

'N STRATEGIE VIR DIE
OLIESADEBEDRYF

LOUIS JACOBUS SMIT
B.Sc Agric (Hons)

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

LEIER: PROFESSOR N P DU PREEZ
POTCHEFSTROOM
1992

VOORWOORD

Graag wil ek my dank betuig teernoor alle instansies en persone, en spesifiek die Oliesaderaad, wat in verskillende opsigte hulp verleen het by die insameling van gegewens wat noodsaaklik was om hierdie studie te voltooi.

Aan Prof. N.P. du Preez, my besonderse dank vir die bekwame wyse waarop hy as studieleier van hierdie studie opgetree het.

Dank aan my vrou en kinders wat my vir vier jaar met my studies bygestaan het, waarvan hierdie skripsie die hoogtepunt is.

Graag wens ek te bevestig dat die aanbevelings in hierdie studie my eie is wat gevorm is na oorleg met verskeie persone en instansies in, en 'n studie van die oliesadebedryf. Enige implementering van die aanbevelings in hierdie plan is steeds onderhewig aan die hoogste gesag van NOPO.

Uiteindelik kom al die eer toe aan Hom deur wie en tot wie alles is.

Pretoria.

Oktober 1992.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

| | |
|---|---|
| AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE | 1 |
| 1.1 INLEIDING | 1 |
| 1.2 OPDRAG | 3 |
| 1.3 PROBLEEMSTELLING | 3 |
| 1.4 DOEL VAN DIE STUDIE | 5 |
| 1.5 VERWYSINGSRAAMWERK | 5 |
| 1.5.1 STUDIETERREIN | 5 |
| 1.5.2 OMVANG VAN DIE STUDIE | 6 |
| 1.6 NAVORSINGSMETODIEK | 6 |
| 1.6.1 VAKKUNDIGE STUDIE | 6 |
| 1.6.2 EMPIRIESE STUDIE | 7 |
| 1.7 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE | 7 |
| 1.8 BEGRIPSOMSKRYWING | 8 |
| 1.9 AKTUALITEIT | 9 |
| 1.10 VERDERE ONTPLOOIING | 9 |

HOOFSTUK 2

| | |
|---|----|
| AGTERGROND OOR DIE OLIESADEBEDRYF. | 10 |
| 2.1 INLEIDING | 10 |
| 2.2 SEKTORE IN DIE OLIESADEBEDRYF | 11 |
| 2.3 PRIMÊRE SEKTOR | 11 |
| 2.3.1 SAADBEDRYF | 11 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.3.2 | GEORGANISEERDE LANDBOU | 13 |
| 2.3.2.1 | DIE SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE | 13 |
| 2.3.2.2 | NASIONALE OLIESADEPRODUSENTE-ORGANISASIE | 14 |
| | (i) FUNKSIES | 14 |
| | (ii) SAMESTELLING | 16 |
| | (iii) GESAGSTRUKTUUR | 16 |
| 2.3.2.3 | TRANSVAAL OLIESADEPRODUSENTE | 16 |
| 2.3.2.4 | VRYSTAAT LANDBOU-UNIE OLIESADEKOMITEE | 16 |
| 2.3.2.5 | NOORD-KAAPSE OLIESADEPRODUSENTE- ORGANISASIE | 17 |
| 2.3.2.6 | NATAL LANDBOU-UNIE OLIESADEVERENIGING | 17 |
| 2.3.3 | PRODUKSIE | 17 |
| 2.3.3.1 | GRONDBONE | 18 |
| 2.3.3.2 | SONNEBLOM | 19 |
| 2.3.3.3 | SOJABONE | 21 |
| 2.3.4 | BEMARKING | 22 |
| 2.3.4.1 | OLIESADERAAD | 23 |
| | (i) FUNKSIES | 23 |
| | (ii) SAMESTELLING | 23 |
| | (iii) MAGTE EN PLIGTE | 23 |
| 2.3.4.2 | AGENTE | 24 |
| 2.3.4.3 | BINNELANDSE BEMARKING | 25 |
| 2.3.4.4 | BUITELANDSE BEMARKING | 26 |
| 2.4 | SEKONDÊRE SEKTOR | 26 |
| 2.4.1 | GRONDBONE | 28 |
| 2.4.2 | SONNEBLOM | 31 |
| 2.4.3 | SOJABONE | 32 |
| 2.5 | TERSIEËRE SEKTOR | 33 |

| | | |
|-----------|-------------------------------|----|
| 2.5.1 | GRONDBONE | 33 |
| 2.5.2 | SONNEBLOM | 34 |
| 2.5.3 | SOJABONE | 35 |
| 2.6 | OLIESADEPRYSE | 35 |
| 2.6.1 | PRODUSENTEPRYSE | 36 |
| 2.6.1.1 | GRONDBONE | 36 |
| 2.6.1.2 | SONNEBLOM | 38 |
| 2.6.1.3 | SOJABONE | 38 |
| 2.6.2 | VERKOOPPRYSE | 39 |
| 2.6.2.1 | GRONDBONE | 39 |
| 2.6.2.2 | SONNEBLOM | 40 |
| 2.6.2.3 | SOJABONE | 40 |
| 2.6.3 | DIE BEMARKINGSMARGE | 41 |
| 2.6.3.1 | DEFINISIE | 41 |
| 2.6.3.2 | POELKOSTE | 41 |
| 2.6.3.2.1 | GRONDBONE | 44 |
| 2.6.3.2.2 | SONNEBLOM | 45 |
| 2.6.3.2.3 | SOJABONE | 45 |
| 2.7 | SAMEVATTING | 48 |

HOOFSTUK 3

| | | |
|-------|---|----|
| | DIE TEORIE VAN STRATEGIESE BEPLANNING | 49 |
| 3.1 | INLEIDING | 49 |
| 3.2 | ENKELE STANDPUNTE OOR DIE BEGRIPPE | 49 |
| 3.2.1 | STRATEGIESE BESTUUR | 49 |
| 3.2.2 | DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES | 49 |
| 3.3 | 'N MODEL VIR DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES. | 51 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.3.1 | DIE MODEL VAN GLUECK & JAUNCH. | 52 |
| 3.3.2 | DIE MODEL VAN PEARCE & ROBINSON | 57 |
| 3.3.3 | DIE MODEL VAN DU PREEZ. | 62 |
| 3.3.4 | DIE MODEL VAN THOMPSON & STRICKLAND | 69 |
| 3.4 | KOMBINASIE VAN TEORETIESE BEPLANNINGSMODELLE VIR TOEPASSING OP DIE NASIONALE OLIESADEPRODUSENTE-ORGANISASIE . . . | 72 |
| 3.4.1 | INLEIDING | 72 |
| 3.4.2 | ONDERNEMINGSMISSIE | 73 |
| 3.4.3 | DOELSTELLINGS EN DOELWITTE | 75 |
| 3.4.4 | OMGEWINGSFAKTORE | 76 |
| 3.4.4.1 | EKSTERNE OMGEWING | 76 |
| | (i) MEDEDINGERS ANALISE | 77 |
| | (ii) TEGNOLOGIE | 78 |
| | (iii) EKONOMIESE SITUASIE | 78 |
| | (iv) POLITIEKE SITUASIE | 79 |
| 3.4.4.2 | INTERNE OMGEWINGSANALISE | 79 |
| 3.4.5 | BESIGHEIDSFILOSOFIE EN ETIEK VAN BESTUUR . . . | 79 |
| 3.4.6 | DIE INVLOED VAN GEDEELDE WAARDES EN KULTUUR . . | 80 |
| 3.4.7 | STRATEGIE FORMULERING | 80 |
| 3.4.8 | IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE | 81 |
| 3.4.9 | RAAMWERK VAN MODEL VIR DIE STUDIE | 81 |
| 3.5 | SAMEVATTING | 82 |

HOOFSTUK 4

| | | |
|-----|--|----|
| | STRATEGIESE ANALISE VAN DIE OLIESADEBEDRYF | 84 |
| 4.1 | INLEIDING | 84 |
| 4.2 | DOELSTELLING VAN NOPO | 84 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.2.1 | MISSIE | 84 |
| 4.2.2 | MIKPUNTDOELSTELLINGS | 85 |
| 4.2.2.1 | AANBODDOELSTELLING | 85 |
| 4.2.2.2 | KWALITEITSDOELSTELLING | 85 |
| 4.2.2.3 | PRODUKSIE DOELTREFFENDHEID | 85 |
| 4.2.2.4 | WINSGEWENDHEIDDOELSTELLING | 85 |
| 4.2.2.5 | STABILITEIT | 85 |
| 4.2.2.6 | BEELD VAN DIE OLIESADEBEDRYFSTAK | 86 |
| 4.3 | OMGEWINGSANALISE | 86 |
| 4.3.1 | EKSTERNE OMGEWING | 86 |
| 4.3.1.1 | EKONOMIES | 86 |
| 4.3.1.2 | TEGNOLOGIES | 87 |
| 4.3.1.3 | DEMOGRAFIES | 88 |
| 4.3.1.4 | JURIDIES | 89 |
| 4.3.1.5 | SOSIO-POLITIES | 90 |
| 4.3.2 | INDUSTRIE ONTLEDING | 91 |
| 4.3.2.1 | NUWE TOETREDERS | 91 |
| | (i) BUITELANDSE MEDEDINGING (BEDREIGING) | 91 |
| | (ii) BINNELANDSE MEDEDINGING (GELEENTHEID) | 92 |
| 4.3.2.2 | VERSKAFFERS | 93 |
| | (i) ARBEID (BEDREIGING) | 93 |
| | (ii) KAPITAAL (BEDREIGING) | 94 |
| | (iii) FINANSIERING (BEDREIGING) | 94 |
| | (iv) INSETKOSTE (BEDREIGING) | 94 |
| | (v) LANDBOUBEDIENING (GELEENTHEID) | 95 |
| 4.3.2.3 | SUBSTITUTE | 96 |

| | | |
|----------|--|-----|
| (i) | ANDER BINNELANDSE OLIESADE | |
| | (BEDREIGING) | 96 |
| | (ii) BUITELANDSE OLIESADE (BEDREIGING) | 96 |
| 4.3.2.4 | KOPERS OF VERWERKERS (BEDREIGING) | 97 |
| 4.3.3 | OPSOMMING VAN GELEENTHEDE EN BEDREIGINGS | 97 |
| 4.4 | ANALISE VAN DIE INTERNE SITUASIE | 99 |
| 4.4.1 | ORGANISATORIES | 99 |
| 4.4.1.1 | PERSONEELSTRUKTUUR (SWAKPUNT) | 99 |
| 4.4.1.2 | BEDRYFSFINANSIERING (SWAKPUNT) | 100 |
| 4.4.1.3 | LIDMAATSKAPVOORWAARDES (SWAKPUNT) | 100 |
| 4.4.1.4 | FEDERALE STRUKTUUR (STERKPUNT) | 100 |
| 4.4.1.5 | SAMESTELLING (SWAKPUNT) | 100 |
| 4.4.1.6 | GEBREK AAN DOELWITTE (SWAKPUNT) | 101 |
| 4.4.2 | BEDRYFSPESIFIEKE ANALISE | 101 |
| 4.4.2.1 | PRODUKSIE (SWAKPUNT) | 101 |
| 4.4.2.2 | BESKIKBARE KUNDIGHEID (STERKPUNT) | 101 |
| 4.4.2.3 | KOSTESTRUKTUUR (SWAKPUNT) | 101 |
| 4.4.2.4 | KRUISSUBSIDIE (SWAKPUNT) | 102 |
| 4.4.2.5. | MARKKONSENTRASIE (SWAKPUNT) | 102 |
| 4.4.2.6. | STRUKTURE (STERKPUNT) | 102 |
| 4.4.2.7 | BEMARKINGSWET (STERKPUNT) | 102 |
| 4.4.2.8 | PRYSPARITEITE (SWAKPUNT) | 103 |
| 4.4.2.9 | PRYSONDERHANDELINGE (SWAKPUNT) | 103 |
| 4.5 | EMPIRIESE RESULTATE | 103 |
| 4.5.1 | VRAELYS AAN OLIESADEPRODUSENTE | 103 |
| 4.5.2 | ONDERHOUDE | 109 |
| 4.5.2.1 | VERWERKERS | 109 |
| 4.5.2.2 | MINISTER VAN LANDBOU | 110 |

| | | |
|-----|-----------------------|-----|
| 4.6 | SAMEVATTING | 111 |
|-----|-----------------------|-----|

HOOFSTUK 5

| | | |
|--|--------------------------------------|-----|
| | BEVINDINGE EN AANBEVELINGS | 113 |
|--|--------------------------------------|-----|

| | | |
|-----|---------------------|-----|
| 5.1 | INLEIDING | 113 |
|-----|---------------------|-----|

| | | |
|-----|----------------------|-----|
| 5.2 | BEVINDINGE | 113 |
|-----|----------------------|-----|

| | | |
|-----|----------------------------|-----|
| 5.3 | STRATEGIESE PLAN | 118 |
|-----|----------------------------|-----|

| | | |
|-------|-------------------------------|-----|
| 5.3.1 | SLEUTELSUKSESAKTORE | 118 |
|-------|-------------------------------|-----|

| | | |
|---------|---------------------------|-----|
| 5.3.1.1 | MEDEDINGENDHEID | 118 |
|---------|---------------------------|-----|

| | | |
|---------|--------------------------|-----|
| 5.3.1.2 | MARKBESKERMING | 118 |
|---------|--------------------------|-----|

| | | |
|---------|--|-----|
| 5.3.1.3 | ORDELIKHEID IN DIE BEDRYF HANDHAAF | 118 |
|---------|--|-----|

| | | |
|---------|--------------------------------------|-----|
| 5.3.1.4 | AANDEEL IN VERBRUIKERSRAND | 119 |
|---------|--------------------------------------|-----|

| | | |
|-------|-------------------------------|-----|
| 5.3.2 | STRATEGIESE MATRIKS | 119 |
|-------|-------------------------------|-----|

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.3.3 | STRUKTUUR EN SKEMA BENODIG OM AKSIEPLANNE TE IMPLEMENTEER | 122 |
|-------|--|-----|

| | | |
|-----|---------------------|-----|
| 5.4 | OPSOMMING | 126 |
|-----|---------------------|-----|

| | | |
|--|------------------------|-----|
| | BIBLIOGRAFIE | 128 |
|--|------------------------|-----|

| | | |
|--|--------------------------|------|
| | LYS VAN FIGURE | (ix) |
|--|--------------------------|------|

| | | |
|--|---------------------------|-----|
| | LYS VAN TABELLE | (x) |
|--|---------------------------|-----|

AANHANGSEL A

EMPIRIESE RESULTATE: ONDERHOUDE 132

AANHANGSEL B

EMPIRIESE RESULTATE: VRAELYSTE 159

"ENGLISH ABSTRACT" 161

LYS VAN FIGURE

| | | |
|-------------|---|----|
| FIGUUR 2.1: | DIE OLIESADEBEDRYF IN KONTEKS VOORGESTEL | 12 |
| FIGUUR 2.2: | DIE STRUKTUUR VAN NOPO BINNE GEORGANISEERDE LANDBOU. | 15 |
| FIGUUR 2.3: | AANPLANTING EN PRODUKSIE VAN GRONDBONE IN DIE RSA. | 20 |
| FIGUUR 2.4: | VLOEI VAN GRONDBONE VAN DIE PRODUSENT TOT BY DIE VERWERKER. | 29 |
| FIGUUR 2.5: | VLOEI VAN SONNEBLOMME VAN DIE PRODUSENT TOT BY DIE VERBRUIKER. | 31 |
| FIGUUR 2.6: | VLOEI VAN SOJABONE VAN DIE PRODUSENT TOT BY DIE VERBRUIKER. | 32 |
| FIGUUR 3.1: | MODEL VAN STRATEGIESE BESTUUR. | 53 |
| FIGUUR 3.2: | STRATEGIESE BESTUURSMODEL. | 59 |
| FIGUUR 3.3: | DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES. | 64 |
| FIGUUR 3.4: | DIE VYF TAKE VAN STRATEGIESE BESTUUR. | 70 |
| FIGUUR 3.5: | RAAMWERK VAN DIE MODEL WAT TOEGEPAS IS IN HIERDIE STUDIE. | 82 |
| FIGUUR 4.1: | INDUSTRIE-ONTLEDING VAN DIE PRIMÊRE SEKTOR. | 92 |

LYS VAN TABELLE

| | | |
|-------------|--|----|
| TABEL 2.1: | PRODUKSIE VAN GRONDBONE IN DIE RSA IN METRIEKE TON. | 18 |
| TABEL 2.2: | OPPERVLAKTE GEPLANT EN OPBRENGS PER HEKTAAR VAN GRONDBONE. | 18 |
| TABEL 2.3: | OPPERVLAKTE GEPLANT, TOTALE PRODUKSIE EN OPBRENGS PER HEKTAAR VAN SONNEBLOM. . | 20 |
| TABEL 2.4: | OPPERVLAKTE GEPLANT, TOTALE PRODUKSIE EN OPBRENGS PER HEKTAAR VAN SOJABONE. . . | 21 |
| TABEL 2.5: | PRODUKSIE VAN OLIESADE AS INDEKS BEREKEN VIR DIE PERIODE 1982/83 TOT 1992/93, BASISJAAR 1982/83 = 100. . . | 22 |
| TABEL 2.6: | GRONDBOONLEWERINGS BY AGENTE VAN DIE OLIESADERAAD. | 25 |
| TABEL 2.7: | KONSENTRASIE VAN KOPERS VAN OLIESADE. . . | 27 |
| TABEL 2.8: | BERAAMDE WAARDETOEVOEGING VAN GRONDBONE TOT BY DIE VERBRUIKER (1991/92). | 30 |
| TABEL 2.9: | GRONDBOONVOORSKOT (IN HAKKIES) EN FINALE PRYS PER TON IN SAKKE GELEWER, ASOOK DIE GEWEEGDE GEMIDDELDE VOORSKOTPRYS. | 37 |
| TABEL 2.10: | SONNEBLOM- EN SOJABOONVOORSKOTPRYSE PER TON IN SAKKE GELEWER. | 38 |
| TABEL 2.11: | VERKOOPPRYSE VAN GRONDBONE PER TON. . . . | 40 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| TABEL 2.12: | VERKOOPPRYSE VAN SONNEBLOMSAAD EN SOJABONE PER TON. | 41 |
| TABEL 2.13: | AGENTE IN DIE KOSTE-MONSTER VAN UNIE GRAAN KOÖPERASIE VIR GRONDBONE. | 42 |
| TABEL 2.14: | BEREKENING VAN GRONDBONE VOORSKOTPRYSE. . | 44 |
| TABEL 2.15: | BEREKENING VAN DIE GEMIDDELDE POELKOSTE PER TON VIR GRONDBONE. | 45 |
| TABEL 2.16: | BEREKENING VAN DIE GEMIDDELDE VOORSKOTPRYS VIR SONNEBLOM. | 46 |
| TABEL 2.17: | BEREKENING VAN DIE POELKOSTE VIR SONNEBLOM. | 46 |
| TABEL 2.18: | BEREKENING VAN DIE GEMIDDELDE VOORSKOTPRYS VIR SOJABONE. | 47 |
| TABEL 2.19: | BEREKENING VAN DIE POELKOSTE VIR SOJABONE. | 47 |
| TABEL 5.1: | EVALUERING EN KORRELASIE VAN MEDEDINGENDHEID | 120 |
| TABEL 5.2: | EVALUERING EN KORRELASIE VAN BINNELANDSE BESKERMING. | 121 |
| TABEL 5.3: | EVALUERING EN KORRELASIE VAN ORDELIKHEID IN DIE MARK | 122 |
| TABEL 5.4: | EVALUERING EN KORRELASIE VAN AANDEEL IN VERBRUIKERSRAND. | 123 |

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Die impak wat die depressie van die vroeë dertigerjare op die produksie en verspreiding van landbouprodukte gehad het, het die behoefte aan 'n meer geordende stelsel vir die produksie en bemarking van landbouprodukte, en veral van graan, laat ontstaan.

Talle, gedesentraliseerde produsente moes sonder noemenswaardige bedingingsmag hulle produk individueel aan 'n klein groep invloedryke kopers verkoop. Dit het aanleiding gegee tot grootskaalse uitbuiting deur kopers waarvan die gevolg lae en onstabiele produsente pryse was. Die vry-mededingende stelsel onder produsente teenoor 'n oligopolie onder kopers, het sy tol geëis.

Groepe produsente het hulle na koöperatiewe landbouverenigings gewend vir die daarstel van hanterings- en opbergingsfasiliteite wat dit sou moontlik maak om hulle produkte gesamentlik te bemark. Die verenigings het tussen mekaar meeding en ander buitelanders het steeds as kopers van landbouprodukte opgetree. Hieruit het die toenemende behoefte aan 'n eenkanaal tipe bemarkingstelsel ontstaan (Van Niekerk, 1986:18).

Gedurende 1927 is beheer oor mielies vir die eerste keer ingestel en in 1937 is die Bemarkingswet (Wet no. 26 van 1937) gepromulgeer. Die Oliesadebeheerskema is oorspronklik by Proklamasie Nr. 24 van 1952, ooreenkomstig die bepalings van die Bemarkingswet, soos gewysig, gepromulgeer en in die Buitengewone Staatskoerant Nr. 4892 van 25 Februarie 1952 gepubliseer. Die doel was om deur gesamentlike bemarking, hoër en stabielere pryse vir oliesade te beding.

'n Gekonsolideerde Oliesadebeheerskema (Proklamasie Nr. R. 27,

1961), is in Regulasiekoerant Nr. 10 van die Buitengewone Staatskoerant Nr. 40, gedateer 14 Julie 1961, gepubliseer. Die bepalings van die Skema is op alle persone in die Republiek van Suid-Afrika van toepassing, wat betrokke is by die produksie van, of handel dryf in grondboon- en sonneblomsaad; dit maak voorsiening vir die stigting van 'n beheerraad naamlik die Oliesadebeheerraad, waaraan sekere bevoegdhede en funksies ten opsigte van die twee oliesade toevertrou word. Met die oog op die reëling van die bemerking van sojabone, is 'n gewysigde oliesadebeheerskema (Proklamasie Nr. R.55, 1968) in Regulasiekoerant Nr. 931 van 22 Maart 1968, gepubliseer (Oliesaderaad, 1983:1).

Verskeie wysigings aan die Skema het daartoe gelei dat 'n gekonsolideerde oliesadeskema by Proklamasie R.73 van 1982 in die Staatskoerant van 30 April 1982 afgekondig is. Met die konsolidasie het die Raad se naam na die Oliesaderaad verander.

Die Raad ontvang, hanteer en bemark oliesade onder 'n eenkanaalpoelskema, kragtens die Bemerkingswet, deur middel van sy agente (hoofsaaklik koöperasies) se fasiliteite en personeel namens oliesaadprodusente in die RSA.

Die drie oliesade se gesamentlike bruto waarde het in 1990/91 sowat R560 miljoen beloop waarvan sonneblom, grondbone en sojabone onderskeidelik sowat 70 persent, 20 persent en 10 persent van die totaal opgemaak het.

Oliesade word in die somerreënval gebiede van die RSA geproduseer met die grootste produksie in die Transvaal en Oranje Vrystaat. Oliesade word in 'n wisselbouprogram, hoofsaaklik met mielies, deur sowat 14 000 produsente geproduseer (Oliesaderaad, 1992).

Die bedryfsbelang van die oliesadeprodusent word deur die Nasionale Oliesadeprodusente-organisasie (NOPO) behartig, wat as 'n interne bedryfsorganisasie van die Suid-Afrikaanse Landbou-unie (SALU)

funksioneer. Die organisasie maak van die Georganiseerde Landbou se federale struktuur en infrastruktuur gebruik om bedryfsaangeleenthede vanaf produsent- tot owerheidsvlak, en terug, te kommunikeer.

1.2 OPDRAG

Die strategiese beplanning vir die oliesadebedryf spruit voort uit die Strategiese Plan vir Gesonde Landbou-ontwikkeling in die RSA, wat deur die SALU opgestel is om uitvoering te gee aan die Ekonomiese Adviesraad van die Staatspresident se verslag rakende die heropbou van die landbou (SALU, 1990:1).

Na aanleiding hiervan en as gevolg van die dinamiese omstandighede waarin die landbou hom tans bevind het NOPO opdrag gegee dat 'n volledige strategie vir die oliesadebedryf opgestel word.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Oliesade se prys het in nominale terme oor die afgelope 10 jaar 'n gemiddelde jaar op jaar styging van 10.3 persent, 9.7 persent en 13.4 persent vir sonneblom, sojabone en grondbone onderskeidelik getoon. Met 'n vergelykbare gemiddelde inflasiekoers van 15 persent en 'n jaar op jaar styging van 20 persent in intermediêre boerderybenodigdhede word die winsgewende verbouing van oliesade bevraagteken.

Ongeag produsente se voorkeur vir 'n eenkanaal bemarkingskema verkoop produsente van veral grondbone en sojabone toenemend direk aan kopers, ten spyte van die verbod op die verkoop van oliesade aan 'n ander instansie as die Beheerraad. Dit lei tot 'n kleiner tonnemaat binne die poel waartussen die bemarkingskoste verdeel moet word en kan dus 'n sneeubal effek tot gevolg hê.

Verbeterde infrastruktuur, kundigheid en tegnologiese ontwikkeling

stel koöperasies toenemend in staat om as 'n bemarkingsarm namens hulle lede op te tree wat 'n botsing van belange tussen die Beheerraad en die koöperasie, wat tans as sy agent optree, veroorsaak. Verskeie onbeheerde produkte word reeds met sukses deur koöperasies ontvang, verwerk en bemark.

As gevolg van die vervlegtheid van die landbou met die ekonomiese, politieke en sosiale omstandighede van die land het die snelle veranderinge op hierdie gebiede en gepaardgaande onsekerheid oor die toekomstige statutêre bestel noodwendig ook belangrike implikasies vir die landbou in die breë en die oliesadebedryf in besonder.

Die verklaarde beleid van privatisering en deregulering van die Regering in die Witskrif op Landboubeleid van die RSA (1986) en die voortspruitende ontstaan van die Landbou Navorsingsraad (LNR) wat navorsing toekomstig kosteverhalend gaan doen, gaan druk op befonsing van sodanige navorsing plaas.

Die sosiale druk op beheerskemas met gepaardgaande stygende bemarkingskoste word toenemend groter en die voortspruitende ondersoek na die Bemarkingswet veroorsaak onsekerheid oor die toekoms van beheerde bemarking kragtens die Bemarkingswet.

Die waarskynlike inskakeling van die RSA, en dus by implikasie die oliesadebedryf, by die Algemene Ooreenkoms van Tariewe en Handel (AOTH), wat tans in die onderhandelingsfase is, kan lei tot afskaling in invoertariewe wat die bedryf tot 'n groter mate aan buitelandse mededinging gaan blootstel. Dit kan implikasies inhou vir die verdere verwerking van rou produkte en die potensiële winsgewende produksie van oliesade.

Bogenoemde faktore het tot gevolg dat produsente vroegtydig alternatiewe weë om hul belange te bedien en hul produkte met die minste mate van ontwrigting te bemark, moet ondersoek.

1.4 DOEL VAN DIE STUDIE

Die hoofdoel van die studie is die daarstelling van 'n strategiese plan vir NOPO. Die strategiese plan word ontwikkel om riglyne aan produsente en instansies betrokke in die oliesadebedryf te verskaf vir proaktiewe optredes en strategiese skuiwe binne die raamwerk van toekomsscenario's, ten einde optimale produksie en bemarking van oliesade in Suidelike Afrika oor die langtermyn na te streef.

Die newedoelwitte van die studie is:

- om riglyne op te stel oor die toekomstige bediening van produsente;
- om aanbevelings oor die toekomstige rol en funksionering van die Oliesaderaad in die Nuwe Suid-Afrika te maak;
- om markgerigte produksie en die moontlike koördinering daarvan te bepaal;
- om NOPO se rol in die toekomstige bedeling duidelik uit te spel ten opsigte van nuwe toetreders, bedryfsbediening, befondsing en struktuur; en
- om 'n bemarkingskema aan te beveel wat die beste gaan inpas by die mees realistiese toekomsscenario.

1.5 VERWYSINGSRAAMWERK

1.5.1 STUDIETERREIN

Die studie is uitgevoer binne die oliesadebedryf en dek die hele terrein vanaf die produsent tot by die verbruiker van die produk. Uit die aard van die opdrag en vir die doeleindes van hierdie studie word daar hoofsaaklik op die primêre sektor gekonsentreer.

1.5.2 OMVANG VAN DIE STUDIE

- Vakkundig

Die teoretiese beginsels onderliggend tot strategiese beplanning en modelle wat deur navorsers op hierdie terrein ontwikkel is, is bestudeer.

Die teorie van landboubemarkingstelsels en die breër bemarkingsteorie is bestudeer en toegepas om die eiesoortigheid van landboubemarking te akkomodeer.

Die studie het hoofsaaklik 'n ekonomiese inslag omdat die winsgewende produksie en vervaardiging van oliesade as die belangrikste uitgangspunt beskou word.

- Empiries

Empiries word die studie begrens deur te fokus op produsente, koöperasies wat as agente van die Oliesaderaad optree en verwerkers van oliesade. Ander bedrywe met alternatiewe bedieningstrukture en bemarkingskemas is ondersoek en beskikbare dokumentasie oor dieselfde onderwerp is bestudeer.

1.6 NAVORSINGSMETODIEK

Die studie is in twee fases onderneem soos reeds in paragraaf 5 uiteengesit is.

1.6.1 VAKKUNDIGE STUDIE

Die literatuurstudie is onderneem om 'n teoretiese agtergrond te verkry oor strategiese beplanningstegnieke ten einde dit toe te pas vir 'n beplanning vir die oliesadebedryf. Beskikbare artikels en dokumentasie oor verwante onderwerpe is gebruik as aanvullende

leesstof.

1.6.2 EMPIRIESE STUDIE

- Vraelyste

Vraelyste is opgestel en aan produsente en koöperasies gestuur om spesifieke inligting in te win en persepsies te toets ten opsigte van die studieterrein.

- Onderhoude

Daar is persoonlike onderhoude met geselekteerde persone van die volgende belangepartye in die oliesadebedryf gevoer;

- Saadinstansies
- Bemarkingsrade
- Koöperasies
- Minister van Landbou
- Departement van Landbou & Landbou ontwikkeling
- Departement van Handel & Nywerheid
- Die Nasionale Bemarkingsraad
- Bedryfsorganisasies
- Verwerkers van oliesade
- Veevoervervaardigers

Die doel met die onderhoude was om menings en opinies oor 'n wye front in te win ten einde 'n strategie te ontwikkel tot voordeel van die hele bedryf.

1.7 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE

Die studie word in opdrag van NOPO opgestel en is dus vir die gebruik van die hoofbestuur van NOPO en hoe die organisasie ookal mag besluit om dit aan te wend.

Die studie kan verreikende implikasies vir die oliesadebedryf inhou sou die aanbevelings en aksieplanne hierin vervat aanvaar word. Die aanvaarding of verwerping van die aanbevelings sal onderhewig wees aan die goed- of afkeuring van 'n oliesadekongers wat ingevolge die konstitusie van NOPO byeengeroep kan word.

1.8 BEGRIPSOMSKRYWING

In hierdie skripsie, tensy uit die samehang anders blyk, het 'n woord of uitdrukking waaraan in die Wet 'n betekenis geheg is, 'n ooreenstemmende betekenis en beteken:

"die Wet", die Bemakingswet, 1968 (Wet 59 van 1968);

"grondbone", die ondergrondse vrug van die grondboneplant *Arachis hypogea* L, hetsy gedop of ongedop, maar nie ook onryp grondboonpeule nie (Gewysig deur R.2535 van 13/11/1987);

"sonneblomsaad", die saad van die sonneblomplant *Helianthus annuus*;

"sojabone", die saad van die sojaboonplant *Glycine soya*;

"oliekoek", die residu van oliesade nadat die olie gedeeltelik of geheel daaruit verwyder is;

"olieperser", 'n persoon wat oliesade verwerk met die doel om tydens enige stadium van die verwerking daarvan, olie en oliekoek daaruit te vervaardig;

"oliesade", grondbone, sojabone of sonneblomsaad;

"bemarkingsjaar", die bemakingsjaar strek vanaf 1 Junie tot 31 Mei die daaropvolgende jaar;

"plantseisoen", dit is daardie deel van die jaar waarin die saad aangeplant word. Sover die oliesade betref, strek dit as 'n reël vanaf die koms van die eerste somerreëns (gewoonlik Oktober) tot in Januarie of selfs Februarie van die daaropvolgende jaar;

"deregulering", die proses waardeur die voorskrifte wat die Staat neerlê vir transaksies tussen privaat partye afgeskaal of verwyder word.

1.9 AKTUALITEIT

Hierdie skripsie dien as 'n riglyn vir hoofsaaklik oliesadeprodusente oor toekomstige strategiese skuiwe wat gemaak moet word in die beste belang van die bedryf. Die strategie kan egter ook 'n belangrike inpak op die beplanning van die verwerkingsbedryf hê.

1.10 VERDERE ONTPLOOIING

In hoofstuk een word aangedui wat die aard van die studie is, die probleemstelling en watter navorsingsmetode gevolg is.

In hoofstuk twee word die agtergrond oor die bedryf en die vooruitsigte daarvan bespreek.

In hoofstuk drie word die teorie van strategiese beplanning in die breë, asook die model wat gebruik is by die opstel van hierdie strategie, weergegee.

In hoofstuk vier word die analise van die bedryf deur middel van strategiese beplanningstegnieke gedoen, asook die resultate van die empiriese studie weergegee.

