming uit die volgende elemente: markte, produkte, fisiese fasiliteite, dienste, finansies, werknemers, voorsiening, verspreiding en bestuur. Die produksieproses, die toepassing van tegnologie asook navorsing en ontwikkeling, kan by die lys gevoeg word. Deur slegs breë strategiese alternatiewe te ontwikkel sonder om die interaksie van hierdie strategieë op die strategiese struktuur van die onderneming te oorweeg, sou nutteloos wees. Dit is daarom noodsaaklik dat 'n volledige stel funksionele strategieë vir elke strategiese alternatief ontwikkel moet word (Du Preez, 1989:30).

Ter opsomming moet in hierdie stap van die strategiese beplanningsproses vir die boerdery-onderneming 'n aantal alternatiewe strategieë bepaal word. Die strategieë moet in terme van die bepaalde boerdery-onderneming, sy samestelling en moontlikhede uitgedruk word. In die volgende stap moet keuses gemaak word tussen die verskillende strategieë.

### 3.6.5 Stap 5: evaluering en keuse van die beste strategie

Die evaluering en keuse van die beste strategie vir die onderneming is die volgende en baie belangrike stap in die strategiese beplanningsproses. Indien hierdie stap nie noukeurig uitgevoer word nie, sal al die harde werk wat in die voorafgaande stappe beskryf is, waardeloos gemaak word.

Die gekose strategie moet die fundamentele benadering wat deur die onderneming gevolg gaan word spesifiseer. Dit voorsien die konteks waarvolgens die aksies op die funksionele terreine benader moet word (Porter, 1985:25).

In die onderstaande gedeelte word 'n raamwerk volgens Du Preez (1989:30) uiteengesit waarvolgens die verskillende alternatiewe strategieë geëvalueer moet word. Die evalueringselemente is soos volg:

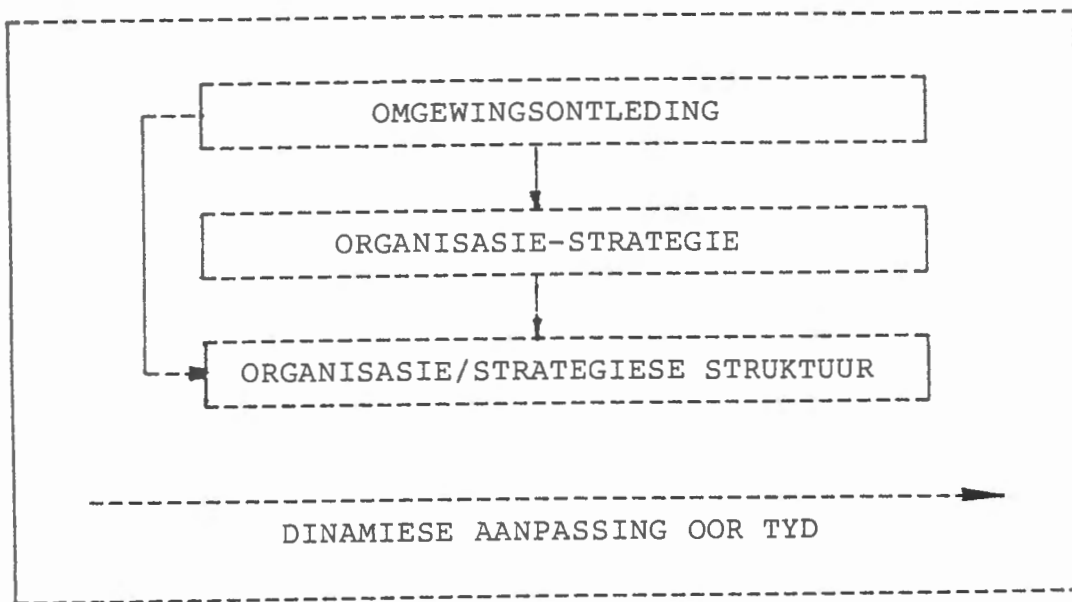
- Evalueer die strategieë in terme van toepaslikheid:
  - van die realistiese aannames van geleenthede en bedreigings wat in die omgewing voorkom asook sleutelsuksesfaktore; en
  - van die mededingende bevoegdhede van die onderneming (sterk- en swakpunte).
- Evalueer die strategieë in terme van konsekwentheid:
  - van die sinergisme tussen die verskillende funksionele strategieë;
  - om die onderneming in staat te stel om die belangrikste doelstellings en doelwitte te bereik; en
  - van ooreenstemming met die waardes, persepsies en oorkoepelende doelstellings van die uitvoerders.
- Evalueer die strategieë in terme van buigsaamheid:
  - om met die geïdentifiseerde risiko's rekening te hou; en
  - met betrekking tot die beskikbaarheid van reserwe hulpbronne wat benodig sal word.

Gedurende die evalueringsfase kan enkele veranderings en afronding aan die alternatiewe steeds oorweeg word. Nadat die evalueringsproses voltooi is, moet die beste strategiese alternatief bepaal word. Dit is belangrik dat al die partye wat betrokke is in die beplanningsproses ten volle moet vertrou dat die bepaalde strategie die beste is en suksesvol uitgevoer kan word in die praktyk.

### **3.6.6 Stap 6: implementering en uitvoering van die strategie**

In die proses om 'n bepaalde strategie in die onderneming te implementeer, is dit belangrik om na die verwantskap tussen die omgewing, strategie en die organisasie/strategiese struktuur van die onderneming te verwys. Die verwantskap word saamgevat deur Du Preez (1987:20) en word in figuur 3.7 aangetoon:

FIGUUR 3.7 VERWANTSKAP TUSSEN OMGEWING, STRATEGIE EN STRUKTUUR



BRON: DU PREEZ (1987:20)

Uit die model is dit duidelik dat die organisasie en/of strategiese struktuur van die onderneming 'n funksie is van die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer en die strategie wat deur die onderneming gevolg word. Geleidelike aanpassing as gevolg van die veranderende aard van bogenoemde faktore is dus noodsaaklik. Vir die boerdery-onderneming is dit van toepassing. Die aanpassings is makliker om te implementeer as gevolg van die volgende eienskappe van die boerdery-onderneming (Anon., 1990:3):

- Beheer is gewoonlik in die hande van 'n enkele individu gesentreer.
- Die klein onderneming is beter daartoe instaat om vinnig op veranderinge te reageer met minder interne weerstand.
- Die ondernemende potensiaal is groter omdat minder oortuig moet word van die implementering van verandering.
- Die eienaar/bestuurder is meer aan die organisasie verbind omdat hy dit besit.

Thompson & Strickland (1987:206) bied 'n omvattende diagnostiese raamwerk vir die implementering van strategie. Die raamwerk word in verkorte vorm en met enkele aanpassings hieronder weergegee:

- Besluit oor die opeenvolging van aksies, die dringendheid daarvan, en die hoeveelheid tyd en aandag wat elkeen vereis.

- Ontwerp 'n geskikte organisasiestruktuur, verkry die samewerking van die personeel, verseker ondersteuning en strategiese leierskap.
- Verseker dat die volgende interne prosesse van die onderneming voldoen aan die vereistes van die strategie:
  - organisatoriese vermoë;
  - struktuur;
  - vergoeding en insentiewe;
  - beleidsvoorskrifte en prosedures;
  - persepsies, waardes, houdings en kultuur;
  - aktiwiteite van die verskillende funksionele vlakke wat insluit: produksie en tegnologie, fisiese fasiliteite, finansies, mannekrag en aankope en voorsiening;
  - bedrewenheid, persoonlikheid en styl van die bestuurder;
  - bestuursinligting en die beheerprosesse; en
  - begrotings en programme.
- Keuses moet gemaak word van hoe vinnig die veranderings in die onderneming moet plaasvind. 'n Stadig maar doelgerigte benadering kan gevolg word of die implementering kan vinnig en beslissend plaasvind.

### 3.6.7 Stap 7: evaluering en beheer van die strategie

Die laaste stap in die proses van strategiese beplanning is die evaluering en beheer daarvan. Sekere belangrike redes, veral gesien vanuit 'n landbou-oogpunt, wys op die belangrikheid van beheer op die uitvoering en vordering van die plan (Barnard & Nix, 1981:16). Hierdie redes sluit in:

- Beplanning geskied onder toestande van onvolkome kennis. Aannames mag verkeerd bewys word wat veranderings en aanpassings van die plan noodsaak.
- Sekere doelstellings en doelwitte mag moontlik nie ten volle bereikbaar wees in die praktyk nie. Hoe vinniger dit besef word hoe beter aangesien planne oor 'n lang tydperk mag strek.
- Die dinamiese omgewing waarbinne die onderneming op tree, mag verander.
- Oor die korttermyn kan faktore soos ongunstige weersomstandighede die verloop van die plan in die wiele ry.

Volgens Du Preez (1987:78) kan die beheerproses in die breë gesien word as die meet van prestasie teenoor prestasie-kriteria wat tydens die beplanningsproses vasgestel is en die neem van korrektiewe aksie indien afwykings van hierdie kriteria voorkom. Beheer is dus 'n dinamiese proses van bestuur ter bereiking van die plan, doelwitte en standarde.

Die volgende formule illustreer bogenoemde (Anon., 1990:4):

Begroting + Afwyking (gunstig of ongunstig) + Aksieplanne = Bevredigende prestasie.

Die omvang van hierdie studie is nie wyd genoeg om die beheerproses in sy volle konsekwensies te beskryf nie. Daar word volstaan deur die vier belangrikste stappe in die beheerproses vir die boerdery-onderneming te noem, naamlik:

- definiëring van sleutelbeheerareas wat uit die beplanningsproses voortspuit;
- rekordhouding van die benodigde boerderybestuursinligting;
- die ontleding en vertolking van die inligting; en
- die toepassing van metodes om beheer te bewerkstellig, wat regstellende stappe en aksieplanne insluit.

In die volgende gedeelte word die formuleringsdokument waarin die strategie van die onderneming uiteengesit word, uit 'n teoretiese oogpunt beskou.

### **3.7 ELEMENTE VAN 'N STRATEGIESE PLAN**

Ongeag die milieu waarbinne 'n organisasie funksioneer, sy strategiese prioriteite, of enige ander faktore wat die organisasie se toekoms kan beïnvloed, moet die geformuleerde strategiese plan vir die onderneming uit sekere basiese elemente bestaan. Die elemente van 'n strategiese plan soos dit beskryf is deur Du Preez (1989:15), word in tabel 3.3 aangetoon.

Die elemente van die strategiese plan soos aangetoon in bostaande tabel, word vervolgens kortliks bespreek. Spesifieke toepassings op die landbou word uit die literatuur aangehaal en in verband gebring.

#### **3.7.1 Doelstellings van die onderneming**

Die missie van die onderneming kan beskou word as die oorhoofse doelstelling van die organisasie. Die bestuur se siening met betrekking tot die onderneming se langtermyn koers en samestelling word in die missie vervat. Verder gee dit rigting aan die aktiwiteite wat op laer vlak uitgevoer word en dien as medium om met werknemers oor hul rol in die organisasie te kommunikeer.

TABEL 3.1 ELEMENTE VAN 'N STRATEGIESE PLAN

1 DOELSTELLINGS VAN DIE ONDERNEMING

- MIKPUNTDIELSTELLINGS
  - \* MISSIE
  - \* FINANSIELE LANGTERMYNDOELSTELLINGS
  - \* ANDER LANGTERMYNDOELSTELLINGS
- ETOS DOELSTELLINGS
- OPERASIONELE DOELWITTE (Net belangrike funksionele doelwitte)

2 MEDEDINGENDE STAAT

- DEFINISIE VAN ONDERNEMING SE BESIGHEID
- STERK- EN SWAK PUNTE
- STRATEGIESE STAAT ("POSTURE")
- MEDEDINGENDE VOORDEEL

3 EKSTERNE OMGEWINGSCENARIO'S

- EKONOMIES
- SOSIO-POLITIES
- REGSOMGEWING
- TEGNOLOGIES
- FINANSIEEL

4 STEL FUNKSIONELE BELEIDSBEPALINGE

- BEMARKING
- VERVAARDIGING
- TEGNOLOGIE
- MANNEKRAAG
- FINANSIEEL
- NAVORSING EN ONTWIKKELING
- INLIGTINGSBESTUUR

5 AANWENDING VAN HULPBRONNE

- GESKEDULEERDE OPEENVOLGING VAN AKSIES
- AKSIEPLANNE
- HOËVLAKMANNEKRAAGBESTUUR

Uit die missie spruit langtermyn finansiële en ander doelstellings voort. Doelstellings moet verkieslik kwantitatief gestel word en aan 'n tydsdimensie gekoppel wees. Hierdie doelstellings gee 'n aanduiding van wat die onderneming glo bereik kan word.

Etosdoelstellings sluit by die ander doelstellings aan, maar fokus op die interaksie van die onderneming met sy omgewing, belangegroepe en werknemers. Dit verwys na die wyse waarop die onderneming sake doen en is gebaseer op etiese norme en standaarde (Du Preez, 1989:13).

Ter bereiking van die onderneming se mikpuntdoelstellings word funksionele doelwitte bepaal. Hierdie doelwitte is gewoonlik korttermyn van aard en het betrekking op die laer of operasionele vlakke van bestuur (Du Preez, 1989:14).

### **3.7.2 Mededingende staat van die onderneming**

Die mededingende staat van die onderneming verwys na die onderneming se posisie in die industrie. Dit gaan nie alleen oor die bestuur se konsep van wat die onderneming moet doen en wie sy kliënte of wat hul behoeftes is nie, maar oor belangrike aspekte soos: hoe sterk die onderneming se huidige mededingende posisie is en hoe verwag word dit kan verander met die huidige strategie, die onderneming se posisie ten opsigte van sleutelsuksesfaktore en die mededingende voordeel wat die onderneming geniet (Thompson & Strickland, 1987:98).

### **3.7.3 Belangrikste omgewingscenario's**

Deeglike ontleding van die tersaaklike eksterne omgewing is uiters belangrik vir die voortbestaan van die onderneming. 'n Opsomming van die belangrikste eksterne omgewings soos die ekonomiese, politiese, sosiale, tegnologiese, finansiële en regsomgewings vorm 'n baie belangrike onderdeel van die strategiese plan. As gevolg van die wisselwerking tussen die onderneming en die eksterne omgewingselemente word die belangrikste geleenthede en bedreigings vir die onderneming geïdentifiseer en kortliks in hierdie gedeelte van die strategiese plan beskryf (Du Preez, 1989:16).

### **3.7.4 Funksionele beleid**

Die mededingende staat van die onderneming moet volgens Du Preez (1989:17) herlei word tot 'n stel funksionele beleidsbepalings. Hierdie beleidsbepalings word gebaseer op die strategie wat gevolg gaan word. Funksionele beleidsbepalings behoort vir die

volgende funksionele eenhede ontwikkel te word: bemarking, vervaardiging, navorsing en ontwikkeling, finansies, tegnologie en mannekrag.

### 3.7.5 Aanwending van hulpbronne

Die strategiese doelstellings en -doelwitte bepaal die aanwending van die beperkte hulpbronne van die onderneming. Hierdie deel van die beplanning moet in ooreenstemming met die mededingende staat van die onderneming wees en beslag vind in duidelike en implementeerbare aksieplanne. Koördinasie tussen die verskillende beplanningstelsels van die onderneming is volgens Du Preez (1989:18) van groot belang.

In hoofstuk 5 word die model vir strategiese beplanning vir die boerdery-onderneming spesifiek ontwikkel. Die formaat waarin die strategiese plan uiteengesit kan word, sal in hoofstuk 5 aandag kry.

## 3.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die teoretiese aspekte met betrekking tot strategiese beplanning en bestuur hanteer. Die konsep van strategiese beplanning en wat dit in wese behels, is eerstens beskryf. Die belangrikste voor- en nadele van die toepassing van strategiese beplanning is behandel. Dit is met die boerdery-situasie in verband gebring.

Die grootste gedeelte van die hoofstuk is aan die strategiese beplanningsproses self gewy. Verskillende modelle uit die teorie is beskou waarna 'n raamwerk vir die strategiese beplanningsproses afgelei is. Die raamwerk bestaan uit sewe stappe en elke stap is aan die hand van die literatuur bespreek. Die bespreking van hierdie gedeeltes is gedoen met die oog op die ontwikkeling van 'n model vir strategiese beplanning vir boerdery-ondernemings.

Ter afsluiting van die hoofstuk is die formaat waarin die strategiese plan verwoord behoort te word kortliks bespreek.

# HOOFSTUK 4

## BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE

### 4.1 INLEIDING

Beskikbare literatuur oor strategiese beplanning het hoofsaaklik betrekking op die gewone sakeonderneming. Min literatuur kon opgespoor word wat direk handel oor strategiese bestuur in die landbou. Die beskikbare literatuur oor strategiese beplanning is gekombineer met literatuur wat handel oor die konsep van beplanning en bestuur in die landbou. Daardeur is dit moontlik om 'n goeie teoretiese onderbou vir die model vir strategiese bestuur vir boerdery-ondernemings te verkry. Ten einde die model met die praktyk te versoen, is empiriese navorsing onder 'n groep boere in Wes-Transvaal bykomend geloods. Die doelwitte van die empiriese navorsing word in die onderstaande saamgevat:

- Om met betrekking tot die teikengroep 'n beknopte profiel te bepaal van: biografiese gegewens met betrekking tot die boer, samestelling van boerdery-ondernemings, finansiële gegewens met betrekking tot boerdery-ondernemings en die inskakeling van nie-boerdery-ondernemings.
- Om met betrekking tot die teikengroep 'n bepaling te maak van die beplannings- en doelwitstellingspraktyke wat vir die boerdery-onderneming toegepas word.
- Om die teikengroep se persepsie te bepaal oor die belangrikheid van sekere aspekte van die eksterne en interne omgewings op boerderysukses. Hierdeur word dit moontlik gemaak om die strategiese beplanningsmodel met inagneming van die praktyk aan te pas en te finaliseer.
- Om sekere neigings te bepaal met betrekking tot die strategiese rigting en koers wat die teikengroep gedurende die afgelope tien seisoene gevolg het.

Nadat die navorsingsmetodiek kortliks behandel is, word die res van die hoofstuk gewy aan die bevindinge uit die empiriese studie.

## **4.2 NAVORSINGSOMVANG EN -METODIEK**

Die navorsing is geloods onder 'n totaal van 142 boere wat by sewe studiegroepe van die Departement van Landbou-ontwikkeling ingeskakel is. Studiegroeplede is as teikengroep gekies, omdat hulle oor die algemeen ingeligte boere is, op bestuursvlak verder gevorderd as die deursnee boer is en hul toeganklikheid vir onderhoudvoering op die vlak beter is.

Die geografiese verspreiding van die studiegroepe strek oor die landdrosdistrikte van Coligny, Lichtenburg, Schweizer-Reneke en Wolmaransstad. Dit verteenwoordig 'n groot gedeelte van die Wes-Transvaalse somersaaigebied. 'n Steekproef van 34 respondente is deur middel van die gestratifiseerde sistematiese steekproefnemingstegniek uit die totale populasie van 142 studiegroeplede geneem. Gestruktureerde onderhoude is deur die skrywer met 30 respondente gevoer.

Die vraelys wat vir die gestruktureerde onderhoude aangewend is, is as Bylae 1 aangeheg. Die vraelys is aan die hand van 'n literatuurstudie opgestel en gefinaliseer nadat gesprekke met kundiges op die gebied van landboubediening plaasgevind het. Toetsing van die vraelys het plaasgevind alvorens met die gestruktureerde onderhoude begin is.

Die vraelys is onder 'n dekbrief aan die respondente uitgestuur met die versoek om die vraelys te bestudeer en voorlopig te voltooi. Afsprake is daarna telefonies met elke respondent gemaak en tydens die besoek is die vraelys volledig bespreek en voltooi. Dit dien gemeld te word dat die algemene houding van die respondente positief was en dat die onderhoude deur die meeste repondente positief en as stimulerend ervaar is.

## **4.3 BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE**

Die inligting wat met die opnames ingesamel is, is statisties met behulp van 'n rekenaar verwerk. In die onderstaande paragrawe word die bevindinge aangetoon en bespreek.

### **4.3.1 Biografiese besonderhede**

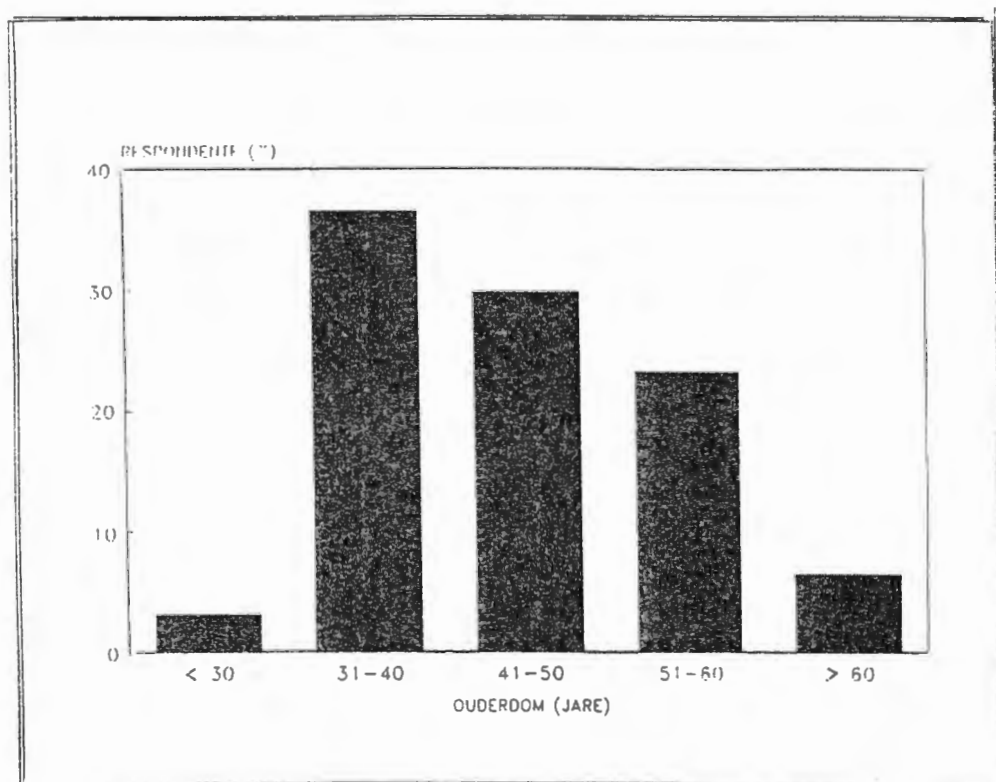
#### **4.3.1.1 Ouderdom**

Die frekwensieverdeling van die respondente in ouderdomsgroepe word in tabel 4.1 en figuur 4.1 aangetoon.

**TABEL 4.1 FREKWENSIEVERDELING VAN RESPONDENTE IN OUDERDOMSGROEPE**

| OUERDOMSGROEP (JARE) | AANTAL RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|----------------------|--------------------|-----------------|
| JONGER AS 30         | 1                  | 3,3             |
| 31 TOT 40            | 11                 | 36,7            |
| 41 TOT 50            | 9                  | 30,0            |
| 51 TOT 60            | 7                  | 23,3            |
| OUER AS 60           | 2                  | 6,7             |
| TOTAAL               | 30                 | 100,0           |

**FIGUUR 4.1 VERSPREIDING VAN RESPONDENTE IN OUDERDOMSGROEPE**



'n Goeie ouerdomsverspreiding van die respondente van jonger as 30 jaar tot ouer as 60 jaar is verkry. Die grootste groep respondente, naamlik 36,7%, val in die ouerdomsgroep van 31 tot 40 jaar. Die gemiddelde ouerdom is 44,3 jaar.

#### 4.3.1.2 Hoogste opvoedkundige kwalifikasie

In tabel 4.2 word die frekwensieverdeling van die respondente volgens hoogste opvoedkundige kwalifikasie aangetoon.

*TABEL 4.2 VERSPREIDING VAN RESPONDENTE VOLGENS KWALIFIKASIE*

| HOOGSTE KWALIFIKASIE               | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|------------------------------------|-------------|-----------------|
| LAER AS MATRIEK                    | 9           | 30,0            |
| MATRIEK                            | 12          | 40,0            |
| LANDBOUDIPLOMA                     | 0           | 0,0             |
| LANDBOUGRAAD                       | 3           | 10,0            |
| ANDER GRAAD OF DIPLOMA             | 2           | 6,7             |
| TEGNIJSE NASKOOLSE<br>KWALIFIKASIE | 3           | 10,0            |
| NAGRAADSE KWALIFIKASIE             | 1           | 3,3             |
| TOTAAL                             | 30          | 100,0           |

Die grootste groep respondente, naamlik 40,0% beskik oor matriek. Dit is insiggewend dat 30,0% van die respondente nie matriek behaal het nie. 'n Totaal van 30,0% van die respondente beskik oor naskoolse kwalifikasies waarvan 10,0% tegnies van aard is en 10,0% oor landbougrade beskik.

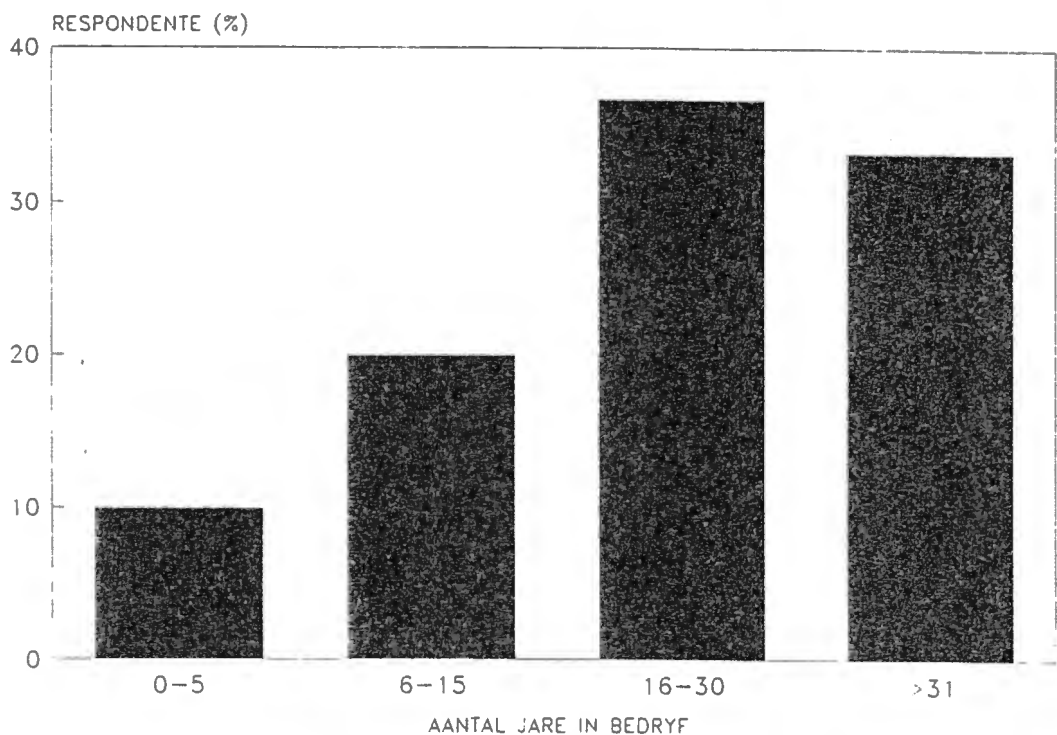
#### 4.3.1.3 Aantal jare in die landboubedryf

As gevolg van die bevinding dat 70,0% van die respondente oor matriek of 'n laer standaard beskik, word gevind dat die respondente lank reeds in die boerderybedryf betrokke is. Die grootste groep respondente, naamlik 36,7% boer alreeds tussen 16 en 30 jaar en 33,3% boer vir meer as 30 jaar. Die frekwensieverdeling van die respondente oor die aantal jare in die boerderybedryf word in tabel 4.3 en figuur 4.2 aangetoon.

*TABEL 4.3 VERSPREIDING VAN RESPONDENTE OOR AANTAL JARE IN DIE BEDRYF*

| AANTAL JARE IN BEDRYF | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|-----------------------|-------------|-----------------|
| 0 TOT 5               | 3           | 10,0            |
| 6 TOT 15              | 6           | 20,0            |
| 16 TOT 30             | 11          | 36,7            |
| 31 EN MEER            | 10          | 33,3            |
| TOTAAL                | 30          | 100,0           |

FIGUUR 4.2 VERSPREIDING VAN RESPONDENTE OOR AANTAL JARE IN DIE BEDRYF



4.3.1.4 Vorige beroep

Van die respondente het 36,7% aangedui dat hulle ander beroepe beoefen het voordat hulle tot die boerdery toegetree het. Die aard van die vorige beroepe sluit die volgende in (persentasie van die betrokke respondente in hakies aangedui): werktuigkundige (27,3%), bemarking (18,2%), klerklik (18,2%), onderwys (18,2%), handel (9,1%) en rekenaar-tegnies (9,1%).

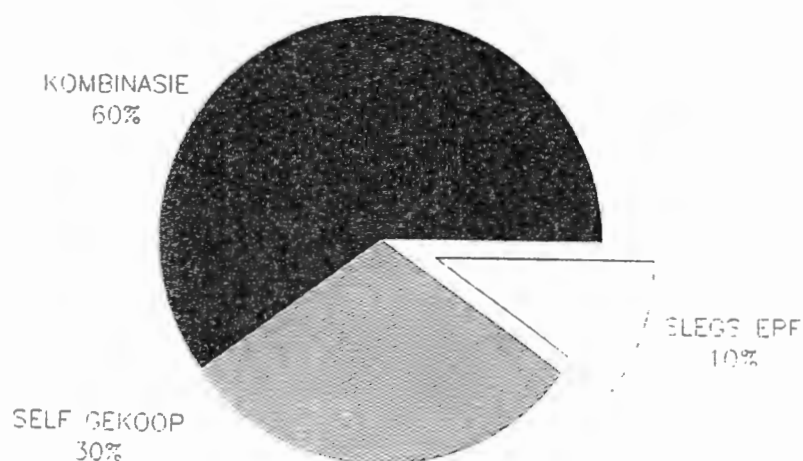
4.3.1.5 Hoe die boerdery-onderneming bekom is

Die verdeling van respondente volgens die wyse waarop die boerdery-onderneming bekom is, word in tabel 4.4 aangedui.

TABEL 4.4 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE WYSE  
WAAROP DIE BOERDERY-ONDERNEMING BEKOM IS

| WYSE BEKOM               | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|--------------------------|-------------|-----------------|
| SELF GEKOOP              | 9           | 30,0            |
| TEN VOLLE GEÊRF          | 3           | 10,0            |
| KOMBINASIE VAN BOSTAANDE | 18          | 60,0            |
| TOTAAL                   | 30          | 100,0           |

**FIGUUR 4.3 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE WYSE  
WAAROP DIE BOERDERY-ONDERNEMING BEKOM IS**

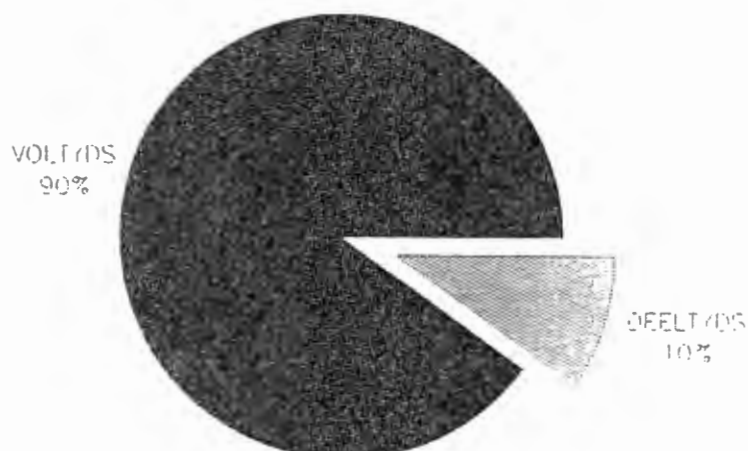


Die meerderheid, naamlik 60,0% van die respondente het hul ondernemings gedeeltelik geërf en gedeeltelik gekoop. Dit blyk dat erfopeenvolging 'n rol speel in die verkryging van boerdery-ondernemings. By 70,0% van die respondente het erfopeenvolging 'n rol gespeel. Bostaande feit mag 'n invloed hê op die persoonlike doelwitte en strewes van die boer.

#### 4.3.1.6 Basis waarop boerdery hanteer word

Die verdeling van die respondente volgens die basis waarop die boerdery hanteer word, word in figuur 4.4 aangetoon.

**FIGUUR 4.4 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE BASIS  
WAAROP DIE BOERDERY HANTEER WORD**



Slegs 10,0% van die respondente boer deeltjds en 90,0% voltyds.

4.3.2 Fisiese inligting met betrekking tot die boerdery-onderneming

4.3.2.1 Benutting van boerdery-oppervlaktes

In tabel 4.5 word die gemiddelde aantal hektare , soos dit deur die teikengroep aangewend word, aangetoon. Een respondent se oppervlakte-aanwending is nie in berekening gebring nie, omdat dit buite verhouding groot is en gemiddeldes sou skeeftrek.

TABEL 4.5 GEMIDDELDE AANWENDING VAN BOERDERY-OPPERVLAKTES

| OPPERVLAKTE AANWENDINGSITEM   | GEMIDDELDE<br>OPPERVLAKTE (HA) | PERSENTASIE<br>(%) |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| TOTALE BOERDERY (EIE EN HUUR) | 1 314,69                       | 100,0              |
| HUURGROND VIR SAAIERY         | 139,14                         | 10,6               |
| HUURGROND VIR WEIDING         | 137,03                         | 10,4               |
| DROËLANDMIELIES               | 498,28                         | 37,9               |
| DROËLANDSONNEBLUM             | 33,10                          | 2,5                |
| DROËLANDGRONDBONE             | 28,96                          | 2,2                |
| DROËLANDGRAANSORGHUM          | 0,00                           | 0,0                |
| DROËLAND ANDER                | 10,69                          | 0,8                |
| BESPROEIINGSKONTANTGEWASSE    | 0,03                           | 0,0                |
| BESPROEIINGSWEIDINGSGEWASSE   | 2,69                           | 0,2                |
| DROËLAND AANGEPLANTE WEIDING  | 58,48                          | 4,4                |
| NATUURLIKE VELDWEIDING        | 682,24                         | 51,9               |
| ANDER                         | 0,24                           | 0,0                |

Uit tabel 4.5 blyk dit dat die grootste oppervlakte, naamlik 51,9% vir natuurlike veldweiding aangewend word. Mielies is die droëland kontantgewas wat oorwegend verbou word, naamlik op 37,9% van die totale boerdery-oppervlakte. Die verbouing van die ander droëlandkontantgewasse speel 'n ondergeskikte rol.

Alhoewel dit volgens tabel 4.4 voorkom asof die boerdery van die groep redelik ge-diversifiseerd is, toon verwerkings dat onderskeidelik slegs 37,9% en 31,0% van die respondente sonneblom en grondbone verbou. Van alle respondente verbou 100,0% mielies en 96,6% wend natuurlike veldweiding vir veeboerdery aan. Heelwat ruimte vir verdere diversifikasie bestaan dus.

Met verwysing na die huur van landbougrond, is die gemiddelde persentasie huurgrond vir saaiery en weiding onderskeidelik 10,6% en 10,4% van die totale boerdery-oppervlakte. Van alle respondente huur 44,8% respondente saai grond en 34,5% respondente

weiding. Huur speel dus by 'n relatief groot groep respondente 'n rol in die samestelling van boerdery-ondernemings.

4.3.2.2 Veevertakkings

Die omvang van die verskillende veevertakkings word in tabel 4.6 aangetoon.

TABEL 4.6 OMVANG VAN VEEVERTAKKINGS

| VEEVERTAKKINGSITEM             | AANTAL DIERE<br>(GVE) | RESPONDENTE<br>BETROKKE (%) |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| AANTAL MELKRASTEELKOEIE        | 45,76                 | 72,4                        |
| AANTAL VLEISRASTEELKOEIE       | 82,86                 | 72,4                        |
| AANTAL VLEISRASVOERKRAALBEESTE | 20,00                 | 13,8                        |
| AANTAL SPEKULASIEBEESTE        | 0,00                  | 0,0                         |
| AANTAL VLEIS/WOLRASTEELOOIE    | 18,37                 | 79,3                        |
| AANTAL VOERKRAALSKAPE          | 2,07                  | 17,2                        |
| AANTAL ANDER (BOERBOKKE)       | 0,03                  | 3,4                         |

Die term *GVE* verwys na grootvee-eenhede en word gebruik om 'n relatiewe vergelyking tussen die verskillende veetipes te tref. Volgens tabel 4.6 word gemiddeld 82,86 vleisras-teelkoeie aangehou en is dit die veevertakking met die grootste omvang, gevolg deur 45,76 melkrasteelkoeie. Melkboerdery is meer intensief en die finansiële omset per grootvee-eenheid is gewoonlik groter as die van vleisbeeste.

Indien die aantal respondente betrokke in die verskillende veevertakkings beskou word, blyk dit dat die meeste respondente, naamlik 79,3% oor 'n skaapvertakking beskik. Van alle respondente beskik 72,4% oor 'n melkvertakking en 72,4% oor 'n vleisbees-vertakking. Slegs 13,8% en 17,2% van die respondente beskik onderskeidelik oor vleis-bees- en vleisskaapvoerkraalvertakkings.

Van die respondente is 13,3%, 6,7% en 3,3% onderskeidelik stoettelers van melkbeeste, vleisbeeste en skape. Hierdie respondente benut 'n nismark deurdat die vee as teelmateriaal bemark word en nie as 'n verbruikersproduk nie.

4.3.2.3 Ander boerdery-vertakkings

Die studie toon verder dat slegs een respondent (3,4%) ander boerdery-vertakkings beoefen. Dit behels die verbouing en bemarking van pekanneute.

4.3.2.4 Arbeiders en plaasbestuurders

Die frekwensieverdeling van die aantal arbeiders in diens van die teikengroep word in tabel 4.7 aangetoon.

TABEL 4.7 VERSPREIDING VAN RESPONDENTE VOLGENS AANTAL ARBEIDERS

| AANTAL ARBEIDERS | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|------------------|-------------|-----------------|
| 1 TOT 5          | 2           | 6,7             |
| 6 TOT 10         | 13          | 43,3            |
| 11 TOT 15        | 9           | 30,0            |
| 16 TOT 20        | 0           | 0,0             |
| 21 TOT 25        | 3           | 10,0            |
| 26 EN MEER       | 3           | 10,0            |
| TOTAAL           | 30          | 100,0           |

Die meeste respondente, naamlik 43,3% het tussen 6 en 10 arbeiders in diens. Die gemiddelde aantal arbeiders in diens is 12,17.

Plaasbestuurders is vir die doeleindes van die studie beskou as almal behalwe die eienaar of hoofbestuurder wat in 'n bestuurshoedanigheid in diens van die onderneming is. Die verdeling van die respondente, volgens die aantal plaasbestuurders in diens, word in tabel 4.8 getoon.

*TABEL 4.8 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS AANTAL PLAASBESTUURDERS*

| AANTAL PLAASBESTUURDERS | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|-------------------------|-------------|-----------------|
| GEEN                    | 21          | 70,0            |
| EEN PERSOON             | 6           | 20,0            |
| TWEE PERSONE            | 1           | 3,3             |
| MEER AS TWEE PERSONE    | 2           | 6,7             |
| TOTAAL                  | 30          | 100,0           |

Uit tabel 4.8 is dit duidelik dat die grootste groep, naamlik 70,0% alleen vir die bestuur van die boerdery verantwoordelik is. Van die respondente het 20,0% een plaasbestuurder in diens en 10,0% het twee of meer plaasbestuurders in diens. Die plaasbestuurders is oor die algemeen tegnies georiënteer.

#### 4.3.2.5 Basis vir die aanwending van natuurlike hulpbronne

Vir volgehoue ekonomiese produksie van landbouprodukte, is dit noodsaaklik dat produksie in harmonie met die natuurlike hulpbronne op die plaas sal geskied. Vier breë moontlikhede as basis vir hulpbronaanwending is aan die respondente voorgehou waaruit die mees toepaslike een gekies moes word. Die moontlikhede as basis vir hulpbronaanwending is: 'n detail grondgebruiksbeplanning in samewerking met kundiges, 'n potensiaal- en geskiktheidsbepaling deur kundiges, eie ondervinding en laastens op 'n lukrake wyse. In tabel 4.9 word die verdeling van respondente volgens die basis vir hulpbronaanwending aangetoon.

*TABEL 4.9 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE BASIS  
VIR DIE AANWENDING VAN NATUURLIKE HULPBRONNE*

| BASIS VIR HULPBRONAAANWENDING    | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|----------------------------------|-------------|-----------------|
| DETAIL GRONDGEBRUIKSBEPLANNING   | 10          | 33,3            |
| POTENSIAAL-/GESKIKTHEIDSBEPALING | 12          | 40,0            |
| EIE ONDERVINDING                 | 8           | 26,7            |
| LUKRAKE WYSE                     | 0           | 0,0             |
| TOTAAL                           | 30          | 100,0           |

Die grootste groep, naamlik 40,0% van die respondente het aangetoon dat hulle van kundige advies ten opsigte van die potensiaal en geskiktheid van hulpbronne gebruik maak. Van die respondente baseer 33,3% die aanwending van natuurlike hulpbronne op 'n detail hulpbronopname en gebruiksbepanning. Slegs 26,7% van die respondente wend hulpbronne volgens eie ondervinding aan. Geen respondent wend hulpbronne op 'n lukrake wyse aan nie. Aangesien die navorsing slegs op studiegroeplede toegespits is, is dit waarskynlik die rede waarom so 'n groot groep, naamlik 73,3% van die respondente van kundiges gebruik maak in hul beplanning oor hulpbronaanwending. Die strategiese belangrikheid van effektiewe hulpbronaanwending en benutting het klaarblyklik inslag by die teikengroep gevind.

### 4.3.3 Finansiële gegewens met betrekking tot boerdery-ondernemings

#### 4.3.3.1 Solvabiliteit, rentabiliteit en likiditeit

Drie finansiële maatstawwe is gebruik om die finansies van die boerdery-ondernemings van die teikengroep te evalueer. Die maatstawwe is: solvabiliteit, rentabiliteit en likiditeit. Vier kriteria by elk van die maatstawwe moes deur die respondente beoordeel word. In tabelle 4.10, 4.11 en 4.12 word die verdeling van die respondente volgens kriteria vir die maatstawwe solvabiliteit, rentabiliteit en likiditeit getoon.

TABEL 4.10 FREKWENSIEVERDELING VOLGENS KRITERIA VIR SOLVABILITEIT

| TOTALE BATE TOT LASTE-VERHOUDING | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|----------------------------------|-------------|-----------------|
| MEER AS VIER                     | 7           | 23,3            |
| TWEE TOT VIER                    | 10          | 33,3            |
| EEN TOT TWEE                     | 12          | 40,0            |
| MINDER AS EEN                    | 1           | 3,3             |
| TOTAAL                           | 30          | 100,0           |

Die grootste groep respondente, naamlik 40,0% van die respondente se totale bates bedra een tot twee maal totale laste. Vir die groep is die skuldlasverhouding (totale laste, uitgedruk as persentasie van totale bates) dus 50 tot 100%, wat onder die onseker omstandighede in die landbou, nie gunstig is nie. Slegs 23,3% van die respondente se totale bates bedra meer as vier keer totale laste, met 'n skuldlasverhouding van minder as 25%. Dit is verteenwoordigend van 'n redelik veilige situasie in die landbou. Een respondent het aangedui dat hy insolvent is.

TABEL 4.11 FREKWENSIEVERDELING VOLGENS KRITERIA VIR RENTABILITEIT

| OPBRENGS OP TOTALE KAPITAAL<br>BESKOU AS : | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|--------------------------------------------|-------------|-----------------|
| BAIE BEVREDIGEND                           | 0           | 0,0             |
| BEVREDIGEND                                | 19          | 63,3            |
| ONBEVREDIGEND                              | 8           | 26,7            |
| BAIE ONBEVREDIGEND                         | 3           | 10,0            |
| TOTAAL                                     | 30          | 100,0           |

Geeneen van die respondente beskou die opbrengs op totale kapitaal aangewend as baie bevredigend nie. Die grootste groep van die respondente, naamlik 63,3% beskou die opbrengs op kapitaal wel as bevredigend. Van die respondente is 36,7% nie tevrede met die opbrengs op totale kapitaal nie. Dit dien gemeld te word dat die respondente gevra is om die evaluasie oor die langer termyn te sien en nie slegs op grond van die uiters ongunstige 1991/92-produksieseisoen te evalueer nie.