Hoofstuk vyf bestaan uit die bevindinge, gevolgtrekkings en aksieplanne ten einde die missie van die bedryf oor 'n gegewe tydskaal te bereik.

HOOFSTUK 2

AGTERGROND OOR DIE OLIESADEBEDRYF

2.1 INLEIDING

Sonneblom is vir die eerste keer in 1890 te Newcastle in Natal geplant. Sonneblomsaad is reeds vroeg in die 20 ste eeu uitgevoer en plaaslik as pluimvee- en voëlkos gebruik. Die vervaardiging van kookolie uit sonneblomsaad was besonder suksesvol vanweë die produksie se smaak en lang raklewe. Dit was egter eers in die vroeë sewentigerjare, met die kommersialisering van geel margarine, dat sonneblom op grootskaal aangeplant is.

Sojabone is in 1903 vir die eerste keer in Suid-Afrika op die Cedarproefplaas in Natal verbou. Sojabone is een van die oudste eetbare plante wat deur die mens verbou is. Dit is ongeveer 5 000 jaar gelede vir die eerste keer aangeplant. Teen die begin van hierdie eeu is soja op groot skaal as voedingsbron benut en tot soja-oliekoek en olie verwerk, hoofsaaklik vir veevoer.

Grondbone is in 1843 plaaslik in Natal verbou en kort daarna het dit na Transvaal uitgebrei. Uit latere geskrifte blyk dit dat daar in die Pietersburgse distrik gedurende 1905 tuisgekweekte grondbone vir goedere verhandel is. Invoere het egter die bedryf geknel en dit is eers vanaf 1930 dat die Regering begin het om die plaaslike produsente van oliesade teen die ingevoerde produkte te beskerm deur aksynsbelasting te hef. Hierdie maatreeël het die bedryf so gestimuleer dat plaaslike produksie verdriedubbel het.

Daar bestaan vandag 'n gevestigde binne- en buitelandse mark vir Suid-Afrikaanse grondbone, wat wêreldwyd bekend is vanweë sy hoë kwaliteit.

2.2 SEKTORE IN DIE OLIESADEBEDRYF

Die Oliesadebedryf word vir die doeleindes van hierdie studie tussen 'n primêre-, sekondêre en tersiêre sektor verdeel. Die primêre sektor verteenwoordig die produksie van oliesade tot en met die bemarking daarvan deur die Oliesaderaad. Die sekondêre sektor behels die verwerking van oliesade in spesifieke produkte en die tersiêre sektor verteenwoordig die handel.

NOPO se aktiwiteite en funksies is hoofsaaklik gerig op die primêre sektor van die oliesadebedryf en alle voortspruitende aksies is gemik op die bevordering van die oliesadeprodusent se welvaartsposisie. Die oliesadebedryf word in figuur 2.1 voorgestel.

Weens die feit dat die strategie tot voordeel van produsente opgestel word en NOPO se jurisdiksie net ten opsigte van die primêre sektor geld, is die sekondêre-, en tersiêre sektore vir die doeleindes van hierdie studie nie in diepte bestudeer nie, maar wel om kommentaar genader.

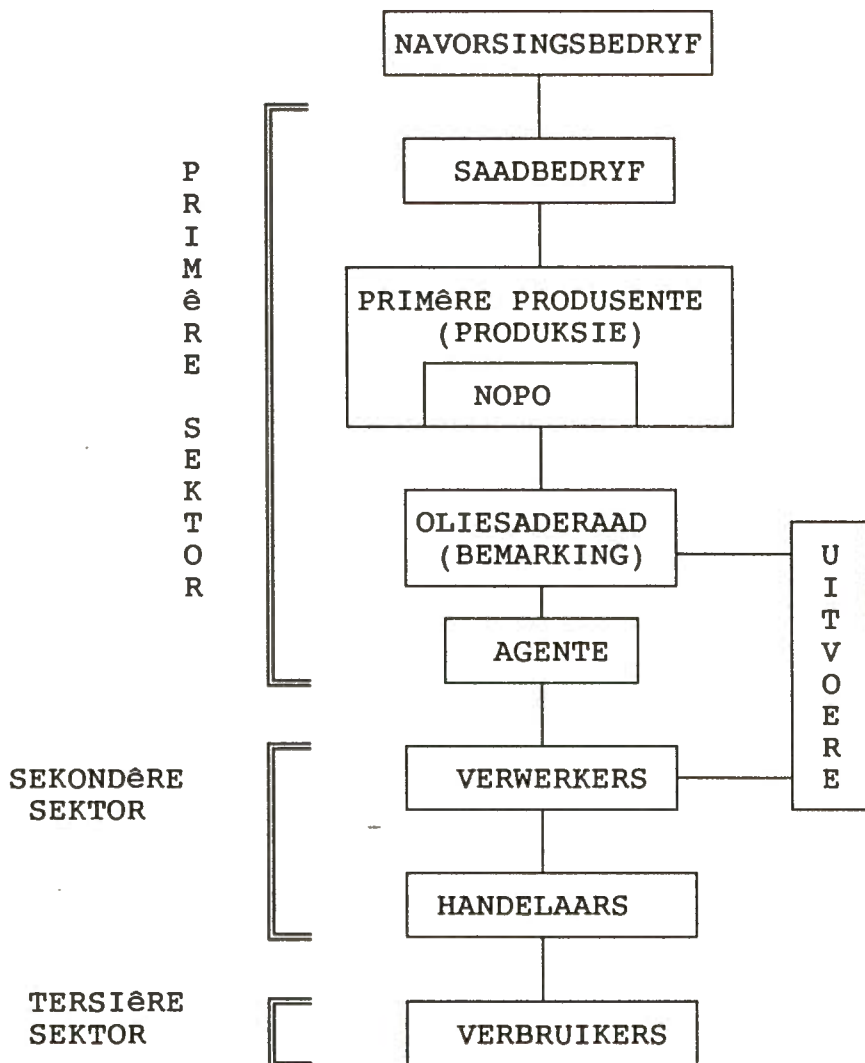
2.3 PRIMÊRE SEKTOR

2.3.1 SAADBEDRYF

Die saadbedryf bestaan uit privaat maatskappye, die Staat en die Sentrale Saadkoöperasie (Sensako) wat nuwe kultivars ontwikkel, vermeerder en bemark. In die geval van grondbone bestaan daar 'n sogenaamde saadskema wat die teling, produksie en bemarking van saad beheer, wat deur die Oliesaderaad geadministreer word.

Navorsing en die ontwikkeling van nuwe grondbone kultivars word hoofsaaklik deur die Olie- en Proteïensade sentrum (OPS) te Potchefstroom gedoen terwyl saadvermeerdering hoofsaaklik deur Sensako gedoen word.

FIGUUR 2.1: DIE OLIESADEBEDRYF IN KONTEKS VOORGESTEL.



Bron: Oliesaderaad (1992).

Daar is in 1989 besluit om ook privaat instansies toe te laat om saadvermeerdering namens die Raad te doen. Grondbone saadpryse word deur die saadbeplanningskomitee van die Oliesaderaad vasgestel. Hierdie prys word deur die Raad gesubsidieer tot op vlakke laer as die produsenteprys van eetgrondbone ten einde te verhoed dat produsente eie teruggehoude grondbone van die vorige seisoen as saad aanplant.

Dit lei tot genetiese agteruitgang en kultivar onsuiverheid wat die kwaliteit van die hele oes beïnvloed. Die subsidie word as 'n aftrekking van die verkoopsprys van grondbone gefinansier wat by implikasie beteken dat die produsent die subsidie self befonds. Die subsidie plaas verder 'n beperking op die toetrede van privaatmaatskappye tot die grondbonesaadmark. 'n Kultivar-advieskomitee van die OPS evalueer jaarliks al die nuwe oliesadekultivars wat vir registrasie ingeskryf word, ten einde te bepaal of die kultivar aan die gestelde vereistes van opbrengs en kwaliteit voldoen. Indien die kultivar sou slaag word telersaad aan saadvermeerders beskikbaar gestel wat basissaad teel. Die basissaad word dan deur produsente op kontrakbasis vir saadvermeerders tot kommersiële saad vermeerder.

Die Plantverbeteringswet (Wet 53 van 1976) het die ordelike funksionering van die saadbedryf ten doel. Die Planttelersregtewet (Wet 15 van 1976) verskaf beskerming van eienaarskap aan telers, maar verseker ook kultivaregtheid van saad wat aangekoop word. Die Saadsertifiseringskema onder Wet 53 is 'n vrywillige aksie tensy die eienaar verkope beperk tot gesertifiseerde saad alleen (Suid-Afrika, 1976:3).

Gesertifiseerde saad verseker genetiese suiwerheid van 98 persent en waarborg minstens 'n 70 persent ontkiemingspersentasie. Tans moet alle grondbonesaad gesertifiseer wees vir kommersiële verkope.

2.3.2 GEORGANISEERDE LANDBOU

2.3.2.1 DIE SUID AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE

Die Suid-Afrikaanse Landbou-unie (SALU) is 'n vereniging, sonder winsbejag, om die voordele van gesamentlike optrede op nasionale vlak vir die kommersiële boer te benut. Die SALU is 'n federasie van landbou-organisasies (provinsiale landbou-unies, bedryfsorganisasies en landbou-koöperasies) en het nie individuele boere as

lede nie. Ten opsigte van algemene landbousake koördineer die Unie standpunte en tree as gesamentlike spreekbuis op. Ten opsigte van streeks-, bedryfs- en koöperatiewe sake tree die betrokke provinsiale bedryfsorganisasie of Koöperatiewe Raad as gesag van die SALU op (SALU, 1990:1).

2.3.2.2 NASIONALE OLIESADEPRODUSENTE-ORGANISASIE

Daar is ongeveer 16 000 produsente wat onder andere oliesade in Suid-Afrika aanplant. Die oliesadeprodusente se belange word deur die Nasionale Oliesadeprodusente-organisasie (NOPO) behartig, wat as 'n interne bedryfsorganisasie van die SALU funksioneer.

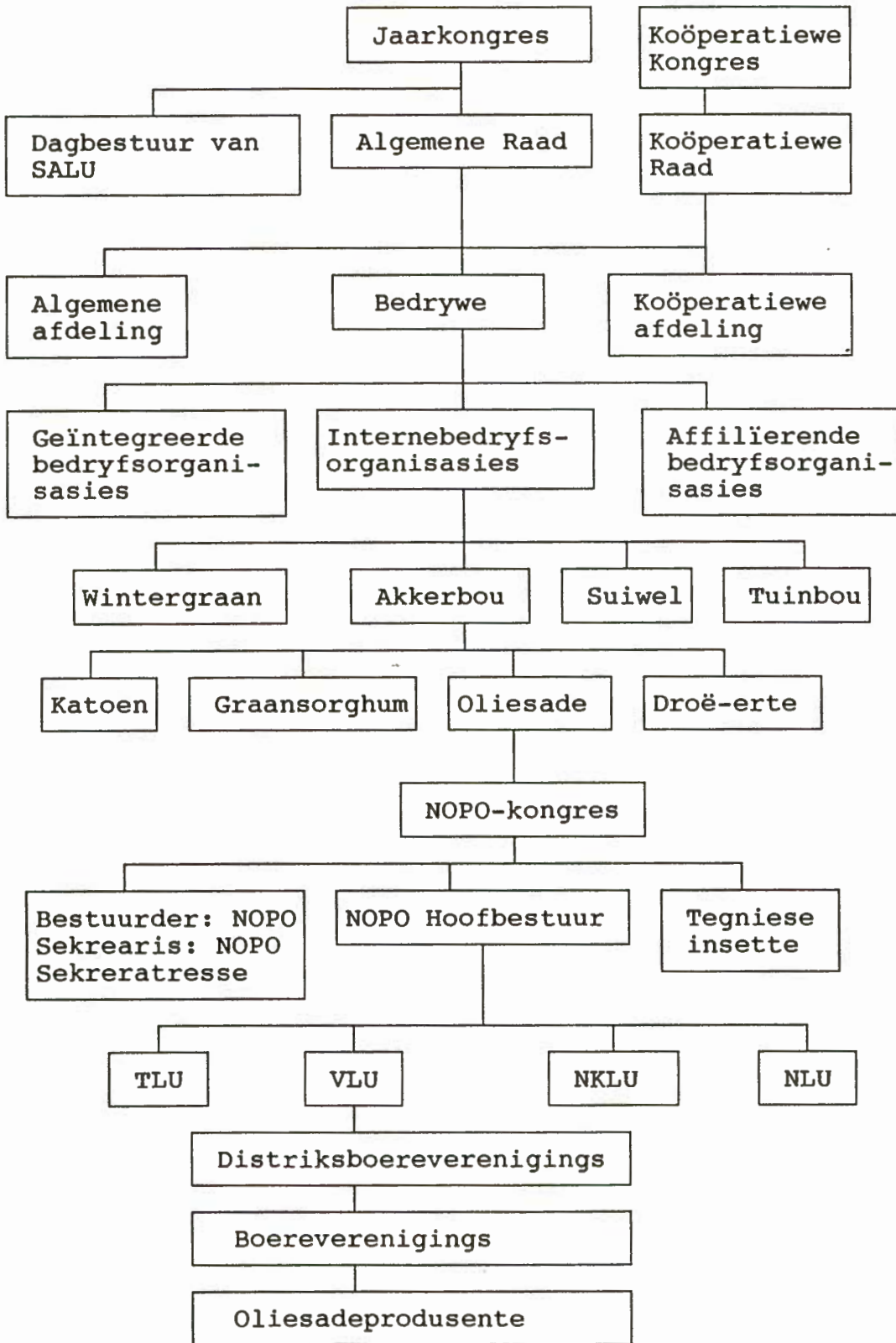
NOPO se plek binne die struktuur van Georganiseerde Landbou word in figuur 2.2 skematies aangetoon. NOPO is 'n outonome organisasie sover dit oliesade-sake betref. NOPO word befonds deur oliesadeprodusente deur middel van 'n heffing, wat statutêr, kragtens Artikel 35C van die Bemarkingswet, (Wet 59 van 1968) van alle produsente tydens die lewering van hul oliesade by agente, verhaal word. Die administrasie daarvan geskied deur die Oliesaderaad.

(i) FUNKSIES

Die belangrikste funksies van NOPO is:

- om as mondstuk te dien vir die oliesadeprodusent in die Republiek van Suid-Afrika;
- om 'n gees van samewerking en samehorigheid onder oliesadeprodusente te bevorder: om deur gesamentlike optrede die heil van die oliesadeprodusent uit te werk en om as een liggaam op te tree in alle sake wat die oliesadebedryf raak: met dien verstande dat alle sake slegs op meriete behandel word en in geen omstandighede uit 'n party-politieke oogpunt benader sal word nie;

FIGUUR2.2: DIE STRUKTUUR VAN NOPO BINNE GEORGANISEERDE LANDBOU



- om hom te beywer vir die doeltreffende en winsgewende produksie en die ordelike bemerking van oliesade binne enige bestel (NOPO, 1989:3-5).

(ii) **SAMESTELLING**

Die hoofbestuur bestaan uit 13 produsentelede wat verteenwoordigend vanuit die vier oliesadeproduserende provinsies, op grond van bruto produksiewaarde, saamgestel is. Twee tegniese adviseurs, wat op grond van hul kennis oor die bedryf aangewys word, dien ook in die organisasie.

(iii) **GESAGSTRUKTUUR**

Die hoofbestuur is die hoogste gesag ten opsigte van oliesadebedryfsake, huishoudelike sake van NOPO en die administrasie van NOPO. Wanneer die NOPO-kongres in sitting is, verteenwoordig die kongres die hoogste gesag.

2.3.2.3 TRANSVAAL OLIESADEPRODUSENTE-ORGANISASIE (TOPO)

Verteenwoordigers van 45 distrikslandbou-unies binne oliesadeproduserende gebiede, kry elkeen outomaties verteenwoordiging in die provinsiale organisasie. Koöperasies in hierdie gebiede het ook afgevaardigdes in die organisasie.

2.3.2.4 VRYSTAAT LANDBOU-UNIE OLIESADEKOMITEE

Die Vrystaatse Landbou-unie verdeel die provinsie in streke waaruit verteenwoordigers, op grond van produksie, tydens 'n jaarlikse oliesadekongres vir die Vrystaatse oliesadekomitee gekies word. Daar is agt produsenteverteenwoordigers in die komitee waarvan vier sonneblom en vier grondbone verteenwoordig. Die koöperasies in die gebiede word deur drie afgevaardigdes verteenwoordig.

2.3.2.5 NOORD-KAAPSE OLIESADEPRODUSENTE-ORGANISASIE

Die Noord-Kaap gebied word onderverdeel in vier produksie streke. Streek een het drie verteenwoordigers en streek vier het 16 verteenwoordigers op die provinsiale oliesade-organisasie. Die verteenwoordiging geskied op grond van 'n produksie-waarde en benoemings word deur distrikslandbou-unies in elke streek gedoen.

2.3.2.6 NATAL LANDBOU-UNIE OLIESADEVERENIGING

Die komitee bestaan uit agt lede wat tydens 'n jaarlikse oop oliesadekongres met 'n meerderheid van stemme verkies word. Anders as in die ander drie provinsies speel produksiewaarde nie 'n rol by die samestelling van die komitee nie.

2.3.3 PRODUKSIE

Landbouproduksie en uitset word gekenmerk deur lywigheid, bederfbaarheid, kwaliteitsverskille van streek tot streek, uitset variasies en geografiese spesialisasie in sekere kommoditeite. Hierdie, tesame met die onvermoë van landbouproduksie om vinnig by 'n verandering in vraag aan te pas, gee aanleiding tot 'n groot mate van onstabiliteit (Kohls & Uhl, 1980:67). Oliesadeproduksie, soos verder uiteengesit, is ook onderhewig aan groot seisonale skommeling.

2.3.3.1 GRONDBONE

Suid-Afrika produseer gemiddeld sowat 100 000 ton grondbone per jaar. Grondbone word op droëland sowel as besproeiingsgronde verbou. Die belangrikste droëland produksiegebiede is Suidwes-, Noord- en Oos Transvaal, Wes-Vrystaat, Noord-Kaap en Natal (Oliesaderaad, 1992). Tabel 2.1 toon die produksie van grondbone in metrieke ton terwyl tabel 2.2 die oppervlakte en opbrengs aantoon.

TABEL 2.1: PRODUKSIE VAN GRONDBONE IN DIE RSA IN METRIEKE TON.

| Bemerkings- seisoen | Tipe/Kwaliteitsgraad | | | | | | Totaal |
|------------------------|----------------------|--------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| | Eet | Pers | Skimmel | Keur | Diverse | Standaard | |
| 1982/83 | 28 955 | 46 136 | 6 200 | | | | 81 291 |
| 1983/84 | 15 987 | 35 055 | 9 444 | | | | 60 486 |
| 1984/85 | 17 181 | 22 462 | 10 241 | | | | 49 884 |
| 1985/86 | 60 741 | 70 351 | 5 776 | | | | 136 868 |
| 1986/87 | 28 634 | 47 871 | 1 836 | | | | 78 341 |
| 1987/88 | 34 423 | 48 083 | 1 393 | | | | 83 899 |
| 1988/89 | 69 039 | 93 336 | 2 097 | | | | 164 472 |
| 1989/90 | 51 903 | 61 634 | 797 | | | | 114 334 |
| 1990/91 | | 17 020 | | 29 384 | 22 070 | 10 566 | 79 040 |
| 1991/92 | | (21,5) | | (37,2%) | (27,9%) | (13,4%) | 78 676 |
| 1992/93* | | | | | | | 83 000 |

* Skatting

Bron: NOPO (1992:4).

TABEL 2.2: OPPERVLAKTE GEPLANT EN OPBRENGS PER HEKTAAR VAN GRONDBONE.

| Bemerkings- seisoen | Oppervlakte geplant ('000 ha)* | Gemiddelde opbrengs per hektar |
|------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1982/83 | 238 | 0.34 |
| 1983/84 | 227 | 0.27 |
| 1984/85 | 238 | 0.21 |
| 1985/86 | 230 | 0.60 |
| 1986/87 | 221 | 0.35 |
| 1987/88 | 162 | 0.52 |
| 1988/89 | 207 | 0.79 |
| 1989/90 | 153 | 0.75 |
| 1990/91 | 88 | 0.90 |
| 1991/92 | 86 | 0.91 |

* Skatting volgens Direktooraat Landbou-ekonomiese Tendense

Bron: NOPO (1992:5).

Verskeie faktore het 'n invloed op die jaarlikse aanplanting van grondbone, naamlik:

- beskikbare grondvog tydens planttyd,
- produsenteprysverhouding met mededingende gewasse,
- beskikbaarheid van arbeid,
- vorige ervarings van sukses of mislukkings,
- beskikbaarheid van krediet en tegnologie.

Soos wat uit Tabel 2.2 afgelei kan word is daar jaarliks groot wisselinge in die aanplantings. Die gemiddelde aanplanting is 200 000 hektaar met wisselings vanaf 80 000 tot 400 000 hektaar oor die afgelope vyftien jaar (Suid-Afrika, 1992:17).

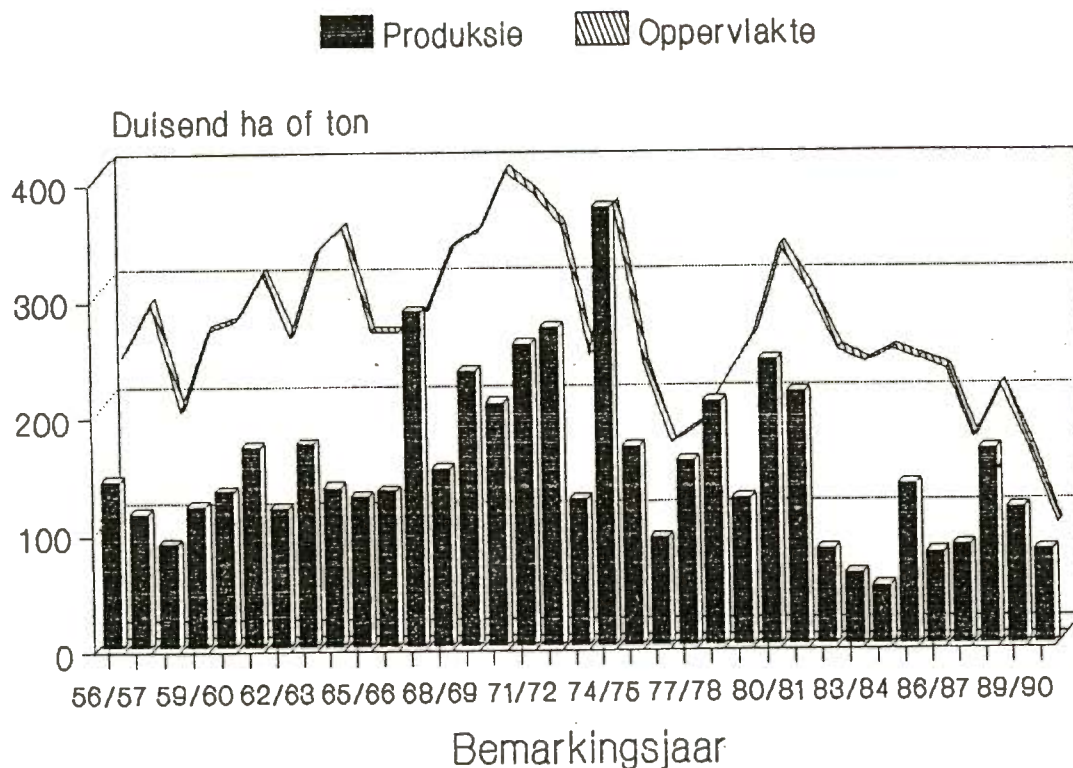
Die groot fluktuasies in aanplantings en produksie word in figuur 2.3 getoon. Dit dui daarop dat daar nie noemenswaardige toe- of uittredings-hindernisse bestaan wat 'n rol speel by die individuele produsent se besluit om grondbone te produseer of nie. Dit is veel eerder grondvog, beskikbaarheid van arbeid en produsentepryse wat gaan bepaal of die produsent grondbone gaan aanplant of nie.

Figuur 2.3 toon verder dat produksie wissel tussen 50 000 tot bykans 400 000 ton oor die afgelope vyftien jaar. Opbrengs per hektaar wissel tussen 200 kilogram tot meer as een ton per hektaar. Die gemiddelde opbrengs oor die tydperk is 600 kilogram per hektaar met 'n standaardafwyking van 200 kilogram per hektaar. Dit maak dit moeilik om 'n stabiele en deurlopende aanbod van grondbone te verseker wat noodsaaklik is om markte te vestig en te behou.

2.3.3.2 SONNEBLOM

Suid-Afrika is die tiende grootste sonneblomprodusent ter wêreld. Sonneblom word hoofsaaklik in Oos-, Suidoos-, Wes- en Noord-Transvaal, Noordoos- en Noord-Kaap, Suidoos- en Wes-Vrystaat en Natal aangeplant (Oliesaderaad, 1992). In tabel 2.3 word die oppervlakte, produksie en opbrengs van sonneblom aangetoon.

FIGUUR 2.3: AANPLANTINGS EN PRODUKSIE VAN GRONDBONE IN DIE RSA.



TABEL 2.3: OPPERVLAKTE GEPLANT, TOTALE PRODUKSIE EN OPBRENGS PER HEKTAAR VAN SONNEBLOM

| Bemarkings- seisoen | Oppervlakte geplant ('000 ha)* | Produksie in metrieke ton | Gemiddelde opbrengs per hektar *** |
|------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--|
| 1982/83 | 307 | 254 081 | 0.97 |
| 1983/84 | 325 | 202 217 | 0.74 |
| 1984/85 | 322 | 180 538 | 0.54 |
| 1985/86 | 310 | 237 848 | 0.77 |
| 1986/87 | 323 | 272 455 | 0.84 |
| 1987/88 | 383 | 374 740 | 0.98 |
| 1988/89 | 462 | 419 710 | 0.91 |
| 1989/90 | 409 | 430 009 | 1.05 |
| 1990/91 | 520 | 627 786 | 1.02 |
| 1991/92 | 575 | 600 000 | 1.07 |
| 1992/93 ** | | 170 000 | |

* Skatting volgens Direktoraat Landbou-ekonomiese Tendense

** Plantseisoen nog nie verby nie

*** Verskillende bronne veroorsaak effense afwykings

Bron: NOPO (1992:6).

Uit Tabel 2.3 kan afgelei word dat die totale produksie van sonneblomsaad vanaf 1985/86 konstant gestyg het tot die rekordoes van 627 786 ton in die 1990/91 bemarkingsseisoen.

2.3.3.3 SOJABONE

Sojabone word hoofsaaklik onder besproeiing, in die koeler Oostelike gebiede van die Transvaal, Vrystaat en Natal verbou, hoewel droëland produksie vinnig aan die toeneem is (Oliesaderaad, 1992). Die produksie vir die 1991/92 bemarkingsjaar beloop 125 000 ton wat 'n styging van ongeveer 16 persent teenoor die vorige seisoen verteenwoordig. Die gemiddelde styging in produksie oor die afgelope vier jaar is ongeveer 25 persent per jaar en dit kan veral toegeskryf word na die soeke na alternatiewe somergewasse, die beskikbaarheid van kultivars geskik vir droëland verbouing, die verbetering in verbouingspraktyke, beter reënval en genoegsame besproeiingswater (Lanvokon, 1992:R3). Tabel 2.4 toon die oppervlakte, produksie en opbrengs van sojabone.

TABEL 2.4: OPPERVLAKTE GEPLANT, TOTALE PRODUKSIE EN OPBRENGS PER HEKTAAR VAN SOJABONE.

| Bemarkingsseisoen | Oppervlakte geplant ('000 ha)* | Produksie in metrieke ton | Gemiddelde opbrengs per hektaar *** |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| 1982/83 | 22 | 21 263 | 0.96 |
| 1983/84 | 30 | 26 069 | 0.87 |
| 1984/85 | 35 | 35 180 | 0.94 |
| 1985/86 | 23 | 37 823 | 1.67 |
| 1986/87 | 30 | 35 065 | 1.17 |
| 1987/88 | 33 | 31 948 | 0.97 |
| 1988/89 | 40 | 63 942 | 1.60 |
| 1989/90 | 44 | 77 302 | 1.75 |
| 1990/91 | 61 | 108 795 | 2.01 |
| 1991/92 | 87 | 125 000 | 1.38 |
| 1992/93 ** | | 89 000 | |

* Skatting volgens Direktoraat Landbou-ekonomiese Tendense

** Voorlopig

*** Verskillende bronne veroorsaak effense afwykings

Bron: NOPO (1992:6).

Tabel 2.5 toon die indeks van produksie van oliesade vir die periode 1982/83 tot 1992/93 aan.

TABEL 2.5: PRODUKSIE VAN OLIESADE AS INDEKS BEREKEN VIR DIE PERIODE 1982/83 TOT 1992/93, BASISJAAR 1982/83 = 100.

| Bemerkings- seisoen | Grondbone | Sonneblomsaad | Sojabone |
|------------------------|-----------|---------------|----------|
| 1982/83 | 100 | 100 | 100 |
| 1983/84 | 74 | 80 | 123 |
| 1984/85 | 61 | 71 | 165 |
| 1985/86 | 168 | 94 | 178 |
| 1986/87 | 96 | 107 | 165 |
| 1987/88 | 103 | 147 | 150 |
| 1988/89 | 202 | 165 | 301 |
| 1989/90 | 141 | 169 | 364 |
| 1990/91 | 97 | 247 | 512 |
| 1991/92 | 97 | 236 | 588 |
| 1992/93* | 182 | 169 | 419 |

* Skatting

Bron: NOPO (1992:7).

Uit Tabel 2.5 blyk dit dat sojaboonproduksie die vinnigste van die drie gewasse vanaf 1987/88 tot 1991/92 toegeneem het, naamlik 292 persent, wat op 'n gemiddeld van 73 persent per jaar uitwerk. Daarteenoor toon die produksie van jaar tot jaar 'n groot variasie.

2.3.4 BEMARKING

Die drie oliesade se gesamentlike bruto waarde het in 1990/91 sowat R560 miljoen beloop waarvan sonneblom, grondbone en sojabone onderskeidelik 70 persent, 20 persent en 10 persent van die totaal uitgemaak het.

Die bemarking van oliesade in die RSA word deur die Oliesaderaad, 'n statutêre raad wat deur die Minister van Landbou aangestel is, kragtens die Oliesadeskema, onder die Bemarkingswet (Wet 57 van 1968) beheer (Suid-Afrika, 1968:1).

Die doel met die daarstel van 'n bemarkingskema is hoofsaaklik om

sentrale bemarking van 'n eenvormige produk te bewerkstellig en om stabiliteit in die breë in die bedryf te bevorder. Dit voorsien verder die nodige bedingingsmag in terme van konsentrasie aan talle klein verkopers via 'n sentrale organisasie wat hoofsaaklik met enkele groot kopers besigheid doen.

2.3.4.1 OLIESADERRAAD

Die Raad administreer die Eenkanaalpoelskema vir die verkoop van oliesade kragtens die Bemarkingswet.

(i) FUNKSIES

Die belangrikste funksies van die Raad is:

- om redelike prysstabiliteit aan produsente te verseker,
- om die bemarking van oliesade binnelands sowel as buitelands te bevorder.

(ii) SAMESTELLING

Die Oliesaderaad is saamgestel in terme van die Oliesadeskema en bestaan uit 13 lede, naamlik:

- 8 produsente van oliesade;
- drie oliepersers;
- een grondbone bakker;
- een oliesadehandelaar.

Die benoemings van die produsentelede op die Raad word deur NOPO, op 'n driejaarlikse basis, na die verstryking van 'n ampstermyn, gedoen. Die benoemings is aan Ministriële goedkeuring onderhewig (Oliesaderaad, 1983:4).

(iii) MAGTE EN PLIGTE

Die Raad se bevoegdhede is uiteengesit in die Oliesadeskema wat by

proklamasie R.73 van 1982, soos gewysig, afgekondig is. Die vernaamste bevoegdhede van die Raad is soos volg:

- "- om met die Minister van Landbou (hierna verwys as, die Minister) se goedkeuring voorskotpryse en binnelandse verkooppryse van grondbone, sonneblomsaad en sojabone vas te stel,
- om agente aan te stel en ooreenkomste met hulle aan te gaan vir die inname, gradering, hantering, berging, beroking, dop en lewering van oliesade,
- om met die Minister se toestemming heffings op oliesade op te lê,
- om met die Minister se goedkeuring produsente te verbied om grondbone, sonneblomsaad en sojabone aan enige iemand anders as die Raad of sy agente te verkoop,
- om oliepersers wat voldoen aan die registrasie vereistes, soos goedgekeur deur die Minister, te registreer,
- om 'n inligtingsdiens daar te stel om produsente op hoogte te hou van bemarkingstoestande,
- om die Minister te adviseer oor die vereistes vir die gradering van oliesade,
- om kwaliteitsstandaarde wat deur die Minister goedgekeur is, toe te pas" (Oliesaderaad, 1983:5-6).

2.3.4.2 AGENTE

Die Oliesadebeheerraad onderneem nie self die fisiese hantering van oliesade nie. Vir die ontvangs, gradering, opberging en uitsoek

van oliesade word bestaande besigheidsorganisasies aangestel om dit ten behoeve van die Raad te doen. Hierdie organisasie is hoofsaaklik landboukoöperasies en staan as agente van die Oliesadebeheerraad bekend. Die koöperasie in sy moderne vorm, het ontstaan as protes teen die ontberings wat deel is van mededingende kapitalisme, en koöperasies het verder ontwikkel as 'n poging om aan die mededingende stelsel sekere sakebedrywighede te onttrek, vir die opbou van 'n alternatiewe ekonomie gebaseer op gelykheid, welvaart, eie hulp en onderlinge hulp (Meyer, 1974:37).