TABEL 4.12 FREKWENSIEVERDELING VOLGENS KRITERIA VIR LIKIDITEIT

| DIE NAKOMING VAN KORTTERMYN<br>VERPLIGTINGE GESKIED : | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|-------------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| ALTYD GEMAKLIK                                        | 3           | 10,0            |
| GEREELD GEMAKLIK                                      | 19          | 63,3            |
| GEREELD MOEILIK                                       | 5           | 16,7            |
| ALTYD MOEILIK                                         | 3           | 10,0            |
| TOTAAL                                                | 30          | 100,0           |

Tabel 4.12 toon dat die grootste groep respondente, naamlik 63,3% hul korttermyn-verpligtinge gereeld gemaklik nakom. Slegs 10,0% van die respondente kom hul korttermynverpligtinge altyd gemaklik na. Van die respondente kom 26,7% hul korttermyn-verpligtinge gereeld of altyd moeilik na. Laasgenoemde dui op die feit dat 'n kontantvloeiprobleem deur baie Wes-Transvaalse boere ondervind word.

Die bevindinge uit die navorsing wat hierbo beskryf is, toon dat die finansiële situasie van heelwat respondente nie gunstig is nie. Dit bevestig die situasie ten opsigte van boere se finansies, soos dit in hoofstuk 2 paragraaf 2.3.2 beskryf is. Dit moet in

gedagte gehou word dat slegs studiegroeplede in die studie betrek is. Die finansiële situasie van alle boere in Wes-Transvaal mag moontlik slegter vertoon.

4.3.3.2 Finansiële rekords

Die hou van finansiële rekords is baie belangrik vir die beplanning en beheer van enige onderneming en vir die boerdery-onderneming. Die verdeling van respondente volgens die metode van rekordhouding word in tabel 4.13 aangetoon.

TABEL 4.13 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE METODE VAN REKORDHOUDING

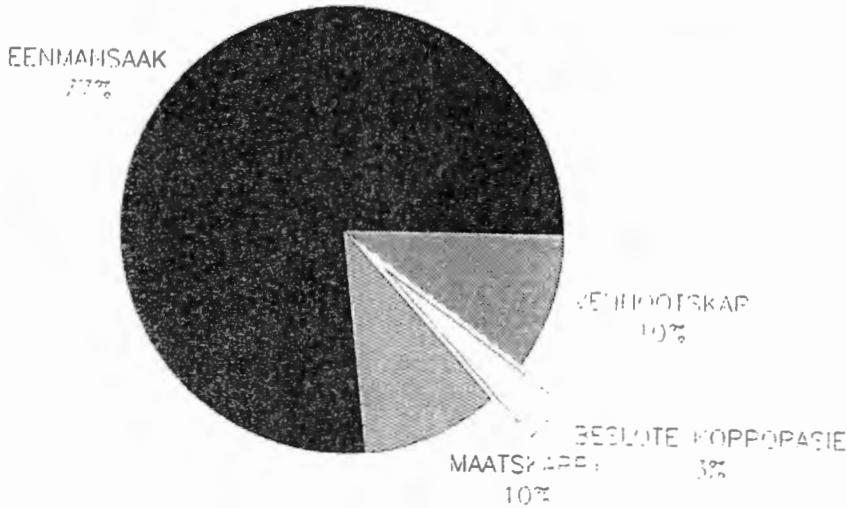
| METODE VAN REKORDHOUDING        | PERSENTASIE RESPONDENTE : |         |
|---------------------------------|---------------------------|---------|
|                                 | JA (%)                    | NEE (%) |
| STUDIEGROEP OF FINANSIËLE BURO  | 10,0                      | 90,0    |
| BOEKHOUER (BELASTINGDOELEINDES) | 93,3                      | 6,7     |
| EIE FORMELE STELSEL OP REKENAAR | 33,3                      | 66,7    |
| EIE INFORMELE STELSEL MET HAND  | 43,3                      | 56,7    |
| GEEN STELSEL                    | 10,0                      | 90,0    |

Van die respondente het slegs 10,0% aangedui dat hulle van finansiële buro's gebruik maak vir die hou van boerderyrekords en bestuursinligting. Respondente wat hul rekords self op 'n eie rekenaar hou en bedryf, maak 33,3% van alle respondente uit. 'n Totaal van 43,3% bedryf 'n informele rekordstelsel met die hand. Die omvangrykheid en volledigheid van hierdie informele stelsels, moet aan die hand van die onderhoude wat gevoer is, bevraagteken word. Boekhouders word deur 93,3% van die respondente gebruik vir belastingdoeleindes. Die inligting wat vir belastingdoeleindes gebruik word, is gewoonlik nie geskik as bestuursinligting nie, omdat die finansiële termyn vir belasting en produksie verskil. Die inligting is nie volledig genoeg nie. Geen stelsel vir finansiële rekords bestaan by 10,0% van die respondente.

4.3.3.3 Ondernemingsvorm

Figuur 4.5 toon die verdeling van die respondente volgens die tipe ondernemingsvorm aan. Die meerderheid respondente, naamlik 76,7% se boerdery-ondernemings word as eenmansake bedryf. Maatskappye en vennootskappe word elk deur 10,0% van die respondente as ondernemingsvorm gebruik. Beslote korporasies word deur net 3,3% respondente gebruik.

FIGUUR 4.5 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS ONDERNEMINGSVORM



4.3.4 Nie-boerdery-ondernemings

Twintig respondente (66,7% van die totaal) het aangedui dat hulle oor een of meer nie-boerdery aktiwiteite beskik. Die volgende nie-boerdery aktiwiteite word toegepas en die persentasie van alle respondente word in hakies, vir elke aktiwiteit getoon: diamantdelwery (20,0%), eie sakeondernemings (16,7%), finansiële beleggings (13,3%), aandele (13,3%), vrou werk (13,3%), eiendomme (10,0%), versekering (6,7%) en bemerking (3,3%). Die feit dat 'n groot persentasie respondente oor diamantdelwerye beskik, is waarskynlik as gevolg van die feit dat drie studiegroepe in diamantdelfgebiede geleë is.

Die 20 respondente wat oor nie-boerdery aktiwiteite beskik se verdeling volgens die gemiddelde jaarlikse bruto-inkomste teen huidige pryse word in tabel 4.14 getoon.

TABEL 4.14 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS BRUTO-INKOMSTE  
UIT NIE-BOERDERY AKTIWITEITE

| GEMIDDELDE JAARLIKSE BRUTO-INKOME<br>UIT NIE-BOERDERY AKTIWITEITE | RESPONDENTE | PERSENTASIE (%) |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| R0 TOT R50 000                                                    | 13          | 65,0            |
| R51 000 TOT 150 000                                               | 4           | 20,0            |
| R151 000 TOT R250 000                                             | 2           | 10,0            |
| R251 000 TOT R350 000                                             | 0           | 0,0             |
| R351 000 EN MEER                                                  | 1           | 5,0             |
| TOTAAL                                                            | 20          | 100,0           |

Die grootste groep respondente, naamlik 65,0% se gemiddelde bruto inkomste uit nie-boerdery-ondernemings oorskry nie R50 000 per jaar nie. Dit maak volgens berekeninge nagenoeg 'n maksimum van 10,0% uit van die bruto boerdery-inkomste per jaar.

Verskillende motiverings vir die betrokkenheid in nie-boerdery aktiwiteite bestaan. In tabel 4.15 word die persentasie-verdeling van respondente wat oor nie-boerdery aktiwiteite beskik volgens die verskillende motiverings getoon.

*TABEL 4.15 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS MOTIVERING  
VIR DIE BETROKKENHEID IN NIE-BOERDERY AKTIWITEITE*

| MOTIVERINGSITEM VIR BETROKKENHEID<br>IN NIE-BOERDERY AKTIWITEITE | PERSENTASIE<br>JA (%) | PERSENTASIE<br>NEE (%) |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| NASTREWING VAN HOË WELVAART                                      | 15,8                  | 84,2                   |
| VERSPREI RISIKO (DIVERSIFIKASIE)                                 | 90,0                  | 10,0                   |
| BOERDERY NIE BETALEND GENOEG                                     | 75,0                  | 25,0                   |
| VOOR- OF TERUGWAARTSE INTEGRASIE                                 | 5,0                   | 95,0                   |
| HANDEL OP ADVIES VAN 'N KUNDIGE                                  | 10,0                  | 90,0                   |
| BELANGSTELLING/VOORLIEFDE                                        | 30,0                  | 70,0                   |
| ONVERWAGSE GELEENTHEID                                           | 20,0                  | 80,0                   |
| ERFPORSIE TOEGEVAL                                               | 5,3                   | 94,7                   |

Volgens tabel 4.15 staan twee aspekte uit as motivering vir die betrokkenheid in nie-landbou aktiwiteite. Hulle is die verspreiding van risiko buite die landbou en die feit dat die landbou nie betalend genoeg is nie. Bostaande bewys dat 'n strategiese benadering by sekere boere nie ontbreek nie.

### 4.3.5 Beplannings- en doelwitstellingspraktyke van boerdery-ondernemings

#### 4.3.5.1 Boerderybeplanning: metode, beginsels en probleme

Die oorgrote meerderheid van die respondente, naamlik 86,7% het aangetoon dat hul beplanning hoofsaaklik op feitelike inligting gebaseer is. Die res wat 13,3% van die respondente uitmaak, beplan hoofsaaklik op gevoel.

Tabel 4.16 toon die verdeling van respondente volgens die toepassing van verskillende beplannings- of bestuursbeginsels.

*TABEL 4.16 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE TOEPASSING  
VAN BEPLANNINGS- OF BESTUURSBEGINSELS*

| BEPLANNINGS- OF BESTUURSBEGINSELS<br>WAT TOEGEPAS WORD | PERSENTASIE<br>JA (%) | PERSENTASIE<br>NEE (%) |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| DAAGLIKSE/WEEKLIKSE SKEDULERING                        | 93,3                  | 6,7                    |
| KORTTERMYNBEPLANNING (1-2 JAAR)                        | 73,3                  | 26,7                   |
| LANGTERMYNBEPLANNING (3-10 JAAR)                       | 43,3                  | 56,7                   |
| DOELWITBESTUUR                                         | 23,3                  | 76,7                   |
| STRATEGIESE BESTUUR                                    | 6,7                   | 93,3                   |

Gegewens uit tabel 4.16 toon dat die respondente oorwegend konsentreer op korttermyn aksies en planne. Hoe langer die termyn, hoe kleiner is die groep respondente wat beplan en bestuur. Reaktiewe in plaas van pro-aktiewe bestuursoptrede blyk die algemene tendens te wees.

Tabel 4.17 toon die verdeling van respondente volgens kriteria vir die beoordeling van tien verskillende probleme wat die beplanningsproses moontlik kan strem.

*TABEL 4.17 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS KRITERIA  
VIR DIE BEOORDELING VAN PROBLEME MET BEPLANNING*

| KRITERIA : 1 = GEENSINS 'N PROBLEEM<br>2 = SOMS 'N PROBLEEM<br>3 = GEWOONLIK 'N PROBLEEM<br>4 = ALTYD 'N PROBLEEM | PERSENTASIE RESPON-<br>DENTE VOLGENS BE-<br>OORDELINGSKRITERIA<br>(%) |      |      |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|------|-----|
| MOONTLIKE PROBLEME                                                                                                | 1                                                                     | 2    | 3    | 4   |
| GEBREK AAN TYD                                                                                                    | 23,3                                                                  | 60,0 | 13,3 | 3,3 |
| GEBREK AAN BESTUURSKUNDIGHEID                                                                                     | 16,7                                                                  | 83,3 | 0,0  | 0,0 |
| GEBREK AAN KENNIS VAN DIE OMGEWING                                                                                | 66,7                                                                  | 23,3 | 6,7  | 3,3 |
| VOORUITSKATTINGS EN BERAMINGS NOOIT KORREK                                                                        | 10,0                                                                  | 73,3 | 10,0 | 6,7 |
| GEBREK AAN BESTUUR SINLIGTING                                                                                     | 46,7                                                                  | 50,0 | 3,3  | 0,0 |
| ONSEKER OOR DOELWITTE VAN DIE BOERDERY                                                                            | 66,7                                                                  | 26,7 | 3,3  | 3,3 |
| BOERDERY IS TE KLEIN                                                                                              | 70,0                                                                  | 20,0 | 10,0 | 0,0 |
| GEBREK AAN HULPMIDDELS VIR ONDERSTEUNING                                                                          | 56,7                                                                  | 33,3 | 10,0 | 0,0 |
| WEET NIE HOE OM TE BEPLAN NIE                                                                                     | 70,0                                                                  | 30,0 | 0,0  | 0,0 |
| BANG VIR OF WEERSTAND TEEN VERANDERING                                                                            | 53,3                                                                  | 43,3 | 3,3  | 0,0 |

Uit tabel 4.17 blyk dit dat die grootste groep respondente die volgende moontlike probleme beoordeel, as dat dit soms 'n probleem kan wees: gebrek aan tyd, gebrek aan bestuurskundigheid, vooruitskattings en beramings nooit korrek asook gebrek aan bestuursinligting. Die volgende moontlike probleme word deur die grootste persentasie respondente aangedui as geensins 'n probleem vir die beplanningsproses: gebrek aan kennis van die omgewing, onseker oor doelwitte van die boerdery, boerdery is te klein, gebrek aan hulpmiddels vir ondersteuning, weet nie hoe om te beplan nie en bang vir of weerstand teen verandering.

Dit is insiggewend dat, alhoewel die meerderheid respondente volgens tabel 4.16 hoofsaaklik nie oor die langer termyn beplan nie hulle nie wesenlike probleme ondervind wat stremmend inwerk op die beplanningsproses nie. Probleme mag moontlik bestaan, terwyl die respondente onbewus daarvan is.

### 4.3.5.2 Doelstellings van boerdery-ondernemings

Nege moontlike breë doelstellings vir boere is aan die respondente voorgehou vir beoordeling van die belangrikheid daarvan. In tabel 4.18 word die verdeling van die respondente volgens kriteria vir die beoordeling van die belangrikheid van die doelstellings aangetoon.

*TABEL 4.18 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS KRITERIA  
VIR DIE BEOORDELING VAN BREË DOELSTELLINGS*

| KRITERIA : 1 = GEENSINS BELANGRIK<br>2 = MINDER BELANGRIK<br>3 = BELANGRIK<br>4 = BAIE BELANGRIK | PERSENTASIE RESPONDENTE VOLGENS BEOORDELINGSKRITERIA (%) |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|------|------|
|                                                                                                  | 1                                                        | 2    | 3    | 4    |
| MOONTLIKE BREË DOELSTELLINGS                                                                     |                                                          |      |      |      |
| GROOT EN OMVANGRYKE BOERDERY                                                                     | 23,3                                                     | 36,7 | 40,0 | 0,0  |
| NASTREWING VAN 'N HOË WELVAARTSPEIL                                                              | 6,7                                                      | 30,0 | 43,3 | 20,0 |
| MAKSIMALISERING VAN WINS                                                                         | 0,0                                                      | 3,3  | 33,3 | 63,3 |
| HANDHAWING VAN 'N HOË OPBRENGS OP KAPITAAL                                                       | 0,0                                                      | 6,7  | 36,7 | 56,7 |
| HANDHAWING VAN HOË FISIESE PRODUKSIEPEILE                                                        | 3,3                                                      | 33,3 | 43,3 | 20,0 |
| GROEI IN DIE ONDERNEMING                                                                         | 6,7                                                      | 6,7  | 53,3 | 33,3 |
| FINANSIËLE OORLEWING                                                                             | 0,0                                                      | 3,3  | 13,3 | 83,3 |
| ONAFHANKLIKHEID EN STABILITEIT                                                                   | 0,0                                                      | 0,0  | 16,7 | 83,3 |
| GELUKKIGE GESINSBESTAAN                                                                          | 0,0                                                      | 0,0  | 13,3 | 86,7 |

Tabel 4.18 toon dat die grootste groep respondente die volgende doelstellings as baie belangrik beoordeel: gelukkige gesinsbestaan, finansiële oorlewing, onafhanklikheid en stabiliteit, maksimalisering van wins en handhawing van 'n hoë opbrengs op kapitaal. Doelstellings wat deur die grootste groep respondente as belangrik beoordeel word, sluit in: groei in die onderneming, nastrewing van 'n hoë welvaartspeil, handhawing van hoë fisiese produksiepeile en groot en omvangryke boerdery. Volgens bostaande bevindinge is dit insiggewend om daarop te let dat die respondente primêr doelstellings nastreef wat die welstand van persoonlike omstandighede raak. Die nastrewing van 'n hoë mate van welvaart en rykdom speel 'n sekondêre rol.

Ten opsigte van die formulering van doelstellings vir die boerdery-onderneming is gevind dat die grootste groep respondente oor informele (ongeskrewe) doelstellings en doelwitte oor die lang- en korttermyn beskik. In tabel 4.19 en tabel 4.20 word die verdeling van respondente volgens die mate waarvolgens doelstellings en doelwitte onderskeidelik bestaan, aangetoon.

*TABEL 4.19 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE MATE  
WAARTOE LANGTERMYNDOELSTELLINGS BESTAAN*

| MATE WAARTOE LANGTERMYNDOELSTELLINGS<br>BESTAAN | RESPONDENTE | PERSENTASIE<br>(%) |
|-------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| FORMEEL GESKREWE EN GEKWANTIFISEERD             | 1           | 3,3                |
| BREEDWEG OP SKRIF GEFORMULEER                   | 3           | 10,0               |
| INFORMEEL EN ONGESKREWE                         | 20          | 66,7               |
| SLEGS AANVOELING                                | 6           | 20,0               |
| TOTAAL                                          | 30          | 100,0              |

*TABEL 4.20 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE MATE  
WAARTOE KORTTERMYNDOELWITTE BESTAAN*

| MATE WAARTOE KORTTERMYNDOELWITTE<br>BESTAAN | RESPONDENTE | PERSENTASIE<br>(%) |
|---------------------------------------------|-------------|--------------------|
| FORMEEL GESKREWE EN GEKWANTIFISEERD         | 1           | 3,3                |
| BREEDWEG OP SKRIF GEFORMULEER               | 5           | 16,7               |
| INFORMEEL EN ONGESKREWE                     | 22          | 73,3               |
| SLEGS AANVOELING                            | 2           | 6,7                |
| TOTAAL                                      | 30          | 100,0              |

Slegs een respondent se doelstellings en doelwitte oor die lang- en korttermyn is skriftelik en gekwantifiseer. Oor die korttermyn beskik 16,7% van die respondente oor geskrewe, maar ongekwantifiseerde doelwitte wat ietwat meer is as die 10,0% vir langtermyn-doelstellings. Onderskeidelik beskik 66,7% en 73,3% van die respondente oor informele en ongeskrewe doelstellings oor die langtermyn en doelwitte oor die korter termyn. Slegs aanvoeling speel by 20,0% van die respondente 'n rol oor die langtermyn, terwyl dit oor die korter termyn net 6,7% is.

Die gegewens toon dat die meerderheid respondente wel oor langtermyn-doelstellings en korttermyn-doelwitte beskik, alhoewel dit in die meeste gevalle nie op skrif en nie gekwantifiseer is nie. Slegs aanvoeling speel 'n groter rol oor die langtermyn; waarskynlik as gevolg van die groter onsekerheidsfaktor.

### 4.3.5.3 Sleutelsuksesfaktore

Sleutelsuksesfaktore word beskou as die faktore wat nodig is om 'n sukses van 'n boerdery-onderneming te maak. Sewe sleutelsuksesfaktore is aan die respondente voor-gehou wat hul in volgorde van prioriteit moes rangskik. In tabel 4.21 word die gemiddelde prioriteitswaardes vir elk van die sleutelsuksesfaktore aangetoon. Die hoogste prioriteit is as 1 en die laagste prioriteit is as 7 beskou.

TABEL 4.21 GEMIDDELDE PRIORITEITSWAARDE VAN SLEUTELSUKSESFAKTORE

| SLEUTELSUKSESFAKTOR<br>(GERANGSКИK VAN HOOGSTE TOT LAAGSTE PRIORITEIT) | GEMIDDELDE PRI-<br>ORITEITSWAARDE |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| GENOEGSAME EIE FINANSIËLE BRONNE BESKIKBAAR                            | 3,27                              |
| OPTIMUM PRODUKSIEVLAKKE MET MINIMUM INSETKOSTE                         | 3,27                              |
| LIEFDE VIR BOERDERY EN 'N POSITIEWE GESINDHEID                         | 3,33                              |
| GENOEGSAME KENNIS EN ONDERVINDING VAN BOERDERY                         | 3,53                              |
| INTENSIEWE BESTUUR EN BEHEER NOODSAAKLIK                               | 3,80                              |
| INNOVERENDE DENKE WAT PRAKTIES EN<br>IMPLEMENTEERBAAR IS               | 5,23                              |
| 'N STABIELE EN GEMOTIVEERDE ARBEIDERSKORPS                             | 5,57                              |

Bostaande gee 'n goeie aanduiding van enkele faktore wat die sleutel tot sukses in die landbou bied. Die drie belangrikste sleutelsuksesfaktore is: genoegsame eie finansiële bronne beskikbaar, optimum produksievlakke met minimum insetkoste en liefde vir boerdery en 'n positiewe gesindheid. Elkeen van die sewe faktore het wye implikasies vir die praktiese toepassing daarvan en moet in strategiese beplanning geakkommodeer word.

### 4.3.6 Invloed van eksterne omgewingsfaktore op die boerdery-ondernemings

Die ontleding van die eksterne omgewing is 'n integrale en belangrike stap in die strategiese beplanningsproses. Respondente is gevra om die invloed van faktore van die breë of verwyderde omgewing asook die taakomgewing en tendense daarin te beoordeel. Die beoordeling moes geskied volgens die invloed wat die faktore op boerderysukses uitoefen of gaan uitoefen. Hierdeur word die persepsie van respondente ten opsigte van die belangrikheid van sekere omgewingsfaktore bepaal. Met boerderysukses word in hierdie verband verwys na die bereiking van die boer se doelstellings en doelwitte.

#### 4.3.6.1 Faktore van die breë of verwyderde omgewing

In tabel 4.22 word die verdeling van die respondente volgens kriteria vir die beoordeling van die belangrikheid van breë of verwyderde omgewingsfaktore aangetoon.

TABEL 4.22 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS KRITERIA VIR DIE BEOORDELING VAN FAKTORE IN DIE BREË OF VERWYDERDE OMGEWING OP BOERDERYSUKSES

| KRITERIA : 1 = GERINGE INVLOED<br>2 = MATIGE INVLOED<br>3 = GROOT INVLOED<br>4 = BAIE GROOT INVLOED | PERSENTASIE RESPONDENTE VOLGENS BEOORDELINGSKRITERIA (%) |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------|------|------|
|                                                                                                     | 1                                                        | 2    | 3    | 4    |
| FAKTORE IN DIE BREË OF VERWYDERDE OMGEWING                                                          |                                                          |      |      |      |
| BREË EKONOMIESE SITUASIE                                                                            | 0,0                                                      | 10,0 | 23,3 | 66,7 |
| LANDSPOLITIEKE SITUASIE                                                                             | 6,7                                                      | 26,7 | 26,7 | 40,0 |
| DEMOGRAFIESE TENDENSE                                                                               | 6,7                                                      | 33,3 | 43,3 | 16,7 |
| SOSIAAL/MAATSKAPLIKE VERANDERINGS                                                                   | 6,7                                                      | 43,3 | 33,3 | 16,7 |
| BREË FISIESE OMGEWINGSITUASIE                                                                       | 10,0                                                     | 46,7 | 26,7 | 16,7 |

Tabel 4.22 toon dat die grootste groep respondente, naamlik 66,7% en 40,0% van die respondente die invloed van die breë ekonomiese en die landspolitiese situasie op boerderysukses as baie groot beskou. Die invloed van demografiese tendense word deur 43,3% van die respondente as groot beskryf. Sosiaal-maatskaplike veranderings en die breë fisiese omgewing se invloed word as matig beskou deur onderskeidelik 43,3% en 46,7% van die respondente.