Daar is tans 48 agente met 413 depots wat oliesade namens die Oliesaderaad ontvang. Vir die doeleindes van die studie gaan daar hoofsaaklik op grondbone konsentreer word om die stelsel van agente te evalueer. Een en twintig agente met 146 depots ontvang dwarsdeur die produksiegebied grondbone namens die Raad. Tabel 2.6 dui die aantal agente in volgorde van gemiddelde lewerings oor die afgelope 10 jaar aan.

TABEL 2.6: GRONDBOONLEWERINGS BY AGENTE VAN DIE OLIESADERAAD.

| Grondboon Lewerings | Aantal Depots |
|---------------------------|---------------|
| Meer as 5000 ton per jaar | 4 |
| 4000 - 5000 ton per jaar | 2 |
| 3000 - 4000 ton per jaar | 3 |
| 2000 - 3000 ton per jaar | 12 |
| 1000 - 2000 ton per jaar | 12 |
| 500 - 1000 ton per jaar | 27 |
| 250 - 500 ton per jaar | 19 |
| 100 - 250 ton per jaar | 24 |
| 0 - 100 ton per jaar | 43 |

Bron: Oliesaderaad (1992).

2.3.4.3 BINNELANDSE BEMARKING

Die Raad word ingevolge die eenkanaalpoelskema gemagtig om as enigste koper van grondbone, sonneblomsaad en sojabone op te tree.

Produsente mag hul oliesade dus slegs aan die Raad of agente van die Raad verkoop. Die oliesade word in die binnelandse mark, basis vry op spoor by die agent se naaste stasie teen 'n vasgestelde verkoopsprys verkoop.

Kragtens die bepalings van artikel 35 van die Oliesadeskema moet die Raad 'n afsonderlike poel bestuur ten opsigte van elke klas oliesade wat aan die Raad gelewer word.

Sodra alle oliesade, wat gedurende 'n seisoen vir rekening van die verskillende poele in ontvangs geneem is, verkoop is, bepaal die Raad die netto opbrengste van die poele deur alle uitgawes verbonde aan die bestuur van die poele van die bruto opbrengste af te trek. Die netto opbrengste van die poele word tussen produsente, wat tot die poel bygedra het, verdeel in direkte verhouding tot die onderskeie hoeveelhede deur elke produsent gelewer.

2.3.4.4 BUITELANDSE BEMARKING

Slegs handuitgesoekte grondbone (HPS) word in groot hoeveelhede buitelandse bemark. Sonneblomsaad en sojabone was nog nie voorheen in 'n oorproduksie situasie nie en uitvoere vind nie as 'n reël plaas nie.

Die bevrediging van die binnelandse vraag na grondbone is eerste prioriteit hoewel dit in jare van tekorte kan gebeur dat die buitelandse mark voorkeur kry ten einde die markaandeel te behou.

2.4 SEKONDÊRE SEKTOR

Die sekondêre sektor bestaan uit die verwerkingsbedryf, wat rou oliesade verwerk en waarde toevoeg tot produkte wat in die kleinhandel deur verbruikers aangekoop word.

Die bedryf word gekenmerk deur 'n sterk konsentrasie van kopers wat

onderling ook in verenigings met mekaar verbind is. Ten einde perspektief daarop te plaas toon tabel 2.7 die aantal kopers wat die grootste gedeelte van die oes opkoop. In totaal is daar 405 kopers wat oliesade by die Beheerraad koop.

TABEL 2.7: KONSENTRASIE VAN KOPERS VAN OLIESADE.

| Oliesaad | Aantal kopers | Opname van oes | Vereniging |
|----------------|---------------|----------------|----------------------------|
| Sonneblom | 5 | 72 % | Oliepersers- vereniging |
| | 6 | 28 % | |
| Pers grondbone | 2 | 100 % | |
| Pers sojabone | 2 | 85 % | Volvetas- sosiasie |
| | 2 | 14 % | |
| Eet sojabone | 18 | 100 % | |
| Volvet soja | | | |

Bron: Oliesaderaad (1992).

Die verwerkingsektor van die oliesade bedryf is dus sterk gekonsentreerd, waarskynlik weens sekere beperkinge tot toetrede. Tegnologiese redes is waarskynlik 'n natuurlike beperking terwyl die vernaamste beperking tot toetrede geskep is deur die beheerde bemarkingstelsel. Hierdie beperkings word vervolgens kortliks bespreek.

- Allokasiestelsel

Distribusie beperkinge gaan gewoonlik gepaard met geadmistrateerde skemas by wyse van wette, regulasies of reëls. 'n Vaste gedeelte van die oliesade-oes word aan elke koper toegedeel op grond van sy koopgeskiedenis by die Raad. Toepassing van hierdie stelsel impliseer dus dat die omvang van die totale oes binne die omvang van die totale verbruik van die bestaande kopers opgeneem word. Toetrede van 'n mededinger impliseer dus dat 'n markaandeel aan hom toegedeel word ten koste van die huidige kopers. Dit sal nie sondermeer met hulle goedkeuring plaasvind nie.

Hierdie deelname aan die stelsel plaas ook 'n beperking op moontlike vertikale integrasie. Geen produksie-aktiwiteit van insette kan deur kopers buite die beheerde bemarkingstelsel plaasvind nie. In die eerste plek word die lewering van oliesade in 'n poel deur middel van agente verpligtend gemaak en in die tweede plek word die totale oes toegedeel aan kopers. Toepassing van hierdie stelsel dien dus as 'n besonderse sterk vorm van beperking op toetrede.

- Registrasie van kopers

Soos beskryf onder die funksies van die Oliesaderaad word die registrasie van kopers deur die Wet vereis. Sekere regulasies word voorgeskryf waaraan die kopers moet voldoen alvorens registrasie aan hom toegestaan word, wat ook as 'n toetredingsbeperking dien.

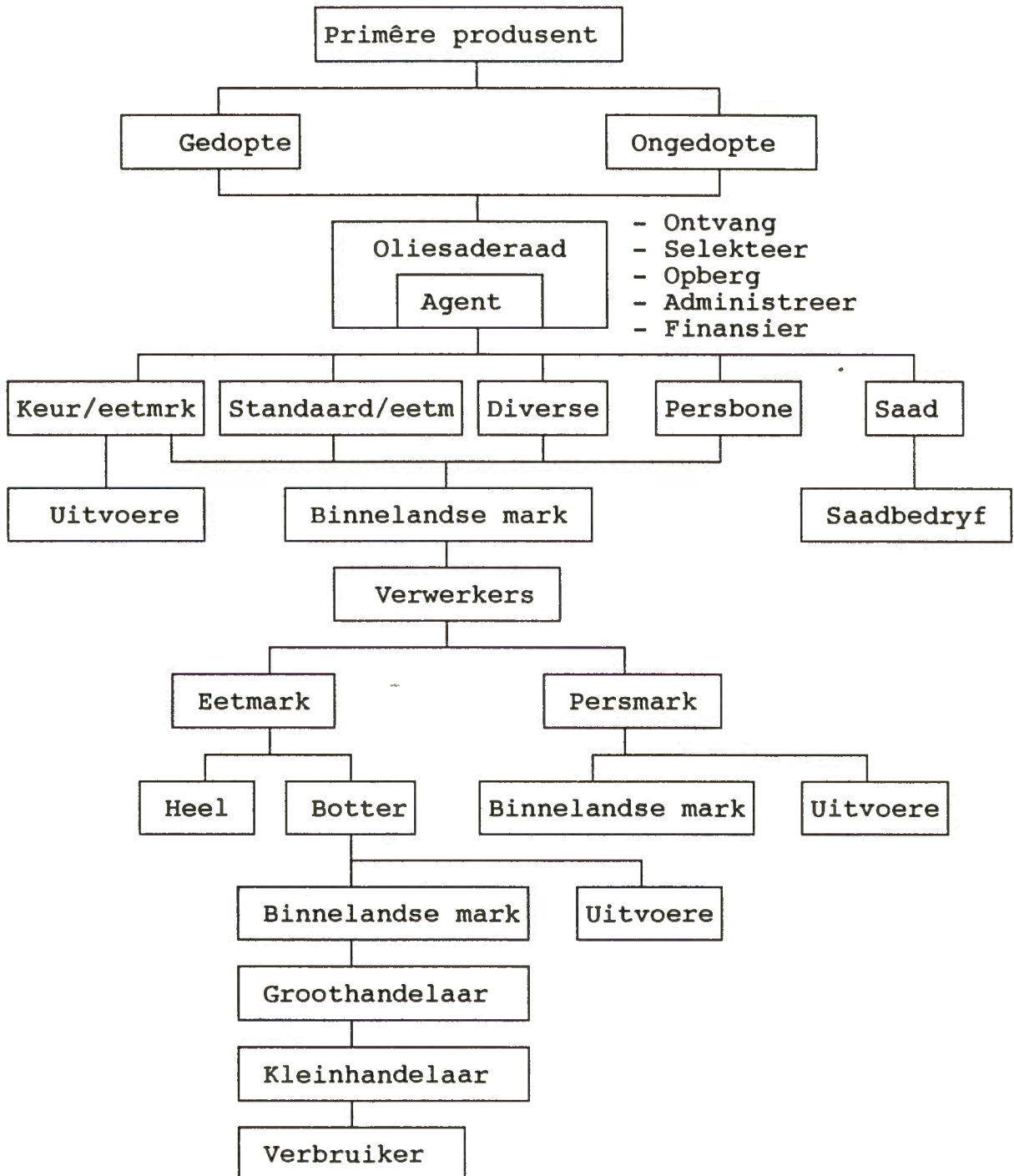
2.4.1 GRONDBONE

Die vloei van grondbone vanaf die produsent tot by die eindverbruiker word skematies in figuur 2.4 aangetoon. Grondbone kan slegs by die Raad aangekoop word ingevolge die eenkanaalverbod. 'n Produsent mag dus nie sy eie grondbone verwerk en direk aan verbruikers verkoop nie.

Die Raad bedien hoofsaaklik twee markte, naamlik die pers- en eetmark. Die mark vir persbone is monopolisties en slegs een groot koper koop die binnelandse oes van persgrondbone. Hierdie koper se afset is hoofsaaklik buitelandse vanweë die klein binnelandse vraag na grondbone-olie, naamlik sowat 500 ton (Cape Oil, 1992).

Grondbone vir die eetmark word deur verwerkers aangekoop en verder verwerk tot hoofsaaklik grondboonbotter, eetgrondbone en grondboon-lekgergoed. Die mark vir eetgrondbone is, anders as die res van die sekondêre sektor, nie so gekonsentreerd nie en is daar vele klein kopers van grondbone.

FIGUUR 2.4: VLOEI VAN GRONDBONE VAN DIE PRODUSENT TOT BY DIE VERWERKER.



Die marges van verwerkers is nie op skrif beskikbaar nie, maar volgens inligting uit gesprekke was die waardetoevoeging van

gebakte, gesoute keur eetgrondbone teen 1991/92 pryse ongeveer soos in tabel 2.8 uiteengesit.

TABEL 2.8: BERAAMDE WAARDETOEVOEGING VAN GRONDBONE TOT BY DIE VERBRUIKER (1991/92).

| | Rand | %** |
|------------------------------------|-------|-------|
| Produsentevoorskotprys | 1721 | 17.2 |
| Poelkoste | 661 | 6.6 |
| Verkoopprys van die Oliesaderaad | 2382 | 23.8 |
| <u>Waardetoevoeging</u> | | |
| Laai- en vervoerkoste | 540 | .54 |
| 7% vogverlies | 212 | .21 |
| 4.5% verlies aan rooi skilletjie | 137 | .14 |
| 1.5% verlies aan kiem | 46 | .04 |
| Verpakkingskoste | 500 | .50 |
| Distribusiekoste | 550 | .55 |
| Opberging en finansieringskoste | 550 | .55 |
| Marge | 883 | .88 |
| Verkoopprys aan Groot-/Kleinhandel | 5800 | 58.0 |
| Opberging en finansieringskoste | | |
| Kleinhandelsmarge | 4200 | 42.0 |
| Verbruikersprys in Supermark * | 10000 | 100.0 |

* Teruggewerk van die prys vir 30g verpakte inhoud.

** Persentasie van die verbruikersrand.

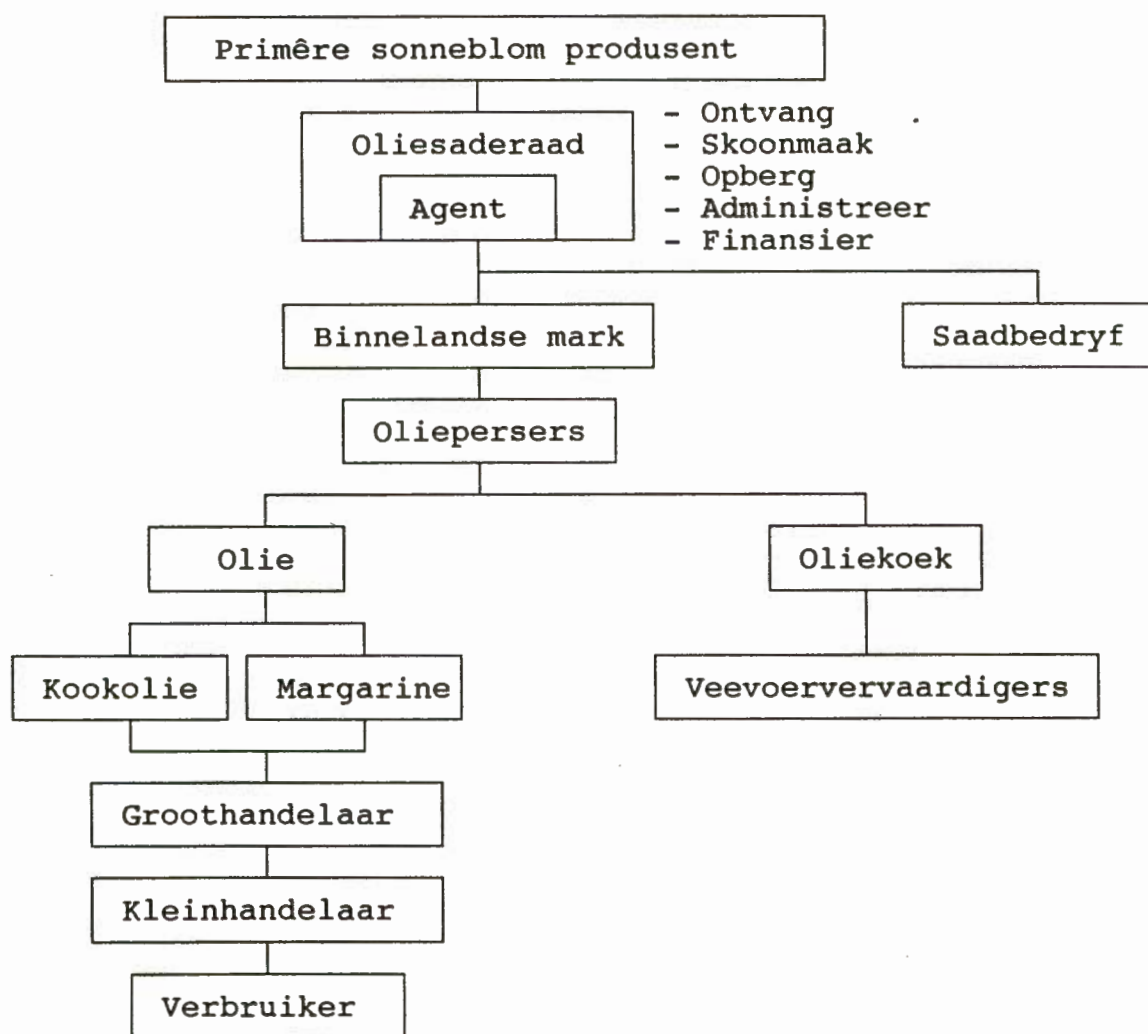
Bron: Persoonlike onderhoude.

Uit die inligting in tabel 2.8 ontvang die produsent slegs sowat 17c van die verbruiker se rand. Die poelkoste van die Raad beloop sowat ses persent van die verbruiker se prys. Die kleinhandelmarges is uit die ondersoek geïdentifiseer as die grootste enkele kostefaktor. Die afleiding kan dus hieruit gemaak word dat daar heelwat kostes uitgesny kan word deur voorwaartse integrasie.

2.4.2 SONNEBLOM

Die vloeï van sonneblom vanaf die produsent tot by die verbruiker word skematies in figuur 2.5 aangetoon.

FIGUUR 2.5: VLOEI VAN SONNEBLOMME VAN DIE PRODUSENT TOT BY DIE VERBRUIKER.



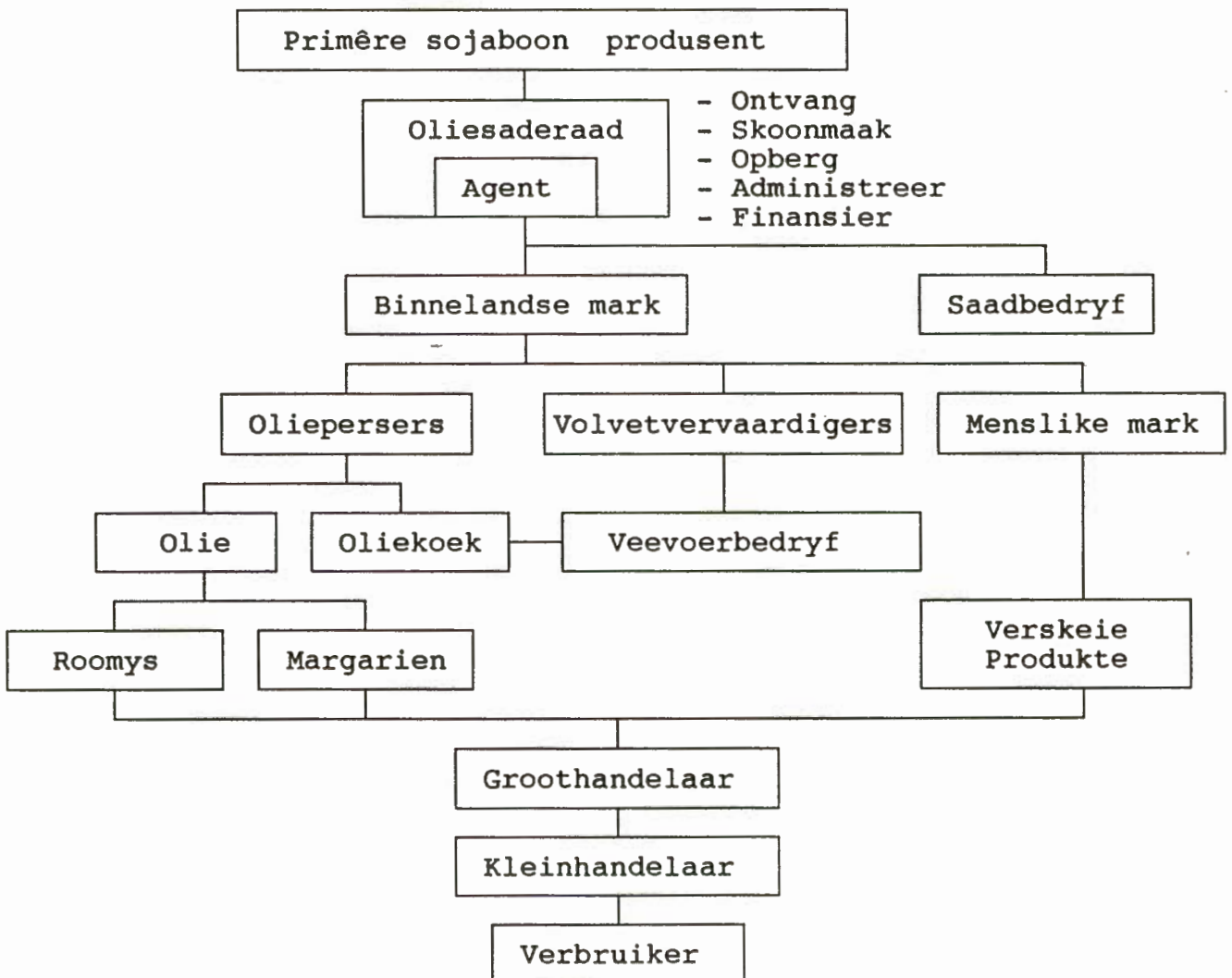
Die sonneblommark bestaan hoofsaaklik uit die persmark en word gekenmerk deur oligopolistiese toestande. Oliekoek, wat 'n nuwe-produk in die persproses is, word deur veevoervervaardigers vanaf

persers gekoop. Die binnelandse mark vir olie word gekenmerk deur prysoorloë wat hoofsaaklik ontstaan het weens onwettige invoere via die selfregerende lande onder kwantitatiewe invoerbeheer.

2.4.3 SOJABONE

Die vloei van sojabone vanaf die produsent tot by die eindverbruiker word skematies in figuur 2.6 voorgestel.

FIGUUR 2.6: VLOEI VAN SOJABONE VAN DIE PRODUSENT TOT BY DIE VERBRUIKER.



Sojabone word nog hoofsaaklik vir die veevoermark benut (sowat 80%), hoewel dit allerweë verwag word dat die rol van sojabone as proteïenbron vir menslike gebruik in die toekoms al hoe belangriker gaan word. Die mark bestaan uit baie kopers wat sojabone aankoop vir hoofsaaklik die menslike mark, persdoeleindes en volvetvervaardiging.

Veral die omvang van volvetvervaardiging het oor die afgelope drie jaar toegeneem vanweë tradisionele persers se onwilligheid om sojabone vir persdoeleindes op te neem. Die rede hiervoor is die klein hoeveelhede sojabone, en die koste en tyd om die aanleg skoon te maak van die vorige produk voordat die sojabone gepers kan word.

Die situasie het egter in 'n groot mate verander sedert 1991 toe 'n perser 'n aanleg te Potgietersrus opgekoop het, spesifiek met die doel om sojabone te pers.

2.5 TERSIËRE SEKTOR

2.5.1 GRONDBONE

Die binnelandse mark vir eetgrondbone het 'n gemiddelde groei van ongeveer 15 persent per jaar oor die laaste 3 jaar gehandhaaf. Die swak ekonomiese toestande kan verbruik in die volgende twee seisoene knou. Dit word verwag dat die binnelandse vraag vir eetbare grondbone ongeveer 40 000 - 42 000 ton vir die 1992/93 bemarkingsjaar sal wees (Lanvokon, 1992:R8).

In die lig van die Regering se besluit om die sogenaamde vervangingskema vir die uitvoer van grondbone-olie met die invoer van 'n gelyke hoeveelheid sonneblomolie uit te faseer, kan grondbone-olie nie teen huidige prysvlakke mededingend in die buiteland bemark word nie. Die persentasie persmateriaal van die grondbone-oes het oor die afgelope paar jaar drasties verminder as gevolg van 'n wysiging in die graderingsregulasies. Die groter aandeel van

eetgrondbone, wat 'n hoër waarde het, het tot gevolg dat die bruto waarde van die grondbone-oes sedertdien heelwat verhoog het.

Die hoë prys van grondbone-olie in vergelyking met ander plaaslike olies asook die onregverdig mededinging van palmoleïen het tot gevolg dat persgrondbone se prys verlaag sal moet word om dit mededingend te bemark. Die binnelandse mark vir grondbone-olie is sowat 6 000 ton. Enige surplus oliepersgrondbone sal aan binnelandse persers verkoop word teen 'n prys wat die uitvoer van olie na die buiteland moontlik maak (NOPO, 1992:12).

2.5.2 SONNEBLOM

Sonneblomsaad word onder andere in die RSA aangewend vir die vervaardiging van kookolie, margarien en oliekoek. Die mark vir olies (insluitend vir margarien) wat afkomstig is van sonneblomsaad, grondbone en sojabone word op ongeveer 290 000 ton beraam. Hierdie mark toon min groei oor die laaste jaar en geen dramatiese groei word in die vooruitsig gestel nie.

Die markbehoefte na olie en vir die vervaardiging van margarien is in Suid-Afrika gerig op sonneblomolie wat deur grondbone- en soja-olie aangevul word. 'n Verdere bron van plantaardige olie in die RSA is mieliekiem- en katoenolie. By die verwerking van sonneblomsaad en die bemarking van die resulterende produkte, naamlik olie en oliekoek moet die vraag na oliekoek deeglik in aanmerking geneem word.

Die gebruik van oliekoek is direk afhanklik van markfaktore binne die veevoerbedryf. Die huidige mark, grootte en formulاسie van veevoermengsels plaas 'n limiet op die verbruik van sonneblomoliekoek. Hierdie limiet van ± 245 000 ton vir sonneblomoliekoek teenoor die groter behoefte aan sonneblomolie veroorsaak 'n dispariteit in die hoeveelheid saad wat nodig is om die vraag na olie en oliekoek te bevredig.

Tans word ongeveer 650 000 ton sonneblomsaad benodig om aan die vraag na olie te voldoen, teenoor die ongeveer 590 000 ton wat benodig word om aan die vraag na oliekoek te voldoen (Lanvokon, 1992:R10).

2.5.3 SOJABONE

Die produksie van sojabone was tot en met 1990/91 nie genoegsaam om dit lonend op grootskaal plaaslik te verwerk nie. Volgens die huidige patroon van benodigdhede kan produksie verhoog word na 250 000 ton.

Die RSA benodig vanjaar ongeveer 550 000 ton oliekoek wat in gebalanseerde vee- en pluimveevoere gebruik word. Van die totaal word ongeveer 245 000 ton vanaf sonneblom voorsien en die balans word hoofsaaklik vanaf sojabone en/of katoen benodig. Wanneer in ag geneem word dat die katoenes sowat 40 000 ton oliekoek oplewer, benodig die plaaslike mark nog 270 000 ton oliekoek.

Aangesien daar ook ander proteïenbronne soos grondbone-oliekoek en lupiene is, sal 'n oes van tot 250 000 ton sojabone 'n belangrike bydrae kan maak om die kroniese tekort aan proteïen te bevredig.

Die verbruik van sojabone vir menslik gebruik is ongeveer 20 000 ton per seisoen en het nie noemenswaardig vermeerder die afgelope jare nie (NOPO, 1992:12).

2.6 OLIESADEPRYSE

Die benutting van skaars hulpbronne in die Landbou en die Nywerheidswese verskil. Die een is stadig in beweging en die ander reageer vinnig en maklik op verandering. Baie van die meer ernstige probleme wat in landboubemaking en prysbepaling bestaan is weens die verskil in tempo van bedrywighede tussen die Landbou en ander industrieë. Produsente bly vol in produksie, ongeag die

effek van die ekonomiese konjunktuur op die vraag na landbouprodukte. Hierdie gedrag verseker 'n deurlopende aanbod van landbouprodukte, maar ook 'n groot onstabiliteit in landboupryse en plaas inkomste (Kohls & Uhl, 1980:201).

Om hierdie rede word prysbepaling van oliesade statutêr deur Staatsintervensie vasgestel kragtens die Bemerkingswet.

Die verkooppryse van oliesade aan kopers word jaarliks deur konsensus tussen produsente en kopers van oliesade op die Raad bepaal. Die produsenteprys is afgelei vanaf die verkoopprijs nadat daar sekere koste afgetrek is, wat later meer in detail behandel sal word.

2.6.1 PRODUSENTEPRYSE

Aan die begin van die seisoen, word die geskatte oeste, ooreenkomstig die plaaslike aanvraag en geskatte uitvoere verdeel. Op basis van die beraamde opbrengste vir die oliesade word voorskotpryse bepaal en die nodige finansiering met die Land- en Landboubank van Suid-Afrika gereël.

Aan die einde van die jaar, afhangende daarvan of daar surplus fondse beskikbaar is en nadat die poelopbrengste, spesiale heffings en uitgawes bereken is, word die oorskot in die poelrekenings in die vorm van 'n agterskot aan produsente uitbetaal, weer in verhouding tot hulle bydraes tot die poele. Middelskotte word slegs in uitsonderlike gevalle uitbetaal.

2.6.1.1 GRONDBONE

Tabel 2.9 toon die pryse van die verskillende grade grondbone vir die periode 1982/83 tot 1991/92 aan, sowel as die voorskotprys as persentasie van die bruto produsenteprys.

TABEL 2.9: GRONDBOONVOORSKOT (IN HAKKIES) EN FINALE PRYS PER TON IN SAKKE GELEWER, ASOOK DIE GEWEEGDE GEMIDDELDE VOORSKOTPRYS.

| Bemaring seisoen | Tipe/Kwaliteitsgraad | | | | | | Geweege gemid- delde |
|---------------------|----------------------|------|----------|------|----------|-----------|----------------------------|
| | Eet | % * | Persmark | % * | Skimmel | % * | |
| 1982/83 | (657.00) | | (434.00) | | (343.00) | | 506 |
| | 742.11 | 88.5 | 509.67 | 85.2 | 490.22 | 70.0 | |
| 1983/84 | (720.00) | | (459.00) | | (409.00) | | 520 |
| | 776.12 | 92.8 | 494.56 | 92.8 | 409.00 | 100 | |
| 1984/85 | (786.00) | | (554.00) | | (420.00) | | 505 |
| | 800.77 | 98.2 | 564.41 | 98.2 | 427.89 | 98.2 | |
| 1985/86 | (786.00) | | (634.00) | | (466.00) | | 694 |
| | 894.87 | 87.7 | 719.81 | 88.1 | 505.28 | 92.2 | |
| 1986/87 | (726.00) | | (571.00) | | (230.00) | | 620 |
| | 1177.41 | 61.7 | 913.45 | 62.5 | 532.69 | 43.2 | |
| 1987/88 | (895.00) | | (670.00) | | (364.00) | | 757 |
| | 1231.17 | 72.7 | 918.94 | 72.9 | 514.38 | 70.8 | |
| 1988/89 | (909.00) | | (580.00) | | (286.00) | | 714 |
| | 1142.35 | 79.6 | 719.56 | 80.6 | 405.20 | 70.6 | |
| 1989/90 | (1122.00) | | (623.00) | | (242.00) | | 847 |
| | 1372.00 | 81.8 | 753.00 | 82.7 | 292.00 | 82.9 | |
| | Keur | | Pers | | Diverse | Standaard | |
| 1990/ 91** | (1500) | | (653) | | (1315) | (1100) | 1181 |
| | 1580 | 94,9 | 688 | 94,9 | 1160 | 1385 | |
| 1991/ 92** | (1721) | | (706) | | (1292) | (1520) | 1409 |
| | 1941 | 88,7 | 796 | 88,7 | 1457 | 1710 | |

* Voorskotprys as persentasie van bruto produsenteprys.

** Nog nie afgesluit nie.

Bron: NOPO (1992:8).

Die finale produsentepryse van eetmark- en persmarkgrondbone toon vir die periode 1982/83 tot 1991/92 'n gemiddelde jaarlikse groei-koers van onderskeidelik 11,3 persent en 5,1 persent. Daarteenoor het die geweege gemiddelde voorskotprys oor bogenoemde periode teen 'n gemiddelde koers van 12,1 persent per jaar toegeneem danksy die hoë prysvlak van grondbone gedurende die twee jaar.

2.6.1.2 SONNEBLOM

In Tabel 2.10 word die sonneblom- en sojaboonvoorskot en finale produsentepryse aangetoon. Hieruit blyk dit dat die voorskotprys van sonneblomsaad teen 'n jaarlikse gemiddelde koers van 11.2 persent in die periode 1982/83 tot 1991/92 gegroei het.

2.6.1.3 SOJABONE

Die produsenteprys van sojabone (SB2) vir die periode 1982/83 het 'n gemiddelde groei van 9.2 persent getoon wat ongeveer 5 persent onder die gemiddelde jaarlikse inflasiekoers was.

TABEL 2.10: SONNEBLOM- EN SOJABOONVOORSKOTPRYSE PER TON IN SAKKE GELEWER.

| Bemarkings- seisoen | Sonneblom | | Sojabone | | | |
|------------------------|-----------|------|----------|-------|----------|-------|
| | FH | % * | SB1 | % * | SB2 | % * |
| 1982/83 | (261.00) | | - | | (284.00) | |
| | 289.34 | 90.2 | - | | 303.45 | 93.6 |
| 1983/84 | (291.00) | | - | | (311.00) | |
| | 305.70 | 95.2 | - | | 340.10 | 91.4 |
| 1984/85 | (329.00) | | - | | (360.00) | |
| | 362.60 | 90.7 | - | | 369.99 | 97.3 |
| 1985/86 | (358.00) | | (409.00) | | (394.00) | |
| | 417.64 | 85.7 | 419.70 | 97.5 | 404.31 | 97.5 |
| 1986/87 | (420.00) | | (424.00) | | (408.00) | |
| | 460.84 | 91.1 | 445.08 | 95.3 | 428.66 | 95.2 |
| 1987/88 | (485.00) | | (498.00) | | (479.00) | |
| | 564.58 | 85.9 | 544.79 | 91.4 | 524.55 | 91.3 |
| 1988/89 | (489.00) | | (512.00) | | (472.00) | |
| | 580.81 | 84.2 | 573.42 | 89.3 | 528.34 | 89.3 |
| 1989/90 | (575.00) | | (578.00) | | (538.00) | |
| | 625.00 | 92.0 | 609.50 | 94.8 | 567.00 | 94.9 |
| 1990/91** | (619.00) | | (568.00) | | (608.00) | |
| | 648.00 | 95.3 | 568.00 | 100.0 | 608.00 | 100.0 |
| 1991/92** | (676.00) | | (669.00) | | (629.00) | |
| | 688.00 | 98.3 | | | 687.00 | 91.6 |

* Voorskotprys as persentasie van bruto produsenteprys.