#### **4.3.6.2 Faktore van die taakomgewing**

Die frekwensie van respondente volgens kriteria vir die beoordeling van die invloed van faktore in die taakomgewing op boerderysukses word in tabel 4.23 opgesom.

Duidelike tendense, ten opsigte van die belangrikheid van faktore van die taakomgewing, word waargeneem in tabel 4.23. Die grootste groep respondente beoordeel die invloed van elk van die volgende faktore van die taakomgewing as baie groot (gerangskik volgens die grootte van die grootste groep respondente): weer- en klimaatskommeling, rentekoerse, insetkoste in die landbou, pryse van landbouprodukte, landboufinansiering en advies, voorligting en navorsing.

Die invloed van elk van die volgende faktore is as groot beoordeel: landboubeleid en uitvoering deur die owerheid, bemarkingsrade, deregulering van bemarking, produsente-organisasies, sosio-ekonomiese situasie op die platteland, insetverskaffing, opleiding in die landbou, samehorigheidsklimaat in eie omgewing, die koöperasiewese, veranderings op die arbeidsterrein, grondhervorming, inkomstebelasting, staatsubsidiëring en staats-hulp, advies, voorligting en navorsing en die georganiseerde landbou.

Elk van die volgende faktore se invloed op boerderysukses is as matig beskou: finansiële buro-dienste, beeld van landbou by die publiek, landboupublikasies, staatsubsidiëring en staatshulp, hulpbronbewaringsaksies en studie- en/of belangegroepe. Geen faktor se invloed op boerderysukses is as gering beoordeel nie.

#### **4.3.7 Invloed van interne faktore op die boerdery-onderneming**

Belangrike interne faktore wat boerderysukses beïnvloed is op dieselfde wyse as die eksterne faktore aan die respondente vir beoordeling voorgehou. Die bevindinge word in tabel 4.24 saamgevat.

**TABEL 4.23 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS KRITERIA VIR DIE BEOORDELING  
VAN FAKTORE IN DIE TAAKOMGEWING OP BOERDERYSUKSES**

| KRITERIA : 1 = GERINGE INVLOED<br>2 = MATIGE INVLOED<br>3 = GROOT INVLOED<br>4 = BAIE GROOT INVLOED | PERSENTASIE RESPON-<br>DENTE VOLGENS BE-<br>OORDELINGSKRITERIA<br>(%) |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|------|------|
|                                                                                                     | 1                                                                     | 2    | 3    | 4    |
| FAKTORE IN DIE TAAKOMGEWING                                                                         |                                                                       |      |      |      |
| WEER- EN KLIMAATSKOMMELINGE                                                                         | 0,0                                                                   | 0,0  | 10,0 | 90,0 |
| INSETKOSTE IN DIE LANDBOU                                                                           | 0,0                                                                   | 0,0  | 30,0 | 70,0 |
| PRYSE VAN LANDBOUPRODUKTE                                                                           | 0,0                                                                   | 3,3  | 30,0 | 66,7 |
| LANDBOUBELEID EN UITVOERING DEUR OWERHEID                                                           | 0,0                                                                   | 10,0 | 50,0 | 40,0 |
| GRONDHERVORMING                                                                                     | 3,3                                                                   | 33,3 | 36,7 | 26,7 |
| RENTEKOERSE                                                                                         | 0,0                                                                   | 13,3 | 13,3 | 73,3 |
| INKOMSTEBELASTING                                                                                   | 3,3                                                                   | 33,3 | 36,7 | 26,7 |
| LANDBOU-FINANSIERING                                                                                | 6,7                                                                   | 23,3 | 33,3 | 36,7 |
| INSETVERSKAFFING                                                                                    | 6,7                                                                   | 20,0 | 46,7 | 26,7 |
| DIE KOÖPERASIEWESE                                                                                  | 6,7                                                                   | 16,7 | 43,3 | 33,3 |
| BEMARKINGSRADE                                                                                      | 3,3                                                                   | 20,0 | 50,0 | 26,7 |
| DEREGULERING VAN BEMARKING                                                                          | 6,7                                                                   | 23,3 | 50,0 | 20,0 |
| STAATSUBSIDIËRING EN STAATSHULP                                                                     | 6,7                                                                   | 36,7 | 36,7 | 20,0 |
| HULPBRONBEWARINGSAKSIES                                                                             | 13,3                                                                  | 36,7 | 23,3 | 26,7 |
| VERANDERING OP DIE ARBEIDSTERREIN                                                                   | 0,0                                                                   | 26,7 | 40,0 | 33,3 |
| ADVIES, VOORLIGTING EN NAVORSING                                                                    | 3,3                                                                   | 23,3 | 36,7 | 36,7 |
| STUDIE- EN/OF BELANGEGROEPE                                                                         | 0,0                                                                   | 36,7 | 33,3 | 30,0 |
| FINANSIËLE BURODIENSTE                                                                              | 36,7                                                                  | 53,3 | 6,7  | 3,3  |
| OPLEIDING IN DIE LANDBOU                                                                            | 13,3                                                                  | 20,0 | 46,7 | 20,0 |
| GEORGANISEERDE LANDBOU                                                                              | 23,3                                                                  | 26,7 | 33,3 | 16,7 |
| PRODUSENTE-ORGANISASIES                                                                             | 3,3                                                                   | 36,7 | 50,0 | 10,0 |
| LANDBOUPUBLIKASIES                                                                                  | 13,3                                                                  | 43,3 | 33,3 | 10,0 |
| SOSIO-EKONOMIESE SITUASIE OP PLATTELAND                                                             | 10,0                                                                  | 23,3 | 50,0 | 16,7 |
| BEEELD VAN LANDBOU BY DIE PUBLIEK                                                                   | 6,7                                                                   | 46,7 | 30,0 | 16,7 |
| SAMEHORIGHEIDSKLIMAAT IN EIE OMGEWING                                                               | 6,7                                                                   | 33,3 | 46,7 | 13,3 |

**TABEL 4.24 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS KRITERIA VIR DIE BEOORDELING  
VAN INTERNE OMGEWINGSFAKTORE OP BOERDERYSUKSES**

| KRITERIA : 1 = GERINGE INVLOED<br>2 = MATIGE INVLOED<br>3 = GROOT INVLOED<br>4 = BAIE GROOT INVLOED | PERSENTASIE RESPON-<br>DENTE VOLGENS BE-<br>OORDELINGSKRITERIA<br>(%) |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|------|------|
|                                                                                                     | 1                                                                     | 2    | 3    | 4    |
| INTERNE OMGEWINGSFAKTORE                                                                            |                                                                       |      |      |      |
| GROND-KLIMAAT-KOMPLEKS OP DIE PLAAS                                                                 | 0,0                                                                   | 0,0  | 36,7 | 63,3 |
| OPTIMALE BENUTTING VAN NATUURLIKE HULBRONNE                                                         | 0,0                                                                   | 6,7  | 36,7 | 56,7 |
| INSTANDHOUDING VAN NATUURLIKE HULPBRONNE                                                            | 0,0                                                                   | 6,7  | 33,3 | 60,0 |
| LIGGING VAN PLAAS EN INFRASTRUKTUUR                                                                 | 20,0                                                                  | 30,0 | 43,3 | 6,7  |
| ROL VAN VROU OF GESIN IN DIE BOERDERY                                                               | 3,3                                                                   | 13,3 | 33,3 | 50,0 |
| BESTUURSDOELTREFFENDHEID VAN ARBEID                                                                 | 0,0                                                                   | 16,7 | 50,0 | 33,3 |
| TEGNIËSE BESTUURSDOELTREFFENDHEID                                                                   | 0,0                                                                   | 23,3 | 43,3 | 33,3 |
| FINANSIËLE BESTUURSDOELTREFFENDHEID                                                                 | 0,0                                                                   | 10,0 | 33,3 | 56,7 |
| BESTUURSDOELTREFFENDHEID VAN BEMARKING                                                              | 3,3                                                                   | 46,7 | 26,7 | 23,3 |
| AKADEMIESE OPLEIDING                                                                                | 26,7                                                                  | 46,7 | 23,3 | 3,3  |
| BOERDERY-ONDERVINDING EN PRAKTYKKENNIS                                                              | 6,7                                                                   | 10,0 | 30,0 | 53,3 |
| VORIGE WERKSONDERVINDING                                                                            | 46,4                                                                  | 25,0 | 28,6 | 0,0  |
| VOORTGESETTE EIE OPLEIDING                                                                          | 3,3                                                                   | 16,7 | 53,3 | 26,7 |
| EKSTERNE SKAKELING EN BLOOTSTELLING                                                                 | 3,3                                                                   | 26,7 | 46,7 | 23,3 |
| FINANSIËLE VERMOË (EIE KAPITAAL)                                                                    | 0,0                                                                   | 6,7  | 33,3 | 60,0 |
| BESKIKBAARHEID VAN BESTUUR SINLIGTING                                                               | 0,0                                                                   | 30,0 | 36,7 | 33,3 |
| FASILITEITE EN GEREEDSKAP OP DIE PLAAS                                                              | 3,3                                                                   | 10,0 | 43,3 | 43,3 |
| TOEPASSING VAN NUWE TEGNOLOGIE                                                                      | 3,3                                                                   | 43,3 | 40,0 | 13,3 |
| KWALITEIT VAN PRODUKTE GEPRODUSEER                                                                  | 0,0                                                                   | 0,0  | 40,0 | 60,0 |
| BESTAAN VAN PRODUKSIE-ALTERNATIEWE                                                                  | 3,4                                                                   | 17,2 | 55,2 | 24,1 |
| HANDHAWING VAN HOË ETIESE NORME                                                                     | 0,0                                                                   | 10,3 | 44,8 | 44,8 |

Die gegewens in tabel 4.24 gee 'n waardevolle aanduiding van prominente faktore van die interne omgewing wat 'n belangrike invloed op die sukses van die onderneming uitoefen.

Faktore van die interne omgewing wat 'n baie groot invloed op die sukses van boerdery-ondernemings uitoefen, is geïdentifiseer waar kriterium 4 deur die grootste groep respondente gekies is. Hierdie faktore sluit die volgende in: grond-klimaat-kompleks op die plaas, instandhouding van natuurlike hulpbronne, finansiële vermoë (eie kapitaal), kwaliteit van produkte geproduseer, optimale benutting van natuurlike hulpbronne, finansiële bestuursdoeltreffendheid, boerdery-ondervinding en praktykkennis, rol van eggenote of gesin in die boerdery, handhawing van hoë etiese norme en fasiliteite en gereedskap op die plaas.

Op soortgelyke wyse bepaal, het die volgende interne faktore 'n groot invloed op die sukses van boerdery-ondernemings: bestaan van produksie-alternatiewe voortgesette eie opleiding, bestuursdoeltreffendheid van arbeid, eksterne skakeling en blootstelling, handhawing van hoë etiese norme, ligging van plaas en infrastruktuur, fasiliteite en gereedskap op die plaas, tegniese bestuursdoeltreffendheid en beskikbaarheid van bestuursinligting.

Die faktore wat 'n matige invloed op die sukses van boerdery-ondernemings het, is op dieselfde wyse geïdentifiseer as: bestuursdoeltreffendheid van bemaking, akademiese opleiding en toepassing van nuwe tegnologieë.

Die enigste faktor wat volgens die respondente 'n geringe invloed op boerderysukses het, is vorige werksondervinding.

#### **4.3.8 Invloed van die betrokke industrieë op die boerdery**

Dit is nie die doel om met hierdie studie die verskillende produkindustrieë, wat betrekking het op die landbou in Wes-Transvaal, in detail te ontleed nie. Nege breë of algemene faktore wat van die landbouindustrie verteenwoordigend is, is aan die respondente voorgelê. Soos met die eksterne en interne faktore wat in paragrawe 4.3.6 en 4.3.7 bespreek is, is respondente gevra om die nege faktore te beoordeel in terme van die mate waartoe die faktore 'n invloed op boerderysukses uitoefen. Hierdeur word dit moontlik gemaak om die faktore te identifiseer wat strategies belangrik vir die boerdery-onderneming is.

Die bevindinge word in tabel 4.25 aangetoon.

TABEL 4.25 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS KRITERIA VIR DIE BEOORDELING  
VAN FAKTORE IN DIE INDUSTRIE OP BOERDERYSUKSES

| KRITERIA : 1 = GERINGE INVLOED<br>2 = MATIGE INVLOED<br>3 = GROOT INVLOED<br>4 = BAIE GROOT INVLOED | PERSENTASIE RESPON-<br>DENTE VOLGENS BE-<br>OORDELINGSKRITERIA<br>(%) |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| FAKTOR IN DIE LANDBOU-INDUSTRIE                                                                     | 1                                                                     | 2    | 3    | 4    |
| GROOTTE VAN DIE MARK                                                                                | 3,3                                                                   | 0,0  | 33,3 | 63,3 |
| GROEI IN DIE MARK                                                                                   | 0,0                                                                   | 6,7  | 26,7 | 66,7 |
| MOONTLIKHEID VAN SURPLUSSE/TEKORTE                                                                  | 0,0                                                                   | 3,3  | 26,7 | 70,0 |
| RELATIEWE WINSGEWENDHEID                                                                            | 0,0                                                                   | 3,3  | 23,3 | 73,3 |
| KAPITAALBEHOEFTE VAN DIE BEDRYF                                                                     | 3,3                                                                   | 20,0 | 30,0 | 46,7 |
| TOETREE- EN/OF UITTREE-HINDERNISSE                                                                  | 10,0                                                                  | 46,7 | 33,3 | 10,0 |
| BEDINGINGSMAG VAN PRODUSENTE                                                                        | 0,0                                                                   | 6,7  | 46,7 | 46,7 |
| BEDINGINGSMAG VAN KOPERS/VERBRUIKERS                                                                | 3,3                                                                   | 6,7  | 56,7 | 33,3 |
| ADVIES EN/OF ONDERSTEUNING VANAF INDUSTRIE                                                          | 6,7                                                                   | 26,7 | 36,7 | 30,0 |

Die gegewens in tabel 4.25 toon dat die grootste groep respondente by elk van die volgende faktore aangedui het dat die faktore 'n baie groot invloed op die sukses van boerdery-ondernemings het: relatiewe winsgewendheid, moontlikheid van surplusse en tekorte groei in die mark, grootte van die mark, kapitaalbehoefte van die bedryf en bedingingsmag van produsente.

Faktore van die landbou-industrie wat deur die grootste groep respondente beoordeel is as dat hulle 'n groot invloed op boerderysukses het, is die volgende: bedingingsmag van kopers of verbruikers, bedingingsmag van produsente en advies en ondersteuning vanuit die industrie.

Die enkele faktor wat deur die grootste groep respondente beoordeel is as 'n matige invloed op die sukses van boerdery-ondernemings is toetree- en/of uittree-hindernisse.

Faktore van die industrie is in geen geval deur die grootste groep respondente beoordeel as dat hulle 'n geringe invloed op die sukses van boerdery het nie.

4.3.9 Die toepassing van oorhoofse strategieë in die landbou

Die empiriese studie is afgesluit deur aan respondente 'n aantal breë strategieë, wat moontlik gedurende die afgelope tien jaar gevolg is, voor te hou. Respondente moes aandui tot watter mate die moontlike strategieë in sy eie onderneming toegepas is. Die bevindinge word in tabel 4.26 aangetoon.

TABEL 4.26 VERDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DIE TOEPASSING VAN BREË STRATEGIEË GEDURENDE DIE AFGELOPE DEKADE

|                                             |                                  |                                                                        |      |      |      |
|---------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| KRITERIA :                                  | 1 = GEENSINS TOEGEPAS            | PERSENTASIE RESPONDENTE VOLGENS DIE TOEPASSING VAN BREË STRATEGIEË (%) |      |      |      |
|                                             | 2 = TOT 'N GERINGE MATE TOEGEPAS |                                                                        |      |      |      |
|                                             | 3 = TOT 'N GROOT MATE TOEGEPAS   |                                                                        |      |      |      |
|                                             | 4 = TOT BAIE GROOT MATE TOEGEPAS |                                                                        |      |      |      |
| BREË STRATEGIEË TOEGEPAS                    |                                  | 1                                                                      | 2    | 3    | 4    |
| GROEI EN UITBREIDING IN DIE BOERDERY        |                                  | 13,3                                                                   | 13,3 | 53,3 | 20,0 |
| INKORTING VAN DIE BOERDERY                  |                                  | 60,0                                                                   | 20,0 | 16,7 | 3,3  |
| FOKUS OP LAER PRODUKSIEKOSTE                |                                  | 0,0                                                                    | 6,7  | 46,7 | 46,7 |
| MEER EFFEKTIEWE BESTUUR VAN DIE ONDERNEMING |                                  | 0,0                                                                    | 10,0 | 60,0 | 30,0 |
| DIVERSIFIKASIE VAN VERTAKKINGS              |                                  | 16,7                                                                   | 26,7 | 40,0 | 16,7 |
| DIVERSIFIKASIE BUIITE DIE LANDBOU           |                                  | 46,7                                                                   | 26,7 | 20,0 | 6,7  |
| VERTIKALE INTEGRASIE                        |                                  | 30,0                                                                   | 43,3 | 20,0 | 6,7  |
| SPESIALISEER IN ENKELE VERTAKKINGS          |                                  | 13,3                                                                   | 23,3 | 50,0 | 13,3 |
| STATUS QUO (GEEN VERANDERING IN OPSET)      |                                  | 70,0                                                                   | 26,7 | 3,3  | 0,0  |

Die enigste moontlike strategie wat deur die grootste groep respondente tot 'n baie groot mate toegepas is, is fokus op laer produksiekoste.

Faktore wat tot 'n groot mate toegepas is, is deur die grootste groep respondente vir elk van die volgende moontlike strategieë geïdentifiseer: meer effektiewe bestuur van die onderneming, groei en uitbreiding van die boerdery, spesialisasie in enkele vertakkinge, fokus op laer produksiekoste en diversifikasie van vertakkinge.

Vertikale integrasie is tot 'n geringe mate toegepas, naamlik deur 43,3% van die respondente wat die grootste groep vir die bepaalde strategie verteenwoordig.

Die grootste groep respondente het vir elk van die volgende moontlike strategieë aangedui dat die strategieë geensins toegepas is nie: status quo (geen verandering in opset), inkorting van die boerdery en diversifikasie buite die landbou.

Bostaande gee 'n baie duidelike tendens van watter strategieë deur die boere in Wes-Transvaal hoofsaaklik gedurende die afgelope dekade gevolg is. Dit kon nie uit die gegewens afgelei word of die toepassing van die strategieë hoofsaaklik reaktief of hoofsaaklik pro-aktief geïnisieer was nie. Die afleiding word volgens paragraaf 2.3.3 gemaak dat die strategieë in die meeste gevalle deur omstandighede op respondente afgedwing is.

#### 4.4 SAMEVATTING

Empiriese navorsing is onder departementele studiegroeplede in Wes-Transvaal onderneem ten einde sekere praktyke en persepsies met betrekking tot strategiese beplanning te bepaal. Die navorsing dra daartoe by om die model vir strategiese beplanning met die praktyk te versoen. Studiegroeplede is gebruik omdat hulle op bestuursvlak verder gevorder is en die groep is wat die meeste ontvanklik vir die toepassing van strategiese bestuur is. Gestruktureerde onderhoude is met 30 respondente uit 'n totaal van 142 studiegroeplede gevoer. 'n Beknopte samevatting van die belangrikste bevindinge word vervolgens gegee.

Die respondente is gemiddeld 44,3 jaar oud en beskik hoofsaaklik oor matriek. Die meeste respondente boer al langer as 15 jaar en min het voorheen ander beroepe beoefen. Boerdery-ondernemings is hoofsaaklik deur 'n kombinasie van erfopeenvolging en self gekoop, bekom. Van die respondente boer 90,0% voltyds.

Die totale boerdery-oppervlakte is gemiddeld 1314,69 hektaar wat onder normale omstandighede as 'n goeie ekonomiese eenheid beskou kan word. Mielies is die belangrikste gewas wat verbou word, terwyl vleis- en melkbeeste die belangrikste veevertakkings is. 'n Redelike mate van diversifikasie word waargeneem, alhoewel ruimte vir verdere diversifikasie bestaan. Die gemiddelde aantal arbeiders in diens is 12,17. 70,0% van die respondente het geen plaasbestuurders in diens nie en is self vir alle fasette van bestuur verantwoordelik. Die strategiese belangrikheid van die korrekte aanwending en benutting van boerdery-oppervlaktes het by ten minste 73,3% van die respondente inslag gevind.

Finansiële gegewens toon dat die meeste respondente se solvabiliteit nie baie gunstig is nie, alhoewel dit nie kritiek blyk te wees nie. Respondente beskou rentabiliteit op totale kapitaal oorwegend as bevredigend oor die langtermyn en kan hulle korttermyn-verpligtinge gereeld gemaklik nakom. Slegs 33,3% van die respondente bedryf eie omvattende rekord- en bestuursinligtingstelsels. Die oorwegende ondernemingsvorm is eenmansake.

'n Totaal van 66,7% van die respondente beskik oor een of ander vorm van nie-boerdery aktiwiteite waarvan diamantdelwery op hierdie stadium die belangrikste is. Die twee belangrikste motiverings vir die betrokkenheid by nie-boerdery aktiwiteite is om risiko te versprei en omdat boerdery nie betalend genoeg is nie.

Slegs 6,7% van die respondente pas strategiese bestuur toe. Respondente se beplannings- en bestuurspraktyke konsentreer op die korter termyn. Pro-aktiewe bestuursoptrede blyk nie die algemene bestuurstendens te wees nie. Respondente is nie bewus van groot probleme wat stremmend op hul beplanningsproses inwerk nie.

Die belangrikste doelstellings van die respondente is gesetel in persoonlike aspekte soos: gelukkige gesinsbestaan, onafhanklikheid en stabiliteit. Die nastrewing van hoë welvaart is tans ondergeskik aan bogenoemde doelstellings. Die meerderheid respondente se doelstellings en doelwitte bestaan, maar is informeel en ongeskrewe. Dit blyk dat doelstellings meer vaag word oor die langtermyn. Die drie belangrikste sleutelsukses-faktore is deur respondente aangedui as: genoegsame eie finansiële bronne, optimale produksie teen die laagste koste asook liefde vir boerdery en 'n positiewe gesindheid.