** Poel nog nie afgesluit nie.

Bron: NOPO (1992:9).

2.6.2 VERKOOPPRYSE

Die Oliesaderaad is gemagtig om prysbeheer uit te oefen oor onverwerkte oliesade wat bedoel is vir :

- oliepersing
- eetdoeleindes
- saad- en voerbenodigdhede

Verkooppryse word tussen alle belangepartye onderhandel nadat die volgende faktore in ag geneem is:

- binnelandse oes
- buitelandse pryse
- vlakke van invoerbeskerming
- pryse van substitute

Die Raad poog ook om met sekere prysinsentiewe van tyd tot tyd die verbruik van sekere produkte aan te moedig.

2.6.2.1 GRONDBONE

In Tabel 2.11 word die verkoopprijs per ton vir eetmark en persmark grondbone onderskeidelik vir die periode 1982/83 tot 1991/92 aangetoon, terwyl Tabel 2.12 die verkoopprijs van onderskeidelik sonneblom FH en sojabone, SB1 en SB2 vir die ooreenstemmende periode aandui.

Die verkoopprijs van eetmark- en persmark grondbone van 1982/83 tot 1991/92 teen 'n gemiddelde jaarlikse koers van onderskeidelik 16.1 persent en 6.9 persent toegeneem. Gemeet teenoor finale produsenteprijs het die gemiddelde jaarlikse groeikoers in verkoopprijs van eetmark grondbone met 4.8 persentasiepunte en die van persmark met 1.8 persentasiepunte vinniger gestyg.

TABEL 2.11: VERKOOPPRYSE VAN GRONDBONE PER TON.

| Bemerkings- seisoen | Eetmark Keurgraad | Verskil* | | Persmark (R) | Verskil* | |
|------------------------|----------------------|----------|-------|-----------------|----------|------|
| | | (R) | % | | (R) | % |
| 1982/83 | 620 | -122 | -16.5 | 572 | 62 | 12.2 |
| 1983/84 | 711 | -65 | - 8.4 | 637 | 142 | 28.7 |
| 1984/85 | 1 018 | 217 | 27.1 | 718 | 154 | 27.3 |
| 1985/86 | 1 213 | 318 | 35.5 | 789 | 69 | 9.6 |
| 1986/87 | 1 394 | 217 | 18.4 | 906 | -7 | -0.8 |
| 1987/88 | 1 642 | 411 | 33.4 | 952 | 33 | 3.6 |
| 1988/89 | 1 647 | 505 | 44.2 | 860 | 140 | 12.3 |
| 1989/90 | 1 851 | 479 | 34.9 | 861 | 108 | 14.3 |
| 1990/91 | 2 146 | 566 | 35.8 | 948 | 260 | 37.8 |
| 1991/92 ** | 2 382 | 441 | 22.7 | 1 043 | 247 | 31.0 |

* Verskil tussen produsenteprys en verkoopprijs as persentasie van verkoopprijs uitgedruk.

** Poel nog nie afgesluit nie.

Bron: NOPO (1992:10).

2.6.2.2 SONNEBLOM

Die verkoopprijs van sonneblom (FH) het in die periode 1982/83 tot 1991/92 teen 'n gemiddelde koers van 10,4 persent per jaar toegeneem. Dit is 0,3 persentasiepunte per jaar groter as die groei in produsenteprys.

2.6.2.3 SOJABONE

Die verkoopprijs van sojabone het in die periode 1982/83 tot 1991/92 teen 'n gemiddelde koers van 9.8 persent per jaar toegeneem. Dit is 0.6 persentasiepunte per jaar meer as die styging in produsenteprys.

2.6.3 DIE BEMARKINGSMARGE

2.6.3.1 DEFINISIE

Daar word deur Tomek & Robinson (1981:120) na die bemarkingsmarge verwys as die verskil tussen die prys wat betaal word deur die verbruiker en dit wat deur produsente realiseer word.

TABEL 2.12: VERKOOPPRYSE VAN SONNEBLOMSAAD EN SOJABONE PER TON.

| Bemarkings- seisoen | Sonneblomsaad | | | Sojabone | | |
|------------------------|---------------|-------------------|------|------------|-------------------|------|
| | FH (R) | Verskil* (R) % | | SB2 (R) | Verskil* (R) % | |
| 1982/83 | 321 | 31.66 | 10.9 | 335 | 31.55 | 18.4 |
| 1983/84 | 351 | 45.30 | 14.8 | 367 | 26.90 | 7.9 |
| 1984/85 | 402 | 39.32 | 10.8 | 413 | 43.26 | 11.7 |
| 1985/86 | 446 | 28.36 | 6.8 | 453 | 48.69 | 12.0 |
| 1986/87 | 523 | 62.16 | 13.5 | 497 | 58.20 | 15.9 |
| 1987/88 | 587 | 22.42 | 4.8 | 558 | 33.27 | 6.4 |
| 1988/89 | 605 | 24.19 | 4.2 | 560 | 17.64 | 6.0 |
| 1989/90 | 699 | 74.00 | 11.8 | 632 | 65.00 | 11.5 |
| 1990/91 | 722 | 74.00 | 11.4 | 707 | 122.00 | 20.8 |
| 1991/92 ** | 780 | 72.00 | 10.2 | 737 | 89.00 | 13.7 |

* Verskil tussen produsenteprys en verkoopprijs as persentasie van produsenteprys uitgedruk.

** Poel nog nie afgesluit nie.

Bron: NOPO (1992:10).

Vir die doeleindes van hierdie studie gaan daar na die bemarkingsmarge verwys word as die verskil tussen die verkoop- en die produsenteprys van oliesade. Die verskil word opgemaak uit koste wat hierna bespreek sal word.

2.6.3.2 POELKOSTE

Die poelkoste waarna hierbo verwys is bestaan grootliks uit die sogenaamde agentevergoeding wat 'n vergoeding is wat deur die Olie-

sadebeheerraad aan sy agente betaal word vir dienste gelewer soos uiteengesit. Ten einde 'n vergoeding te bepaal, word 'n kosteopname volgens 'n steekproef by die grootste oliesadehanterende agente deur Unie Graan Koöperasie bepaal.

Unie Graan Koöperasie is 'n sentrale koöperasie wat as spreekbuis namens die graanhanterings koöperasies in die RSA optree, met die doel om vergoedings betaalbaar aan agente vir funksies verrig aan Graanbemarkingsrade, te bereken en te bepaal (Unie Graan, 1989:4).

Die opnames word jaarliks gedoen en aan die Oliesaderaad deurgegee, wat 'n gemiddelde vergoeding bereken wat aan alle agente uitbetaal word, ongeag individuele kostes per agent.

Grondbone word in hierdie geval as voorbeeld gebruik. Die agentevergoeding van sonneblom en sojabone verskil totaal hiervan. Die agente in die koste-monster vir grondbone word in tabel 2.12 aangetoon met die aantal dopaanlegte, selekteeraanlegte en losmaathanterende depots in elke gebied.

TABEL 2.13: AGENTE IN DIE KOSTE-MONSTER VAN UNIE GRAAN KOÖPERASIE VIR GRONDBONE.

| Aanlegte | Dop | Selekteer | Losmaat |
|------------------------|-----|-----------|---------|
| - Noordwes koöp, | 13 | 4 | 5 |
| - Suidwes Transvaalse, | 6 | 5 | 1 |
| - Oostelike Transvaal, | 2 | 2 | - |
| - Noord Transvaal, | 1 | 2 | - |
| - Sentraalwes koöp, | 1 | 2 | - |
| - Vaalharts koöp. | 1 | 2 | - |

Bron: Unie Graan Koöperasie (1992).

Items waarvan die koste onder andere bepaal word, waarvoor 'n agent van die Raad vergoed kan word, sluit in:

Agentevergoeding (gedopte grondbone)

- in-hantering by ontvangs,
- fisiese verlies 1.5 persent afgetrek deur agent,
- graadverlies afwaartse aanpassing van 8 persent deur agent,
- uitsoekvergoeding plus rente afhangend van verkoopdatum,
- berokingskoste,
- administrasiekoste,
- kapasiteitsvergoeding,
- waardevermindering,
- hantering-uit.

Moontlike vergoedings

- dopkoste (ongedop, hierby ingesluit transito van stoor na dopper en terug),
- adminkoste vir dopproses,
- interdepot oorbetalings,
- tweede hantering-uit (losmaat),
- 100 persent kapasiteitsvergoeding op horisontale skuurruimte.

Vier toelatings sou 'n agent verliese toon

Die volgende vier toelatings word deur die Oliesaderaad gemaak sou 'n agent verliese toon nadat agentevergoeding betaal is. Die toelatings is in volgorde totdat die verlies goedgemaak is, of tot al vier toegelaat is, naamlik:

- 1 persent van totale ontvangste,
- 0.2 persent van totale ontvangste,
- gemiddeldes gebasseer op kumulatiewe maandeindvoorrade,
- gemiddeldes gebasseer op kumulatiewe maandeindvoorrade,

In die praktyk kom dit daarop neer dat meer koste-effektiewe agente, met laer koste as die gemiddelde vergoeding, 'n "wins" op die hantering van grondbone kan maak.

2.6.3.2.1 GRONDBONE

Die berekening van die afgeleide voorskot pryse vir 1990/91 en 1991/92 bemarkingsjare word in Tabel 2.14 tot 2.15 aangetoon. Die verkooppryse word deur die pryskomitees van die Oliesaderaad, tussen produsente en kopers onderhandel soos reeds voorheen bespreek.

TABEL 2.14: BEREKENING VAN GRONDBONE VOORSKOTPRYSE.

| | 1991/92 Rand/ton | 1990/91 Rand/ton | % verskil |
|--|---------------------|---------------------|--------------|
| Gewegde gemiddelde verkoopprys | 1.885.16 | 1.587.33 | 18.8% |
| Min: Poelkoste | 387.29 | 384.00 | 0.9% |
| Min: Spesiale heffing vir stabilisasie | 1.497.87 | 1.203.33 | 24.5% |
| Spesiale heffing vir promosie | 7.50 | 7.50 | |
| Spesiale heffing vir navorsing | 2.20 | 3.50 | |
| Spesiale heffing vir navorsing | 0.50 | 0.50 | |
| Gewone heffing vir administrasiekoste | 23.61 | 27.00 | |
| Durban terminaal | 19.49 | 9.00 | |
| NOPO, Art. 35c heffingsfinansiering | 0.77 | 0.90 | |
| Min: Fisiese verlies tydens opberging en uitsoekproses | 1.443.80 | 1.154.93 | 25.0% |
| Graanverlies tydens opberging en uitsoekproses | 19.40 | 10.58 | 83.4% |
| | 15.29 | 14.54 | 5.2% |
| VERWAGTE NETTO REALISASIE | 1.409.11 | 1.129.81 | 24.7% |
| Gemiddelde Voorskotprys (97% van verwagte realisasie) | 1.366.84 | 1.095.92 | 24.7% |
| Plus: Vir sakke gelewer | 27.00 | 23.60 | 14.4% |
| Gemiddelde voorskotprys in sakke gelewer | 1.393.84 | 1.119.52 | 24.5% |
| Bemarkingsmarge | 491.32 | 467.81 | |

Bron: Oliesaderaad (1992).

TABEL 2.15: BEREKENING VAN DIE GEMIDDELDE POELKOSTE PER TON VIR GRONDBONE.

| | 1991/92 Rand tov 90 000 ton | % van totale koste | 1990/91 Rand tov 60 000 ton | % van totale koste | % verskil R/ton |
|---|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Direkte koste hante- ring, opberging be- roking ens.) | 7 800 922 | 22.4% | 8 547 979 | 37.1% | -39.2% |
| Verwerkingskoste(uit- soekvoorbereiding, ens.) | 14 371 591 | 41.2% | 9 452 891 | 41.0% | 1.4% |
| Algemene koste (uit- voer, versekering, fi- nansiering, sakke, ens) | 12 683 256 | 36.4% | 5 048 219 | 21.9% | 67.5% |
| Totale koste | 34 855 769 | | 23 049 089 | | |
| Poelkoste/ton | 387.29 | | 384.15 | | 0.8% |

Bron: Oliesaderaad (1992).

2.6.3.2.2 SONNEBLOM

Die berekening van die afgeleide voorskotprys vanaf die onderhan-
delde verkoopprijs word in Tabel 2.16 to 2.17 uiteengesit.

2.6.3.2.3 SOJABONE

Sojabone is gedurende 1991/92 bemarkingseisoen op 'n proteïen-
inhoudsbasis verkoop as 'n toets of dit in toekomstige seisoene op
proteïen-inhoudsbasis van produsente ingeneem kan word. Prys-
differensiasie op proteïenvlakke kan as intensief gebruik word om
die verlangde kwaliteit te produseer.

Die basis vir proteïen-inhoud word gestel op 36 persent vir eet-
markdoeleindes en 32 persent vir volvet- en voerdoeleindes. Die
persentasie intervalle vir afwykings ten opsigte van eetmark, pers,
volvet- en voerdoeleindes word op 2 persent vasgestel met 'n op-
waartse of afwaartse aanpassing van R20,00 per 2 persent interval.

TABEL 2.16: BEREKENING VAN DIE GEMIDDELDE VOORSKOTPRYS VIR SONNEBLOM.

| | 991/92 Rand/ton | 1990/91 Rand/ton | % verskil |
|---|--------------------|---------------------|--------------|
| Geweegde gemiddelde verkoopprijs | 779.81 | 722.06 | 8.0% |
| Min: Poelkoste | 69.50 | 69.50 | 0.0% |
| Min: Spesiale heffing vir stabilisasie | 710.31 | 652.56 | 8.8% |
| Spesiale heffing vir promosie | 1.50 | 1.50 | |
| Spesiale heffing vir navorsing | 1.00 | 1.30 | |
| Gewone heffing vir administrasiekoste | 0.50 | 0.50 | |
| NOPO, Art. 35c heffingsfinansiering | 10.50 | 10.50 | |
| | 0.34 | 0.35 | |
| VERWAGTE NETTO REALISASIE | 696.47 | 638.41 | 9.1% |
| Gemiddelde voorskotprijs (97% van realisasie) | 675.58 | 619.26 | 9.1% |
| Bemarkingsmarge | 104.23 | 102.80 | |

Bron: Oliesaderaad (1992).

TABEL 2.17: BEREKENING VAN DIE POELKOSTE VIR SONNEBLOM.

| | 1991/92 Rand tov 600 000 t | % van totale koste | 1990/91 Rand tov 500 000 t | % van totale koste | % verskil R/ton |
|--|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Hantering en opbergingskoste | 39 174 522 | 93.9% | 26 617 556 | 77% | 22.6% |
| Finansiering tov voorrade in transito | 3 921 758 | 9% | 3 311 920 | 10% | -1.3% |
| Berekeningskoste | 2 507 760 | 6% | 1 788 740 | 5% | 16.8% |
| Voorsiening vir fisiese verlies | 6 136 713 | 15% | 3 025 000 | 9% | 69.1% |
| Min: subsidie uit spesiale heffingsfonds | 10 040 753 | 24% | | | |
| Totale koste | 41 700 000 | | 34 743 216 | | 60.0% |
| Poelkoste per ton - 600 000 ton (1990/91)- 500 000 t | 69.50 | | 69.49 | | 0.0% |

Bron: Oliesaderaad (1992).

TABEL 2.18: BEREKENING VAN DIE GEMIDDELDE VOORSKOTPRYS VIR SOJABONE.

| | 1991/92 Rand/ton | 1990/91 Rand/ton | % Verskil |
|---|---------------------|---------------------|--------------|
| Geweegde gemiddelde verkoopprijs | 759.00 | 690.00 | 10.0% |
| Min: Poelkoste | 77.79 | 71.50 | 8.8% |
| | 681.21 | 618.50 | 10.1% |
| Min: Spesiale heffing vir stabilisasie | 2.50 | 2.50 | |
| Spesiale heffing vir promosie | 1.00 | 1.30 | |
| Spesiale heffing vir navorsing | 0.50 | 0.50 | |
| Gewone heffing vir administrasiekoste | 10.22 | 10.00 | |
| NOPO, Art 35c heffingsfinans. | 0.33 | 0.35 | |
| VERWANTE NETTO REALISASIE | 666.66 | 603.85 | 10.4% |
| Gemiddelde voorskotprijs (97% van realisasie) | 646.66 | 585.73 | 10.4% |
| Plus: Vergoeding vir sakke | 19.00 | 17.00 | 11.8% |
| Gemiddelde voorskotprijs in sakke gelewer | 665.66 | 602.73 | 10.4% |

Bron: Oliesaderaad (1992).

TABEL 2.19: BEREKENING VAN DIE POELKOSTE VIR SOJABONE.

| | 1991/92 Rand tov 90 000 t | % van totale koste | 1990/91 Rand tov 120 000 t | % van totale koste | % verskil R/ton |
|---|---------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Hantering- en opbergingskoste | 4 809 632 | 69% | 6 158 149 | 72% | 4.1% |
| Finansiering tov sojabone in transito | 561 579 | 8% | 838 453 | 10% | -10.7% |
| Berokingskoste | 398 650 | 6% | 439 783 | 5% | 20.9% |
| Voorsiening vir fisiese verlies | 906 919 | 13% | 1 143 615 | 13% | 5.7% |
| Voorsiening vir proteïenverlies | 324 000 | 5% | - | 0% | - |
| Totale koste | 7 000 781 | | 8 580 000 | | 8.8% |
| Poelkoste per ton vir 90 000 ton (1990/91-120 000ton) | 77.79 | | 71.50 | | 8.8% |

Bron: Oliesaderaad (1992).

2.7 SAMEVATTING

Die beheerde bemarking van oliesade en die gepaardgaande ondersteuning en infrastruktuur van Georganiseerde Landbou het hoofsaaklik ontstaan om duisende individuele produsente se bedingingsmag te bevorder deur sentrale bemarking.

Uit die statistiek is dit duidelik dat daar goed daarin geslaag is om relatiewe prysstabiliteit oor tyd te handhaaf, ten spyte van wisselende produksie. Die oliesadebedryf het sedert die instelling van die Bemarkingswet in 1937 stelselmatige en konstante groei getoon tot die gevestigde en byna selfvoorsienende bedryf wat dit vandag is.

Die binnelandse- en buitelandse mark vir oliesade toon groot potensiaal en veral die sojabedryf, as verskaffer van noodsaaklike proteïene, kan in die toekoms grootskaalse uitbreidings toon.

As die situasie tans in oënskou geneem word blyk dit dat daar sekere swak- en sterkpunte, geleenthede en bedreigings is wat NOPO moet benut of vermy ten einde steeds in die toekoms tot voordeel van die oliesadeprodusent te opereer.

HOOFSTUK 3

"Chance favours the prepared mind."

Louis Pasteur

DIE TEORIE VAN STRATEGIESE BEPLANNING

3.1 INLEIDING

Die studie vind in 'n Landbou-omgewing plaas wat oor die afgelope dekade aan omvattende beleidsveranderinge, plaaslik en op die internasionale front, onderhewig was. Dit, tesame met snelle politieke en ekonomiese hervorming binne die Republiek van Suid-Afrika, plaas ongekende druk op landbou-leiers om besluite in soms, totaal onsekere toestande, te neem.

Ten einde binne hierdie dinamiese makro-omgewing te oorleef en suksesvol aan 'n missie uitvoering te gee, het enige organisasie 'n omvattende strategieplan nodig wat kan dien as 'n rigtingwyser vir huidige en toekomstige besluitneming en aksieplanne. Om dit in perspektief te plaas, word die strategiese bestuursproses kortliks in hierdie hoofstuk beskryf.

Enkele definisies oor die sleutelemente van strategiese bestuur en beplanning gaan in hierdie hoofstuk bespreek word. Vier teoretiese modelle, wat in kombinasie as raamwerk vir die opstel van hierdie studie gebruik is, sal vervolgens kortliks bespreek word. Daarna gaan die elemente van die strategiese plan met definisies uit die teorie omskryf word.

3.2 ENKELE STANDPUNTE OOR DIE BEGRIPPE

3.2.1 STRATEGIESE BESTUUR

Volgens Thompson en Strickland (1990:8) kan 'n strategie gedefi-

nieer word as 'n patroon van organisatoriese skuiwe en bestuursbenaderings wat gebruik word om organisasie doelwitte en uiteindelik die organisasie se missie, te bereik.

Die doel van strategiese bestuur is om die organisasie se interne vermoëns met die eksterne geleenthede en bedreigings te pas en 'n strategie te formuleer, ten einde basiese doelwitte te bereik, terwyl organisasie waardes gehandhaaf word (Rowe, Mason, Dickel & Snyder, 1989:12).

Die strategie in hierdie studie is bedryfstakgerig en die organisasie onder bespreking nie winsgeörienteerd nie. Die strategiese bestuursproses kan egter toegepas word op alle besighede, groot of klein, wins- of diensgeoriënteerd, privaat of openbaar (Boseman & Phatak, 1989:4).

Strategiese bestuur fokus op strategiese besluite sowel as strategiese beplanning wat benodig word om hierdie besluite te implementeer (Rowe, et al., 1989:1).

Strategiese beplanning is die sleutelskakel tussen strategiese bestuur en die organisasie se eksterne omgewing. Hulpbronbehoefte moet met elke strategiese alternatief oorweeg word om te bepaal of die organisasie, met sy beskikbare hulpbronne, die strategie kan implementeer. Met die formulering van 'n strategie moet bepaal word of die organisasie-struktuur voldoen aan die vereistes vir die implementering van die strategie. Strategiese beheer skakel strategiese bestuur met die interne omgewing van die organisasie deurdat voortdurende evaluasie van die hulpbrontoekenning en sukses met die implementering van 'n strategie gemeet word (Rowe, et al., 1989:14).

Opsommend is strategiese beplanning 'n onderafdeling van strategiese bestuur. Strategiese bestuur sluit implementering, beheer en evaluasie van die strategie in.

3.2.2 DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES

Strategiese beplanning is 'n lynbestuursfunksie, gesentreer daarom om die regte mense, agenda en inligting, volgens 'n tydsskedule, bymekaar te kry ten einde besluite te neem. Hierdie besluite het dit ten doel om kontant en mense te verbind tot markplek posisioneringstake (Brandt, 1982:53).

Strategiese beplanning het te doen met die toekoms. Hoewel besluite slegs in die hede geneem kan word, moet dit geneem word met die doel om 'n voordelige uitkoms in die toekoms te bewerkstellig (Crownier, 1991:1).

Strategiese beplanning het te doen met die langtermyn oorlewing en groei van 'n onderneming. Dit omvat besluite wat toekomsgerig is, en waarvan die uitwerking dalk eers oor twee tot vyf jaar duidelik sal wees (Du Preez, 1989:7).

Strategiese beplanning is volgens Justis, Judd & Stephens (1985:6) daardie aksies wat bestuur neem, deur sistematies die organisasiese geleenthede en potensiële inpak van omgewingsveranderinge, ter bereiking van die organisasie missie, te evalueer.

Opgesom beskryf strategiese beplanning dus die periodieke aktiwiteite wat deur organisasies uitgevoer word om aan te pas by die veranderinge van die eksterne omgewing. Strategiese bestuur, daar teenoor, is die aaneenlopende proses wat pogings van bestuur behels om die organisasie by die eksterne omgewing op 'n voordelige wyse te pas (Digman, 1986:4).

3.3 'N MODEL VIR DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES.

Omdat die strategie vir NOPO nie net 'n beplanning vir 'n spesifieke onderneming per se is nie, maar ook 'n bedryfsbeplanning insluit, is dit nodig om met die hulp van teoretiese modelle 'n

beplanningsraamwerk saam te stel ten einde te voldoen aan die unieke behoeftes vir die studie.

In hierdie afdeling word vier strategiese beplannings- en bestuursmodelle, deur middel van 'n literatuurstudie, ondersoek.

3.3.1 DIE MODEL VAN GLUECK & JAUNCH.

Strategiese bestuur en die ondernemingsbeleid wat daaruit voortvloei word logies en duidelik in die model van Glueck en Jaunch (1984:21) uiteengesit. Figuur 3.1 omvat die strategiese bestuurskonsep wat die skrywers oordra. Die elemente van hierdie model word kortliks bespreek.

a) Bestuurselemente

Die skrywers gaan van die standpunt uit dat twee bestuurselemente die basis van strategiese bestuur uitmaak. Hierdie elemente bestaan uit:

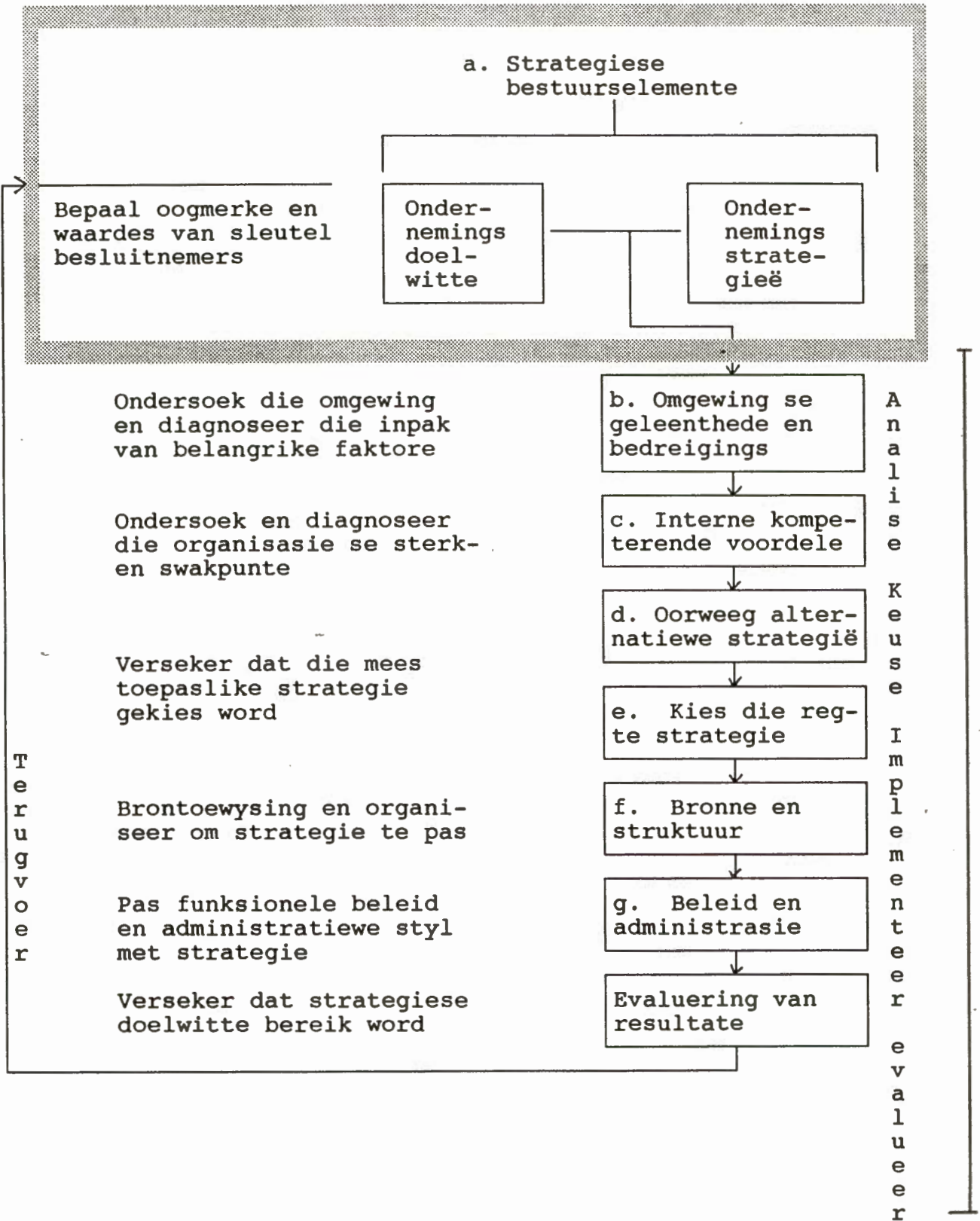
- Die lynbestuurders betrokke by die strategiese bestuursproses
- Die ondernemingsmissie en -doelwitte.

Kort omskrywing van lynbestuurders betrokke by die strategiese bestuursproses:

Die direksie dra die verantwoordelikheid van die hoogste wetlike gesag. Die direksie beïnvloed strategie deur die aanstelling van die hoof uitvoerende amptenaar. Hoofbestuur, bestaande uit entrepreneurs of bestuurders, is die besluitnemers.

Lynbestuurders word beïnvloed deur ondervinding, motivering, waarde-etiek, sielkundige ingesteldheid, tyd, spangees en magspel.

FIGUUR 3.1: MODEL VAN STRATEGIESE BESTUUR



Bron: Gleuk & Jaunch (1984:21)

Ondernemingsmissie en -doelwitte:

Die ondernemingsmissie is 'n breë definisie wat die basiese rede vir die bestaan van die onderneming omskryf. Ondernemingsdoelwitte is die resultate wat die onderneming wil bereik ten einde aan die missie te voldoen.

b) Geleenthede en bedreigings

'n Diepgaande analise van die eksterne omgewing waarin die onderneming hom bevind, sal geleenthede en bedreigings vir die onderneming blootlê.

Die eksterne omgewing, wat sektore buite die beheer van die onderneming is, veroorsaak gewoonlik groei, krimpings of groot-skaalse veranderings in die onderneming. Die eksterne omgewing bestaan kortliks uit die volgende:

- Sosio-ekonomies: Die ekonomie, demografie, geografie en sosiale opset word in ag geneem.
- Tegnologies: Dit sluit faktore soos rou materiaal, tegnologie en die produk-lewensiklus in.
- Leweransiers: Beskikbaarheid en koste van grondstowwe, energie, kapitaal en arbeid.
- Regeringsektore: Belasting, wette en regulasies kan beperkings meebring.
- Mededingers: In- en uittree van nuwe mededingers, substituuat produkte en strategiese veranderings kan die onderneming beïnvloed.

'n Diagnose van al die wesenlike faktore wat die onderneming raak,

word deur die strateeg gemaak. 'n Geleentheid moet aangegryp word terwyl 'n bedreiging, deur effektiewe bestuur, afgeweer word.

c) Interne mededingende voordele

Interne mededingende voordele word bepaal deur die onderneming se eie sterk- en swakpunte te ontleed.

'n Vergelyking tussen die verlede, hede en toekoms word getref. Aspekte waaraan onder andere aandag gegee word is:

- Wat die organisasie goeddoen en of die kundigheid aangewend kan word om 'n mededingende voordeel te bekom.
- Waar die organisasie se leemtes is en of dit van belang is om dit reg te stel.

Die interne profiel van die onderneming kan aan die hand van hierdie analise opgestel word.

d) Oorweeg alternatiewe strategiese planne

Bestuur ontwikkel 'n aantal strategiese alternatiewe wat ten doel het om die leemtes in die onderneming uit te skakel. 'n Leemte ontstaan wanneer daar 'n verskil tussen gestelde doelwitte en bestuur se toekomsvoorspelling ontstaan.

Alternatiewe soos die uitbreiding van produkte, stabilisering van markte en vermindering van funksies in die onderneming, kan ondersoek word.

Die alternatiewe strategiese planne wat opgestel is deur bestuur, word deur bestuur se toekomsvisie beïnvloed; pro-aktiewe strategië word toegepas voordat geforseerde aksie moet plaasvind;

passiewe strategië is verdedigend teen omgewingsdruk.

e) **Strategiese keuse**

Bestuur moet 'n keuse uit die alternatiewe strategieë maak. Die gekose strategie moet die onderneming se doelwitte ten beste bevredig.

Die keuse word beïnvloed deur die risiko geneigdheid van bestuur; hoe meer innoverend, hoe meer riskant die keuse. Wie werklik besluite neem, is 'n verdere faktor. Magsposisies van bestuur, asook interne en eksterne groepe speel 'n rol.

Die aggressiwiteit van die strategie sal afhang van die grootte van die gaping wat uitgeskakel moet word.

Bestuur volg 'n gebeurlikheidsbenadering wanneer planne opgestel word wat, afhangend van gebeurlikhede, oorsakel na alternatiewe strategieë.

Die strategiese keuse word gekoppel aan 'n tydskaal waarbinne dit afgehandel moet word.

f) **Bronne en struktuur**

Die implementeringsproses bestaan uit 'n stel keuses en aktiwiteite wat bronne toewys, organiseer en opdragte aan sleutelpersoneel gee.

Die belangrikste bron is die kapitaal- en bedryfsbegroting. Ander bronne sluit alle produksiefaktore in.

Organisatories word take tussen groepe of individue verdeel. Dit impliseer dat die totale organisasie-struktuur kan verander.

g) **Beleid en administrasie**

Dit is noodsaaklik dat 'n praktiese beleid daar gestel moet word om die hoofstrategie te ondersteun. Die beleid moet uitvoerbaar wees en nie net teoreties onderlê wees nie.

Verandering is afhanklik van die vermoë van die bestuurder om die strategie te laat slaag. Die eienskappe van 'n goeie strategie is bekwaamheid, ondervinding, persoonlikheid en bestuurstyl. Laasgenoemde moet mense kan motiveer en sodoende 'n klimaat, wat sukses in die hand werk, skep.

h) **Evalueer resultate en strategie**

Die doel is om te bepaal of die strategiese keuse behoorlik geïmplementeer is, ten einde te voldoen aan die gestelde doelwitte van die onderneming.

Bestuur moet planne deurvoer totdat die verlangte resultate verkry is. Tydige meting teenoor gestelde standarde moet gedoen word. Met hierdie terugvoering kan afwykings gemeet word.

3.3.2 DIE MODEL VAN PEARCE & ROBINSON

Die toepassing van strategiese bestuur word in die werk van Pearce & Robinson op drie vlakke beskryf, naamlik:

Korporatiewe vlak (doelwitstelling).

Die direksie en topbestuur neem die hoogste vlak van strategiese bestuur waar. Die tipiese verantwoordelikeheidsveld is die finansiële resultate en die beeld van die onderneming na buite. Langtermyn beplanning geskied minstens oor vyf jaar.

Besigheidsvlak (strategie formulering).

Middelbestuur gee uitvoering aan die breë riglyne deur funksionele doelwitte daar te stel. Die strategie wat gevolg word, neem die mededinger situasie in die mark in ag.

Funksionele vlak (implementering).

Funksionele bestuurders kan in die volgende kategorie ingedeel wees, naamlik:

- geografies
- produkbestuurders of
- afdelingsbestuurders.

Jaarlikse doelwitte en korttermyn planne in areas soos produksie, bedryfsbestuur, navorsing en ontwikkeling, finansieel/ boekhoukundig, bemarking en menseverhoudings word geïmplementeer.

Interaksie, meningswisseling en beïnvloeding tussen hierdie genoemde drie bestuursvlakke vind voortdurend plaas.

Die strategiese bestuursmodel aan die hand van Pearce & Robinson (1985:74) word in figuur 3.2 aangetoon.

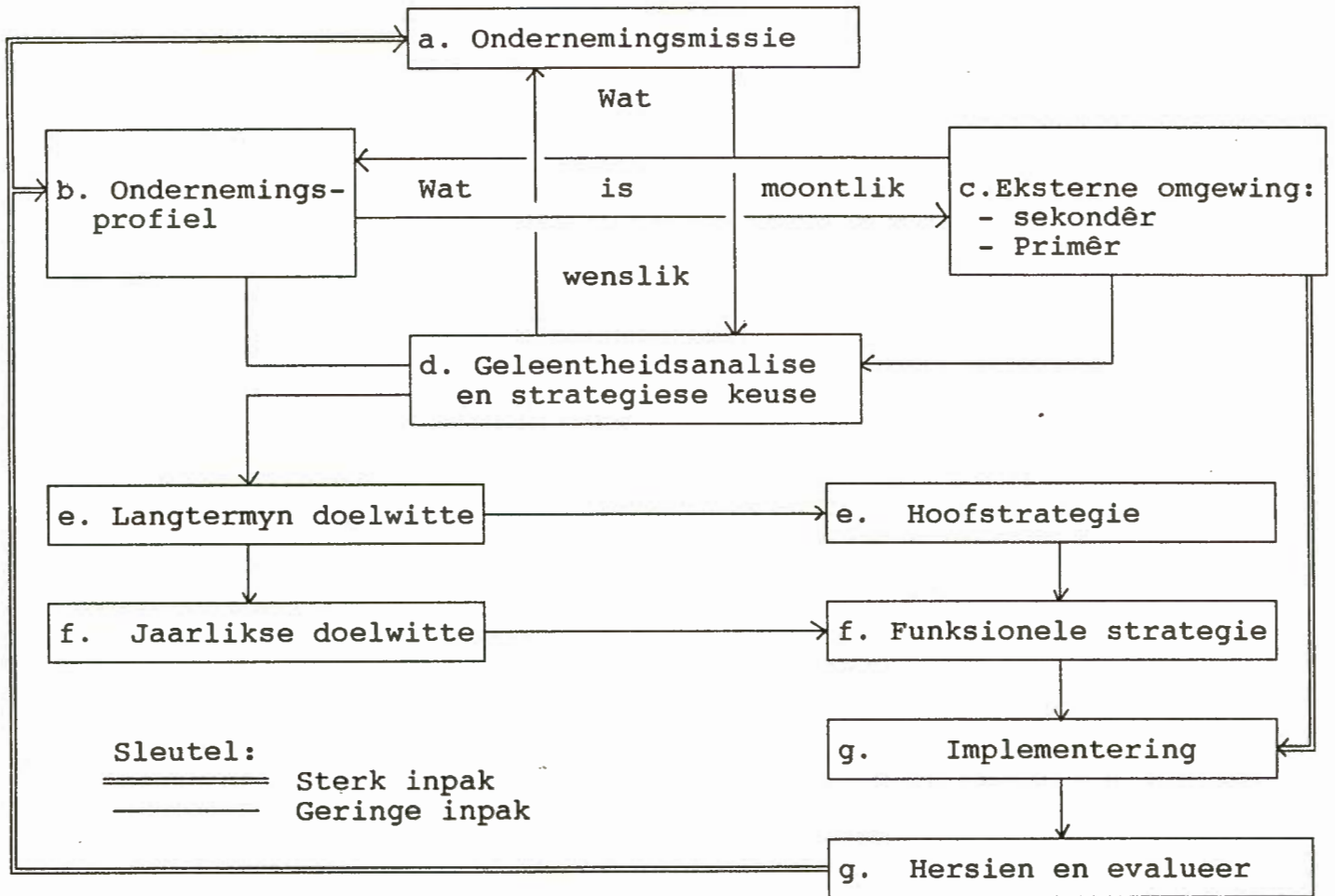
Dit stel die hoofkomponente van die totale bestuursproses visueel voor. Die krag van impak, asook die logiese volgorde tussen die komponente, word aangedui.

Die komponente word vervolgens kortliks bespreek.

a) Ondernemingsmissie

Die missie van 'n onderneming word in konseptuele terme deur die korporatiewe vlak van bestuur verklaar.

FIGUUR 3.2: STRATEGIESE BESTUURSMODEL



Bron: Pearce & Robinson (1985:74)

Dit gee die fundamentele riglyne wat die onderneming beoog. Dit is 'n langtermyn verklaring van voorneme. Die missie beskryf die belangrikste produk, mark en tegnologiese areas wat die onderneming betree. Die waardes en prioriteite van die strategiese besluitnemsers word weergegee.

b) Ondernemingsprofiel

Die ondernemingsprofiel word vasgestel nadat 'n analise van die

onderneming self gemaak is. Die sterk- en swakpunte van bronne word bepaal ten einde die onderneming se unieke voordeel teenoor mededingers, vas te stel. Die bronne word kwalitatief en kwantitatief gemeet en sluit die menslike kundigheid en fisiese hulpbronne in. Suksesse van die verlede asook die waarde-etiek van bestuur vorm 'n bousteen vir toekomsbeplanning.

Die ondernemingsmissie en -profiel het wedersyds 'n sterk inpak op mekaar.

c) Eksterne Omgewing

Die missie van die onderneming word ook dikteer deur die omgewing waarin die onderneming homself bevind. Die rede is omdat die omgewing basies buite die beheer van bestuur is. Die omgewing word in die sekondêre en primêre sektore verdeel:

- die sekondêre omgewing bestaan uit die ekonomiese, politieke, sosiale en tegnologiese opset, wat deel uitmaak van mededingende organisasies,
- die primêre omgewing sluit mededingers, verbruikers, leweransiers, krediteure of beherende belangegroepe in.

'n Analise van die eksterne omgewing skep geleentheid vir die onderneming, met inagneming van sy inherente sterkpunte.

d) Geleentheidsanalise en strategie keuse

Topbestuur kan deur sy missieverklaring, wat die onderneming se sterkpunte en geleentheid uit die omgewing in ag neem, bepaal wat wenslike resultate is.

Om 'n keuse te maak impliseer dat verskillende alternatiewe opsies beskikbaar moet wees. Die geleentheidsanalise kan verskillende

scenario's omskryf. Dit is langtermyn doelwitte wat deur die onderneming bereik kan word.

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

- bestuur se sukses met vorige strategieë,
- mate van eksterne afhanklikheid van die onderneming, byvoorbeeld 'n enkele leweransier van grondstof,
- bestuur se houding teenoor risiko,
- interne politiek, of die voorrang wat aan 'n bepaalde individu of groep se belange gegee word,
- tydsraamwerk: Lang tydperk om 'n alternatief uit te voer,
- die moontlike reaksie van mededingers.

Die outeurs is ook voorstaanders van die gebeurlikheidsbenadering: Indien voorspelde aannames nie realiseer nie gebruik die onderneming 'n alternatiewe stel planne.

e) Langtermyn doelwitte en hoofstrategie

Langtermyn doelwitte sluit gewoonlik die volgende onderwerpe in:

- wins,
- produktiwiteit,
- mededingende posisie,
- ontwikkeling van personeel,
- werknemersverhouding en moraal,
- tegnologiese leierskap,
- verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap.

Doelwitte moet in meetbare terme, binne 'n gespesifiseerde tydskaal, gestel word.

Die hoofstrategie word opgestel ten einde die onderneming se langtermyn doelstellings gestand te doen.

f) Jaarlikse doelwitte en funksionele strategie

Funksionele strategie en jaarlikse doelwitte word verwoord in spesifieke riglyne wat uitloop in korttermyn aksies ten einde langtermyn doelwitte te bereik. Die formulering vind ten opsigte van produksie, bemarking, finansies, navorsing en personeel plaas.

Jaarlikse doelwitte word in meetbare terme deur middelbestuur opgestel.

g) Implementering en evaluasie

Ten einde die korttermyn doelwitte te behaal word take aan personeel opgedra, wat sekere resultate binne 'n bepaalde tydsraamwerk moet bereik.

'n Evaluasie word gemaak om te bepaal of die gekose strategie wat geïmplementeer is, voldoen aan die doelstellings van die onderneming. Die resultate van 'n strategiese plan neem gewoonlik lank voordat die inpak waargeneem kan word.

Kwalitatiewe maatstawwe word gebruik om te bevestig of kritiese aannames korrek was. Hierdie aannames het as basis vir die gekose strategie gedien. Kriteria wat hier ter sprake is, sluit in konsekwentheid tussen strategie en doelwitte, aanpasbaarheid deur te reageer op veranderings in die omgewing en haalbaarheid in terme van beskikbare bronne.

3.3.3 DIE MODEL VAN DU PREEZ

In figuur 3.3 word drie fases van strategiese beplanning aangedui. Die strategiese beplanningsproses bestaan volgens Du Preez (1989:20) uit vier fases, naamlik:

- ontleding van die omgewing en versameling van inligting,

- die formulering van strategiese alternatiewe,
- toets van die alternatiewe teen bepaalde prestasie-kriteria en die kies van 'n bepaalde strategie,
- evaluering van hierdie strategie teenoor die prestasiekriteria.

Die ontwikkeling van strategiese alternatiewe en die finale keuse van 'n strategie word as een fase, naamlik die formulering van 'n strategie, bespreek.

a) **Fase 1: Evaluering van prestasie teenoor huidige strategie**

Die bestaande doelstelling en strategie van 'n onderneming kan goed gedefinieer en uitdruklik oorgedra wees binne 'n onderneming.

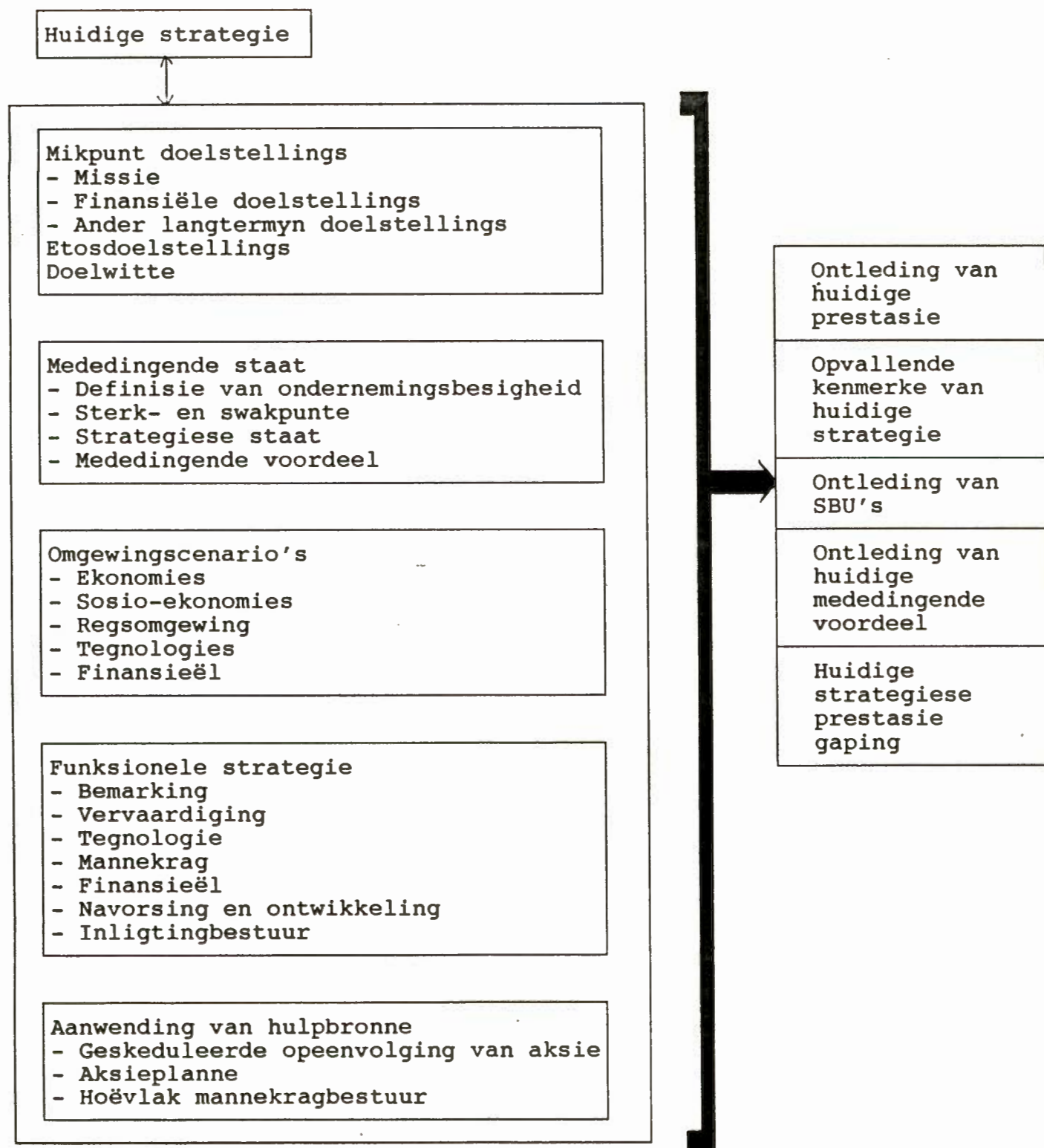
Die druk vir korttermyn resultate, en die feit dat die strategiese beplanningsproses gewoonlik net een keer per jaar onderneem word, kan daartoe lei dat die strategie met sy doelstellings, mededingende staat, omgewingscenario's en funksionele strategieë, vervaag het (Du Preez, 1989:23).

Dit is dus nodig om die huidige strategie van die onderneming objektief te bestudeer, en die prestasie van die onderneming, teenoor hierdie strategie, te evalueer. Hierdie fase stel die onderneming in staat om presies te bepaal wat die huidige strategiese profiel en strategiese staat ("posture") van die onderneming is. Dit is 'n belangrike vertrekpunt vir die bepaling van strategie. Die onderneming moet weet waar hy hom tans bevind, waarheen hy op pad is en hoe om die gaping tussen hierdie twee punte te oorbrug (Du Preez, 1989:23).

Die feit dat 'n onderneming nie oor 'n eksplisiet geformuleerde strategie beskik nie, kom dikwels tydens hierdie fase aan die lig.

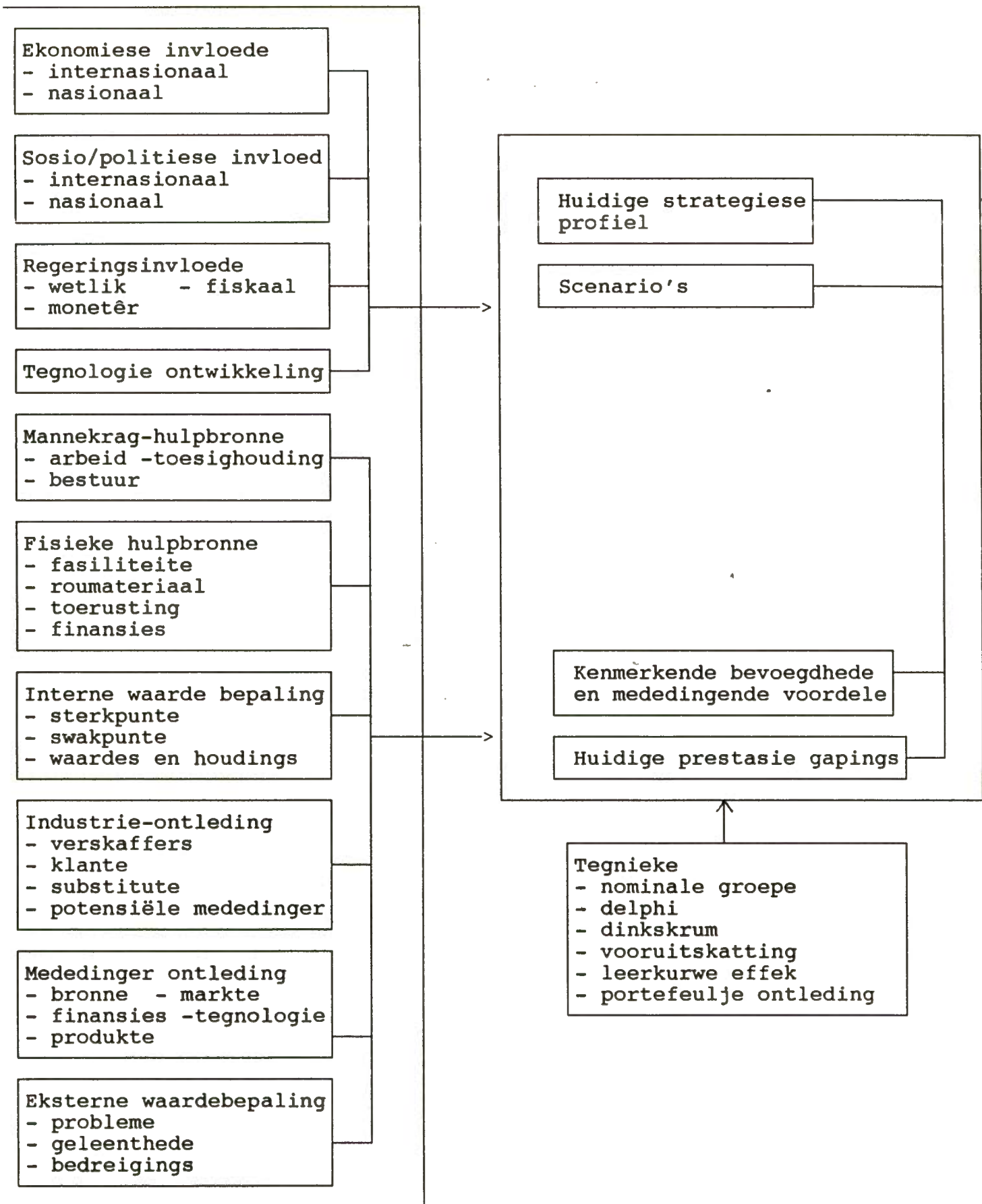
FIGUUR 3.3: DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES

Fase 1: Evaluering van prestasie teenoor die huidige situasie



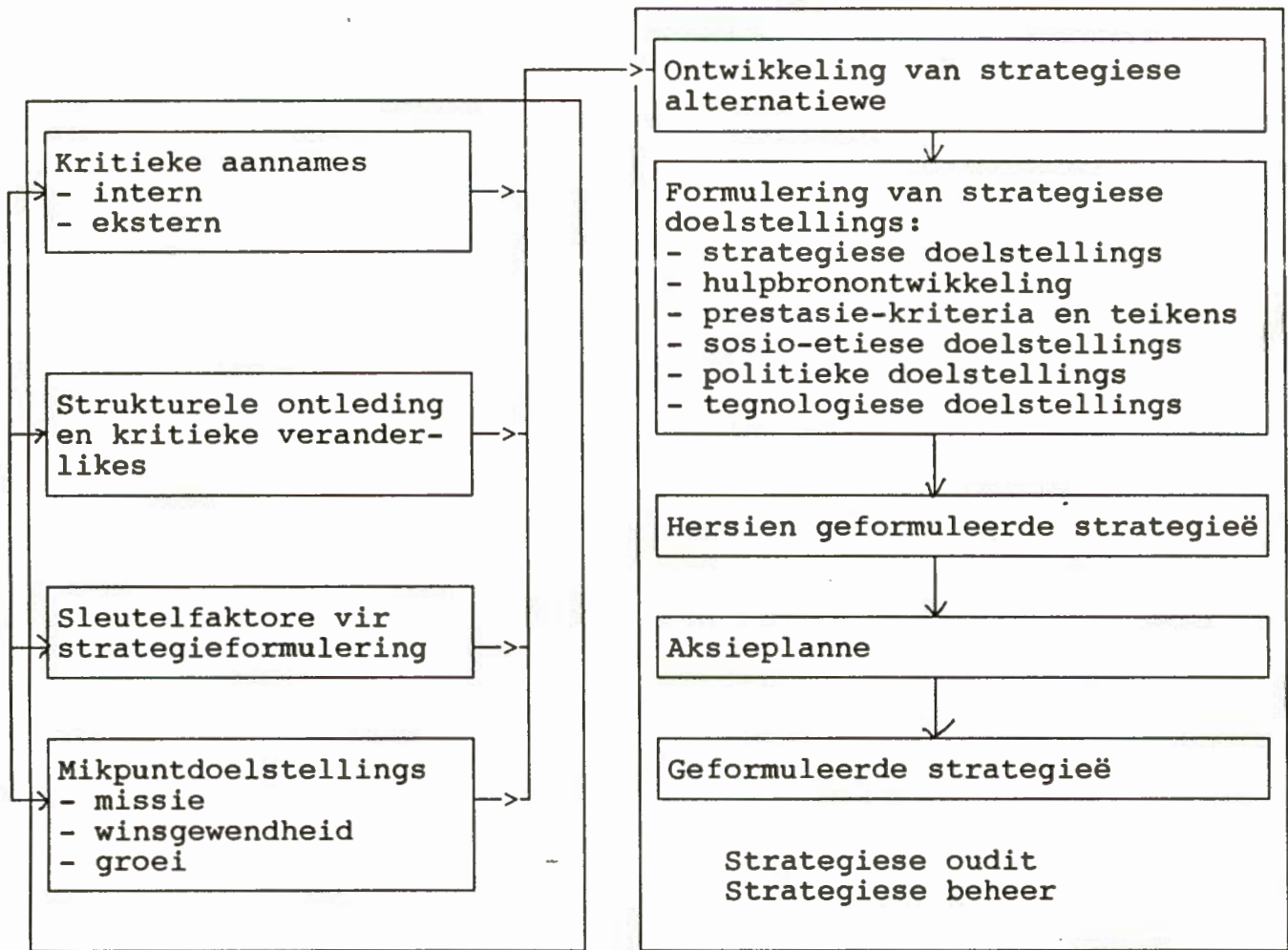
[GUUR 3.3 (VERVOLG)

Fase 2: Ontwikkeling van inligtingsbasis en scenario's



[GUUR 3.3 (VERVOLG)

Fase 3: Strategiese formulering



Bron: Du Preez (1989:21-23)

Hierdie situasie geld veral vir klein en mediumgrootte ondernemings, en is algemeen by ondernemings sonder winsoogmerke. In so 'n geval moet uit die produkte, markte en daaglikse aktiwiteite van die onderneming en topbestuur afgelei word wat die strategie van die onderneming is (Du Preez, 1989:23).

Die resultaat van hierdie evaluasie van prestasie teenoor die huidige strategie is die volgende:

- 'n opsomming van die opvallende kenmerke van die huidige strategie,
- 'n ontleding van die prestasie van die strategiese besigheidseenhede of die winssentrums waaruit die

- onderneming bestaan,
- 'n ontleding van die huidige mededingende voordeel van die onderneming en sy strategiese besigheidseenhede,
 - 'n evaluasie van die strategiese prestasie gaping van die onderneming, met ander woorde die afwyking van die werklike prestasie van die onderneming gemeet aan die mikpuntdoelstelling en strategiese prestasie-kriteria wat deur die onderneming gestel is.

Veral hierdie laaste faset is belangrik vir die onderneming. Dit dui aan hoe die onderneming oor die korttermyn gepresteer het teenoor die langtermyn doelstellings wat deur die aandeelhouders en die raad van direkteure gestel is. Dit bied 'n logiese vertrekpunt vir die onderneming in sy soeke na nuwe strategieë. Na afhandeling van hierdie fase kan die strategiese beplanningsproses, naamlik die ontwikkeling van 'n inligtingsbasis en omgewingscenario's, begin (Du Preez, 1989:24).

b) **Fase 2: Ontwikkeling van inligtingsbasis en scenario's**

Hierdie fase bestaan uit die ontleding van die omgewing waarmee die onderneming in wisselwerking is. Vir die doeleindes van die omgewingsontleding in verhouding tot die onderneming se strategie en strategiese beplanningsproses is die probleem die bepaling van daardie segmente of elemente van die omgewing wat noodsaaklik is in die proses van die formulering van die strategie.

In hierdie proses van omgewingsontleding word tussen die eksterne en interne omgewing van 'n onderneming onderskei. Die eksterne omgewing is die instellings en faktore wat die langtermynwingsgewendheid en groei van 'n onderneming kan beïnvloed, maar waaroor die onderneming weinig of geen invloed het nie.

Die interne omgewing van 'n onderneming bestaan uit die hulpbronne, met ander woorde daardie sub-elemente en faktore wat die lang-

termyn winsgewendheid en groei van die onderneming kan beïnvloed en waaroor die onderneming waarskynlik beheer uitoefen. Die eksterne omgewing waarmee die onderneming in wisselwerking verkeer, word bepaal deur die mikpuntdoelstellings, en in besonder die missie van die onderneming. Dit word ook die taakomgewing van 'n onderneming genoem.

Die ontwikkeling van hierdie inligtingsbasis en omgewingsscenario's sluit in:

- ontwikkeling van omgewingsenario's,
- die eksterne waardebeplanning van die omgewing,
- die interne waardebeplanning van die onderneming (Du Preez, 1989:25).

c) **Fase 3: Strategieformulering**

Voortvloeiend uit die inligtingsbasis en scenario's wat ontwikkel is tydens fase twee, sal sekere aannames deur topbestuur gemaak moet word van wat verwag word ten opsigte van die eksterne omgewing, interne prestasie en sleutelsuksesfaktore.

Volgens Du Preez (1989:29) dien die volgende as uitgangspunt vir die strategiese formuleringproses, naamlik:

- Mikpuntdoelstellings, met ander woorde die missie, winsgewendheidsdoelstelling en groei van die onderneming.
- Die sleutelsuksesfaktore vir die bepaalde nywerheidssektor.
- Die strukturele ontleding en kritieke veranderlikes.
- Die kritieke aannames ten opsigte van die onderneming en sy omgewing wat ontwikkel is.

Op enige tydstip bestaan 'n verskeidenheid alternatiewe wat ontwikkel kan word, sleutelprosesse kan herontwerp word om die gehalte te verhoog of koste te verminder, nuwe investerings of

beleggings kan gemaak word en bestaendes kan beëindig word.

Ondernemings kan besluit om nuwe produkte en/of markte te ontwikkel of te ontgin, om horisontale of vertikale diversifikasie toe te pas, of om nuwe tegnologieë in hul vervaardigings-, administratiewe of bemarkingsprosesse te benut. Dit behels die ontwikkeling van verskeie strategiese state of alternatiewe vir die onderneming.

Die ontwikkeling van strategiese alternatiewe word gevolg deur 'n evaluering van elkeen van hierdie alternatiewe teenoor sekere prestasie-kriteria en die mikpuntdoelstellings van die onderneming.

Die laaste stadium in die strategiese beplanningsproses is die toepassing daarvan. Tydens toepassing word die strategie verfyn, en daarom word toepassing in 'n mate as 'n deel van die proses beskou.

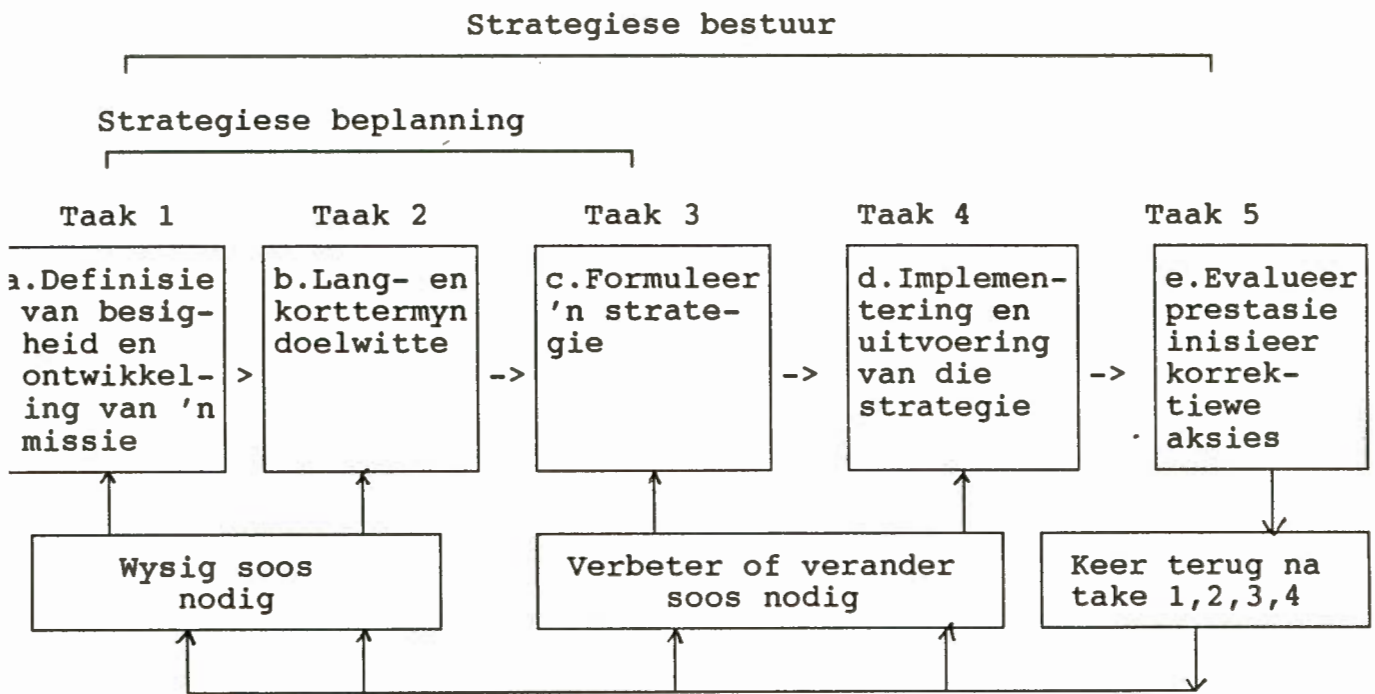
Ten slotte wys Du Preez (1989:31) daarop dat die ontwikkeling van 'n strategiese beheerproses en 'n strategiese oudit noodsaaklik is in 'n onderneming.

Die doel van die strategiese beheerproses is om te verseker dat die strategie korrek toegepas word in die onderneming, dat hulpbronne korrek toegewys word en dat die onderneming in die proses van toepassing van die strategie kan verseker dat strategiese prestasiegapings nie sal ontstaan nie.

3.3.4 DIE MODEL VAN THOMPSON & STRICKLAND

Volgens Thompson & Strickland (1990:5) het die strategiese bestuursproses vyf interverwante komponente wat in figuur 3.4 aangetoon word.

FIGUUR 3.4: DIE VYF TAKE VAN STRATEGIESE BESTUUR



Bron: Thompson & Strickland (1990:5).

Die kern beginsels van die komponente is kortliks die volgende:

a) **Ontwikkeling van 'n visie en 'n missie**

Die logiese rigtinggewende vraag wat enige senior bestuurder wil beantwoord handel oor die aard en die doel van die onderneming se besigheid. Deur 'n goed deurdagte antwoord vir hierdie vraag te formuleer ontwikkel 'n duideliker visie van waarheen die organisasie moet beweeg oor die volgende vyf tot tien jaar. Hierdie visie van topbestuur word die missie van die organisasie genoem.

b) **Stel van doelwitte**

Deur die missie om te sit in kort-, medium- en langtermyn doelwitte verskaf dit tasbare en haalbare teikens om te bereik. Deur doelwitte te stel word 'n resultaatgeörienteerde klimaat geskep wat tot

gevolg het dat die hele organisasie in dieselfde rigting presteer.

c) **Ontwikkeling van 'n strategie**

Strategie ontwikkeling het te doen met die kritiese bestuursvraagstuk van hoe om teikenresultate te bereik in die lig van die organisasie se huidige situasie en vooruitsigte. Dit het 'n sterk entrepreneuriese karakter in die sin dat bestuurders moet kies tussen alternatiewe besigheidsrigtings wat elkeen 'n bepaalde risiko inhou. Dit is 'n aaneenlopende proses wat 'n organisasie se strategie oor tyd vorm met voortdurende nuwe idees en strategieë.