Van die faktore van die breë of verwyderde omgewing, het die breë ekonomie en die politiek volgens respondente die grootste invloed op boerderysukses. Faktore in die taakomgewing wat boerderysukses die meeste beïnvloed is: weer en klimaat, rentekoerse, insetkoste, landbouprodukpryse, finansiering en laastens landboubediening (advies, voorligting en navorsing).

Interne faktore wat die grootste invloed op boerderysukses het, sluit in: grond-klimaat-kompleks op die plaas, instandhouding van natuurlike hulpbronne, finansiële vermoë (eie kapitaal), kwaliteit van geproduseerde produkte, optimale benutting van natuurlike hulpbronne, finansiële bestuursdoeltreffendheid, boerdery-ondervinding en -kennis, rol van eggenote of gesin in die boerdery, handhawing van hoë etiese norme en voldoende fasiliteite en gereedskap op die plaas.

Faktore van die landbou-industrie wat die grootste invloed op boerderysukses het, is: relatiewe winsgewendheid, moontlikheid van surplusse en tekorte, groei in die mark, grootte van die mark, kapitaalbehoefte van die bedryf en die bedingingsmag van produsente.

Gedurende die afgelope dekade het respondente oorwegend gefokus op laer produksiekoste. Ander belangrike strategieë wat gevolg is, sluit in: meer effektiewe bestuur, groei en uitbreiding, spesialisasie in enkele vertakings en diversifikasie van vertakings. Strategieë wat baie min toegepas is, is status quo, inkorting van bedrywighede en diversifikasie buite die landbou.

# HOOFSTUK 5

## 'N MODEL VIR STRATEGIESE BEPLANNING VIR BOERDERY-ONDERNEMINGS

### 5.1 INLEIDING

Die kousale faktore wat in hoofstuk 2 bespreek is, gee 'n aanduiding van die dinamiese en veranderende omgewing wat die landbou tans kenmerk. Dit blyk duidelik dat die situasie in die landbou al meer vereistes aan die boer as ondernemer gaan stel om te oorleef en te groei. Bogenoemde, tesame met die swak algemene finansiële situasie van die meeste boerdery-ondernemings, maak dit noodsaaklik dat boere hul ondernemings strategies sal moet beplan en bestuur. In hierdie hoofstuk word 'n model vir strategiese beplanning vir primêre landbouprodusente in Wes-Transvaal ontwikkel.

Die ontwikkeling van die model word op twee fundamente gebaseer. Eerstens word die teoretiese grondslag van die strategiese beplanningsproses vir die ontwikkeling van die model in aanmerking geneem. Die teorie van die strategiese beplanningsproses is in hoofstuk 3 behandel. Landbou-verwante teoretiese aspekte is bygewerk. Tweedens word die model gebaseer op die persepsies van studiegroeplede in Wes-Transvaal oor sekere belangrike elemente van strategiese beplanning. Die persepsies is deur empiriese navorsing verkry en in hoofstuk 4 bespreek. In hierdie opsig is dit veral belangrik dat die model met die praktyk versoen word.

Die model vir strategiese beplanning vir primêre landbouprodusente in Wes-Transvaal word in die onderstaande gedeeltes bespreek. Die uitgangspunt met die ontwikkeling van die model is dat die model: logies, relatief eenvoudig, holisties, prakties toepasbaar moet wees en as dinamo moet dien tot pro-aktiewe bestuursoptrede. 'n Formeel geskrewe strategiese plan is vir die boerdery-onderneming, soos vir die kleinsakeonderneming, nie van so groot belang nie. Navorsing het bewys dat die proses van strategiese beplanning en nie die voltooide plan self nie, die sleutel vir die onderneming se prestasie inhou (Wheelen & Hunger, 1990:373).

## 5.2 MODEL VIR STRATEGIESE BEPLANNING VIR PRIMÊRE LANDBOUPRODUSENTE IN WES-TRANSVAAL

Die model vir strategiese beplanning word bespreek aan die hand van die sewe stappe in die strategiese beplanningsproses wat in paragraaf 3.6 uiteengesit is.

### 5.2.1 Stap 1: Evaluering van die huidige situasie

Ten aanvang van die strategiese beplanningsproses moet die boer eers vasstel wat sy huidige posisie is. Dit word as volg gedoen:

- Evalueer die struktuur en samestelling van die boerdery en maak 'n opsomming van die aard en opvallende kenmerke van die strategie wat gevolg word.
- Indien strategiese beplanning voorheen uitgevoer is en mikpuntdoelstellings bepaal is, moet die prestasie-gaping tussen werklike prestasie en die mikpuntdoelstellings, geëvalueer word.
- Indien strategiese beplanning nie voorheen uitgevoer is nie, moet die bedryfsprestasie van die boerdery oor 'n aantal jare ontleed word. Neigings uit die jaarlikse finansiële state is volgens Van Reenen & Davel (1987:153) ten opsigte van die volgende belangrik:
  - totale bruto produksiewaarde (omset);
  - totale boerderykoste wat die koste van produksie, bemarking en administrasie insluit;
  - netto boerdery-inkomste (bruto produksiewaarde min boerderykoste);
  - boerderywins (netto boerdery-inkomste min rente- en huurbetalings);
  - totale bates en die verdeling in bedryfs- en vaste bates;
  - totale laste en die verdeling in bedryfs- en langtermynlaste;
  - eienaarsbelang (totale bates min totale laste);
  - solvabiliteitsverhouding (totale bates gedeel deur die totale laste);
  - likiditeitsverhouding (bedryfsbates gedeel deur die bedryfslaste); en
  - rentabiliteitsverhouding (netto boerdery-inkomste gedeel deur die gemiddelde totale kapitaal, uitgedruk as persentasie).
- Die prestasie van die boerdery se verskillende vertakings en hul bydrae tot netto boerderyinkomsteis, moet geëvalueer word.

'n Opsomming van bostaande gee dus vir die boer 'n aanduiding van die situasie van sy onderneming en dien as basis vir verdere strategiese beplanning. Die boer moet weet waar hy is ten einde te bepaal waarheen hy wil gaan.

### 5.2.2 Stap 2: Versameling van inligting en die ontleding van die omgewing

Alle moontlike inligting van die omgewing waarbinne die boerdery-onderneming hom bevind en 'n invloed op die aktiwiteite van die onderneming het, moet vervolgens ontleed word. Hierdie inligting vorm die basis vir die bepaling van die strategie van die onderneming.

Die versameling en ontleding van omgewingsinligting vind op drie vlakke plaas, naamlik: die breë of verwyderde eksterne omgewing, die eksterne taakomgewing van die boerdery-onderneming en die interne omgewing.

#### 5.2.2.1 Ontwikkeling van omgewingscenario's van die breë of verwyderde omgewing

Faktore van die breë of verwyderde omgewing wat die voortbestaan, winsgewendheid en/of groei van die boerdery-onderneming beïnvloed of gaan beïnvloed, moet vervolgens ontleed word. Die boer het geen beheer oor hierdie faktore nie. Daarom moet hy grondige aannames, vooruitskattings en/of voorspellings van hierdie faktore in die vorm van scenario's maak. Hieruit spruit bepaalde strategiese geleenthede en/of bedreigings vir die onderneming voort. Dit moet deur die boer opgesom word.

Geleenthede verwys na faktore, elemente en neigings wat in die eksterne omgewing bestaan en met 'n groot mate van sukses benut kan word deur strategiese alternatiewe in die boerdery daarop te baseer. Bedreigings daarenteen behels ongunstige faktore, elemente of neigings in die eksterne omgewing van die boerdery, wat 'n bedreiging vir die voortbestaan en finansiële prestasie van die onderneming inhou.

Die volgende faktore van die breë of verwyderde omgewing, behoort waar van toepassing, in die ontleding ingesluit te word:

- Die breë ekonomiese situasie waar aspekte soos: ekonomiese groeivoorsigte, rentekoerse, die inflasiekoerse en wisselkoerse van belang is.
- Die land se politieke situasie en die mense se toekomsverwagtinge speel 'n rol.
- Demografiese tendense wat die bevolkingsgroei, bevolkingsamestelling, verstedeliking asook inkomste- en bestedingspatrone behels.
- Sosiaal-maatskaplike tendense, wat onder andere veranderinge in waardes, tradisies en die kultuur van groepe in die maatskaplike omgewing insluit.
- Die institusionele of wetlike omgewing waar gelet moet word op nuwe wetgewing en die verwydering of aanpassing van sekere wetsaspekte.

- Die tegnologiese omgewing waar tegnologiese ontwikkeling in nuwe metodes, prosesse en toerusting, indien van toepassing, ontleed word.
- In die fisies-ruimtelike omgewing moet gelet word op aspekte soos besoedeling, klimaatsverandering en die rol van ekologiese drukgroepe.

#### 5.2.2.2 Ontleding van die eksterne taakomgewing van die boerdery-onderneming

Die situasie en tendense in die taakomgewing van die boerdery-onderneming moet vervolgens met goeie oordeel en insig ontleed word.

Drie fasette van die eksterne taakomgewing behoort in die ontleding ingesluit te word. Hulle is vir elk van die betrokke of beoogde landboubedrywe: 'n ontleding van die industrie, ontleding van die mededingingsituasie en ontleding van risiko's en onsekerheid. Die betrokke landboubedrywe sluit byvoorbeeld vir Wes-Transvaal die volgende in: kommersiële mielie-, sonneblom- en grondboonverbouing, besproeiing van verskillende gewasse, saadproduksie van verskillende gewasse, melk-, vleis-, en/of skaapboerdery, verskillende voerkraalbedrywe, stoetteling en pluimveeboerdery in. Die boer moet dus die relevante bedrywe uitkies en sy ontleding daarop toespits. Sekere oorhoofse faktore in die taakomgewing moet in die vierde plek ontleed word.

Uit die ontledings moet die boer of beplanner twee belangrike stappe afleidings maak, naamlik: geleenthede en/of bedreigings in die taakomgewing en sleutelsuksesfaktore vir elk van die bedrywe. Sleutelsuksesfaktore verwys na die faktore wat noodsaaklik is vir die boerdery-onderneming om mededingend te wees in die verskillende bedryfstakke of as 'n geïntegreerde eenheid. Fasette van sleutelsuksesfaktore wat van belang is, sluit die volgende in: aspekte waarop vir korrekte uitvoering gekonsentreer moet word, spesifieke kundigheid of mededingendheid wat vereis word en die mees kritiese aspekte van die interne operasionele aktiwiteite.

'n Raamwerk vir die ontleding van die industrie, die mededingingsituasie en risiko en onsekerheid vir die betrokke bedrywe, asook vir die ontleding van oorhoofse aspekte, word vervolgens puntsgewys aangetoon:

#### ☐ Die ontleding van die industrie

Die volgende aspekte moet oorweeg word ten opsigte van die aard, omvang, kenmerke van en tendense in die betrokke landboubedrywe:

- grootte van die mark;
- groei in die mark;
- relatiewe winsgewendheid van die bedryf;
- moontlikheid van surplusse en/of tekorte;
- kapitaal- en arbeidsbehoefte van die bedryf;
- tipe verbruiksartikel;
- advies en ondersteuning beskikbaar in die bedryf;
- die rol van bemarkingsrade in die bedryf;
- die rol van produsente- of bedryfsorganisasies;
- toetree- en/of uittreehindernisse;
- die noodsaaklikheid van ekonomiese skaal;
- die moontlikheid van vertikale integrasie;
- die moontlikheid van tegnologiese veranderinge; en
- regulatoriese invloede en veranderinge in owerheidsbeleid.

#### ☐ Die ontleding van die mededingingsituasie

Die volgende aspekte moet ontleed word om die mededingende situasie van die bedryf te evalueer:

- die ekonomiese mag van insetverskaffers op winsgewendheid;
- die ekonomiese mag van die kopers en/of verbruikers op winsgewendheid;
- die mededingende mag van potensiële nuwe toetreders of invoere;
- die mededingende mag van moontlike substituuutprodukte; en
- in samehang met bostaande vier aspekte, die mededingende situasie van die produsente om sukses in die betrokke bedryf te behaal.

#### ☐ Die ontleding van risiko en onsekerheid

Onderstaande aspekte van risiko en onsekerheid in die taakomgewing moet vir elke bedryf ontleed word.

- Produksierisiko's wat veroorsaak word deur weer- en klimaatomstandighede soos droogtes, oorstromings, hael, wind, hittegolwe en ryp. Verskillende klimaatomstandighede kan die onderskeie bedryfstakke op verskillende wyses beïnvloed.
- Produksierisiko's wat veroorsaak word deur verskillende bedryfsverwante peste en plaë of siektes wat moeilik of geensins beheerbaar is.

- Mark- en prysrisiko's soos dit voortspruit uit die ontleding van die industrie en mededingingsituasie.
- Insetrisiko's wat manifesteer in die beskikbaarheid, gehalte en prys van landbou-insette.

#### □ Die ontleding van oorhoofse aspekte van die taakomgewing

Sekere aspekte van die taakomgewing beïnvloed die boerdery oorhoofs. Bepaalde kenmerke en tendense van die onderstaande faktore moet ontleed word:

- die beskikbaarheid en koste van verskillende bronne van boerdery-finansiering en vereistes ten opsigte van terugbetaling en sekuriteit;
- die landboubeleid van die owerheid soos dit manifesteer in spesifieke beleidstandpunte, wetgewing, landbousubsidies en owerheidshulp, belasting, landboubediening en hulpbronnabewaringsaksies;
- die rol van die verskillende koöperasies wat betrokke is en dienste wat deur hulle aangebied word;
- die beskikbaarheid, koste, opleidingspeil en verwagtinge van arbeid. In hierdie opsig moet die rol van vakbondbedrywighede asook van opleidings- en ontwikkelingsinstansies ontleed word;
- die toeganklikheid en beskikbaarheid van relevante advies, voorligting, opleiding en navorsing vir die ondernemer;
- die rol van die georganiseerde landbou;
- die rol van studie- en/of belangegroep op die boerdery;
- die sosio-ekonomiese situasie op die platteland;
- die beeld van landbou by die algemene publiek; en
- die samehorigheidsklimaat in die onmiddellike omgewing van die onderneming.

Uit die bostaande gedeeltes is dit duidelik dat die ontleding van die eksterne taakomgewing wyd en omvattend is. Vir die doeleindes van die model is die lys van ontledingsaspekte so volledig moontlik gemaak om as kontrolelys te dien. Die gedagte is dat die gebruikers van die model geleenthede en bedreigings sal identifiseer van die faktore wat van strategiese belang vir die bepaalde onderneming is. Dieselfde geld vir die bepaling van sleutelsuksesfaktore.

#### 5.2.2.3 Ontleding van die interne omgewing van die boerdery-ondernemings

Die noukeurige ontleding van die interne omgewing is vir die boerdery-onderneming van groot belang. Alle fasette van die interne omgewing, wat van strategiese belang is vir die oorlewing en groei van die boerdery, moet ingesluit word.

Uit die interne ontleding van die boerdery moet bepaalde sterk- en swakpunte asook die kenmerkende bevoegdhede of mededingende voordeel van die boerdery geïdentifiseer word. Strategiese alternatiewe, moet in die stap waar die strategiese alternatiewe bepaal word, aangewend word om die sterkpunte en die mededingende voordeel verder tot voordeel van die boerdery uit te bou. Die effek van die swakpunte moet deur die keuse van strategiese alternatiewe verwyder word of tot die minimum beperk word.

Onderstaande kontrolelys is sodanig saamgestel dat dit die mees belangrike elemente van die interne omgewing omvat. Die lys kan aangewend word om die ontleding van die interne omgewing mee uit te voer. Die volgende aspekte word ingesluit:

#### ☐ **Finansiële aspekte van die boerdery**

Die finansiële ontleding van die boerdery moet uit twee vertrekpunte benader word. Eerstens moet vergelykende ontledings uitgevoer word. Met vergelykende ontledings word die finansiële gegewens van een produksieseisoen vergelyk met 'n betroubare en vergelykbare norm vanuit ander boerdery. Sulke norme is geredelik beskikbaar. Verskillende produksievertakkings kan onderling met mekaar in een produksieseisoen vergelyk word. Tendensontledings is die tweede vertrekpunt. Finansiële resultate van die boerdery word oor 'n aantal seisoene vergelyk ten einde tendense te bepaal.

Finansiële ontledings van die volgende aspekte is van belang:

- kapitaalposisie soos dit manifesteer in solvabiliteit, likiditeit en die skuldlasverhouding;
- winsgewendheid van die boerdery en boerderyrentabiliteit;
- kritiese doeltreffendheidsontledings byvoorbeeld die bruto produksiewaarde per R100 arbeidskoste of totale gereedskapkoste per oppervlakte bewerk; en
- bruto-marge vergelyking van die verskillende vertakkings van die boerdery.

#### ☐ **Produksie**

Die volgende faktore ten opsigte van fisiese produksie moet in aanmerking geneem word:

- die boerdery-omvang en die effektiewe benutting van die natuurlike hulpbronne op die plaas;
- die bestaande produksiepraktyke en -stelsels en hul effek op produktiwiteit en die instandhouding van die natuurlike hulpbronne;

- die ineenskakeling en verwantskap tussen die verskillende boerdery-vertakings en hul invloed op stabiliteit en balans;
- die aanbod en benutting van arbeid, masjinerie, fasiliteite en vlottende kapitaal;
- die toepassing van nuwe tegnologieë; en
- die kwaliteit van produkte geproduseer.

#### □ **Aankope van boerdery-insette**

Die aankope-funksie is 'n belangrike item van die interne omgewing. Dit het 'n direkte invloed op die winsgewendheid van die boerdery. 'n Ontleding van die aankope-funksie moet op die volgende aspekte konsentreer:

- die beskikbaarheid van die benodigde insetkommoditeite;
- die effektiwiteit van die verskillende komoditeite;
- die bedinging van 'n aanvaarbare prys en betalingsvoorwaardes;
- die verskaffing van gepaardgaande diens en waarborge waar dit van toepassing is;
- kontinuïteit van transaksies;
- dat behoeftes bevredig word sonder te veel tydsverloop en/of inspanning; en
- moontlike besparings sonder dat doeltreffendheid ingeboet word.

#### □ **Bemarking**

Ten opsigte van bemarking moet die onderstaande faktore vir die verskillende bemarkbare produkte ontleed word:

- aard, hoeveelheid en kwaliteit van bemarkbare produkte;
- die tydigheid van bemarking;
- die tipe bemarkings- of afsetkanaal wat gebruik word;
- posisie wat in die bemarkingsketting ingeneem word; en
- beskikbaarheid en gebruikmaking van markinligting.

#### □ **Arbeid**

Arbeid is nie alleen 'n komponent in die koste van produksie nie, maar bepaal die effektiewe benutting van alle hulpbronne op die plaas. Baie aandag moet daarom aan die ontleding van die arbeidsituasie gegee word. Die volgende aspekte is van belang:

- die aantal, tipe, bekwaamheid en aanwending van arbeid;
- hul produktiwiteit in vergelyking met eksterne produktiwiteitsnorme;
- die motiveringsvlak van arbeiders en hoe dit beslag vind in arbeidsomset, stakings en dispute;
- arbeidsvergoedingstelsels in die vorm van kontant, produkte, bonusse en natura;
- die werk- en verblyfsomstandighede van die arbeiders;
- die rol van vakbonde in die boerdery; en
- arbeidstelsels wat insluit: aanstelling, induksie, opleiding, bevordering, deelname, dispuut- en stakingshantering, werkersrade, loonstrukture, insentiewe, aftrede en pensioene.

#### □ **Inligtingsbehoefte**

Ten einde rasionele strategiese besluitneming moontlik te maak, moet die boerdery ontleed word met betrekking tot die beskikbaarheid en gebruikmaking van bepaalde inligtingsbronne. Die volgende aspekte moet ontleed word:

- die volledigheid van interne fisiese en finansiële rekordhoudingstelsels (bestuursinligting);
- die mate waartoe die bestuursinligting in die boerdery vir besluitneming en bestuur aangewend word;
- die behoefte aan en die gebruikmaking van eksterne inligtingsbronne in die vorm van publikasies, advies, voorligting, navorsingsresultate en opleiding.

#### □ **Interne bestuur van die boerdery**

Ontleding in hierdie verband fokus hoofsaaklik op selfondersoek deur die boer, aangesien die meeste boerdery-ondernemings as eenmansake bedryf word. Die totale identiteit van die boerdery word deur hierdie belangrike aspekte bepaal. Onderstaande riglyne moet in die ontledingsproses gebruik word:

- die vaardighede, beperkings, aspirasies en vrese van die boer as bestuurder;
- die aard van formele opleiding, kennis, ondervinding en eksterne blootstelling;
- die strewe na persoonlike ontwikkeling;
- die aanvaardingsvlak van risiko;
- die rol van die boer se vrou en/of ander familiebetrekkinge in die boerdery; en
- die handhawing van hoë etiese norme en standaarde.

### 5.2.3 Stap 3: Bepaling van die missie en doelstellings van die boerdery-onderneming

Die situasie met betrekking tot die boerdery en alle fasette van die eksterne en interne omgewings, is ontleed en geëvalueer in die eerste twee stappe van die model. In hierdie stap moet die boer besin oor die verlangde situasie waarna gemik word. Die stel van bepaalde langtermyn doelstellings gee rigting aan die boerdery se aktiwiteite en bepaal spesifieke prestasie-gekoppelde doelwitte wat oor die korttermyn bereik moet word.

Die pro-aktiewe benadering word veral in hierdie gedeelte uitgebou.

Die boerdery is in die meeste gevalle vir die eienaar 'n beroep sowel as 'n lewenswyse. Die huishouding is dan deel van en geïntegreer met die boerdery. Daarom is dit belangrik dat botsende doelstellings vermy sal word deur die boer se vrou en/of ander betrokke familielede te betrek in hierdie fase van die beplanningsproses.

Die globale doelwitstellingsproses word aan die hand van 'n hiërargiese struktuur van doelstellings en doelwitte uitgevoer. Die hiërargie bestaan uit die volgende: die missie van die boerdery, langtermyn mikpuntdoelstellings, etosdoelstellings en korttermyn operasionele doelwitte. Elkeen word vervolgens kortliks toegelig:

#### □ Die missie van die boerdery

Die missie van die boerdery lei besluitneming op alle vlakke in 'n bepaalde patroon. Uit die missie spruit die langtermynrigting en samestelling van die boerdery voort.

Om die missie van die boerdery saam te stel, moet die aard van die aanwending van hulpbronne eerstens in breë trekke beskryf word. Die verbruikers, hul behoeftes en hoe hul behoeftes bevredig word, is aspekte wat ingesluit moet word. Tweedens moet 'n toekomsvisie vir die onderneming ontwikkel word. Die volgende aspekte dien as riglyn ten einde hieroor te besin:

- Watter nuwe verbruikersbehoefte of markte ontstaan wat deur die boerdery bevredig wil word.
- Watter veranderinge in die verbruikersbehoefte of markte ontstaan wat deur die boerdery geakkommodeer wil word.
- Watter nuwe tegnologieë of produksiepraktyke behoort nagevolg te word.
- Watter nuwe afsetkanale in die bemarkingsketting moet deur die boerdery benut word.

- Die behoefte aan, omvang van en aard van diversifikasie.
- Watter boerderyvertakkings behoort uitgeskakel te word.
- Die breë boerdery-benadering wat gevolg behoort te word, veral in die lig van die effektiewe aanwending van natuurlike hulpbronne.

#### □ **Langtermyn mikpuntdoelstellings**

Spesifieke langtermyn doelstellings waarna die boerdery-onderneming streef, spruit uit die missie voort. Doelstellings moet gestel word, op alle strategiese terreine, wat die oorlewing en sukses van die boerdery bepaal. Die doelstellings moet sover moontlik gekwantifiseer word. Hulle moet in die lig van die eksterne situasie uitdagend wees, maar binne die raamwerk van die interne situasie, in die praktyk bereikbaar wees. 'n Klimaat van prestasie-oriëntering word hierdeur in die boerdery geskep.

Voorbeelde van die meer algemene terreine waarop doelstellings vir die boerdery-onderneming gestel kan word, is die volgende:

- finansiële oorlewing en onafhanklikheid;
- die handhawing van 'n stabiele inkomste oor tyd;
- maksimalisering van wins;
- die handhawing van 'n hoë opbrengs op kapitaal;
- groei en uitbreiding in die boerdery;
- die terugbetaling van skuld;
- omvang of grootte van die boerdery; en
- die nastrewing van 'n bepaalde welvaartspeil of ander persoonlike doelstellings.

#### □ **Etosdoelstellings**

Etosdoelstellings het te make met etiese norme en standaarde waarna die boerdery-onderneming streef in sy interaksie met byvoorbeeld: werknemers, klante, verskaffers, die plaaslike gemeenskap en owerheidsinstellings. Hierdeur word die boer se optrede en metodes, in die nastrewing van die ander doelstellings, bepaal.

#### □ **Operasionele korttermyn doelwitte**

Operasionele doelwitte moet intern bepaal word ten einde die langtermyn mikpuntdoelstellings na te streef. Hierdie doelwitte is aan prestasie gekoppel en word op die funksionele vlakke toegepas. Dit word tot 'n groot mate deur wisselinge in korttermynomstandighede soos

byvoorbeeld die klimaat, beïnvloed. Die operasionele doelwitte is daarom baie meer aan verandering en aanpassing onderhewig.

#### **5.2.4 Stap 4: Die bepaling van strategiese alternatiewe vir die boerdery-onderneming**

In die drie stappe van die strategiese beplanningsproses tot dusver is die huidige situasie van die boerdery geëvalueer, die eksterne en interne omgewings is ontleed en dit waarna gestreef word in die boerdery, is bepaal. Alternatiewe metodes of strategieë om by die verlangde situasie uit te kom, moet in hierdie stap bepaal word. Dit is belangrik dat die boer in die bepaling van alternatiewe strategieë kreatiwiteit en verbeeldingrykheid aan die dag sal lê. Alle ontledings wat uitgevoer is en beslag gevind het in eksterne geleenthede en bedreigings, sleutelsuksesfaktore, interne sterk- en swakpunte en die kenmerkende bevoegdhede van die boerdery, moet as basis dien.

Alternatiewe en oorhoofse strategieë word hieronder beskryf. Dit dien as 'n raamwerk vir die boer, ten einde spesifieke strategieë vir die bepaalde boerdery-onderneming te formuleer. Die oorhoofse strategieë is die volgende:

##### **□ Stabiele groeistrategie**

Die stabiele groeistrategie kan deur boerdery-ondernemings aangewend word wat goed gevestig is en suksesvol bedryf word. Daar bestaan dus nie 'n groot gaping tussen die werklike prestasie en mikpuntdoelstellings van die boerdery nie. Boerdery wat die strategie volg, streef dieselfde prestasies wat in die verlede behaal is na, groei jaarliks teen 'n konstante koers en die boerderystruktuur en -samestelling word nie wesenlik verander nie. Onnodige risiko-aanvaarding word gewoonlik vermy.

In die praktyk kan boerdery-ondernemings wat die stabiele groeistrategie volg, se benadering een of meer van die volgende insluit:

- Behou die produksievlak van die bestaande boerdery-vertakkings in stadig groeiende markte.
- Verhoog die produksievlak en winsgewendheid in die bestaande vertakkings deur: boerderypraktyke te verbeter vir hoër produksievlakke en boerdery-insette meer optimaal en koste-effektief aan te wend.
- Bring veranderings in die omvang van die bestaande gediversifiseerde boerdery-vertakkings aan. So kan die oppervlakte vir grondboonverbouing byvoorbeeld vermeerder word ten koste van die oppervlakte vir mielie-verbouing, of
- Die boerdery-oppervlakte kan geleidelik uitgebrei word om daardeur groei te verkry.

## □ Vinnige groeistrategieë

In boerdery-ondernemings waar daar 'n groot gaping tussen die werklike prestasie en die mikpuntdoelstellings bestaan, kan 'n strategie gevolg word om vinnige groei teweeg te bring. Hierdie strategie gaan gewoonlik met 'n groter mate van risiko gepaard. Nuwe toetreders tot die boerdery of jong boere sal byvoorbeeld geneig wees om die strategie te volg.

Een of meer van die volgende benaderings kan gevolg word in die toepassing van 'n strategie vir vinnige groei:

- Konsentreer op 'n enkele produk of vertakking met 'n groeiende mark en relatief hoë winsgrens.
- Pas tot 'n groot mate produkverwante of konsentriese diversifikasie in die bestaande eenheid toe.
- Pas terugwaartse of voorwaartse vertikale integrasie toe. In die landbou is voorwaartse integrasie veral belangrik waar die boer toenemend poog om in die be-markingsketting van landbouprodukte betrokke te raak.
- Pas horisontale diversifikasie toe en brei uit deur byvoorbeeld addisionele boerdery-eenhede te bekom wat soortgelyk aan die bestaande eenheid is.
- Diversifiseer nie-produkverwant. Hierdie strategie kan nie-boerdery-ondernemings of boerdery-ondernemings in ander geografiese streke insluit.

## □ Die afroomstrategie

Die afroomstrategie kan gevolg word deur boerdery wat oor boerderyvertakkings beskik waarvan die mark min of negatiewe groei toon. Die strategie kom neer op ekstensivering deurdat koste beperk word om die kontantvloei te versterk. Hulpbronne wat daardeur beskikbaar gestel word, kan in ander vertakkings meer produktief aangewend word. Die betrokke vertakkings is gewoonlik nie belangrik vir die boerdery nie. 'n Boer wat die strategie volg in sy melkvertakking, sal byvoorbeeld besluit om twee keer in plaas van drie keer per dag te melk.

## □ Verdedigingstrategieë

Verdedigingstrategieë word normaalweg gevolg deur boerdery-ondernemings wat finansiële swak presteer, in finansiële moeilikheid verkeer en/of waar die eksterne omgewing baie onvriendelik is. Dit is tans die geval met menige boerdery-ondernemings in Wes-

Transvaal. Verdedigingstrategieë word gewoonlik oor die relatief kort termyn toegepas en gebruik om krisissituasies te oorbrug.

Een of meer van die volgende benaderings is van toepassing:

- Volg 'n herstelstrategie deur die effektiwiteit van die bedryfsaksies te verbeter. Dit kan gedoen word deur te fokus op laer produksiekoste sonder om produksie in te boet. Aandag kan gegee word aan verbeterde produksie en finansiële bestuurspraktyke.
- Volg 'n onttrekkingstrategie deur nie-winsgewende vertakkings te staak of te verkoop. Die onttrekking hoef nie noodwendig permanent te wees nie. 'n Boer kan byvoorbeeld besluit om sy onlonende voerkraalbedryf te staak totdat die situasie verander.
- Volg 'n likwidasiestrategie. Die likwidasiestrategie behels drastiese optrede deurdat die boerdery verkoop en gelikwideer word.

In die bostaande gedeelte is 'n aantal breë strategiese alternatiewe uitgespel. Die alternatiewe dien as riglyn vir die bepaling van spesifieke strategiese alternatiewe vir die boerdery-onderneming.

Verder is dit belangrik dat nie net strategiese alternatiewe geformuleer word nie. Oor die invloed van elke alternatief op die strategiese struktuur van die boerdery moet besin word. 'n Stel funksionele strategieë moet derhalwe vir elke strategiese alternatief ontwikkel word. Die volgende funksionele areas moet onder andere in aanmerking geneem word: arbeid, fisiese fasiliteite en gereedskap, finansies, bemaking, die produksieproses, insetvoorsiening, tegnologie en bestuursinligting.

### **5.2.5 Stap 5: Evaluering en keuse van die beste strategie**

Voortvloeiend uit stap 4, moet die alternatiewe strategieë geëvalueer word en die beste strategie vir die boerdery-onderneming moet geïdentifiseer word. Hierdie stap moet baie noukeurig uitgevoer word. 'n Verkeerde keuse kan katastrofiese gevolge vir die boerdery inhou. Die belangrikheid van die korrekte keuse word beklemtoon deur die feit dat landbouproduksie oor 'n relatief lang termyn geskied en dat aansienlike kapitaal- en ander verliese kan voorkom, indien verkeerde strategieë gevolg word.

Onderstaande aspekte moet vir elke strategiese alternatief in aanmerking geneem word tydens die evaluering:

- die toepaslikheid van die verskillende strategieë in terme van die realistiese aannames met betrekking tot eksterne geleenthede, bedreigings en sleutelsuksesfaktore;
- die toepaslikheid van die strategieë in terme van die sterk- en swakpunte asook die mededingende bevoegdheide van die interne omgewing van die boerdery;
- of die strategieë rekening hou met die geïdentifiseerde risiko's;
- of sinergisme bestaan tussen die verskillende funksionele strategieë;
- of die strategieë die boerdery in staat stel om die gestelde doelstellings en doelwitte te bereik. Die opstel van begrotings is in hierdie opsig belangrik; en
- of die strategieë in ooreenstemming is met die boer en sy gesin se persoonlike doelwitte, aspirasies, persepsies en waardes.

Hierdie stap bied steeds die geleentheid om veranderinge en afronding aan die strategiese alternatiewe aan te bring. Nadat die evalueringsproses voltooi is, word die beste strategie of kombinasie van strategieë bepaal.

#### 5.2.6 Stap 6: Implementering en uitvoering van die strategie

Die implementering van die gekose strategie is 'n baie belangrike stap in die strategiese beplanningsproses. Dit vereis dat veranderinge en aanpassings mettertyd in die boerdery gemaak moet word. Indien die boer nie die volle verantwoordelikheid hiervoor aanvaar en dit toepas nie, stort die beplanning in duie, gaan die pro-aktiwiteit verlore en keer die bestuursproses terug tot reaktiewe krisisbestuur.

In vergelyking met groot sakeondernemings is dit makliker vir die boer om strategie te implementeer. Omdat die totale beheer in die hande van 'n individu (die boer) gesentreer is, is dit makliker om verandering teweeg te bring, minder weerstand teen verandering kom voor en die boer is aan die onderneming verbind omdat hy dit besit.

Ten einde die implementeringsproses te vergemaklik, word 'n raamwerk, wat die belangrikste implementeringsfasette insluit, hieronder aangetoon.

- Besluit oor die opeenvolging van aksies, die dringendheid daarvan en die hoeveelheid tyd en aandag wat elkeen vereis.
- Ontwerp 'n geskikte organisasiestruktuur, verkry die samewerking van die werkerskorps en leef strategiese leierskap uit.
- Verseker dat die volgende interne prosesse van die boerdery voldoen aan die vereistes van die strategie, naamlik:
  - organisatoriese vermoë;

- vergoeding en insentiewe;
  - persepsies, waardes en houdings van almal betrokke, asook die kultuur van die boerdery-onderneming;
  - funksionele aktiwiteite van die boerdery wat insluit: produksie, arbeid, finansies, bemarking, fisiese fasiliteite, aankope en bestuursinligting;
  - die bedrewenheid, persoonlikheid en styl van die boer as bestuurder; en
  - begrotings- en beheerprosesse.
- 'n Keuse moet gemaak word van hoe vinnig die veranderinge in die boerdery moet plaasvind. 'n Stadig maar doelgerigte benadering kan gevolg word of veranderinge kan vinnig en beslis aangebring word.

### 5.2.7 Stap 7: Evaluering en beheer van die strategie

Die evaluering van die strategie is noodsaaklik om te bepaal of die implementering van die strategie die verlangde resultate lewer. Beheer lei tot sekere regstellende aksies wat geneem moet word indien afwykings voorkom. As riglyn vir die boerdery-onderneming bestaan die proses van strategie evaluasie en -beheer uit die volgende elemente:

- definiëring van die sleutelbeheerareas en -kriteria wat uit die beplanningsproses en begrotings voortspruit;
- rekordhouding en die insameling van die benodigde boerderybestuursinligting;
- die ontleding en vertolking van die bestuursinligting;
- die toepassing van regstellende stappe en aksieplanne om by die beplanning te hou.

Die proses word duidelik geïllustreer deur die volgende formule: Begroting + Afwyking (gunstig of ongunstig) + Aksieplanne = Bevredigende prestasie.

## 5.3 ELEMENTE VAN DIE STRATEGIESE PLAN

Die opstel van 'n formele en geskrewe dokument wat die strategiese plan uiteensit, is vir die boerdery-onderneming nie so belangrik nie. Soos bespreek in paragraaf 5.1, is die strategiese beplanningsproses vir die boerdery, soos vir die kleinsakeonderneming, van groter waarde.

Indien die strategiese plan in 'n geskrewe dokument verwoord word, word die elemente van die strategiese plan vir die boerdery-onderneming in tabel 5.1 as riglyn aangetoon.

*TABEL 5.1 DIE ELEMENTE VAN 'N STRATEGIESE PLAN VIR BOERDERY-ONDERNEMINGS*

1 DOELSTELLINGS VAN DIE BOERDERY

- MIKPUNTDIELSTELLINGS

- \* DIE MISSIE VAN DIE BOERDERY
- \* LANGTERMYN FINANSIËLE DOELSTELLINGS
- \* ANDER LANGTERMYNDOELSTELLINGS

- ETOSDOELSTELLINGS

- OPERASIONELE KORTTERMYN DOELWITTE

2 MEDEDINGENDE STAAT VAN DIE BOERDERY

- DEFINISIE VAN DIE BOERDERY SE AKTIWITEITE

- INTERNE STERK- EN SWAKPUNTE

- EKSTERNE GELEENTHEDE EN BEDREIGINGS

- STRATEGIESE EN MEDEDINGENDE STAAT VAN DIE BOERDERY

3 STEL FUNKSIONELE BELEIDSBEPALINGE

- PRODUKSIE

- FINANSIEEL

- MANNEKRAG

- AANKOPE VAN PRODUKSIE-INSETTE

- BEMARKING

- FASILITEITE EN GEREEDSKAP

- TEGNOLOGIE

- BESTUURSINLIGTING

4 AANWENDING VAN HULPBRONNE

- GESKEDULEERDE OPEENVOLGING VAN AKSIES

- AKSIEPLANNE

5 BYLAES

- EVALUERING VAN HUIDIGE SITUASIE

- ONTLEDING VAN DIE EKSTERNE OMGEWING

- \* DIE BREË OF VERWYDERDE OMGEWING
- \* DIE TAAKOMGEWING

- ONTLEDING VAN DIE INTERNE OMGEWING

- STRATEGIESE ALTERNATIEWE

## 5.4 SAMEVATTING

Die model vir strategiese beplanning vir primêre landbouprodusente in Wes-Transvaal is in hierdie hoofstuk ontwikkel. Die model is op 'n teoretiese grondslag gebaseer, maar sover moontlik ontwikkel om met die praktyk versoenbaar te wees. In die landbou is veral die strategiese beplanningsproses baie belangrik en nie soseer formeel geskrewe dokumente nie.

Onderstaande sewe stappe vorm die kern van die model vir strategiese beplanning in die landbou:

- evaluering van die huidige situasie;
- versameling van inligting en die ontleding van die omgewing;
- bepaling van die missie en doelstellings van die boerdery-onderneming;
- die bepaling van strategiese alternatiewe vir die boerdery-onderneming;
- evaluering en keuse van die beste strategie;
- implementering en uitvoering van die strategie; en
- evaluering en beheer van die strategie.

# HOOFSTUK 6

## SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

### 6.1 INLEIDING

In die slothoofstuk word gepoog om die verloop en omvang van die studie saam te vat. Alhoewel dit nie die oogmerk met die studie is om oor die praktiese toepassing van strategiese beplanning uit te wy nie is dit tog noodsaaklik om daaroor te besin. Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat in die hoofstuk hanteer word, raak dus nie net die konsep van strategiese beplanning in die boerdery-onderneming aan nie. Enkele gedagtes oor die toepassing daarvan in die praktyk word ook gewissel.

### 6.2 SAMEVATTING VAN DIE STUDIE

Die hoofdoelstelling van die studie is om 'n praktiese en implementeerbare model vir strategiese beplanning deur primêre landbouprodusente in Wes-Transvaal te ontwikkel. Die dinamiese en veranderende omgewing, wat die huidige situasie in die landbou kenmerk, maak dit noodsaaklik dat boere strategies en pro-aktief moet dink en optree. Ernstige probleme word ondervind om groei in boerdery-ondernemings te verkry en is die oorlewing van menige boerdery-ondernemings inderdaad op die spel.

Die eerste faset van die omgewing behels 'n stel makrofaktore in die eksterne omgewing van die boerdery. Hierdie faktore hou besliste bedreigings, maar ook geleenthede vir die landbou in. Dit sluit die volgende in: ongunstige ekonomiese situasie en vooruitsigte, politieke onsekerhede, demografiese en sosiaal-maatskaplike veranderinge, toenemende druk vir die bewaring van die omgewing, wispelturige weer- en klimaatsomstandighede, 'n steeds verswakkende ruilvoet in die landbou, 'n veranderende bemarkingsomgewing, die uitfassing van staatssubsidiëring en staatshulp en die toepassing van arbeidswetgewing op die landbou.

Tweedens bestaan 'n aantal interne of mikrofaktore wat ook strategiese optrede noodsaak. Die faktore sluit die volgende in: die wanaanwending en benutting van natuurlike hulp-

bronne op plase, die verswakkeende finansiële posisie en winsgewendheid van boerderye asook bestuurspraktyke en -doeltreffendheid wat leemtes toon.

Die konsep van strategiese beplanning is reeds goed gevestig in die sakesektor. Modelle vir die proses van strategiese beplanning is in verskeie literêre bronne beskikbaar. Ten einde die model vir boerdery-ondernemings te ontwikkel, is hierdie teoretiese grondslag as basis gebruik. Die teorie van boerderybestuur is ook in verband gebring. Die teoretiese grondslag is uit die volgende oogpunte beskou: die aard en wese van strategiese beplanning, die waarde van strategiese beplanning, en die strategiese beplanningsproses self. Sieninge oor die strategiese beplanningsproses is gereduseer tot sewe stappe aan die hand waarvan die teorie bespreek is.

Bykomend tot die teoretiese grondslag vir die ontwikkeling van die model is 'n empiriese studie onderneem. Die empiriese studie fokus op boere wat by studiegroepe van die Departement van Landbou-ontwikkeling ingeskakel is. Gestruktureerde onderhoude is gevoer met 30 respondente wat steekproef uit hierdie teikengroep geïdentifiseer is. Studiegroeplede is gebruik omdat hulle die groep is wat op bestuursvlak verder gevorderd is en daarom meer ontvanklik sou wees vir die konsep van strategiese beplanning. Met die empiriese studie is gepoog om die volgende te bepaal: 'n beknopte profiel van die respondente en hul ondernemings, hul beplannings- en doelwitstellingspraktyke, hul persepsies met betrekking tot sekere elemente van die strategiese beplanningsproses en hul strategiese optrede gedurende die laaste dekade.

Aan die hand van die teoretiese grondslag en sekere bevindinge uit die empiriese studie is die model vir strategiese beplanning vir primêre landbouprodusente in Wes-Transvaal ontwikkel. Die uitgangspunt met die ontwikkeling van die model is dat die model: logies, relatief eenvoudig, holisties en prakties toepasbaar moet wees en 'n pro-aktiewe benadering moet kweek. Sewe stappe word in die model vervat, naamlik:

- evaluering van die huidige situasie in die boerdery;
- versameling van inligting en die ontleding van die eksterne en interne omgewings;
- bepaling van die missie en doelstellings van die boerdery-onderneming;
- die bepaling van strategiese alternatiewe;
- evaluering en keuse van die beste strategie vir die boerdery-onderneming;
- implementering en uitvoering van die strategie; en
- evaluering en beheer van die strategie.

Voortvloeiend uit die studie en die ontwikkeling van die model word 'n aantal belangrike gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak wat hieronder bespreek word.

## **6.3 GEVOLGTREKKINGS UIT DIE STUDIE**

### **6.3.1 Die noodsaaklikheid van strategiese beplanning**

Die landbou in Wes-Transvaal, soos in baie ander dele van Suid-Afrika, beleef tans 'n ernstige oorlewingskrisis. Om te midde van hierdie omstandighede ondernemingsgroei teweeg te bring, stel hoë vereistes op bestuursvlak aan die boer as ondernemer.

Eksterne faktore, wat die landbou beïnvloed en strategiese optrede noodsaak, sluit die volgende in: die ongunstige stand van die ekonomie, politieke onsekerheid, demografiese en sosiaal-maatskaplike veranderinge, bewaring van die fisiese omgewing, die weer en klimaat, die verswakkende ruilvoet in die landbou, die veranderende bemarkingsomgewing, die uitfassing van staatssubsidiëring en staatshulp en die toepassing van arbeidswetgewing op die landbou.

Interne faktore wat strategiese beplanning noodsaaklik maak, sluit in: die verkeerde benutting en aanwending van natuurlike hulpbronne op plase, die swak finansiële posisie van Wes-Transvaalse boere en leemtes in die bestuursdoeltreffendheid van boere.

Aan die hand van bostaande kan die gevolgtrekking gemaak word dat dit noodsaaklik is dat boerdery-ondernemings strategiese beplanning deel van hul totale bestuursmondering moet maak.