Faktore wat hier in aanmerking geneem word is:

- sosiale-, politieke-, regulatoriese- en omgewings oorwegings,
- industrie aantreklikheid en mededingende situasie,
- spesifieke organisasie geleenthede en bedreigings,
- organisatoriese sterk- en swakpunte en mededingende vermoëns,
- persoonlike ambisie, filosofieë en besigheidsetiek van topbestuur,
- die invloed van gedeelde waardes en organisasie kultuur.

d) **Strategie implementering en uitvoering**

Strategie implementering bestaan daaruit om te bepaal wat dit neem om die strategie uit te voer volgens skedule. Dit sluit onder andere ook die volgende administratiewe elemente in:

- opbou van 'n organisasie met die vermoë om die strategieë suksesvol uit te voer,
- ontwikkel begrotings wat hulpbronne allokeer tot daardie aktiwiteite wat krities is vir strategieë sukses,
- om mense in so 'n mate te motiveer dat hulle sal meewerk om doelwitte te bereik,

- koppeling van die vergoedingstelsel aan die bereiking van doelwitte,
- skep 'n werksomgewing wat bevorderlik is vir suksesvolle strategie-implementering,
- kry strategie ondersteunende beleid en prosedure in plek,
- ontwikkeling van die interne leierskap wat benodig word om die implementering te dryf.

e) **Evaluasie van prestasie met korrektiewe aksies**

Geeneen van die stappe is 'n oefening op sy eie nie. Omstandighede veroorsaak dat voortdurende korrektiewe aanpassings en verstelings aan die huidige strategie gemaak moet word. Langtermynbesluite moet moontlik aangepas word, of die visie van topbestuur kon in die lig van spesifieke omstandighede verbreed of vernou. Die soeke na 'n steeds beter strategie om die doelwitte te bereik is ook aaneenlopend.

3.4 KOMBINASIE VAN TEORETIESE BEPLANNINGSMODELLE VIR TOEPASSING OP NOPO

3.4.1 INLEIDING

In hierdie afdeling word die spesifieke elemente van die verskillende modelle geëvalueer, met die doel om die strategiese beplanningsraamwerk wat in die beplanningsproses vir NOPO en die olie-sadebedryf gebruik is, saam te stel. Daarna word die belangrikste stappe met die teorie omskryf.

Ondervinding het geleer, en dit is bevestig deur die teoretiese bestudering van die ontwikkelingsfase van 'n strategie, dat 'n gevorderde beplanningsmodel soos byvoorbeeld die van Pearce & Robinson (1985:74) moeilik toepasbaar is op die unieke eienskappe wat benodig word om 'n strategie vir 'n bedryf te bepaal. Die model is verder meer gerig op groot Amerikaanse ondernemings.

Die model van Du Preez (1989) is grootliks met die opstel van die strategie gebruik omdat die model eenvoudig en toepasbaar gevind is op 'n nie-winsorganisasie. Sekere gedeeltes van die raamwerk is egter uitgelaat en nie van toepassing op NOPO nie.

Die benadering van entrepreneursdenke en die waarde-etiek van topbestuur in die besluitnemingsproses, word onder andere ook in Glueck & Jauch (1984:123) bespreek. Persoonlike voorkeure, posisies en agenda's as maatstaf waarteen besluitneming geskied kan nie genoeg beklemtoon word nie, veral in die geval van NOPO met die groot aantal belangegroepes wat deur die strategie geraak word.

Geeneen van die modelle kan in isolasie as ideaal vir 'n onderneming se beplanning beskou word nie. Strategiese bestuur is 'n proses gevul met konstante dinamika. Veranderinge in die organisasie se situasie, beide van binne en van buite dryf strategiese aanpassings konstant voort.

Toepassings van verskillende elemente van modelle kan ook gedurende die aaneenlopende proses plaasvind. Die belangrikste elemente wat in die beplanning gebruik is, word vervolgens met teoretiese definisies omskryf.

3.4.2 ONDERNEMINGSMISSIE

Sonder kennis van 'n organisasie se waardes kan daar nie 'n missie, doelwitte of doelstellings vir die organisasie geformuleer word nie (Rowe, et al., 1989:12).

Bestuur se visie van wat die organisasie wil bereik word algemeen die missiestelling wat breedweg die organisasie se toekomsrigting beskryf. Dit dien as kommunikeerder van wie die organisasie is, wat die organisasie doen en waarheen dit op pad is (Thompson & Strickland, 1990:5).

Die missie van 'n organisasie ontstaan vanuit sy bestaansrede. 'n Organisasie se bestaansrede beskryf die rol wat die organisasie speel in die bevrediging van gemeenskapsbehoefte (Boseman & Phatak, 1989:52). Die missie is toekomstgerig en beskryf die organisasie se bestaande status, maar dui ook aan wat die verwagting vir die toekoms is (Maguire & Bhowan, 1988:189-192).

Dit beskryf verder die breë grense waarbinne die organisasie se sake-aktiwiteite plaasvind, die onderneming se produktereeke en dienste, mark, tegnologie, bestuursfilosofie en ondernemingsbeeld (Pearce & Robinson, 1985:79).

Die keuse van 'n missie vereis goeie oordeel en waagmoed; dit mag nooit net op grond van aanvaarbaarheid alleen geskied nie, asook nooit sonder moeite of oorhaastig geformuleer word nie (Digman, 1986:138).

'n Organisasie se missie sluit die organisasie filosofie en bestaansrede in. 'n Organisasie se filosofie bepaal die waardes en normes waarvolgens die organisasie sy besigheid gaan bedryf.

Die organisasie se bestaansrede definieer die aktiwiteite wat die organisasie uitvoer of probeer om uit te voer. Om dus 'n organisasie se bestaansrede te bepaal is dit nodig om sy huidige en potensiële kliënte te bepaal.

Huidige kliënte word bepaal deur aandag te gee aan:

- wie die kliënt is;
- wat die kliënt koop;
- wat vir die kliënt waardevol is.

Potensiële kliënte word bepaal deur aandag te gee aan:

- wat die markbehoefte en -potensiaal is;
- watter veranderinge mag plaasvind vanweë ekonomiese ontwikkelinge, veranderinge in style of modes, of skuiwe deur

mededingers;

- watter innovasies die kliënt se aankoopbehoefte sal beïnvloed;
- watter behoeftes die kliënt tans ondervind wat nie voldoende deur die huidige dienste en produkte bevredig word nie (Byars & Lloyd, 1984:9-12).

3.4.3 DOELSTELLINGS EN DOELWITTE

Nadat 'n organisasie 'n missiestelling geformuleer het is die volgende stap om doelstellings en doelwitte te formuleer wat bereikbaar en spesifiek is (Thompson & Strickland, 1990:6).

Doelstellings en doelwitte verskaf die teiken waarvoor strategieë ontwikkel word en is verder belangrik by die implementering van die strategieë, veral in die geval van doelwitte wat meetbaar en tot 'n spesifieke area gerig is (Digman, 1986:48).

'n Organisasie se doelstellings word verder onderverdeel in sogenaamde mikpunt- en etosdoelstellings. Die mikpuntdoelstelling hou verband met die missie of oorkoepelende doelstellings van die organisasie en is normaalweg finansieël van aard (Du Preez, 1989:13).

Die etosdoelstelling het betrekking op die etiese norme en waardes, gelowe, standaarde en aspirasies van die organisasie. Die etosdoelstelling dien as 'n riglyn vir die gedrag van sy werknemers sowel as die wyse waarop die organisasie met sy omgewing en belangegroepe in wisselwerking tree (Boseman & Phatak, 1989:56).

Doelwitte bepaal die wyse waarop die organisasie sy mikpuntdoelstellings gaan bereik. Hulle is korttermyn van aard, word intern ontwikkel, word deur korttermyn saketoestande beïnvloed en dek 'n wye reeks fasette van die organisasie (Du Preez, 1989:14).

Doelwitte is die eindpunt van alle funksies van bestuur: leierskap,

beplanning, beheer en kontrole (Boseman & Phatak, 1989:61).

Die strategiese beplanningsproses vir die nie-wins organisasie is dikwels meer gekompliseerd omdat doelwitte moeiliker kwantifiseerbaar is (Justis, et al., 1985:32).

3.4.4 OMGEWINGSFAKTORE

Die doel met 'n omgewingsanalise is om die sleuteltendense in die primêre omgewing te probeer bepaal wat die onderneming gaan beïnvloed en dit dan in die strategie in ag te neem (Robinson, 1986:498).

Die omgewing word verder tussen die eksterne- en interne omgewing onderverdeel.

3.4.4.1 EKSTERNE OMGEWING

Dit is vir die bestuur van 'n organisasie belangrik om op hoogte te wees van die bestuursomgewing waarin die organisasie funksioneer, aangesien die eietydse organisasie deur toenemende verandering in die omgewing gekonfronteer word (Bowman & Asch, 1987 : 65 - 66).

Die pas van die organisasie se sterkpunte en skaars hulpbronne by die omgewing se geleenthede is die kruks van strategiese beplanning (Digman, 1986:74).

Die omgewing van die organisasie word deur Rowe, et al. (1989:88) gedefinieer as die eksterne kragte en tendense waarmee die organisasie onderling skakel. Dit sluit in alle aandeelhouders, ekonomiese tendense, onvoorsiene gebeure en krisisse asook alle toepaslike regulatoriese beleid en wetgewing.

Veranderinge in die eienskappe van die omgewing skep nuwe geleenthede en bedreigings wat deur die voortdurende evaluasie van die

omgewing bepaal en tot voordeel van die organisasie benut kan word (Boseman & Phatak, 1989:31).

Die essensiële idee is om beraamde inligting van die omgewing te benut in die strategiese bestuursproses, ten einde die organisasie se huidige kapasiteite sodanig te verander dat die organisasie uit toekomstige omstandighede voordeel sal trek (Justis, et al., 1985:50).

Volgens Crowner (1991:5) is die faktore wat ontleed moet word in volgorde van belangrikheid: mededinging, tegnologie, ekonomiese situasie, politieke faktore en sosiale faktore.

(i) MEDEDINGERS ANALISE

Mededinging, beide bestaande en potensiele, en die organisasie se reaksie daarop kan die verskil tussen sukses of mislukking beteken (Crowner, 1991:5). 'n Hoeksteen van industrie- en mededingers analise is om diep in die industrie se mededingende proses te gaan delf, die belangrikste mededingerskragte te bepaal en te bepaal hoe sterk hierdie kragte is (Thompson & Strickland, 1990:68).

Die vyf kragte model van Porter is tydens hierdie studie as model gebruik om die vlak van mededinging te bepaal en die teorie daarvan word kortliks aan die hand van Thompson & Strickland (1990:68-78) se omskrywing daarvan, bespreek.

Volgens die Portermodel is die mededinging in enige industrie 'n kombinasie van vyf mededingende kragte, naamlik;

- die mededinging tussen mededingende verkopers binne die industrie,
- die potensiele toetrede van nuwe mededingers,
- die bemerkingspogings van ander industrieë om kliënte te lok met substituuat produkte,

- die bedingingsmag en houvas van die verskaffers van insette,
- die bedingingsmag en houvas van die kopers van die produkte.

Bogenoemde vyf kragte ding teen wisselende intensiteit mee om die wins wat in die bedryf gegenerer word. Ten einde die mededingende kragte effektief teen te werk moet:

- die organisasie sover moontlik van die vyf kragte geïsoleer word,
- mededingingsstrategieë so benader word dat die industrie se mededingende reëls tot voordeel van die organisasie beïnvloed word,
- die organisasie homself in 'n sterk posisie plaas om die mededingende spel te speel.

(ii) **TEGNOLOGIE**

Sowel tegnologie en markte is in 'n staat van snelle verandering. Die koers van verandering is eksponensieel en al hoe moeiliker om te voorspel. Die invloed van tegnologiese verandering, asook die mededingers se tegnologiese vermoë moet bepaal word sodat die geleenthede en bedreigings vir die organisasie geïdentifiseer kan word. Twee strategieë kan in terme van tegnologie gevolg word, naamlik 'n leier strategie of 'n navolger strategie. Beide werk vir 'n individuele organisasie op die regte tydstip (Crowner, 1991:9).

(iii) **EKONOMIESE SITUASIE**

Die ekonomiese situasie is 'n belangrike eksterne omgewingsfaktor in die sin dat dit geleenthede en bedreigings vir 'n organisasie kan inhou wat vermy of geëksploiteer moet word. Die internasionale ekonomiese situasie moet eweneens in ag geneem word. Aspekte wat hier ondersoek moet word is, demografiese faktore, ekonomiese groei, inflasie, beskikbaarheid van arbeid en produktiwiteit (Crowner, 1991:10)

(vi) POLITIEKE SITUASIE

Politiese en sosiale faktore is veral in Suid-Afrika in 'n oorgangsfase van kritiese belang by die keuse van 'n strategie.

Daar sal deurgaans in die studie baie klem gelê word op politieke veranderinge en die invloed daarvan op die oliesadebedryf. Veral Owerheidsinmenging gaan 'n bepalende faktor wees by 'n gekose strategie.

3.4.4.2 INTERNE OMGEWINGSANALISE

Ondervinding het geleer dat bestuur daardie strategieë moet kies wat dit ondervang wat die organisasie goed doen en dié wat op die organisasie se swakpunte gaan steun, vermy. Die strategie moet goed by die organisasie se swak- en sterkpunte pas. Selfs al het 'n organisasie nie spesifieke sterkpunte nie is dit steeds nodig om dié strategie wat gevolg gaan word by die spesifieke eienskappe, talente en beskikbare hulpbronne van die organisasie aan te pas (Thompson & Strickland, 1990:46).

Volgens Fannin & Gilmore (1989:81) word die organisasie se interne analise veral op die volgende sleutel areas gedoen:

- Produkkapasiteit, die vermoë van die organisasie om met behulp van die beskikbare hulpbronne te produseer teen 'n prys en kwaliteit wat kompetierend in die mark is.
- Tegniese vermoë, die vermoë om tegnologie toe te pas en nuwe tegnieke te ontwikkel.
- Bestuursvermoë.
- Bemerkings vermoë en produkeienskappe.
- Finansiële hulpbronne.

3.4.5 BESIGHEIDSFILOSOFIE EN ETIEK VAN BESTUUR

Besluitnemers word dikwels beïnvloed deur hulle eie visie van hoe

die organisasie moet meeding en sy posisie binne die bedryf. Houdings teenoor risiko en bestuur se waardes het ook 'n groot invloed op die strategie wat gevolg gaan word (Thompson & Strickland, 1990:47). Veral in die georganiseerde landbou waar 'n bedryfstruktuur 'n kombinasie van individue insluit wat met sterk buite belange het en wat invloed op die strategie kan uitoefen, is die inagneming van bestuursfilosofie van belang.

3.4.6 DIE INVLOED VAN GEDEELDE WAARDES EN KULTUUR

Elke organisasie se beleid, waardes, tradisies, gedragskode en manier van handel word so deel van sy daaglikse aktiwiteite dat die organisasie 'n unieke kultuur aanneem.

In organisasies met baie sterk kulture, kan sekere sleutelwaardes en -beleide manifesteer in die organisasie strategie, of selfs die keuse van 'n strategie beïnvloed (Thompson & Strickland, 1990:48).

Dit is die strateeg se verantwoordelikheid om toe te sien dat die strategie wat gekies word versoenbaar is met die onveranderbare gedeelte van die organisasie se kultuur (Thompson & Strickland, 1990: 261).

3.4.7 STRATEGIE FORMULERING

'n Strategie beskryf die organisasie se metodiek om sy doelwitte te bereik (Boseman & Phatak, 1989:11).

Die taak om 'n strategie te formuleer begin by die analise van wat die strategie formulering beïnvloed (Thompson & Strickland, 1990:8)

Elke situasie is uniek en moet op eie meriete beoordeel en hanteer word. Die faktore wat 'n onderneming se strategie kan beïnvloed moet voortdurend onder die loep geneem word sodat die nodige

verstelling gemaak kan word om die organisasie se missie te bereik. Die faktore word kortliks behandel in die volgende afdelings.

3.4.8 IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE

Die implementeringsfase volg na die formulering en keuse van 'n strategie. Volgens Justis et al. (1985:124) het die implementering van beleid en strategieë te doen met die ontwerp en bestuur van stelsels om die beste integrasie van mense, hulpbronne en strukture te verkry in die bereiking van die organisasie doelwitte.

'n Implementeerbare strategie moet minstens drie eienskappe hê om suksesvol te wees, naamlik:

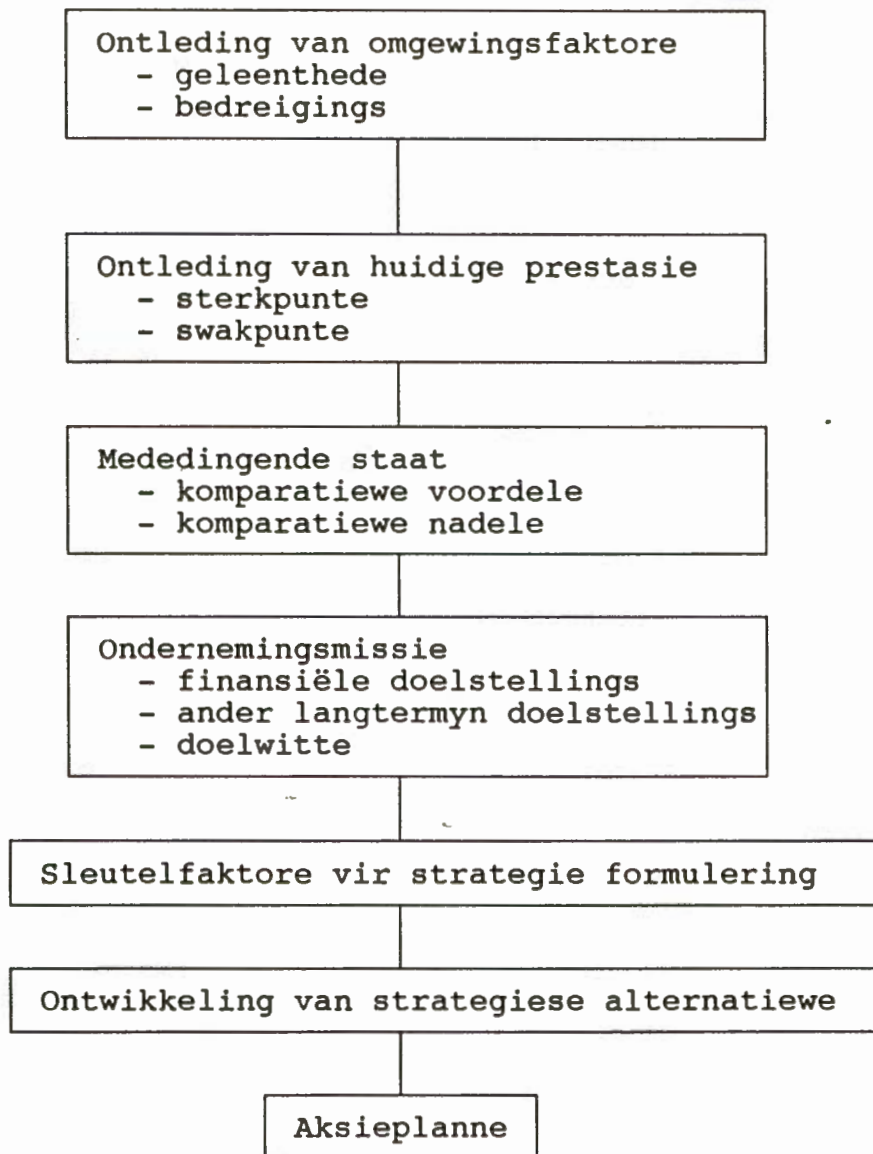
- dit moet gekoppel wees aan 'n behoorlike beheerstelsel binne die organisasie,
- eienaarskap van die strategie lê by die mense wat dit gaan implementeer,
- moet bereikbaar wees in die persepsie van die mense wat dit moet implementeer (Digman, 1986:306).

'n Strategie moet verder versoenbaar met die organisasie se kultuur, struktuur, menslike hulpbronne en vergoeding wees om enigsins suksesvol geïmplementeer te word (Boseman & Phatak, 1989:112).

3.4.9 RAAMWERK VAN DIE MODEL VIR HIERDIE STUDIE

'n Raamwerk in 'n strategiese bestuursmodel is uit die voorafgaande besprekings ontwikkel. Die model word in figuur 3.5 voorgestel.

FIGUUR 3.5: RAAMWERK VAN DIE MODEL WAT TOEGEPAS IS IN HIERDIE STUDIE.



3.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is vier teoretiese modelle ondersoek met die oog om 'n raamwerk saam te stel waarvolgens die res van die studie uiteengesit is. Die belangrikste elemente van strategiese beplanning is teoreties omskryf.

Dit blyk uit die teorie dat daar met strategiese beplanning vir enige organisasie 'n stel invloede geld wat uniek is ten opsigte van die organisasie se tipe besigheid, doelwitte, waardes, filosofieë, organisasie kultuur en omgewingsinvloede. Dit is van belang dat hierdie invloede so akkuraat moontlik bepaal sal word om te verseker dat aanpassing in die rigting waarin die organisasie beweeg gemaak kan word.

Veral in die geval van NOPO is dit nodig om die gevestigde belange van die onderskeie belangegroepes soos in die volgende hoofstuk uiteengesit, in ag te neem. 'n Verkeerde benadering in hierdie verband kan die gevoel van 'n bedreiging skep wat die implementering van die strategie kan verongeluk.

HOOFSTUK 4

STRATEGIESE ANALISE VAN DIE OLIESADEBEDRYF

4.1 INLEIDING

Die strategiese plan word vanuit 'n bedryfstrategiese hoek benader waarna daar 'n organisatoriese strategie opgestel word met die doel om die nodige onderbou, struktuur en bedingingsmag oor tyd aan die organisasie te verskaf. Deur hierdie ontwikkeling kan die beplande strategie volledig geïmplementeer en in stand gehou word om aan die missie te voldoen.

4.2 DOELSTELLING VAN NOPO

4.2.1 MISSIE

Die oliesadebedryfstak is die versameling van sonneblom, grondbone en sojaboonprodusente wat dit ten doel het

- om die winsgewende produksie van hoë kwaliteit plantaardige proteïen en -olie te optimaliseer deur middel van gevorderde tegnologieë, in harmonie met die hulpbronne aangewend,
- om bestaande marksegmente te bedien deur middel van toepaslike bemarkingshulpmiddele en -strukture,
- om die ontwikkeling van nuwe markte vir oliesade en produkte van oliesade in Suidelike Afrika, oor die langtermyn, te bevorder.

4.2.2 MIKPUNTDIELSTELLINGS

4.2.2.1 AANBODDOELSTELLING

Die oliesadebedryfstak strewe daarna om 'n stabiele en deurlopende aanbod oliesade te produseer ten einde totaal aan die binnelandse mark-vraag te voldoen en waar van toepassing, bestaande buitelandse markaandeel sover moontlik te behou.

4.2.2.2 KWALITEITSDOELSTELLING

Die oliesadebedryfstak is daarop ingestel om produkte teen optimale kwaliteite, naamlik dit wat die markbehoefte bevredig, te produseer.

4.2.2.3 PRODUKSIE DOELTREFFENDHEID

Die oliesadebedryfstak is daarop ingestel om sy produksiedoeltreffendheid te verbeter deur die optimale benutting van skaars hulpbronne en die aanwending van beskikbare en nuwe tegnologie ten opsigte van verbouingspraktyke en bestuurshulpmiddels.

4.2.2.4 WINSGEWENDHEIDDOELSTELLING

Die oliesadebedryfstak is daarop ingestel om die produsent se aandeel in die verbruikersrand te verhoog in reële terme, deur middel van voorwaartse integrasie.

4.2.2.5 STABILITEIT

Die oliesadebedryfstak plaas 'n premie op die ordelike koördinering van produksie en bemarkingsaktiwiteite van oliesade, ten einde ten minste konstante reële pryse te handhaaf, wat binne aanvaarbare grense fluktueer.

4.2.2.6 BEELD VAN DIE OLIESADEBEDRYFSTAK

Die oliesadebedryfstak is daarop ingestel om 'n sigbare beeld van prestasie en geloofwaardigheid teenoor sy lede, sowel as teenoor eksterne belangegroepe te bevestig en uit te bou.

4.3 OMGEWINGSANALISE

Enige organisasie funksioneer binne 'n breër omgewing. Die keuse van 'n strategie is altyd gebind aan dit wat wetlik is, wat in lyn is met Owerheidsbeleid en sosiaal aanvaarbaar is (Thompson & Strickland, 1990:44). 'n Noukeurige ontleding van die omgewing en dit wat vir die toekoms ge-antisipeer word is van groot belang vir lynbestuurders wat betrokke is by die opstel van 'n strategie. Die strategie moet die verloop van omgewingsveranderlikes deeglik in ag neem ten einde geleenthede te benut en bedreigings te vermy.

Ten einde hierdie aspekte met die opstel van 'n strategie in ag te neem word daar vervolgens 'n kort ontleding van die belangrikste omgewingsfaktore gemaak.

4.3.1 EKSTERNE OMGEWING

4.3.1.1 EKONOMIES

Die verswakkende ruilvoet van die bedryf is die gevolg van dubbelsyfersinflasie, stagnerende produsentepryse, stygende insetkoste en wisselkoersdalings.

Stagnerende ekonomiese groei en die gepaardgaande verarming van die bevolking weens die knellende resessie sal die binnelandse markte verder onder druk plaas.

Die herstrukturering van die landbou deur middel van die grondomskakelingskema, diversifisering en wegbeweeg van

monokultuurverbouing gaan 'n inpak hê op prysverhoudings tussen die verskillende landboubedrywe.

Die prysbeleid van die owerheid gaan 'n belangrike rol speel in die deurlopendheid van die binnelandse aanbod van produkte. Goedkoper voedsel vir 'n armer bevolking sal noodwendig verdere druk op pryse plaas, veral in die nuwe Suid-Afrika.

Selfs met meer gemaklike buitelandse betrekkinge vind daar nie beleggings in Suid-Afrika plaas nie. Met die vernietiging van werkseleenthede en die feit dat RSA steeds 'n kapitaal uitvoerland is, is die middeltermyn siening dat daar verdere rasionalisasie gaan plaasvind en dat slegs 'n matige ekonomiese groei in die vooruitsig gestel word.

Die Owerheid het in die pas afgelope begroting 'n betekenisvolle verskuiwing van owerheidsbesteding gemaak wat die ekonomiese en maatskaplike opheffing van arm mense ten doel het. Daar kan verwag word dat die verskuiwing sal voortduur en oor die mediumtermyn selfs sal intensifiseer.

Die ontluiking van die informele sektor as afsetgebied sal waarskynlik in die nuwe Suid-Afrika selfs groter in omvang raak.

Tensy die reël negatiewe ekonomiese groeikoers per kapita omgekeer kan word en werkverskaffing op 'n gesonde basis bevorder word sal per kapita inkomste oor tyd daal, wat 'n groter vraag na "goedkoper" voedsel tot gevolg kan hê.

4.3.1.2 TEGNOLOGIE

Daar bestaan 'n groot gaping tussen die beskikbare tegnologie en dit wat in die praktyk deur produsente benut word, veral ten opsigte van kultivars, bewerkingspraktyke en verbouingskundigheid.

Die beskikbaarheid van inligtingsoordragingstegnologie is onderbenut deur instansies wat daartoe toegang het.

Tegnologie ten opsigte van kultivarontwikkeling en verbouingspraktyke is grootliks gemik op die maksimering van opbrengs. Kwaliteitsvereistes word in min gevalle in ag geneem. Die verhoging van proteïen in byvoorbeeld sojaboon gaan 'n kritiese belangrike rol speel in die voorsiening van voedsel vir die toekoms.

Die verwerkingstegnologie van oliesaadprodukte, wat gepaard gaan met produkontwikkeling, is van groot belang vir die uiteindelijke vraag na die produkte maar grootliks in die hande van die sekondêre sektor. Produsente het min of geen beheer daaroor, hoewel 'n alternatief kan wees om deur middel van die koöperatiewe beweging voorwaartse integrasie te bewerkstellig.

Media, kommunikasiekanale en tegnologie maak die uitstuur van markseine maklik, vinnig en effektief.

Tegnieke vir die meganiese oes van grondbone bestaan wat die groot probleem van beskikbare arbeid kan ondervang. Die aksie is hoogs tegnologies van aard en voortdurende navorsing word gedoen ten einde die proses te vervolmaak.

4.3.1.3 DEMOGRAFIES

Vanweë die armoede vraagstuk van 'n groot deel van die Suid-Afrikaanse bevolking gaan daar toenemend druk op die Owerheid uitgeoefen word om basiese voedsel teen meer bekostigbare pryse beskikbaar te stel. Die reeds swak finansiële posisie van boere stel hulle nie in staat om deur laer pryse die probleem te ondervang nie. Dit skep 'n dilemma wat binne die voedselbeleid van die regering hanteer sal moet word.

Suid-Afrika het 'n besonder hoë bevolkingsgroeikoers met 'n populasie van ± 35 miljoen mense wat teen bykans 1 miljoen per jaar meer word. Dit is veral die swart gemeenskap wat die grootste bydrae tot hierdie groei maak. Teen die einde van die eeu kan daar 45 miljoen mense wees, 10 miljoen meer as nou, waarvan 80 persent swart en 17 persent blank gaan wees.

Hierdie toename in getalle moet noodwendig lei tot 'n groter vraag na voedsel, hoewel die bekostigbaarheid daarvan bevraagteken word.

Verstedeliking vind teen die tweede vinnigste tempo ter wêreld plaas. Dit het tot gevolg dat daar 'n groter vraag kan ontstaan na meer verwerkte, westerse produkte.

Blankes se aanwaskoers daal en die van swartes neem toe, met die gevolg dat daar al hoe meer jonger swartmense is. Daar is tans 67 persent swartes onder die ouderdom van 27 jaar wat 'n drastiese invloed op die landseksonomie gaan hê. Die bedryf moet hom meer en meer vir die jonger swart mark posisioneer, indien 'n redelike groei deel van sy doelstellings is.

4.3.1.4 JURIDIES

Die Oliesadeskema word ingevolge die Bemarkingswet toegepas en beheer deur die Oliesadebeheerraad. Uit die aard van die saak lei dit tot gereguleerde bemarking wat ten doel het om die saak van die produsent te bevorder maar wat ook 'n demper op die funksionering van die markmeganisme plaas.

Dit is 'n werklikheid dat daar verbruikers en beleidmakers is wat tot nou toe min politieke bedingingsmag gehad het, maar nou tot hierdie arena gaan toetree waarvan die invloed op bemarkingstelsels en pryse nie geïgnoreer kan word nie. Dit vereis onder andere dat die huidige statutêre bemarkingsreëlings ook die ondersteuning van die breë gemeenskap sal moet geniet. Huidige beleidsrigtings wat

privatisering en deregulering aanmoedig sal ook binne hierdie konteks geëvalueer moet word.

Landboubeleid moet daarop ingestel wees om die Landbou 'n selfstandige en finansieël gesonde bedryf te maak en aldus ad hoc maatreëls tot die minimum te beperk. Gepaardgaande deregulerende aksies van die Owerheid stel die Landbou en dus die oliesadebedryf tot 'n groter mate bloot aan vryemarkkragte (Suid-Afrika, 1986:M-84).

Die implikasies van die besprekingsdokument van die Raad op Handel en Tariewe waar aanbeveel word dat statutêre magte van beheerrade opgeskort moet word en die gevolglike ondersoeke wat hieruit voortvloei moet met die beredenering in gedagte gehou word (Board on Tariffs and Trade, 1992:1-3).

Die voorwaardelike aanvaarding deur die Owerheid van die konsep-dokument van die AOTH Uruquay-rondte, wat die liberalisering van wêreldhandel ten doel het, gaan besliste implikasies vir prysonderhandelings tussen produsente en kopers inhou. Die dokument behels in wese afskaling van ondersteuning en hervorming in die volgende vier areas (Text on Agriculture, 1991:L:1-10), naamlik;

- marktoegang,
- interne ondersteuning,
- uitvoersubsidies,
- sanitêr en fitosanitêre maatreëls.

4.3.1.5 SOSIO-POLITIES

Suid-Afrika toon toenemend eienskappe van 'n tipiese Derde wêreld land en owerheidsbeleid sal die voortspruitende behoeftes moet akkommodeer. In die verband is sy voedselbeleid, bevolkingsontwikkelingsprogram, verstedeliking- en grondhervormingsbeleid van kardinale belang.

Die oliesadebedryf kan nie bekostig om onbetrokke hiervan te staan nie en sal in sy beplanning vir homself moet posisioneer ten einde die beste gebruik te maak van geleenthede wat hierdie veranderde omstandighede kan oplewer.

Die onsekerheid ten opsigte van die rigting waarin owerheidsbeleid gaan beweeg plaas ook 'n vraagteken oor landboubeleid. Arbeidswetgewing oor grondbesit skep 'n vrees by produsente oor sy eie toekoms en veroorsaak 'n algemene gevoel van wantroue.

Bi- en multilaterale staatkundige veranderinge is 'n verdere faktor wat in ag geneem moet word. Daar word verwag dat druk op die self regerende lande toegepas sal word om in te lyf by die nuwe Suid-Afrika.