### **6.3.2 Die toepassing van strategiese beplanning**

'n Baie klein persentasie van die studiegroeplede voer volgens die resultate van die empiriese studie strategiese beplanning uit. Volgens tabel 4.16 pas slegs 6,7% van die respondente strategiese bestuur toe, terwyl 23,3% 'n vorm van doelwitbestuur toepas. Van die respondente het 43,3% aangedui dat hulle oor een of ander vorm van langtermynbeplanning beskik. Wat korttermynbeplanning betref, voer 93,3% van die respondente daaglikse of weeklikse skedulering uit. 'n Totaal van 73,3% van die respondente voer korttermynbeplanning, wat strek van een tot twee jaar, uit.

Uit bostaande blyk dit duidelik dat die konsep van strategiese bestuur en die toepassing daarvan nog nie onder die respondente wat almal studiegroeplede is inslag gevind het nie. Dit is ook duidelik dat die beplanningspraktyke van die teikengroep op die korttermyn fokus.

### 6.3.3 Probleme in die beplanningsproses

Bevindinge uit die empiriese studie toon dat die respondente nie wesenlike probleme ondervind wat stremmend op die beplanningsproses inwerk nie. Geeneen van die moontlike probleme in die beplanningsproses, wat aan die respondente voorgehou is, is as altyd of gewoonlik 'n probleem beskou nie. Probleme wat deur die grootste groep respondente as soms 'n probleem beskou is, is die volgende: gebrek aan bestuurskundigheid, voorskattinge en beramings is nooit korrek nie, gebrek aan tyd, en 'n gebrek aan bestuursinligting. Die volgende moontlike probleme is as geensins 'n probleem deur die meerderheid respondente beskou: gebrek aan kennis van die omgewing, onseker oor doelwitte van die boerdery, boerdery is te klein, gebrek aan hulpmiddels, weet nie hoe om te beplan nie en bang vir of weerstand teen verandering.

Die meeste respondente ervaar nie wesenlike probleme in die beplanningsproses nie. Daar word ook nie tot 'n groot mate pro-aktief beplan nie. Teen die agtergrond van die noodsaaklikheid van strategiese beplanning blyk daar 'n onbewuste behoefte aan strategiese beplanning te bestaan.

### 6.3.4 Opleiding

Volgens tabel 4.2 beskik 40,0% van die respondente oor matriek en 30,0% van die respondente, oor kwalifikasies laer as matriek. Die grootste groep respondente het dus nie in hul opvoedkundige loopbaan met formele beplanningsopleiding te doene gekry nie. Slegs 36,7% van die respondente het volgens paragraaf 4.3.1.4 vorige beroepe beoefen waar hulle moontlik met bepaalde beplanningstegnieke in aanraking kon kom. 'n Gebrek aan bestuurskundigheid word volgens tabel 4.16 as een van die probleme geïdentifiseer wat soms stremmend op die beplanningsproses inwerk.

Opleiding in beplanningstegnieke en -beginsels is derhalwe 'n leemte in baie boerdery-ondernemings. Voortgesette eie opleiding word deur 53,3% van die respondente as belangrik beskou om sukses in die boerdery te behaal. Dit dui aan dat daar wel 'n opleidingsbehoefte met betrekking tot bepaalde fasette van die boerdery bestaan.

### 6.3.5 Rekordhouding en bestuursinligting

Rekordhouding is baie belangrik vir enige onderneming. Sonder volledige en toepaslike rekords is dit onmoontlik om bestuursinligting in te win. Bestuursinligting maak dit vir die boerdery moontlik om te beplan en beheer uit te voer.

Die rekordhoudingspraktyke van die respondente in die empiriese studie is in paragraaf 4.3.3.2 bespreek. Die gegewens toon dat slegs 33,3% van die respondente aangedui het dat hulle oor volledige rekordhoudingstelsels op rekenaar beskik. Eie informele stelsels, wat in die meeste gevalle nie volledige rekordhouding moontlik maak nie, word deur 43,3% van die respondente gehou. Van die respondente het 93,3% aangedui dat hulle van boekhouers vir belastingdoeleindes gebruik maak en 10,0% het aangetoon dat hulle oor geen stelsel vir rekordhouding beskik nie.

Die bogenoemde situasie ten opsigte van rekordhouding deur die respondente toon aan dat 'n leemte bestaan in die rekordhoudingspraktyke van meer as die helfte van die boerdery-ondernemings. Die feit dat noodsaaklike bestuursinligting derhalwe by sekere boerderye ontbreek, maak die toepassing van strategiese beplanning moeilik en selfs onmoontlik.

Die meeste respondente besef die belangrikheid van bestuursinligting om 'n sukses van die boerdery te maak. Gegewens uit tabel 4.24 toon dat onderskeidelik 30,0%, 36,7% en 33,3% van die respondente die invloed van bestuursinligting op boerderysukses as baie groot, groot en matig beskryf.

#### **6.3.6 Doelwitstellingspraktyke van boerdery-ondernemings**

Bevindinge uit die empiriese studie toon dat respondente tot 'n groter mate doelwitte oor die korttermyn stel as oor die langtermyn. Uit tabelle 4.19 en 4.20 blyk dit dat 'n totaal van 20,0% van die respondente oor geen langtermyn doelstellings beskik nie, terwyl net 6,7% van die respondente oor geen korttermyn doelwitte beskik nie. 'n Groter mate van onsekerheid oor die langtermyn is die waarskynlike rede hiervoor. Informele en ongeskrewe doelwitte en doelstellings word oor beide die kort- en langtermyn by onderskeidelik 66,7% en 73,3% van die respondente aangetref. Dit het tydens die onderhoude geblyk dat hierdie informele en ongeskrewe doelwitte en doelstellings oor die algemeen vaag is.

Ten opsigte van die aard van doelstellings is bevind dat die meerderheid respondente doelstellings nastreef wat die welstand van persoonlike omstandighede raak. Die nastrewing van welvaart en groot boerdery-ondernemings is as ondergeskik beoordeel. Volgens tabel 4.18 is die belangrikste doelstellings van respondente gesetel in aspekte rondom: 'n gelukkige gesinsbestaan, finansiële oorlewing, onafhanklikheid en stabiliteit, maksimalisering van wins en 'n hoë opbrengs op kapitaal.

### **6.3.7 Strategieë gedurende die afgelope dekade gevolg**

Respondente het volgens die empiriese studie sekere veranderinge in hul boerdery-ondernemings aangebring gedurende die afgelope dekade. Hierdie veranderinge het, soos dit blyk uit tabel 4.26, gesentreer rondom die volgende: fokus op laer produksiekoste, meer effektiewe bestuur van die onderneming, groei en uitbreiding van die boerdery, spesialisasie in enkele vertakkings en diversifikasie van vertakkings.

Die omstandighede wat gedurende die afgelope dekade in die landbou geheers het, het hierdie veranderinge met reg genoodsaak. Aangesien bevind is dat respondente hoofsaaklik oor die korttermyn beplan, kan die afleiding gemaak word dat hierdie veranderinge tot 'n groot mate reaktief plaasgevind het. Bogenoemde moet teen die agtergrond van periodieke droogtes en ander natuurrampe gesien word. Hierdie natuurverskynsels het 'n geweldige impak op die boerdery oor die korttermyn en is feitlik onvoorspelbaar. Die invloed van weer en klimaatskommeling is deur 90,0% van die respondente aangetoon as dié faktor wat 'n invloed op die sukses van die boerdery het (tabel 4.23). Die landbou is derhalwe in hierdie opsig uniek en maak pro-aktiewe strategiese bestuursoptrede moeiliker as in die ander sektore van die ekonomie.

## **6.4 AANBEVELINGS**

Aan die hand van die studie in sy volle omvang, is bepaalde gevolgtrekkings gemaak. Hierdie gevolgtrekkings lei uiteraard tot sekere aanbevelings met betrekking tot die toepassing van strategiese beplanning deur boerdery-ondernemings in Wes-Transvaal. Die belangrikste aanbevelings sluit die volgende in:

### **6.4.1 Die toepassing van strategiese beplanning**

Ten einde oorlewing en groei in boerdery-ondernemings in Wes-Transvaal te verkry, moet strategiese beplanning deel van die boerderybestuursproses gemaak word. Dit sal daartoe bydra om te verseker dat boere hul doelwitte bereik en hul operasionele uitvoering aan die hand daarvan rig. Reaktiewe krisisbestuursoptrede sal grootliks plek maak vir pro-aktiewe optrede. Dit hou uiteraard ook motiveringswaarde vir die individuele boer in.

## **6.4.2 Inskakeling van strategiese beplanning**

Strategiese beplanning sal nie spontaan en oornag algemeen toegepas word in boerdery-ondernemings nie. Strategieë sal deur instansies, wat landboubediening behartig, ontwikkel en toegepas moet word ten einde te help om strategiese beplanning op plaasvlak geïmplementeer te kry. Hierdie instansies tree op oor 'n wye front en sluit die Departement van Landbou-ontwikkeling, koöperasies, universiteite, teknikons, landboukolleges, finansieringsinstansies en ander privaatinstansies in.

Twee belangrike fasette is in hierdie opsig van belang, naamlik:

### **6.4.2.1 Opleiding**

Boere sal opleiding oor die wye konsep van strategiese beplanning moet ontvang. Toepassing in die praktyk sal alleenlik plaasvind indien die boer op hoogte gebring word van wat strategiese beplanning behels hoe dit toegepas word en watter voordeel dit vir hom as ondernemer inhou.

Opleiding sal op twee vlakke aangebied moet word. Eerstens sal strategiese beplanning geakkommodeer moet word in formele opleidingsprogramme wat deur universiteite, teknikons en landboukolleges aangebied word. In die tweede plek sal voorsiening gemaak moet word om voortgesette opleiding in die vorm van kursusse en seminare aan te bied.

### **6.4.2.2 Rekordhouding en bestuursinligting**

Die rekordhoudingspraktyke van die meeste boerdery-ondernemings sal moet verbeter. Sonder omvattende bestuursinligting en die gebruikmaking daarvan word die waarde van strategiese beplanning vertroebel. Rekenaartegnologie behoort op 'n wyer grondslag aangewend te word. Verskeie toepaslike rekenaarpakette is algemeen teen bekostigbare pryse beskikbaar.

Instansies wat veral 'n rol in hierdie opsig speel is die Departement van Landbou-ontwikkeling, koöperasies, finansiële buro's, sagtewarehuise en konsultante.

### **6.4.3 Die model vir strategiese beplanning**

Die model vir strategiese beplanning wat met hierdie studie ontwikkel is, is hoofsaaklik vir die primêre landbouprodusente in Wes-Transvaal ontwikkel. Met enkele wysiginge en aanpassings sou dit waarskynlik moontlik wees om die model ook wyer aan te wend. Die model is 'n eerste poging in die landbou en daarom is dit noodsaaklik dat die model deur kundiges geëvalueer, in die praktyk getoets en blootgestel word aan verdere verfyning en aanpassings.

Die ontwikkeling van 'n meer volledige en landbou-aangepaste raamwerk van strategiese alternatiewe in die landbou is 'n aspek wat veral in verdere studies aandag behoort te kry.

## **6.5 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is eerstens 'n kernopsomming van die verloop en aard van die studie gegee. 'n Aantal voortspruitende gevoltrekkings is gemaak wat hoofsaaklik die toepassing van die model vir strategiese beplanning hanteer. Enkele belangrike aanbevelings is ook in dié verband gemaak.

## BIBLIOGRAFIE

- ANON. 1990. Die konsep van strategie. *AgriOorsig*:2-4, Jul.
- ANON. 1991. Redaksioneel. *Plantvoedsel*, 3(3):1, Nov.
- ANON. 1992a. Landbou en grondwetlike verwikkelinge. *Mielies/Maize*, 192:1, Nov.
- ANON. 1992b. Agricultural survey: where your money goes. *Effective farming directory*, 7:26-30, Jan.
- ANON. 1992c. Die 1993/93-begroting en die landbou. *AgriOorsig*:2-3, Apr.
- ARGENTI, J. 1974. Systematic corporate planning. London : Nelson. 309 p.
- ARGENTI, J. 1982. Practical corporate planning. 3rd ed. London : Allen & Unwin. 217 p.
- BARNARD, C.S. & NIX, J.S. 1981. Farm planning and control. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press. 600 p.
- BOTHA, A. 1992. Grondhervorming: regte benadering vir landbou. *Landbouweekblad*, 73(736):40-41, Mei. 15.
- BYARS, L.L. 1987. Strategic management: planning and implementation, concepts and cases. 2nd ed. New York : Harper & Row. 198 p.
- DE VILLIERS, T. 1991. Aanpassing in beleid kan kosverskaffing vergemaklik. *Bylae tot Finansies & tegniek*, 43(40):B10, Okt. 11.
- DU PISANI, A.L. 1989. Importance of rainfall oscillations in agricultural planning. (Document published by the Soil and Irrigation Research Institute.) Pretoria. 3 p.

DU PREEZ, N.P. 1987. Fasette van geïntegreerde bestuur. 2de uitg.  
Potchefstroom : Wesvalia. 105 p.

DU PREEZ, N.P. 1989. Strategiese beplanning. Potchefstroom. 55 p.

DU TOIT, K. 1991. Die finansiële dilemma van die landbousektor. *Die boer*, 19(11):21-23, Nov.

GILES, T. & STANSFIELD, M. 1983. The farmer as manager. 3rd ed.  
London : Allen & Unwin. 196 p.

GROBBELAAR, J.A. 1990. Bestuursdoeltreffendheid in die RSA landbou.  
(Referaat gelewer op 18 September 1990 tydens die LEVSA-konferensie.) Durban.  
10 p.

HATTING, H. 1990. Openingstoespraak: Soetmelksvlei-studiegroep boeredag.  
(Openingstoespraak gelewer op 25 Oktober 1990 tydens die Soetmelksvlei-studiegroep se boeredag.) Lichtenburg. 20 p.

JANSEN, F. 1992. Landbousektor is belangrik. *Finansies & tegniek*, 44(30):21, Jul. 31.

#### KORTBEGRIP VAN LANDBOUSTATISTIEKE kyk SUID-AFRIKA (Republiek)

KRIEL, L.B. 1987. Toekomsverwagtinge en -perspektiewe in die  
bemarkingsmilieu: bemarking en die produsent. (Referaat gelewer gedurende April  
1987 tydens die LEVSA Kongres.) 5 p.

LUDICK, B.P. 1991. Risikogebiede vir mielieverbouing in die Hoëveldstreek.  
*Hoëveldfokus*, 91(2):3-6.

MACDONALD, I. 1991. Globale klimaatveranderinge kan SA teister. *Bylae tot Finansies & tegniek*, 43(26):B8-B10, Jul. 5.

MYBURGH, H. 1991. Arbeidswetgewing in die primêre landbousektor.  
*S.A.Koöp*, 7(7):9, Apr.

NAMPO. 1990. Mielieproduksie in die negentigs. 128 p.

NIEWENHUIZEN, P. 1991. SA met subsidies ver agter by ander. *Landbouweekblad*, 72(684):40-42, Mei. 10.

PORTER, M.E. 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press. 557 p.

RETIEF, D.S. 1992. Boerderysukses is steeds moontlik. *S.A. Koöp*, 8(11):11, Aug.

SALU  
kyk  
SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE

SNYMAN, P.J. 1989. 'n Stratgiese beplanningsmodel vir 'n mediese praktyk. Potchefstroom. 126 p. (Skripsie (MBA) - PU vir CHO.)

STANDARD BANK VAN SUID-AFRIKA. 1988. Finansiering en die boer: 'n finansiële bestuursgids vir boere. 2de uitg. Johannesburg. 219 p.

STONER, J.A.F. & WANKEL, C. 1986. Management. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. 714 p.

STREEKSONTWIKKELINGSADVIESKOMITEE: WES-TRANSVAALSTREEK (STREEK J). 1986. Konsep landbou-ontwikkelingsplan vir streek J. 78 p.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1992. Kortbegrip van landboustatistieke. Pretoria : Staatsdrukker. 110 p.

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE. 1988. 'n Strategiese plan vir gesonde landbou-ontwikkeling in die RSA. 45 p.

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 1987. Strategic management concepts and cases. 4th ed. Plano, Texas : Business Publications. 1054 p.

VAN REENEN, M.J. & DAVEL, J.A.H. 1987. Boerderybestuur: 'n sakebenadering. Johannesburg : Southern. 349 p.

WILLEMSE, J. 1992a. Landbou se geldsake: jongste posisie. *Landbouweekblad*, 74(749):16-17, Aug.14.

WILLEMSE, J. 1992b. Regte beleid teenoor landbou. *Landbouweekblad*, 74(752):14-15, Sept. 4.

WHEELEN, T.L. & HUNGER, J.D. 1990. Strategic management and business policy. 3rd ed. Reading, Mass. : Addison-Wesley. 1096 p.

**BYLAE**

**VRAELYS**

STUDIE VIR MBA-SKRIPSIE AAN DIE PU vir CHO GETITELD: 'N MODEL VIR STRATEGIESE BEPLANNING VIR PRIMÊRE LANDBOU-PRODUSENTE IN WES-TRANSSVAAL

VRAELYS : PERSEPSIE VAN DEPARTEMENTELE STUDIEGROEPELEDE IN WES-TRANSSVAAL OMTRENT STRATEGIESE BEPLANNINGSELEMENTE VIR BOERDERY-ONDERNEMINGS

1. BIOGRAFIESE BESONDERHEDE KAART 1:(1-4)

(MERK TELKENS DIE TOEPASLIKE BLOKKIE)

1.1 OUDERDOM  
(JAAR) :

|     |       |       |       |     |
|-----|-------|-------|-------|-----|
| 1   | 2     | 3     | 4     | 5   |
| -30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | 61+ |

(5)

1.2 HOOGSTE OPVOEDKUNDIGE KWALIFIKASIE :

LAER AS MATRIEK

MATRIEK

LANDBOUDIPLOMA

LANDBOUGRAAD

ANDER GRAAD OF DIPLOMA

TEGNIесе NASKOOLSE KWALIFIKASIE

NAGRAADSE KWALIFIKASIE

|   |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 5 |
| 6 |
| 7 |

(6)

1.3 HOE LANK BOER U AL  
(JAAR) ?

|     |      |       |     |
|-----|------|-------|-----|
| 1   | 2    | 3     | 4   |
| 0-5 | 6-15 | 16-30 | 31+ |

(7)

1.4 VORIGE BEROEP : (8)

1.5 HOE IS BOERDERY BEKOM ?

SELF GEKOOP

TEN VOLLE GEêRF

KOMBINASIE VAN BG

|   |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

(9)

1.6 BASIS WAAROP BOERDERY HANTEER WORD :

DEELTYDS

VOLTYDS

|   |
|---|
| 1 |
| 2 |

(10)

\*\*\*\*\*

2. FISIESE INLIGTING OMTRENT U HUIDIGE BOERDERY-ONDERNEMING

2.1 BENUTTING VAN BOERDERY-OPPERVLAKTES (VUL DIE AANTAL HA IN) :

|                                                      |  |      |
|------------------------------------------------------|--|------|
| TOTALE BOERDERY-OPPERVLAKTE (EIE EN HUUR)            |  | (11) |
| TOTALE OPPIERVLAKE HUURGROND VIR SAAIERV             |  | (12) |
| TOTALE OPPIERVLAKE HUURGROND VIR WEIDING             |  | (13) |
| OPPIERVLAKE DROËLANDMIELIES                          |  | (14) |
| OPPIERVLAKE DROËLANDSONNEBLOM                        |  | (15) |
| OPPIERVLAKE DROËLANDGRONDBONE                        |  | (16) |
| OPPIERVLAKE DROËLANDGRAANSORGHUM                     |  | (17) |
| OPPIERVLAKE DROËLAND ANDER : _____                   |  | (18) |
| OPPIERVLAKE BESPROEIINGSKONTANTGEWASSE               |  | (19) |
| OPPIERVLAKE BESPROEIINGSWEIDINGS (EENJ EN MEERJ)     |  | (20) |
| OPPIERVLAKE DROËLAND AANGEPL WEIDING (EENJ EN MEERJ) |  | (21) |
| OPPIERVLAKE NATUURLIKE VELD                          |  | (22) |
| OPPIERVLAKE ANDER : _____                            |  | (23) |

2.2 VEEVERTAKKINGS (VUL DIE AANTAL IN) :

|                                    |  |      |
|------------------------------------|--|------|
| AANTAL MELKRASTEELKOEIE            |  | (24) |
| AANTAL VLEISRASTEELKOEIE           |  | (25) |
| AANTAL VLEISRASVOERKRAALBEESTE     |  | (26) |
| AANTAL VLEISRASSPEKULASIEBEESTE    |  | (27) |
| AANTAL VLEIS- EN/OF WOLRASTEELOOIE |  | (28) |
| AANTAL VLEISRASVOERKRAALSKAPE      |  | (29) |
| AANTAL ANDER _____                 |  | (30) |

2.3 IS U 'N STOETTELER VAN (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIES) ?

|              | JA 1 | NEE 2 |      |
|--------------|------|-------|------|
| MELKBEESTE   |      |       | (31) |
| VLEISBEESTE  |      |       | (32) |
| SKAPE        |      |       | (33) |
| ANDER: _____ |      |       | (34) |

2.4 ANDER BOERDERY-VERTAKKINGS (BV BRAAIKUIKENS) :

|       |      |
|-------|------|
| _____ | (35) |
| _____ | (36) |

2.5 AANTAL VOLTYDSE VOLWASSE ARBEIDERS IN U DIENS (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) :

|            |        |
|------------|--------|
| 0 TOT 5    | 1      |
| 6 TOT 10   | 2      |
| 11 TOT 15  | 3 (37) |
| 16 TOT 20  | 4      |
| 21 TOT 25  | 5      |
| 26 EN MEER | 6      |

2.6 AANTAL PLAASBESTUURDERS (OOK FAMILIE) IN U DIENS (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) :

|                      |        |
|----------------------|--------|
| GEEN                 | 1      |
| EEN PERSOON          | 2 (38) |
| TWEE PERSONE         | 3      |
| MEER AS TWEE PERSONE | 4      |

2.7 DIE AANWENDING VAN NATUURLIKE HULPBRONNE OP U PLAAS IS GEBASEER OP (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) :

|                                                |        |
|------------------------------------------------|--------|
| DETAIL GRONDGEBRUIKSBEPLANNING DEUR KUNDIGES   | 1      |
| POTENSIAAL-/GESKIKTHEIDSBEPALING DEUR KUNDIGES | 2 (39) |
| EIE ONDERVINDING                               | 3      |
| 'N LUKRAKE WYSE                                | 4      |