4.3.2 INDUSTRIE ONTLEDING

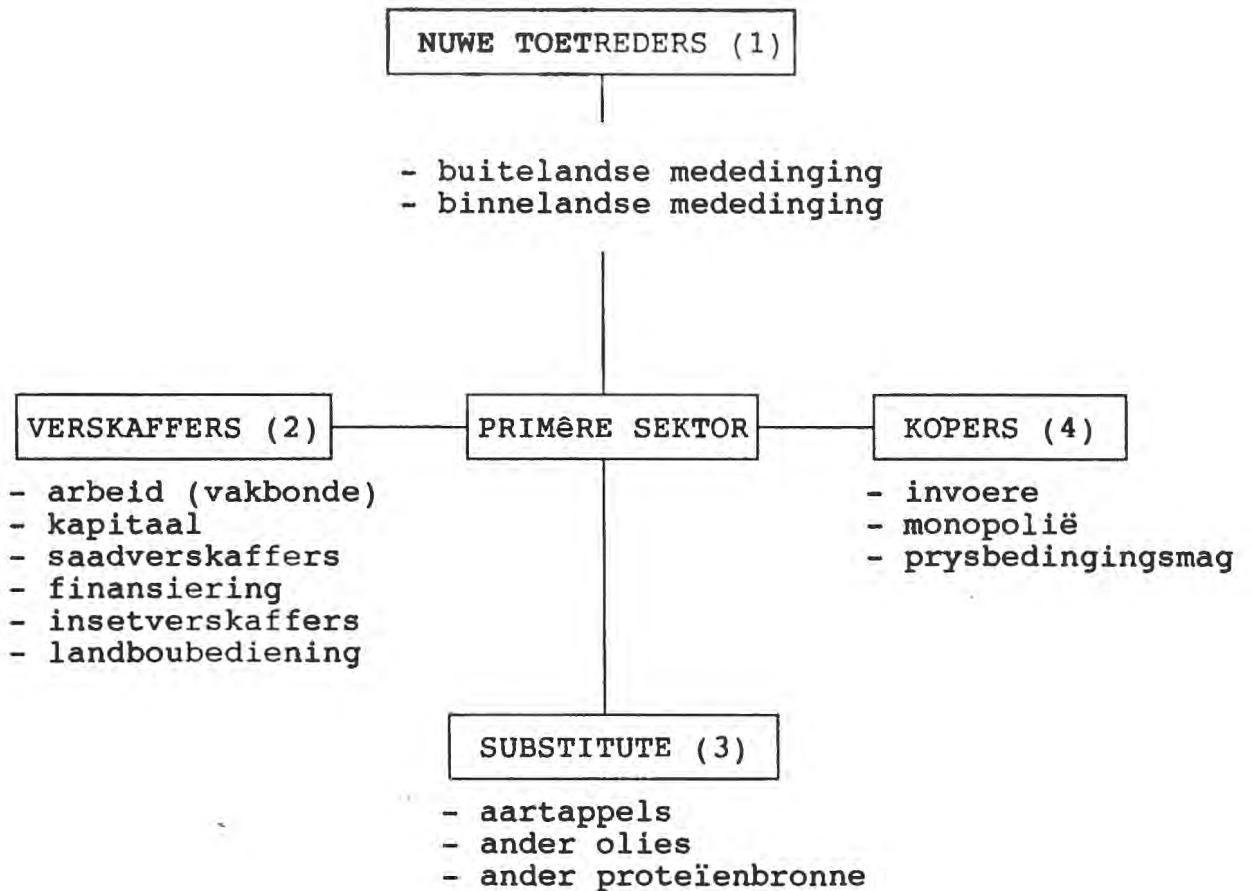
In enige industrie word daar wins gegenereer. Die primêre sektor van die oliesadebedryf word vervolgens met behulp van die Porter se "five forces" model ontloed om die omvang van mededinging in die sektor te bepaal.

4.3.2.1 NUWE TOETREDERS

(i) BUITELANDSE MEDEDINGING (BEDREIGING)

Die toetrede van buitelandse produsente se produkte word verhinder deur invoerbeheermaatreëls, handelsooreenkomste en bevoegdhede van die Oliesadebeheerraad. Tot onlangs is invoerbeskerming deur kwantitatiewe beheermaatreëls toegepas wat weens sekere probleme met die toepassing daarvan, vervang is met tariefbeskerming.

FIGUUR 4.1: INDUSTRIE-ONTLEDING VAN DIE PRIMÊRE SEKTOR.



Bron: Thompson & Strickland, 1990:68 (aangepas).

(ii) BINNELANDSE MEDEDINGING (GELEENTHEID)

Kapitaaluitleg- en kundigheid toetredingshindernisse op kommersiële vlak bestaan om oliesade te verbou, en veral grondbone is kapitaal-

en arbeidsintensief. Die gebiede met optimum verbouingspotensiaal is verder beperk.

Swart bestaansboere kan moontlik, uit hoofde van 'n nuwe Staatskundige bestel tot die produksie van oliesade toetree. Hoewel die omvang van verhandelbare produksie aanvanklik klein gaan wees, gaan 'n behoefte aan 'n koördineringsliggaam waarskynlik by hierdie produsente ontstaan.

Die huidige samestelling van die bedryfsorganisasies is nie akkomoderend genoeg vir die behoeftes van sodanige produsente nie. Dit is te betwyfel of swart kommersiële boere binne die huidige bestel geakkomodeer kan word.

Die belangrikste uittredingshindernisse is die kapitale uitleg wat gemaak is om oliesade en spesifiek grondbone effektief te verbou. Dit dien egter vermeld te word dat, met die uitsondering van grondbone, oorskakeling van een akkerbou gewas na 'n volgende relatief maklik gedoen kan word. Die leerkurwe effek, winsgewendheid, klimaat en ander faktore het egter 'n groot invloed op die produsent se besluit van watter gewas aangeplant gaan word, al dan nie.

4.3.2.2 VERSKAFFERS

(i) ARBEID (BEDREIGING)

Grondboonproduksie is arbeidsintensief wat veroorsaak dat die beskikbaarheid en koste van seisoensarbeid 'n kritiese faktor vir die verbouingsproses is.

Die Nasionale Mannekragkommissie is besig met onderhandelinge oor arbeidswetgewing vir die Landbou en op hierdie stadium blyk dit dat die Wet op basiese diensvoorwaardes ook vir seisoensarbeid gaan geld.

Dit sal voorgeskrewe werksure met 'n gepaardgaande administratiewe las tot gevolg hê. Produsente se persepsie oor die invloed van

arbeidswetgewing kan lei tot antagonisme. Die insluiting van seisoensarbeid op die Wet op basiese diensvoorwaardes sal ook 'n indirekte verhoging vir arbeidskoste tot gevolg hê.

(ii) KAPITAAL (BEDREIGING)

Met die owerheid se verbintenis tot die stabilisering en verlaging van inflasie kan daar verwag word dat rentekoerse reël gaan bly wat die finansiering van kapitaalgoedere relatief duur sal maak. Die uitsluiting van kapitaalgoedere van belasting op toegevoegde waarde sal egter laer aankoopkoste tot gevolg hê.

Die eskalering van koste van kapitaalgoedere kan grootliks aan die swak wisselkoers van die rand en as gevolg van onproduktiwiteit van arbeid toegeskryf word, wat binnelandse produkte duur en onmededingend maak. Verhoging in tariewe ten einde die binnelandse industrieë te beskerm kan die voordeel wat BTW tot gevolg gaan hê uitwis. Koste van kapitaal word as 'n bedreiging beskou.

(iii) FINANSIERING (BEDREIGING)

Finansiering behoort geredelik beskikbaar te bly in die lig van die sterk mededinging in die finansieringsbedryf. Finansiering bly as gevolg van die streng monetêre beleid van die owerheid duur. Die groot risiko gekoppel aan boerderypraktyke maak veral oortrokke fasiliteite besonder duur. Finansiering word as 'n bedreiging beskou.

(iv) INSETKOSTE (BEDREIGING)

Daar was oor die afgelope paar jaar skerp stygings van insetkoste gewees. Die prysindeks vir alle boerdery benodigdhede het vanaf 1982/83 tot 1990/91 met 189 persent toegeneem. Die koers van toename is aansienlik hoër as die van die meeste akkerbou gewasse se produsenteprysindekse. Hoewel dit lyk asof daar 'n afplatting in

prys-stygings voorkom, het sowat 27 persent van die gemoniteerde insette* gemiddeld 15 persent duurder geword en sowat 12 persent het gemiddeld meer as 20 persent duurder geword. Die voortslepende stygings met stagnerende produkpryse word as 'n bedreiging beskou.

(v) LANDBOUBEDIENING (GELEENTHEID)

Tegnologie ten opsigte van kultivars, verbouingspraktyke kennis en inligting is geredelik beskikbaar. Die benutting van die inligting blyk egter 'n probleem te wees. Tegnologie skep 'n geleentheid vir goedkoop en effektiewe kommunikasie om inligting vinnig tot op plaasvlak deur te kry.

Die kollektiewe bedingingsmag wat die koöperasies aan produsente bied moet onderhou en geëksploiteer word tot voordeel van die produsente. Infrastruktuur bestaan oor die hele landbougebied wat deur koöperasies bedien word. Die rol wat koöperasies in landboubediening speel, met die uitfasering van die Staat se landbou adviesdienste, gaan al hoe belangriker word, hoewel dit waarskynlik op 'n kosteverhalende basis sal moet geskied. Die koöperasies kan ook 'n groot rol in toekomstige bemarking van produkte speel waarvan 'n skema gewysig of afgeskaf is.

Landbou-navorsing word deur die Landbou Navorsingsraad gekoördineer op 'n kosteverhalende basis. Dit gaan groot koste-implikasies vir die bedryf inhou, hoewel dit kan lei tot meer doelgerigte, effektiewe navorsing.

Die Bemarkingswet plaas 'n bedingingsmag in die hande van die primêre sektor wat effektief benut kan word om die bedryf tot voordeel van die produsent te stabiliseer. Later sal die mag van produsente onder beheerde bemarking en die gevolg daarvan breedvoerig bespreek word.

* SALU projek wat spesifieke insetprysstygings monitor.

4.3.2.3 SUBSTITUTE

Die drie oliesade onder studie ding hoofsaaklik in die mark met drie hoofprodukte mee, naamlik;

- ander binnelands geproduseerde olie- en proteïensade soos katoensaad, mieliekiem en lupiene asook dierlike proteïen soos vismeel,
- buitelandse geproduseerde oliesade en ander plantaardige olies en proteïene.

(i) ANDER BINNELANDSE OLIESADE (BEDREIGING)

Die produksie van ander gewasse waarvan 'n neweproduk 'n plantaardige olie is, naamlik katoen en mielies, kan as substituuat 'n bedreiging inhou in die sin dat hierdie produkte se prys voortdurend in ag geneem moet word. Die aanbod van hierdie produkte skiet egter totaal tekort vir die binnelandse vraag.

Vismeel is 'n belangrike bestanddeel in die dieet van enkelmaagdiere wat grootliks deur soja-oliekoekmeel vervang kan word. Vismeel is tans 'n skaars hulpbron wat op kwotabasis aan kopers toegedeel word. Ingevoerde vismeel is duurder en van swakker gehalte en behoort nie op huidige prysvlakke die verkoopsprys van sojabone te beïnvloed nie.

(ii) BUITELANDSE OLIESADE (BEDREIGING)

Die liberalisering van wêreldhandel, wat onder ekonomiese omgewingsfaktore bespreek is, kan in die toekoms lei tot binnelandse pryse teen invoerpariteit.

Die inisiële vlak van invoertariewe, die inflasiekoers en wisselkoers vlak van die Rand gaan 'n bepalende uitwerking op

produsente se bedingingsmag tydens die onderhandeling oor verkooppriese hê.

4.3.2.4 KOPERS OF VERWERKERS (BEDREIGING)

Kopers van oliesade vorm 'n oligopolie, veral in die geval van sonneblom, en oliekoekmeel. In die persgrondboonbedryf is die mark monopolisties met een groot koper. Dit verskaf aan die kopers 'n sterk bedingingsmag, wat as gevolg van die AOTH-ooreenkoms waarskynlik verder versterk gaan word. In die geval van grondbone en volvet sojavervaardiging is daar enkele groot kopers met talle kleiner kopers wat 'n beter markewewig tussen produsente en kopers tot gevolg het. In die laasgenoemde geval behoort baie kopers egter tot verenigings wat namens hulle om pryse beding.

4.3.3 OPSOMMING VAN GELEENTHEDE EN BEDREIGINGS

Die identifisering van geleentheid en bedreigings uit die eksterne omgewing en die mededinging in die industrie, wat die belangrikste invloede op die oliesadebedryf gaan hê ten opsigte van die winsgewende produksie en bemerking daarvan, word vervolgens gelys.

EKSTERNE OMGEWING

Ekonomies

- Resessie en verlaagde ekonomiese groei (bedreiging)
- Prysbeleid ten opsigte van landbouprodukte van die Owerheid (bedreiging)
- Ontluiting van die informele sektor (geleentheid)
- Herstrukturering van die Landbou (geleentheid)
- Kostestruktuur van die bedryf (bedreiging)

Tegnologie

- Meganisasie (geleentheid)
- Kundigheid vir verwerking, produkontwikkeling (geleentheid)
- Bemerkingskommunikasie (geleentheid)

Demografies

- Jonger swart mark (geleentheid)
- Verstedeliking (geleentheid)
- Goedkoper voedsel (bedreiging)

Juridies

- Onderzoek na die Bemerkingswet (bedreiging)
- Blootstelling aan markkragte (geleentheid)
- AOTH-ooreenkoms (bedreiging)
- Toepassing van die huidige bemerkingsreëlings (bedreiging)
- Inlywing van die TBVC-lande in die RSA (geleentheid)

Sosio-polities

- Grondhervorming (bedreiging)
- Voedselbeleid (bedreiging)
- Arbeidswetgewing (bedreiging)
- Voedselprogramme (geleentheid)

INDUSTRIE ONTLEDING

Nuwe toetreders

- Buitelandse mededingers (bedreiging)
- Binnelandse mededingers (geleentheid)

Verskaffers

- Arbeid (bedreiging)
- Kapitaal (bedreiging)
- Finansiering (bedreiging)
- Insetkoste (bedreiging)
- Tegnologie (geleentheid)
- Koöperasies (geleentheid)
- Navorsingsinfrastruktuur (geleentheid)
- Oliesadeskema (geleentheid)

Substitute

- Ander binnelandse oliesadeprodukte (bedreiging)
- Buitelandse oliesadeprodukte (bedreiging)

Kopers en verwerkers (bedreiging)

4.4 ANALISE VAN DIE INTERNE SITUASIE

Uit die agtergrondsinsligting is 'n interne analise van die bedryf en die organisasie per se gemaak, met die doel om sterk- en swakpunte binne die bedryf en die organisasie te identifiseer. Die analise is eers vanuit 'n organisatoriese hoek en daarna vanuit 'n bedryfshoek benader.

4.4.1 ORGANISATORIES

4.4.1.1 PERSONEELSTRUKTUUR (SWAKPUNT)

NOPO het geen werknemer wat ten volle aan die organisasie se aktiwiteite toegedeel is nie. Die sekretariaat word namens die akkerboubedryfsafdeling van die SALU saam met ander bedrywe hanteer.

4.4.1.2 BEDRYFSFINANSIERING (SWAKPUNT)

Fondse vir die finansiering van die organisasie se bedrywighede word voorskriftelik deur die Oliesaderaad geïen en toegedeel. Verhoogde lading ten opsigte van vastekoste toedeling van die SALU maak minder fondse beskikbaar vir organisatoriese bedrywighede.

Die statutêre ïn van fondse kragtens die Bemarkingswet, wat tans die organisasie se enigste inkomste is, kan in die toekoms in gedrang kom.

Statutêre befondsing is teoreties 'n vorm van belasting wat gevolglik 'n indirekte inspraak tot die organisasie se bedrywighede deur die Owerheid regverdig.

4.4.1.3 LIDMAATSKAPVOORWAARDES (SWAKPUNT)

Tans skeep die voorwaardes vir lidmaatskap nie die geleentheid om produsente buite Georganiseerde Landbou, soos swart kommersiële of bestaansboere, te akkomodeer nie.

4.4.1.4 FEDERALE STRUKTUUR (STERKPUNT)

Die organisasie het 'n sterk onderbou in die vorm van Georganiseerde Landbou se struktuur. Die federale samestelling verskaf die nodige outonomie aan die nasionale en provinsiale organisasies.

4.4.1.5 SAMESTELLING (SWAKPUNT)

Die prosedure waarvolgens 'n produsentelid in die Oliesadebeheerraad benoem word kan daartoe lei dat 60 persent van NOPO-hoofbestuurslede ook lede van die beheerraad is en dat NOPO se ampsdraers ook die ampsdraers van die beheerraad kan wees. Met die doel, funksie, samestelling en aandeelhouders ("stakeholders") van die beheerraad, wat met dié van die bedryfsorganisasie verskil, in

gedagte, kan dit lei tot subjektiwiteit en/of die vooropstel van een van die twee organisasies ten koste van die ander.

4.4.1.6 GEBREK AAN DOELWITTE (SWAKPUNT)

Daar is tot datum gebrek aan 'n duidelik gedefinieerde doelwit van wat NOPO oor die langtermyn wil bereik. Hoewel aanvaar word dat die organisasie se taak 'n groot persentasie ad hoc bedrywighede insluit, is bepaalde mikpunte en doelwitte van wat bereik wil word essensieel, om sinvol en gemotiveerd die taak te verrig.

4.4.2 BEDRYFSPESIFIEKE ANALISE

4.4.2.1 PRODUKSIE (SWAKPUNT)

Ten einde 'n mark sinvol te ontwikkel is dit nodig om 'n deurlopende aanbod van die regte kwaliteit produk daar te stel. Die produksie van oliesade is onderhewig aan verskeie onbeheerbare elemente soos die klimaat wat wisselings in aanbod tot gevolg het. Dit kan die deurlopendheid van aanbod erg benadeel.

4.4.2.2 BESKIKBARE KUNDIGHEID (STERKPUNT)

Produsente handhaaf deurgaans 'n hoë vlak van produksiekundigheid of het geredelik toegang tot hoë vlakke van produksiekundigheid. Meeste van hierdie dienste word gratis of teen minimale koste deur koöperasies, kunsmis-, gif- en staatsinstellings aangebied. Daar kan egter verwag word dat hierdie dienste voortaan teen vergoeding sal geskied.

4.4.2.3 KOSTESTRUKTUUR (SWAKPUNT)

Kostestrukture is oor tyd in die oliesadebedryf gevestig van die produsent tot by die verwerker, wat onderhou moet word. Weens veranderde omstandighede en die wisselende produksie word hierdie

strukture nie deurgaans benut nie, wat lei tot verhoogde eenheidskoste. Die beginsel van skaalvoordele figureer veral ten opsigte van landbouprodukte wat in groot massa's hanteer word.

4.4.2.4 KRUISSUBSIDIE (SWAKPUNT)

Die oliesadebedryf word, in terme van die bemarkingskema, gekenmerk deur kruissubsidiëring op verskillende terreine. Streeksvoordele en verskeie ander mededingende voordele wat een produsent oor 'n ander kan hê word weens die verpoeling van koste totaal negeer. Die verpoeling van koste lei ook tot 'n koste-onsensitiwiteit weens die gebrek aan eienaarskap by die ontstaan daarvan en die relatief klein invloed wat 'n groot bedrag op die nasionale poel kan hê.

4.4.2.5 MARKKONSENTRASIE (SWAKPUNT)

'n Groot mate van markkonsentrasie vind in die bedryf plaas en veral die pers- en veevoerbedryf is oligopolisties van aard. Die streng beheer en konsentrasie van bemarking in die primêre sektor word as teenvoeter vir die oligopolistiese aard van die sekondêre sektor aangewend, maar is verwingend van aard.

4.4.2.6 STRUKTURE (STERKPUNT)

'n Sterk gevestigde infrastruktuur is oor tyd gevestig om groot hoeveelhede oliesade te hanteer en verwerk. Tans ontvang 48 agente met meer as 400 depots oliesade namens die Raad (Oliesaderaad, 1992).

4.4.2.7 BEMARKINGSWET (STERKPUNT)

Die Bemarkingswet maak voorsiening vir vier primêre skemas wat enkelvoudig of gekombineerd bedryf kan word om beheerde landbouprodukte te bemark. Die toepassing van die huidige skema is daarop gemik daarop om ordelike bemarking te bewerkstellig, prysstabilitei-

teit te bevorder en deurlopende voorsiening te handhaaf.

4.4.2.8 PRYSPARITEITE (SWAKPUNT)

Tans is die binnelandse pryse van oliesade hoër as die buitelandse pryse, en moet die binnelandse produsent met 'n ad valorem tarief op die vry aan boord prys van die ingevoerde produk beskerm word.

4.4.2.9 PRYSONDERHANDELINGE (SWAKPUNT)

Die metodiek en bedingingsmag van produsente in die prysonderhandelingsproses is onbevredigend. Die tariferingsbeleid van die Owerheid en die aanvaarding daarvan deur die bedryf gaan implikasies inhou vir toekomstige prysstrategieë. Daar word in die volgende hoofstuk spesifiek daarna verwys.

4.5 EMPIRIESE RESULTATE

4.5.1 VRAELYS AAN OLIESADEPRODUSENTE

Vervolgens word die empiriese resultate bespreek. Aanhangsel B bevat die oorspronklike vraelys.

Die vraelys is aan 10 000 oliesadeprodusente deur middel van die Oliesaderaad se kwartaaltydskrif, Oliesadenuus, uitgestuur. Van die vraelyste is 1024 terugontvang, met ander woorde 'n 10.24 persent respons. Van die 1024 is slegs 882 vraelyste verwerk wat voor die afsnydatum ontvang is. Die produsente wat teruggeantwoord het verteenwoordig al die bekende produksiegebiede van oliesade uit al vier provinsies. Die samestelling van die steekproef lyk as volg;

- 231 grondboonprodusente,
- 539 sonneblomprodusente,
- 93 sojaboonprodusente.

Die resultaat en interpretasie van elke vraag word vervolgens bespreek.

(i) BELANGRIKSTE OLIESAAD

Met vraag 1 is bepaal watter oliesaad die belangrikste in die respondente se boerdery is. Die persentasie verdeling tussen die drie oliesade, naamlik 26.8, 62.5 en 10.8 vir grondbone, sonneblom en sojabone onderskeidelik, korreleer met die verdeling tussen die gemiddelde oeste van die drie oliesade. Dit bevestig dat die empiriese resultate verteenwoordigend van die oliesadeprodusente in Suid-Afrika is.

(ii) GEREELDE VERBOUING VAN OLIESADE

Met vraag 2 is getoets hoe gereeld respondente oliesade verbou. Een en negentig persent van die produsente verbou die oliesaad wat die gereeldste verbou word, minstens een keer in twee jaar. Die afleiding word dus gemaak dat die steekproef bestaan uit produsente wat op 'n gereelde basis oliesade verbou.

(iii) AANPLANTINGSFAKTORE

In vraag 3 is respondente versoek om 'n lys van redes, wat aanleiding tot die aanplant van oliesade gee, te prioretiseer. Uit die antwoorde is dit duidelik dat die verloop van die seisoen en die prys van ander gewasse bepalend is by die produsent se besluit of hy die oliesaad gaan aanplant, al dan nie. Arbeid, inligting oor die oliesaad en ander faktore speel 'n ondergeskikte rol.

(iv) GEMIDDELDE PRODUKSIE

In vraag 4 word die gemiddelde oppervlakte wat jaarliks onder oliesade aangeplant word, aangevra. Dit is interessant om daarop te let dat bykans 86 persent van die produsente minder as 200 hektaar

jaarliks aanplant. Slegs 1.3 persent plant meer as 600 hektaar van die oliesaad aan. Die afleiding kan dus gemaak word dat oliesade by min produsente 'n primêre gewas is, maar eerder 'n gewas waarvan die aanplanting deur die verloop van die seisoen gedikteer word.

(v) BEMARKINGSREËLINGS

Die respondente se tevredenheid met die huidige bemarkingsreëlins, al dan nie, word in vraag 5 getoets. Vier en tagtig persent is tevrede of baie tevrede terwyl 8.8 persent onseker is. Slegs 7.2 persent het aangedui dat hulle ontevrede met die huidige bemarkingsreëlins is. Die afleiding kan dus gemaak word dat oliesaadprodusente nie 'n wysiging in bemarkingskema sou verkies nie.

(vi) BEMARKINGSMARGE

In vraag 6 word gevra of die respondente bewus is wat die verskil opmaak tussen die voorskot en verkoopprijs van oliesade. Hier het 26.4 persent aangedui dat hulle nie weet wat die verskil opmaak nie terwyl 25.1 persent onseker is daaroor. Die implikasie hiervan is dat meer as 50 persent oningelig is oor die koste van beheerde bemarkings. Dit laat 'n bepaalde ruimte vir 'n kommunikasiestrategie.

(vii) BOEREVERENIGING

Vraag 7 toets respondente se betrokkeheid by Georganiseerde Landbou. Bykans 84 persent behoort wel aan 'n boerevereniging terwyl slegs 69.3 persent aangedui het dat hulle aktief betrokke is. Dit beteken dat meer as 20 persent van die lede onaktief is, bo-en-behalwe die 16 persent wat glad nie lid is nie. Die afleiding kan dus gemaak word dat NOPO via Georganiseerde Landbou se struktuur slegs sowat 64 persent van die oliesadeprodusente bereik, wat 'n bepaalde leemte is.

(viii) BESTAANSREG VAN NOPO

Vrae agt tot tien het ten doen met die bestaansreg van NOPO. Agt en tagtig persent van die respondente is bewus van NOPO se bestaan terwyl 82.4 persent meen dat die organisasie wel 'n bestaansreg het. Hierteenoor is 61.8 persent bereid om 'n vrywillige bydrae tot die befondsing van die organisasie se bedrywigheide te maak. Hoewel daar 'n diskrepansie tussen die persentasies bestaan is dit tog verblydend dat 'n relatief groot persentasie bereid is om 'n finansiële bydrae sonder Statutêre maatreëls te maak.

(ix) GRONDBONE

Vrae elf tot vyftien handel spesifiek oor grondbone-inligting Volgens die produsente, wat aangedui het dat hulle nie grondbone verbou nie, is die belangrikste redes hiervoor in volgorde van prioriteit:

- die gebied is nie geskik nie (279),
- nie ingerig daarvoor nie (152),
- ander redes (57),
- nie kennis nie (40), en
- is nie lonend nie (13).

Sewentig persent van grondboneprodusente wil die eenkanaalbemarkingsreëlings behou, soos wat dit tans toegepas word. Slegs 9.3 persent verkies 'n surplusverwyderingskema terwyl 17.5 persent totale vryemark bemarking verkies. Hierdie bevinding het belangrike implikasies vir die strategie in totaliteit, omdat produsente die hoogste gesag, het ten opsigte van die tipe bemarkingstelsel wat toegepas word, het.

Meer as 81 persent van die respondente wat grondbone verbou is redelik tot goed vertrouwd met die graderingregulasies van grondbone. Die afleiding kan dus gemaak word dat produsente nie verliese weens onkunde ten opsigte van graderingsvereistes lei nie.

Daar is egter 18.4 persent wat glad nie vertrouwd is met die graderingsregulasies nie.

Bykans 62 persent produsente wil waarde tot hulle produk toevoeg en 62 persent sal wil betrokke raak in die bemerking daarvan. Dit is in teenstelling met die 70 persent wat in Vraag 12 die Eenkanaalskema wil behou. Die afleiding wat hier gemaak kan word is dat produsente oningelig is oor hoe 'n eenkanaalskema funksioneer, of dat hulle 'n kombinasie van eie bemerking binne 'n beheerde bemerkingsbestel sien. Laasgenoemde is die waarskynlikste omdat produsente, weens die kosteknyptang, na metodes soek om wins te maksimeer, sonder om verder risiko's te neem deur byvoorbeeld die vrye mark te betree. Hierdie bevinding hou bepaalde belangrike implikasies vir die strategie in.

Slegs 15.6 persent van respondente gebruik meganiese tegnieke vir die oes van grondbone. Die belangrikste redes hiervoor is in prioriteitsvolgorde;

- omdat dit te duur is (158),
- genoegsame arbeid beskikbaar is (109),
- dit oneffektief is (74),
- te min daarvan bekend is (32), en
- ander redes (26).

Die afleiding kan dus gemaak word dat produsente die persepsie het dat meganiese oestegnieke duur en oneffektief teenoor arbeid is.

(x) SOJABONE

Vrae 16 tot 18 handel spesifiek oor sojaboon-inligting.

Van die produsente wat aangedui het dat hulle nie sojabone verbou nie is die belangrikste redes in volgorde van prioriteit:

- nie kennis nie (218),
- nie ingerig daarvoor nie (171),

- die gebied is nie geskik nie (146),
- nie lonend nie (74),
- ander redes (35),

Dit is opvallend dat 218 produsente te min kennis as 'n rede aangee. Dit blyk dus dat produsente 'n groot behoefte aan sojainligtingsdae het.

Agt en sestig persent van sojaboonprodusente wil die eenkanaalbe-markingsreëlins behou, soos wat dit tans toegepas word. Slegs 14 persent verkies 'n surplusverwyderingskema terwyl 16.4 persent totale vryemark bemarking verkies. Hierdie bevinding korreleer goed met die bevindinge wat onder grondboonprodusente in vraag 12 waargeneem is.

Sestig persent stel belang om sojabone verder te verwerk wat weer op 'n diskrepansie ten opsigte van die resultaat in vraag 17, oor die tipe bemarkingstelsel, dui.

(xi) SONNEBLOM

Vraag 19 en 20 handel spesifiek oor sonneblom-inligting.

Baie min produsente het aangedui dat hulle nie sonneblom verbou nie en die resulterende oorsake soos aangedui hoekom sonneblom nie verbou word nie, word nie as verteenwoordigend beskou nie.

Bykans 86 persent van sonneblomprodusente wil die eenkanaalbe-markingsreëlins behou, soos wat dit tans toegepas word. Slegs 6.4 persent verkies 'n surplusverwyderingskema terwyl 7 persent totale vryemark bemarking verkies. Hierdie bevinding korreleer ook met die resultate wat onder grondboonprodusente in vraag 12 en sojaboonprodusente in vraag 17 waargeneem is.

Opsommend word breë afleidings, wat direk die strategie kan

beïnvloed, uit die resultate gemaak, naamlik:

- oliesadeprodusente is, anders as die verwerkers van oliesade, verbind tot 'n beheerde bemarking,
- oliesadeprodusente is tevrede met die toepassing van die oliesadeskema deur die Oliesaderaad,
- oliesadeprodusente wil waarde tot hulle produk toevoeg en betrokke raak by die bemarking van hulle produk,
- NOPO bereik nie alle oliesadeprodusente deur die kanale van Georganiseerde Landbou nie,
- NOPO het 'n bestaansreg en sal waarskynlik sonder Statutêre fondse kan voortbestaan,
- daar is bepaalde leemtes in die kommunikasie tussen die Oliesaderaad en die oliesadeprodusent.

4.5.2 ONDERHOUDE

Onderhoude is deur die hele bedryf met verskeie instansies wat oliesade koop en verwerk of wat 'n belang het by die oliesadebedryf, gehou.

4.5.2.1 VERWERKERS

Hoewel die onderhoude met verwerkers dit primêr ten doel gehad het om probleme in die grondboneskema te bespreek, is baie van die verwerkers ook by die verwerking van sonneblom en tot 'n mindere mate sojabone betrokke. Tydens die onderhoude is persone ook breër oor die beginsels van beheer uitgevra. 'n Lys van die instansie met die volledige verslag oor die onderhoude is in Aanhangsel A

saamgevat. Die belangrikste bevindings is soos volg:

- Meeste verwerkers van oliesade plaas tot 'n mindere of meerdere mate 'n premie op beheer in die bedryf.
- Die betaling van billike heffings vir die finansiering van navorsing, reklame en die administrasie van 'n sentrale bestuursliggaam is vir almal aanvaarbaar.
- Deregulering van die Oliesadeskema word as noodsaaklik beskou om die mededingendheid van oliesade oor die langtermyn te verbeter, privaatinisiatief te benut en markte te ontwikkel.
- Die omseiling van die oliesadeskema, veral in die geval van grondbone en sojabone plaas die druk op verwerkers se marges wat binne die beheerde stelsel opereer.
- Groter verwerkers word deur die stelsel bevoordeel, terwyl nuwe toetreders dit moeilik vind om met al die burokratiese rompslomp tot die mark toe te tree.
- Die Oliesaderaad word as 'n beheerliggaam en nie 'n bemarkingsliggaam beskou nie.

4.5.2.2 MINISTER VAN LANDBOU

Tydens 'n besoek aan sy edele, die Minister van Landbou, het die skrywer die volgende belangrikste afleidings uit die gesprek gemaak, naamlik:

- Die Owerheid is verbind daartoe om Landbou te herstruktureer tot groter selfstandigheid sonder onnodige Staatsinmenging.
- Die Owerheid se beleid van voedsel selfversorgendheid teen alle koste, word stelselmatig vir 'n beleid van voedsel

sekuriteit uitfaseer. Dit impliseer dat die Owerheid nie onbeperk binnelandse bedrywe teen buitelandse mededinging sal verskans deur middel van invoerbeheermaatreëls nie. Oormatige beskerming van 'n bedryf kan sekere individue die moontlikheid om goedkoper voedsel te koop ontsê, en daardeur gebrek veroorsaak.

- Tariefbeskerming, in plaas van kwantitatiewe invoerbeheer, sal oor 'n termyn vir alle Landbou-produkte ingestel word.
- Die Owerheid is nie ten gunste van die oormatige beskerming wat daar onder die eenkanaal bemarkingskema's bestaan nie, en sou 'n vryer bemarkingsbedeling van Landbou-produkte verkies.