\*\*\*\*\*

3. FINANSIËLE GEGEWENS OMTRENT U BOERDERY

3.1 HOE SAL U DIE SOLVABILITEIT VAN U BOERDERY EVALUEER (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) ?

|                                                    |        |
|----------------------------------------------------|--------|
| TOTALE BATES BEDRA MEER AS VIER MAAL TOTALE LASTE  | 1      |
| TOTALE BATES BEDRA TWEE TOT VIER MAAL TOTALE LASTE | 2 (40) |
| TOTALE BATES BEDRA EEN TOT TWEE MAAL TOTALE LASTE  | 3      |
| TOTALE BATES IS MINDER AS TOTALE LASTE             | 4      |

3.2 HOE SAL U DIE RENTABILITEIT VAN U BOERDERY EVALUEER (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) ?

|                                                |        |
|------------------------------------------------|--------|
| OPBRENGS OP TOTALE KAPITAAL BAIE BEVREDIGEND   | 1      |
| OPBRENGS OP TOTALE KAPITAAL BEVREDIGEND        | 2 (41) |
| OPBRENGS OP TOTALE KAPITAAL ONBEVREDIGEND      | 3      |
| OPBRENGS OP TOTALE KAPITAAL BAIE ONBEVREDIGEND | 4      |

3.3 HOE SAL U DIE LIKIDITEIT VAN U BOERDERY EVALUEER (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) ?

|                                                 |        |
|-------------------------------------------------|--------|
| KOM KORTTERMYN VERPLIGTINGE ALTYD GEMAKLIK NA   | 1      |
| KOM KORTTERMYN VERPLIGTINGE GEREELD GEMAKLIK NA | 2 (42) |
| KOM KORTTERMYN VERPLIGTINGE GEREELD MOEILIK NA  | 3      |
| KOM KORTTERMYN VERPLIGTINGE ALTYD MOEILIK NA    | 4      |

3.4 OP WATTER BASIS WORD FINANSIËLE REKORDS (BESTUUR SINLIGTING) DEUR U GEHOU (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIES) ?

|                                     | JA 1 | NEE 2 |      |
|-------------------------------------|------|-------|------|
| BESTUURSSTUDIEGROEP/FINANSIËLE BURO |      |       | (43) |
| BOEKHOUER (BELASTINGDOELEINDES)     |      |       | (44) |
| EIE STELSEL OP REKENAAR             |      |       | (45) |
| EIE INFORMELE STELSEL               |      |       | (46) |
| GEEN STELSEL                        |      |       | (47) |

3.5 ONDERNEMINGSVORM VAN U BOERDERY (MERK TOEPASLIKE BLOKKIE) :

|                    |                                                                         |            |   |  |   |            |                                                                         |  |   |  |   |      |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|---|--|---|------------|-------------------------------------------------------------------------|--|---|--|---|------|
| EENMANSAAK         | <table><tr><td></td><td>1</td></tr><tr><td></td><td>2</td></tr></table> |            | 1 |  | 2 | MAATSKAPPY | <table><tr><td></td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>4</td></tr></table> |  | 3 |  | 4 | (48) |
|                    | 1                                                                       |            |   |  |   |            |                                                                         |  |   |  |   |      |
|                    | 2                                                                       |            |   |  |   |            |                                                                         |  |   |  |   |      |
|                    | 3                                                                       |            |   |  |   |            |                                                                         |  |   |  |   |      |
|                    | 4                                                                       |            |   |  |   |            |                                                                         |  |   |  |   |      |
| BESLOTE KORPORASIE |                                                                         | VENNOOTSAP |   |  |   |            |                                                                         |  |   |  |   |      |

\*\*\*\*\*

4. NIE-BOERDERY ONDERNEMINGS

4.1 AARD VAN NIE-BOERDERY AKTIWITEITE (OF TWEDE BEROEP) INDIEN VAN TOEPASSING (OOK FINANSIËLE BELEGGINGS OF VROU SE BEROEP) :

|   |       |
|---|-------|
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| 3 | _____ |

4.2 GEMIDDELDE JAARLIKSE BRUTO-INKOMSTE VAN NIE-BOERDERY AKTIWITEITE ONDER NORMALE OMSTANDIGHEDEN EN HUIDIGE PRYSE (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) :

|                       |                                                                                                                                                             |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|------|
| R0 TOT R50 000        | <table><tr><td></td><td>1</td></tr><tr><td></td><td>2</td></tr><tr><td></td><td>3</td></tr><tr><td></td><td>4</td></tr><tr><td></td><td>5</td></tr></table> |  | 1 |  | 2 |  | 3 |  | 4 |  | 5 | (49) |
|                       | 1                                                                                                                                                           |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
|                       | 2                                                                                                                                                           |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
|                       | 3                                                                                                                                                           |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
|                       | 4                                                                                                                                                           |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
|                       | 5                                                                                                                                                           |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
| R51 000 TOT R150 000  |                                                                                                                                                             |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
| R151 000 TOT R250 000 |                                                                                                                                                             |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
| R251 000 TOT R350 000 |                                                                                                                                                             |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |
| R351 000 EN MEER      |                                                                                                                                                             |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |      |

4.3 INDIEN VAN TOEPASSING, MOTIVERING VIR DIE BETROKKENHEID IN NIE-BOERDERY AKTIWITEITE (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIES) :

|                                         | JA 1 | NEE 2 |      |
|-----------------------------------------|------|-------|------|
| STREEF 'N HOË WELVAART (RYKDOM) NA      |      |       | (50) |
| VERSPREI RISIKO (DIVERSIFIKASIE)        |      |       | (51) |
| BOERDERY ALLEEN NIE BETALEND GENOEG     |      |       | (52) |
| VERKRY VOOR- OF TERUGWAARTSE INTEGRASIE |      |       | (53) |
| HANDEL OP ADVIES VAN 'N KUNDIGE         |      |       | (54) |
| BELANGSTELLING/VOORLIEFDE IN DIE BEDRYF |      |       | (55) |
| ONVERWAGSE GELEENTHEID OPGEDUIK         |      |       | (56) |
| DIE ONDERNEMING IS GEËRF                |      |       | (57) |
| ANDER : _____                           |      |       | (58) |

5. BEPLANNINGS- EN DOELWITSTELLINGSPRAKTYKE VIR U BOERDERY- ONDERNEMING

KAART 2: (1-4)

5.1 METODE VAN BEPLANNING WAT IN U BOERDERY TOEGEPAS WORD (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) :

BEPLANNING HOOFSAAKLIK OP GEVOEL

HOOFSAAKLIK FEITELIKE INLIGTING VIR BEPLANNING

1

2

(5)

5.2 BEPLANNINGS- OF BESTUURSBEGINSELS WAT IN U BOERDERY TOEGEPAS WORD (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIES) :

DAG-TOT-DAG OF WEEK-TOT-WEEK-SKEDULERING

KORTTERMYNBEPLANNING (1-2 JAAR)

LANGTERMYNBEPLANNING (3-10 JAAR)

DOELWITBESTUUR

STRATEGIESE BESTUUR

ANDER :

JA

1

NEE

2

(6)

(7)

(8)

(9)

(10)

(11)

5.3 MATE WAARTOE ONDERSTAANDE PROBLEME STREMMEND INWERK OP DIE BEPLANNINGSPROSES VAN U BOERDERY (MERK TOEPASLIKE BLOKKIES) :

- 1=GEENSINS 'N PROBLEEM
- 2=SOMS 'N PROBLEEM
- 3=GEWOONLIK 'N PROBLEEM
- 4=ALTYD 'N PROBLEEM

BELANGRIKHEID

VAN

PROBLEEM

1

2

3

4

GEBREK AAN TYD

GEBREK AAN BESTUURSKUNDIGHEID

GEBREK AAN KENNIS VAN DIE OMGEWI NG

VOORUITSKATTINGS/BERAMINGS NOOIT KORREK

GEBREK AAN BESTUUR SINLIGTING

ONSEKER OOR DOELWITTE VAN DIE BOERDERY

BOERDERY IS TE KLEIN

GEBREK AAN HULPMIDDELS / ONDERSTEUNING

WEET NIE HOE OM TE BEPLAN NIE

BANG VIR- / WEERSTAND TEEN VERANDERING

ANDER :

(12)

(13)

(14)

(15)

(16)

(17)

(18)

(19)

(20)

(21)

(22)

5.4 DIE MATE VAN BELANGRIKHEID VAN ONDERSTAANDE MOONTLIKE DOELSTELLINGS VIR U BOERDERY (MERK TOEPASLIKE BLOKKIES) :

- 1=GEENSINS BELANGRIK
- 2=MINDER BELANGRIK
- 3=BELANGRIK
- 4=BAIE BELANGRIK

|                                       | BELANGRIKHEID<br>VAN<br>DOELSTELLING |   |   |   |      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|------|
|                                       | 1                                    | 2 | 3 | 4 |      |
| GROOT EN OMVANGRYKE BOERDERY          |                                      |   |   |   | (23) |
| NASTREWING VAN 'N HOË WELVAARTSPEIL   |                                      |   |   |   | (24) |
| MAKSIMISERING VAN WINS                |                                      |   |   |   | (25) |
| HANDHAWING VAN 'N HOË OPBRENGS OP KAP |                                      |   |   |   | (26) |
| HANDHAWING VAN HOË FIS PRODUKSIEPEILE |                                      |   |   |   | (27) |
| GROEI IN DIE ONDERNEMING              |                                      |   |   |   | (28) |
| FINANSIËLE OORLEWING                  |                                      |   |   |   | (29) |
| FINANS ONAFHANKLIKHEID EN STABILITEIT |                                      |   |   |   | (30) |
| GELUKKIGE GESINSBESTAAN               |                                      |   |   |   | (31) |
| ANDER: _____                          |                                      |   |   |   | (32) |

5.5 TOT WATTER MATE BESTAAN BEPAALDE LANGTERMYNDOELSTELLINGS VIR U BOERDERY (MERK SLEGS DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) ?

|                                                 |  |   |      |
|-------------------------------------------------|--|---|------|
| GESKREWE EN GEKWANTIFISEERDE DOELSTELLINGS      |  | 1 | (33) |
| BREEDWEG GEFORMULEERDE (GESKREWE) DOELSTELLINGS |  | 2 |      |
| INFORMELE (ONGESKREWE) DOELSTELLINGS            |  | 3 |      |
| SLEGS AANVOELING                                |  | 4 |      |

5.6 TOT WATTER MATE BESTAAN BEPAALDE KORTTERMYNDOELWITTE OM DIE LANGTERMYNDOELSTELLINGS VAN U BOERDERY TE BEREIK (MERK DIE TOEPASLIKE BLOKKIE) ?

|                                                 |  |   |      |
|-------------------------------------------------|--|---|------|
| DUIDELIK GESKREWE EN GEKWANTIFISEERDE DOELWITTE |  | 1 | (34) |
| BREË GEFORMULEERDE (GESKREWE) DOELWITTE         |  | 2 |      |
| INFORMELE (ONGESKREWE) DOELWITTE                |  | 3 |      |
| SLEGS AANVOELING                                |  | 4 |      |

5.7 SLEUTELSUKSESAKTORE

RANGSKIK ONDERSTAANDE MOONTLIKE SLEUTELSUKSESAKTORE (DIT WAT NODIG IS OM 'N SUKSES VAN BOERDERY TE MAAK), IN PRIORITEITS=VOLGORDE (1=HOOGSTE PRIORITEIT ; 7=LAAGSTE PRIORITEIT) :

|                                                       |      |
|-------------------------------------------------------|------|
| GENOEGSAME EIE FINANSIËLE BRONNE BESKIKBAAR           | (35) |
| 'N STABIELE EN GEMOTIVEERDE ARBEIDERSKORPS            | (36) |
| LIEFDE VIR BOERDERY EN POSITIEWE GESINDHEID           | (37) |
| INTENSIEWE BESTUUR EN BEHEER NOODSAAKLIK              | (38) |
| INNOVERENDE DENKE WAT PRAKTIES EN IMPLEMENTEERBAAR IS | (39) |
| GENOEGSAME KENNIS EN ONDERVINDING VAN BOERDERY        | (40) |
| OPTIMUM PRODUKSIEVLAKKE MET MINIMUM INSETKOSTE        | (41) |

\*\*\*\*\*

6. INVLOED VAN EKSTERNE OMGEWINGSFAKTORE OP DIE BOERDERY-ONDERNEMING

6.1 DIE MATE WAARTOE TENDENSE, IN FAKTORE VAN DIE BREË OF VERWYDERDE OMGEWING, 'N INVLOED OP DIE SUKSES VAN U BOERDERY ONDERNEMING UITOEFEN OF GAAN UITOEFEN (MERK TOEPASLIKE BLOKKIES) :

- 1=GERINGE INVLOED
- 2=MATIGE INVLOED
- 3=GROOT INVLOED
- 4=BAIE GROOT INVLOED

|                                   |                     |   |   |      |
|-----------------------------------|---------------------|---|---|------|
| 1=GERINGE INVLOED                 | MATE WAARTOE FAKTOR |   |   |      |
| 2=MATIGE INVLOED                  | DIE SUKSES VAN DIE  |   |   |      |
| 3=GROOT INVLOED                   | BOERDERY BEINVLOED  |   |   |      |
| 4=BAIE GROOT INVLOED              | -----               |   |   |      |
|                                   | 1                   | 2 | 3 | 4    |
|                                   | -----               |   |   |      |
| BREë EKONOMIESE SITUASIE          |                     |   |   | (42) |
|                                   |                     |   |   |      |
| LANDSPOLITIEKE SITUASIE           |                     |   |   | (43) |
|                                   |                     |   |   |      |
| DEMOGRAFIESE TENDENSE             |                     |   |   | (44) |
|                                   |                     |   |   |      |
| SOSIAAL-MAATSKAPLIKE VERANDERINGS |                     |   |   | (45) |
|                                   |                     |   |   |      |
| BREë FISIESE OMGEWINGSITUASIE     |                     |   |   | (46) |

6.2 DIE MATE WAARTOE FAKTORE VAN DIE TAAKOMGEWING, (EN/OF TENDENSE DAARIN) 'N INVLOED OP DIE SUKSES VAN U BOERDERY-ONDERNEMING UITOEFEN OF GAAN UITOEFEN (MERK TOEPASLIKE BLOKKIES):

1=GERINGE INVLOED  
2=MATIGE INVLOED  
3=GROOT INVLOED  
4=BAIE GROOT INVLOED

|                                       | MATE WAARTOE FAKTOR<br>DIE SUKSES VAN DIE<br>BOERDERY BEÏNVLOED |   |   |   |      |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|------|
|                                       | 1                                                               | 2 | 3 | 4 |      |
| WEER- EN KLIMAATSKOMMELINGE           |                                                                 |   |   |   | (47) |
| INSETKOSTE IN DIE LANDBOU             |                                                                 |   |   |   | (48) |
| PRYSE VAN LANDBOUPRODUKTE             |                                                                 |   |   |   | (49) |
| LANDBOUBELEID EN UITV DEUR OWERHEID   |                                                                 |   |   |   | (50) |
| GRONDHERVORMING                       |                                                                 |   |   |   | (51) |
| RENTEKOERSE                           |                                                                 |   |   |   | (52) |
| INKOMSTEBELASTING                     |                                                                 |   |   |   | (53) |
| LANDBOU-FINANSIERING                  |                                                                 |   |   |   | (54) |
| INSETVERSKAFFING                      |                                                                 |   |   |   | (55) |
| DIE KOÖPERASIEWESE                    |                                                                 |   |   |   | (56) |
| BEMARKINGSGRADE                       |                                                                 |   |   |   | (57) |
| DEREGULERING VAN BEMARKING            |                                                                 |   |   |   | (58) |
| STAATSUSIDIËRING EN STAATSHULP        |                                                                 |   |   |   | (59) |
| HULPBRONBEWARINGSAKSIES               |                                                                 |   |   |   | (60) |
| VERANDERING OP DIE ARBEIDSTERREIN     |                                                                 |   |   |   | (61) |
| ADVIES, VOORLIGTING EN NAVORSING      |                                                                 |   |   |   | (62) |
| STUDIE- EN/OF BELANGEGROEPE           |                                                                 |   |   |   | (63) |
| FINANSIËLE BURO-DIENSTE               |                                                                 |   |   |   | (64) |
| OPLEIDING IN DIE LANDBOU              |                                                                 |   |   |   | (65) |
| GEORGANISEERDE LANDBOU                |                                                                 |   |   |   | (66) |
| PRODUSENTE-ORGANISASIES               |                                                                 |   |   |   | (67) |
| LANDBOUPUBLIKASIES                    |                                                                 |   |   |   | (68) |
| SOSIO-EKONOMIESE SITUASIE OP PLATTEL  |                                                                 |   |   |   | (69) |
| BEELD VAN LANDBOU BY DIE PUBLIEK      |                                                                 |   |   |   | (70) |
| SAMEHORIGHEIDSKLIMAAT IN EIE OMGEWING |                                                                 |   |   |   | (71) |
| ANDER :                               |                                                                 |   |   |   | (72) |

7. INVLOED VAN DIE INTERNE OMGEWING OP DIE BOERDERY-ONDERNEMING

7.1 DIE MATE WAARTOE FAKTORE VAN DIE INTERNE OMGEWING (U EIE BOERDERY) 'N INVLOED OP DIE SUKSES VAN U BOERDERY-ONDERNEMING UITOEFEN OF GAAN UITOEFEN (MERK TOEPASLIKE BLOKKIES) :

KAART 3: (1-4)

1=GERINGE INVLOED  
2=MATIGE INVLOED  
3=GROOT INVLOED  
4=BAIE GROOT INVLOED

|                                        | MATE WAARTOE FAKTOR<br>DIE SUKSES VAN DIE<br>BOERDERY BEINVLOED |   |   |   |      |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|------|
|                                        | 1                                                               | 2 | 3 | 4 |      |
| GROND-KLIMAAT-KOMPLEKS OP U PLAAS      |                                                                 |   |   |   | (5)  |
| OPTIMALE BENUTTING VAN NAT. HULPBRONNE |                                                                 |   |   |   | (6)  |
| INSTANDHOUDING VAN NAT. HULPBRONNE     |                                                                 |   |   |   | (7)  |
| LIGGING VAN U PLAAS EN INFRASTRUKTUUR  |                                                                 |   |   |   | (8)  |
| ROL VAN U VROU/FAMILIE IN U BOERDERY   |                                                                 |   |   |   | (9)  |
| BESTUURSDOELTREFFENDHEID VAN ARBEID    |                                                                 |   |   |   | (10) |
| TEGNIESE BESTUURSDOELTREFFENDHEID      |                                                                 |   |   |   | (11) |
| FINANSIËLE BESTUURSDOELTREFFENDHEID    |                                                                 |   |   |   | (12) |
| BESTUURSDOELTREFFENDHEID VAN BEMARKING |                                                                 |   |   |   | (13) |
| AKADEMIESE OPLEIDING                   |                                                                 |   |   |   | (14) |
| BOERDERY-ONDERVINDING EN PRAKTYKKENNIS |                                                                 |   |   |   | (15) |
| VORIGE WERKSONDERVINDING               |                                                                 |   |   |   | (16) |
| VOORTGESETTE EIE OPLEIDING             |                                                                 |   |   |   | (17) |
| EKSTERNE SKAKELING EN BLOOTSTELLING    |                                                                 |   |   |   | (18) |
| FINANSIËLE VERMOË (EIE KAPITAAL)       |                                                                 |   |   |   | (19) |
| BESKIKBAARHEID VAN BESTUURSINLIGTING   |                                                                 |   |   |   | (20) |
| FASILITEITE EN GEREEDSKAP OP U PLAAS   |                                                                 |   |   |   | (21) |
| TOEPASSING VAN NUWE TEGNOLOGIE         |                                                                 |   |   |   | (22) |
| KWALITEIT VAN PRODUKTE GEPRODUSEER     |                                                                 |   |   |   | (23) |
| BESTAAN VAN PRODUKSIE-ALTERNATIEWE     |                                                                 |   |   |   | (24) |
| HANDHAWING VAN HOË ETIESE NORME        |                                                                 |   |   |   | (25) |
| ANDER : _____                          |                                                                 |   |   |   | (26) |

\*\*\*\*\*

8. INVLOED VAN DIE BETROKKE INDUSTRIEË OP DIE BOERDERY-ONDERNEMING

8.1 DIE MATE WAARTOE ONDERSTAANDE FAKTORE VAN DIE BELANGRIKSTE LANDBOU-INDUSTRIEË 'N INVLOED OP DIE SUKSES VAN U BOERDERY-ONDERNEMING UITOEFEN OF GAAN UITOEFEN (MERK TOEPASLIKE BLOKKIES) :

- 1=GERINGE INVLOED
- 2=MATIGE INVLOED
- 3=GROOT INVLOED
- 4=BAIE GROOT INVLOED

| MATE WAARTOE FAKTOR<br>DIE SUKSES VAN DIE<br>BOERDERY BEINVLOED |   |   |   |      |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|------|
| 1                                                               | 2 | 3 | 4 |      |
|                                                                 |   |   |   | (27) |
|                                                                 |   |   |   | (28) |
|                                                                 |   |   |   | (29) |
|                                                                 |   |   |   | (30) |
|                                                                 |   |   |   | (31) |
|                                                                 |   |   |   | (32) |
|                                                                 |   |   |   | (33) |
|                                                                 |   |   |   | (34) |
|                                                                 |   |   |   | (35) |
|                                                                 |   |   |   | (36) |

\*\*\*\*\*

9. TOEPASSING VAN OORHOOFSE STRATEGIEË IN DIE LANDBOU

9.1 TOT WATTER MATE IS ONDERSTAANDE MOONTLIKE STRATEGIEË  
GEDURENDE DIE AFGELOPE TIEN SEISOENE IN U BOERDERY  
TOEGEPAS (MERK TOEPASLIKE BLOKKIES) ?

- 1=GEENSINS TOEGEPAS
- 2=TOT 'N GERINGE MATE TOEGEPAS
- 3=TOT 'N GROOT MATE TOEGEPAS
- 4=TOT 'N BAIE GROOT MATE TOEGEPAS

| MATE WAARTOE<br>DIE STRATEGIE<br>TOEGEPAS IS: |   |   |   |      |
|-----------------------------------------------|---|---|---|------|
| 1                                             | 2 | 3 | 4 |      |
|                                               |   |   |   | (37) |
|                                               |   |   |   | (38) |
|                                               |   |   |   | (39) |
|                                               |   |   |   | (40) |
|                                               |   |   |   | (41) |
|                                               |   |   |   | (42) |
|                                               |   |   |   | (43) |
|                                               |   |   |   | (44) |
|                                               |   |   |   | (45) |
|                                               |   |   |   | (46) |

\*\*\*\*\*

Baie dankie vir u bereidwilligheid om die vraelys te voltooi. Ek  
waardeer u bydrae en glo dat die inligting wat u verskaf het van  
groot waarde sal wees.

A P KILIAN  
FEBRUARIE 1992