4.6 SAMEVATTING

In die hoofstuk word die missiestelling en doelstellings van NOPO bespreek. Hierna word die eksterne omgewing bespreek waarvan toekomsscenario's afgelei is wat groot onsekerheid in die bedryf tot gevolg het. 'n Interne analise en industrie analise is gevolglik gedoen wat poog om die bedryf se sterk- en swakpunte te identifiseer.

Hierna is die empiriese resultate bespreek. Produsente van oliesade streef daarna om self waarde tot hulle produk toe te voeg ten einde 'n groter persentasie van die verbruikersrand te bekom. Hierdie tendens is waarskynlik die gevolg van produsentepryse wat in reële terme oor tyd gedaal het terwyl pryse van intermediêre goedere konstant bly styg het. Produsente is oor die algemeen tevrede met die bemarkingsreëlins van oliesade soos dit tans deur die Oliesadebeheerraad administreer word. Dit is 'n bewys dat die beheerde bemarkingsomgewing waarbinne die oliesadebedryf funksioneer, grootliks in sy primêre doel geslaag het, naamlik om prysstabiliteit oor tyd te handhaaf.

Met die analise van die totale omgewing het dit duidelik uitgewys dat die omstandighede tot so 'n mate verander het dat 'n strategiese ondersoek van die bedryf en waarheen dit op pad is noodsaaklik vir oliesadeprodusente se oorlewing oor die langtermyn geword het.

HOOFSTUK 5

BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

In hierdie studie is die oliesadebedryf oorhoofs, vanaf die primêre tot die tersiêre sektor, ondersoek. Dit het ten doel om daardie faktore waarop voortgebou moet word en daardie wat met die gegewe en geantisipeerde toekomsscenario's gewysig moet word, te identifiseer, ten einde die oliesadeprodusent van 'n toekoms oor die langtermyn te verseker.

Verskeie waarnemings is deur die loop van die studie gemaak wat in hierdie hoofstuk opgeskryf word. Na aanleiding van hierdie bevindinge en die analises in die voorafgaande hoofstuk, sal vervolgens 'n strategie vir die bedryf opgestel word. Dit sal die rigting waarin die primêre bedryf, volgens die skrywer se mening, behoort te beweeg, aandui.

5.2 BEVINDINGE

Die onvolmaakthede van die mark en die algemene onbepaalbaarheid van die ekonomiese resultaat wat daaruit voortvloei, het gelei tot verpligte eenkanaalbemaking van oliesade onder beskerming van die Bemakingswet.

Met die instelling van die beheerde bemakingstelsel is 'n markstruktuur daargestel met aansienlike verandering tot gevolg en as resultaat 'n toenemende mate van ekonomiese magkonsentrasie van die produsent. Toe die pryse van landbouprodukte na die Depressie van die dertigerjare nie in dieselfde mate as die van nywerheidsprodukte herstel het nie, het die mening veld gewen dat 'n mate van permanente staatstussenkoms in die bemaking van landbouprodukte noodsaaklik geword het.

In die geval van die produsent was daar tot 1989 dan ook 'n besondere mag van beheer en besluitneming oor markaktiwiteit onder beskerming van die beheerde bemarkingstelsel. Hierdie magskonsentrasie is gemanifesteer deur die sterk beheer wat oor pryse en prysbeleid sowel as produk- en markbeleid deur produsente uitgeoefen is. Dit het kopers met min bedingingsmag gelaat en veral kleiner kopers is hierdeur benadeel wat waarskynlik aanleiding gegee het tot koperskonsentrasies.

Die produsentekonsentrasie deur middel van 'n beheerde bemarkingsbedeling sentreer markbesluitneming by die Oliesaderaad wat impliseer dat hierdie besluitneming geneem word deur die produsent en koper onder die kontrole van 'n owerheidbeheermeganisme. Die vermoë van hierdie besluitnemingmeganisme om tot dieselfde effektiwiteit besluite te kan neem soos wat die geval onder 'n vryermark bedeling sou wees, ten einde doeltreffendheid in produksie en mededingendheid oor die lang termyn te verseker, word bevraagteken.

Sedert die afskaffing van kwantitatiewe invoerbeheer in 1989 op oliesadeprodukte en die gepaardgaande groter blootstelling aan buitelandse mededinging het produsente se bedingingsmag, ten spyte van die magskonsentrasie dramaties afgeneem. Dit kan direk toegeskryf word aan die groter buitelandse mededinging van olie-saadprodukte wat oor die algemeen gedurende die produksieproses aan een of ander aansporingskema, of direkte subsidies onderworpe was.

Die grootste verlies aan produsentebedingingsmag, wat ook die primêr bepalende faktor vir winsgewende produksie en by implikasie voortbestaan is, is pryse. Weens die owerheid se skynbare skugterheid om tariewe opwaarts aan te pas, word prysplafonne grootliks reeds op invoerpariteit vasgestel, nog voordat prysonderhandelinge begin. Die vlak van pryse op binnelandse geproduseerde oliesade word dus direk deur die omvang van invoertariewe, en by implikasie die Raad op Handel en Tariewe, beïnvloed.

Die hoë mate van magskonsentrasie aan koperskant word tans steeds deur beperkings op toetrede van kopers, wat insluit beheer oor die distribusiekanaal, burokratiese rompslomp, kostevoordeel van bestaande verwerkers asook die grootte en beskikbaarheid van kapitaalgoedere vir verwerking, versterk. Hierdie toenemende mate van magskonsentrasie lei tot die potensiële misbruik van ekonomiese mag en potensiële ondoeltreffendheid, as gevolg van die omvang van aktiwiteit deur 'n enkel besluitnemer, en die gebrek aan mededinging.

Die basis van die eenkanaalpoelskema, naamlik die gelykstel van alle pryse deur middel van verpoeling van alle koste lei tot kruiskoste-subsidiëring van die bemarkingsproses op alle vlakke. Die belangrikste nadeel van absolute kruissubsidie is dat marginale, potensieel mededingende produsente/produksie-areas, met bepaalde komparatiewe voordele weens verpoeling nie winsgewend tot die produksie van oliesade kan toetree nie. Verpoeling het verder ook die geneigdheid om marginale, oneffektiewe produsente/produksiegebiede hierdeur te verskans, wat kwalik bekostig kan word.

Die gebrek aan "eienaarskap" en omvang van die eenkanaalpoel lei onderskeidelik tot 'n mate van koste-onsensitiwiteit en koste-onsigbaarheid. Die stelsel van agentevergoeding, met konsessies in geval van verlies op hantering, asook die outomatiese inflasie aanpassings verseker agente van 'n bepaalde inkomste wat verder tot hierdie onsensitiwiteit kan aanleiding gee.

'n Verdere rede vir die hoë koste is on-/onderbenutte infrastruktuur in die bedryf wat instand gehou word. Voorbeelde hiervan is die sogenaamde sonsilo in Durban, die uitvoerterminaal in Durban en grondboonselekteeraanlegte by sekere depot's. Die daling in die omvang van veral die grondbone-oeste in die afgelope seisoene, asook die oprigting van aanlegte in die TBVC-lande met die gevolglike verlies aan skaalvoordele, aksentueer die probleem.

'n Belangrike hindernis tot die handhawing van effektiwiteit in die Oliesadebedryf is grootliks te wyte aan infrastrukturele eien-

skappe. Baie strategiese besluite wat kan lei tot die verhoging van effektiwiteit word nie geneem nie, weens kosteverpligtinge wat bestaan ten opsigte van bestaande infrastruktuur.

Die eenkanaalbemarkingskema van oliesade is onder toenemende druk en wel om die volgende redes, naamlik:

- die groterwordende verskil tussen die produsente- en verkoopprijs van oliesade maak dit toenemend aanloklik vir kopers om die Skema te omseil en oliesade direk by produsente te koop,
- krimpende winsmarges dwing produsente om alternatiewe weë te ondersoek, selfs teen 'n gevestigde kultuur van beheerde bemarking, in 'n poging om 'n groter persentasie van die verbruiker se rand te verdien,
- produsente/koöperasies met streeksvoordele maak toenemend aanspraak daarop om hierdie voordele te benut,
- die druk van die eksterne omgewing vir 'n vryer bemarkingsbestel en die ondersoek na die Bemarkingswet, na aanleiding van hofsake in hierdie verband,
- stroomversnelling ten opsigte van 'n nuwe staatkundige bedeling waarvan die uiteinde 'n bedeling gaan wees wat waarskynlik 'n groter simpatie met die verbruiker gaan hê. 'n Statutêre bestel soos wat tans in die primêre bedryf bestaan kan lei tot prysbeheer tot die produsent se nadeel.

Dit is die skrywer se mening dat die Oliesaderaad hoofsaaklik regulerend optree en 'n gebrek het aan 'n duidelik geformuleerde bemarkingstrategie en/of aksies.

Weens die streng voorskriftelikheid van die Oliesadeskema word 'n

groot deel van topbestuur se tyd bestee aan die beplanning van aksies om persone, wat dit ten doel het om die Skema uit te rafel, teen te staan of te akkomodeer. Die tyd van topbestuur sou beter aan bemarkingsbrandpunte bestee kon word.

Die Oliesaderaad het onder die bestaande bestel tot tans baie goed uitvoering aan sy primêre doel gegee, naamlik om prysstabiliteit te handhaaf. Dit is egter 'n ope vraag of die Raad met die geantisipeerde toename in mededinging en grootskaalse verandering in die eksterne omgewing kan voortgaan om die enigste bemarker van oliesade te wees, sonder enige privaatinisiatief.

NOPO is 'n belange organisasie sonder mag ("tande") wat hoofsaaklik administratief optree, sonder duidelike doelwitte en/of doelstellings. NOPO se funksies is tot 'n groot mate ad hoc, duplikerend en oorvleuelend met die funksies van die Oliesaderaad. In meeste gevalle is NOPO net 'n benoemingsliggaam en rubberstempel vir die Oliesaderaad.

Die struktuur is lomp met lang en duur besluitnemingskanale wat die geloofwaardigheid van die organisasie aantast. In ekstreme gevalle kan 'n besluit so lank as 'n jaar neem om afgehandel te raak. Meeste van NOPO se hoofbestuurslede het verdeelde belange in die oliesadebedryf en kan daarom nie altyd objektief aan besluitneming deelneem nie. Die belangstelling van produsente op grondvlak in die huidige organisasie is traag en onbevredigend.

NOPO is totaal afhanklik van die Oliesaderaad vir befondsing wat besluitneming en funksionering tot 'n groot mate kniehalter. Die personeelstruktuur is onvoldoende om werklik 'n sinvolle insette tot besluitneming te maak. Die onderbou wat NOPO van die SALU kry het verdeelde belange en belangstellings, is duplikerend en duur.

5.3 STRATEGIESE PLAN

5.3.1 SLEUTELSUKSEFAKTORE

Ten einde aksieplanne te formuleer wat by implementering aan die missie uitvoering sal gee is dit nodig om uit die agtergrond strategiese suksesfaktore te identifiseer.

Anders gestel word suksesfaktore se strategiese belangrikheid getoets daaraan of die missie (doelstellings) wel bereik sal kan word indien die beplande strategie nie die faktor suksesvol aanspreek nie. Die plan moet dus met die implementering daarvan uitkoms aan die missie van die bedryf gee. Die plan moet die groothede in die omgewing in so 'n mate akkomodeer dat geleenthede ten volle benut word en bedreigings sover moontlik omseil of in geleenthede omskep word. Die plan moet die inherente sterkpunte van die bedryf uitbou en die swakpunte regstel of sover moontlik vermy. Die plan moet 'n ingeboude dinamika hê om aan te pas soos wat die omgewing verander. Vier sleutelsuksesfaktore is geïdentifiseer en word vervolgens bespreek.

5.3.1.1 MEDEDINGENDHEID

Mededingendheid van pryse van plaaslike oliesade, ten opsigte van die buitelandse produk en plaaslike substitute, moet verbeter word.

5.3.1.2 MARKBESKERMING

Die binnelandse mark moet met behulp van invoertariewe voldoende teen onbillike buitelandse mededinging beskerm word.

5.3.1.3 ORDELIKHEID IN DIE BEDRYF HANDHAAF

Stabiliteit in die produksie en bemarking van oliesade moet

verseker word, deur meganismes daar te stel om surplusse uit die mark te verwyder, tekorte aan te vul en markseine aan produsente deur te gee.

5.3.1.4 AANDEEL IN VERBRUIKERSRAND

Die toe-eiening van 'n groter persentasie van die verbruikersrand vir die primêre sektor ten einde mededingend te bly en winsgewend te produseer.

5.3.2 STRATEGIESE MATRIKS

Ten einde die hele studie in konteks te plaas word elke sleutel-suksesfaktor vervolgens aan die hand van die volgende getoets:

- die mate waarin die eksterne omgewing se geleenthede (O) benut en bedreigings (T) omseil kan word indien die strategie die faktor suksesvol aanspreek by implementering,
- die inherente sterkpunte (S) binne die bedryf wat die behaling van sukses ten opsigte van die faktor versterk asook die swakpunte (W) van die bedryf wat die behaling van sukses ten opsigte van die faktor kan verongeluk,
- die spesifieke doelstelling wat bereik gaan word indien die faktor suksesvol deur die strategie aangespreek word,
- watter aksieplanne die strategiese faktor by implementering suksesvol kan bereik.

Na hierdie ontleding sal breë aanbevelings oor die Skema en struktuur gemaak word, wat die nodige onderbou en bevoegdheid sal verskaf om hierdie aksieplanne te kan implementeer.

TABEL 5.1: EVALUERING EN KORRELASIE VAN MEDEDINGENDHEID

| SLEUTEL SUKSES FAKTOR 1 | EKSTERNE OMGEWINGS FAKTORE | INTERNE STERK- EN SWAKPUNTE | DOEL- STEL- LINGS | AKSIEPLANNE |
|-------------------------|--|---|--|--|
| Mededing- endheid | <ul style="list-style-type: none"> - Ekonomiese resessie (T) - Prysbeleid van Owerheid (T) - Voedselbe- leid (T) - Ondersoek na Bemarkings- wet (T) - AOTH ooreen- koms (T/O) - Buitelandse- mededinging (T) | <ul style="list-style-type: none"> - Kostestruk- tuur (W) - Verpoeling/ kruissubsi- die (W) - Infrastruk- tuur (S) - Kundigheid/ tegnolo- gie (S) | <ul style="list-style-type: none"> Aanboddooel- stelling Winsgewend- heidsdoel- stelling | <ul style="list-style-type: none"> - Desentralise- ring van be- sluitneming - Benutting van streeksvoor- dele - Voorwaartse integrasie - Verkorting van bemarkings- kanaal - Rasionalisasie in die bedryf |

TABEL 5.2: EVALUERING EN KORRELASIE VAN BINNELANDSE BESKERMING

| SLEUTEL SUKSES FAKTOR 2 | EKSTERNE OMGEWINGS FAKTORE | INTERNE STERK- EN SWAKPUNTE | DOEL- STEL- LINGS | AKSIEPLANNE |
|-------------------------------------|--|--|--|---|
| Beskerming van die binnelandse mark | <ul style="list-style-type: none"> - Ekonomiese resessie (T) - Prysbeleid van Owerheid (T) - Voedselbeleid (T) - Ondersoek na Bemarkingswet (T) - AOTH ooreenkoms (T/O) - Buitelandse mededinging (T) - Oliesadeskema (O) | <ul style="list-style-type: none"> - Produksiepatroon (W) - Koperskonsentrasie (W) - Produsente-konsentrasie/Oliesadeskema (S) - Struktuur (S) - Prysdispariteit binne- lands teen- buiteland (W) | <ul style="list-style-type: none"> Stabiliteitsdoelstelling Wingsgewendheidsdoelstelling | <ul style="list-style-type: none"> - Verdiskontering van buitelandse subsidies en plaaslike komparatiewe nadelde deur middel van tariewe op oliesade - Vasstel van realistiese bindingsvlakke vir AOTH - Vernou prysgaping oor 'n tydskaal - Ondersteun kopers om tariewe in die pyplyn in stand te hou |

TABEL 5.3: EVALUERING EN KORRELASIE VAN ORDELIKHEID

| SLEUTEL SUKSES FAKTOR 3 | EKSTERNE OMGEWINGS FAKTORE | INTERNE STERK- EN SWAKPUNTE | DOEL- STEL- LINGS | AKSIEPLANNE |
|--------------------------------|---|---|--|--|
| Ordelikheid in bedryf handhaaf | <ul style="list-style-type: none"> - Herstrukturering van Landbou (T) - Prysbeleid van Owerheid (T) - Voedsel-/invoer beleid (T) - Tegnologie (O) - Oliesadeskema (O) - Ondersoek na Bemarkingswet (T/O) - TBVC-lande (T/O) - Koöperasies (O) - Navorsingstruktuur (O) | <ul style="list-style-type: none"> - Kostestruktuur (W) - Verpoeling/kruissubsidie (W) - Infrastruktuur (S) - Kundigheid/tegnologie (S) | <ul style="list-style-type: none"> Aanboddoelstelling Wingsgewendheidsdoelstelling | <ul style="list-style-type: none"> - Bepaalde produksie en bemarkingsstrategieë opstel - Behou die Bemarkingswet - Pas struktuur en samestelling aan om alle produsente (RSA&TBVC) te akkomodeer - Behoud en finansiering van 'n sentrale liggaam wat na produsente belange omsien |

5.3.3 STRUKTUUR EN SKEMA BENODIG OM AKSIEPLANNE TE IMPLEMENTEER

Dit is die mening van die skrywer dat die eenkanaalpoelskema vir oliesade vir die toekomstige bedeling hersien moet word sodat die mag van besluitneming gedentraliseer kan word. Die individu en die primêre koöperasie kan, ingevolge die bestaande infrastrukture, 'n baie groter rol in die bemarking van oliesade speel.

Na aanleiding van die bestaande magskonsentrasie aan die koperskant en die besondere eienskappe van landbouproduksie, sou die absolute afwenteling van mag in die primêre sektor sonder die nodige maatreëls om die bedryf te stabiliseer, fataal wees.

TABEL 5.4: EVALUERING EN KORRELASIE VAN AANDEEL IN VERBRUIKERSRAND

| SLEUTEL SUKSES FAKTOR 4 | EKSTERNE OMGEWINGS FAKTORE | INTERNE STERK- EN SWAKPUNTE | DOEL- STEL- LINGS | AKSIEPLANNE |
|--|--|--|---|---|
| Aandeel in die verbruikersrand verhoog | <ul style="list-style-type: none"> -Ekonomiese resessie (T) -Prysbeleid van werheid (T) -Informele sektor (O) -Druk vir vryer bemarking (T) -Verwatering van sanksies (O) -Opkomende swart mark/verstedeliking (O/T) -Goedkoper voedsel | <ul style="list-style-type: none"> - Koöperasies met infrastruktuur (S) - Koperskonsentrasie (W) - Kundigheidten opsigte van verwerking (W) - Kwaliteit produk (S) | <ul style="list-style-type: none"> Aanboddoelstelling Winsgewendheidsdoelstelling | <ul style="list-style-type: none"> - Desentralisering van besluitneming - Benutting van streeksvoordele/markte - Voorwaartse integrasie - Rasionalisasie van bemarkingskanaal - Bevorder privaatinisiatief - Ontwikkeling van nismarkte |

Die Bemarkingswet maak voorsiening daarvoor om die voordele van die vryer bemarking te kombineer met die noodsaaklikheid vir produsente om steeds gesamentlik te kan beding en georganiseer te kan optree ten einde stabiliteit in die bedryf te handhaaf. Die grootste enkele probleem is die groot afwykings van oesvolumes tussen seisoene waarvan surplusse produsentepryse tot onrealistiese vlakke kan afdruk. Meganismes om sodanige surplusse uit die mark te verwyder en stabiliteit te herstel moet in plek wees.

Die sogenaamde surplusverwydering- of vloerprysskema wat kragtens die Bemarkingswet ingestel kan word, voldoen waarskynlik die beste aan hierdie vereistes. Dit word dus aanbeveel dat die eenkanaalpoelskema vervang sal word met 'n surplusverwyderingskema vir al drie oliesade.

Die belangrikste implikasie van die aanbeveling is dat produsente primêr self vir die direkte bemerking van sy oliesade aan kopers, verwerkers of sy plaaslike koöperasie verantwoordelik is. Dit sal tot gevolg hê dat streeksvoordele ten volle benut kan word. Dit sou egter ook by implikasie beteken dat marginale streke wel sal moet inperk of oliesadeproduksie moet staak.

Produsente met die nodige entrepeneurskap is ingevolge die Skema dan ook by magte om self verdere verwerking en/of waardetoevoeging tot sy produk te maak. Produsente kan dus, by implikasie, ook direk aan verbruikers verkoop. Veral grondbone en sojabone behoort, vanweë hul fisiese eienskappe, goed in hierdie Skema te pas. Dit ondervang die resultate in die empiriese ondersoek dat meer as 60 persent produsente waarde tot hul eie produk wil toevoeg.

Die saadskema vir grondbone sal nie verder ingevolge die surplus-verwyderingskema toegepas kan word nie. Dit sal die verwingende effek van die saadsubsidie op die saadmark uit skakel sodat privaat maatskappye kan toetree tot navorsing en ontwikkeling.

Die tarifiering van al drie oliesade word aanbeveel ten einde in lyn te kom met die owerheidsbenadering oor invoerbeskerming en die AOTH-ooreenkoms. Die diskrepansie in mededinging ten opsigte van die binnelandse produsent teenoor sy buitelandse eweknie weens aansporingskema's en subsidies moet ten volle gekwantifiseer en verdiskonteer word, ten einde binnelandse produsente aan billike, gesonde mededinging bloot te stel. Dit geld ook vir oliesaadprodukte in die pyplyn wat tans getarifeer is.

Dit word aanbeveel dat daar 'n langtermyn prysstrategie gevolg word wat die gaping tussen plaaslik geproduseerde oliesadepryse en buitelandse pryse oor 'n vyf jaar periode tot op daardie pryspariteit te bring wat net deur hierdie tarief beskerm word.

Betreffende die organisatoriese word aanbeveel dat Oliesadebeheerraad en NOPO sal ontbind, en 'n te stigte, volgens funksies gerasionaliseerde organisasie, saamgevoeg sal word.

Hierdie organisasie moet dan as agent namens die Oliesaderaad die Surplusverwyderingskema bedryf, as waghond vir die bedryf optree en produsentebelange behartig. Dit sal die huidige dupliserende funksies tussen NOPO en die Raad uitskakel en skaalvoordele ten opsigte van die ondersteunende funksies tot gevolg hê. Dit sal verder ook lei tot groter eenheid in die bedryf.

Dit word aanbeveel dat die te stigte organisasie die buitelandse bemaking van surplus oliesade sentraal sal doen. Dit het die voordeel dat geen mededinging tussen plaaslike organisasies op die internasionale markte plaasvind nie.

'n Sekere en voldoende bron van fondse moet as alternatief gevind word in die geval waar Statutêre reëlins ten opsigte van bedryfsfinansiering kan verval. Die organisasie se struktuur moet effektief, kostedoeltreffend en dinamies wees met 'n samestelling wat alle oliesadeprodusente kan akkomodeer, wat waarskynlik ook verteenwoordigers van swart produsente sal insluit. Die huidige reserwefonds van die Raad kan grootliks aan produsente terugbetaal word.

Die produsentelede van die Oliesadebeheerraad kan as direkteure/lede van die organisasie optree. Hierdie organisasie se primêre funksie sal wees om produsentebelange te koördineer en die Skema namens die Raad te administreer. Die Oliesadebeheerraad sal dus net as 'n liggaam bestaande uit die Raadslede, soos tans, sonder enige personeel, bly voortbestaan.

Dit word aanbeveel dat die provinsiale oliesadekomitees sal ontbind en slegs met 'n jaarlikse, oop, ge-identifiseerde streekskongres vervang word. Tydens hierdie kongres word 'n streeksverteenvoor-

diger op 'n meerderheid van stemme aangewys wat ook as direkteur in die te stigte organisasie dien. Kommunikasie van markseine aan agente en/of produsente oor verwagtings ten opsigte van produksie en verbruik, in ooreenstemming met 'n langtermyn bemarking- en produksiestrategie, sal 'n primêre deel van die byeenkoms uitmaak.

Die belangrikste funksies van die Oliesaderaad sal met hier-die bedeling soos volg wees:

- Die skep van 'n forum vir onderhandeling tussen kopers en produsente oor bedryfsake.
- Die onderhandeling van 'n minimum verkoopprijs, of vloerprijs, met kopers van die produkte, inaggenome markinligting tot die Raad se beskikking. Hierdie vloerprijs word dan afgekondig waarteen die Raad bereid sal wees om oliesade in te neem. Die huidige agente van die Raad ontvang namens die Raad oliesade wat wel onder die Skema gelewer word. Die Raad vergoed die agent teen 'n onderhandelde verkoopprijs aan kopers terwyl die agent self die produsenteprijs, na sy eie koste inaggeneem is, bepaal.
- Bepaal en onderhou graadstandaarde vir elke oliesaad, met 'n vloerprijs aan elke graad gekoppel.
- Hef en in heffings vir navorsing, gebeurlikheidsfonds en administrasie van die Skema.

5.4 OPSOMMING

Die beheerde bemarkingsomgewing, geondersteun deur die struktuur van Georganiseerde Landbou, het tot nou goed daarin geslaag om oliesadeprodusente se belange te bedien. Dit sou egter naiëf wees om nie die mate van oneffektiwiteit, wat oor tyd hieruit ontstaan het, te ontken nie. Met duidelike tekens dat die omgewing 'n metamorfose ondergaan wat uiteindelik heel anders daaruit gaan

sien, is pro-aktiewe optrede in die langtermyn belang van die bedryf. Aanbevelings in hierdie hoofstuk sal by implementering lei tot opofferings vir sommige en korttermyn ongerief vir ander, maar oor die langtermyn kan die infasering van markkragte en die gevolglike effektiwiteit die bedryf tot voordeel strek.

Die standpunt van die Koöperatiewe Raad van die Suid-Afrikaanse Landbou-unie insake ekonomiese beleid, som dit soos volg op: "Markkragte moet ten opsigte van die bemarking van landbouprodukte, toegelaat word om met die minimum mate van inmenging te werk en moet ondersteun word deur goeie markinligting. Sekere stabiliserende maatreëls gerig op die uitskakeling van abnormale risiko's is vir landboubedrywe noodsaaklik maar moet deurgaans markgerig aangewend word" (SALU, 1992:1).

Ten slotte dien dit vermeld te word dat hierdie studie opgestel is onder bepaalde omstandighede betreffende die eksterne omgewing. Soos deurlopend deur die studie aangedui is, is hierdie omgewing tans sterk dinamies en behoort hierdie dokument met gereelde tussenposes geraadpleeg en aangepas te word soos wat die omstandighede verander. Dit impliseer dat die aanbevole strategie dienooreenkomstig verstel of aangepas moet word om steeds, onder die "nuwe" omstandighede, aan die missie uitvoering te gee.

BIBLIOGRAFIE

BOARD ON TARIFFS AND TRADE. June 1992, Preliminary report on an investigation into the price mechanism in the food chain with recommendations for its improvements, a discussion document. 73 p.

BOSEMAN, G. & PHATAK, A.. 1989. Strategic management, text and cases. 2nd. ed. New York : John Wiley & Sons. 860 p.

BOWMAN, C. & ASCH, D.. 1987. Strategic management. London : Macmillan. 407 p.

BRANDT, S.C.. 1982. Strategic planning in emerging companies. Addison-Westley Publishing Company. 187 p.

BYARS & LLOYD, L.. 1984. Strategic management. Planning and implementation. New York : Harper & Row. 991 p.

CAPE OIL. 1992. Mondelinge onderhoud aan oukeur. Kaapstad. (Volledige verslag in aanhangsel B.)

CROWNER, R.P.. 1991. Developing a Strategic business plan with cases, an entrepreneur's advantage. Homewood, Ill. : Irwin. 241 p.

DIGMAN, L.A.. 1986. Strategic management, concepts, decisions, cases. Plano, Texas : Business publications. 962 p.

DU PREEZ, N.P., 1989. Strategiese beplanning. Potchefstroom. Nico P. Du Preez Bestuurskonsultante (Edms) Bpk. 56 p.

FANNIN, W.R. & GILMORE, C.B.. 1989. Developing a Strategy for International Business. Long Range Planning, Vol.19, No.3, p. 81-85, 1989.

GLUECK, W.F. & JAUNCH, L.R.. 1984. Business policy and strategic management, New York: Mcgraw-Hill. 433 p.

JUSTIS, R.T., JUDD, R.J. & STEPHENS, D.B.. 1985. Strategic management and policy. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 646 p.

KOHLIS, R.L. & UHL, J.N.. 1980. Marketing of Agricultural Products. 5th. ed. New York : Macmillan Publishing Co. Inc. 612 p.

LANVOKON, 1992. Markvooruitsigte vir Oliesade in 1993. (Referaat gelewer by LANVOKON 1992.) Pretoria, 1992.

MAGUIRE, W. & BHOWAN, K.. 1988. The mission statement. Businessman's Law, 17: 189-192.

MEYER, A.S., 1974. Moderne Landboukoöperasie in Ekonomiese perspektief. Elsiesrivier : Nasionale Boekdrukkerye Bpk. 257 p.

NASIONALE OLIESADEPRODUSENTE-ORGANISASIE. 1989. Huishoudelike reëls van die Nasionale Oliesadeprodusente-organisasie. Pretoria : SALU. 22 p.

NASIONALE OLIESADEPRODUSENTE-ORGANISASIE. 1992. Agtergrondinligting vir oorweging by prysberedeneringe van oliesade deur die Nasionale Oliesadeprodusente-organisasie. Pretoria : SALU. 24 p.

OLIESADERAAD. 1983. Een-en-dertigste jaarverslag van die Oliesaderaad van 1 Junie 1982 tot 31 Mei 1983. Pretoria.

OLIESADERAAD, 1992. Mondelikse onderhoude aan outeur. Pretoria.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B., Jnr. 1985. Strategic management: strategy formulation and implementation. 2nd. ed. Homewood, Ill. : Irwin. 1041 p.

ROBINSON, C.G.. 1986. Strategic Management Techniques. Butterworths, Durban. 519 p.

ROWE, A.J., MASON, R.O., DICKEL, K.E. & SNYDER, N.H., 1989. Strategic management, a methodological approach. 3rd. ed. New York : Addison-Wesley publishing company. 939 p.

SALU

kyk

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE

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

SUID-AFRIKA (Republiek). 1976. Plantverbeteringswet, no. 53 van 1976. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1984. Oliesadeskema, no. 73 van 1982. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1986. Witskrif op Landboubeleid van die RSA. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1992. Departement van Landbou. Kortbegrip van Landboustatistiek 1992. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE. 1990. Strategiesse beplanning, Dokument nr. 65/90. Pretoria : SALU.

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE. 1992. Standpunte van die Koöperatiewe Raad insake Ekonomiese beleid, Sakebenadering en Etiek. Dokument nr. 118/92. Pretoria : SALU. 5p.

TEXT ON AGRICULTURE, 1991. Part A; Uruguay round: General Agreement on Tariff's and Trade in Agriculture. Genève.

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J., 1990. Strategic management: concepts and cases. 5th. ed. Homewood, Ill. : Irwin. 1011 p.

TOMEK, W. G. & ROBINSON, K. L., 1981. Agricultural product prices, 2nd.ed. Cornell University Press : London. 367 p.

VAN NIEKERK, J.A.S. 1986. Koöperatiewe teorie en praktyk. Pretoria : SALU. 405 p.

WETTE

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek)

UNIE GRAAN Koöperasie, 1989. Jaarverslag van die koöperasie vir die verslagjaar 1989. Pretoria.

UNIE GRAAN Koöperasie, 1992. Mondelingse onderhoud aan outeur. Pretoria.

AANHANGSEL A

VERSLAG OOR DIE BESOEK AAN GRONDBOONVERWERKERS, VERSPREIDERS EN VERPAKKERS

1. AGTERGROND

Hierdie onderhoude is gevoer in opdrag van die Nasionale Oliesadeprodusente-organisasie (NOPO) ten einde 'n strategie vir die bemarking van grondbone op te stel en breër te benut vir die strategiese beplanning van die oliesadebedryg.

Feite vervat in hierdie verslag is die kommentaar en opinies van die persone of instansies waarmee onderhoude gevoer is en nie afleidings van die outeur nie.

2. DOEL VAN DIE BESOEK

Die doel van die besoek was primêr om kommentaar van alle belangepartye in die grondboonbedryf in te win oor die huidige bemarkingsreëlings. Dit sluit probleme/tekortkominge wat ondervind word in, asook moontlike oplossings uit die bedryf om hierdie probleme/tekortkominge te ondervang.

Sekondêr was die doel om kennis in te win rondom die verwerking, verpakking, distribusie en omvang van die grondbone-industrie. Die toevoeging van waarde vanaf die produsent tot by die verbruiker is ook nagevors.

3. BESOEKPUNTE

Daar is gepoog om oor 'n breë spektrum gesprek te voer. Die volgende instansies is besoek, naamlik;

- 3.1 Cape-Oil Kaapstad
Perser/verwerker/verpakker/distribueerder
- 3.2 Snack-a-tac Kaapstad
Verwerker/verpakker/distribueerder
- 3.3 Messaris Bros Kaapstad
Verwerker/verpakker/distribueerder
- 3.4 Agseeds Greytown
Saaduitvoere/verwerker/verpakker/distribueerder
- 3.5 Agri-aid Howick
Uitvoerder/distribueerder
- 3.6 Betterkind foods Pinetown
Verwerker/verpakker/distribueerder
- 3.7 Victoria Produce Durban
Verwerker/verpakker/distribueerder/uitvoerder
- 3.8 JLR HauYoon Durban
Uitvoerder
- 3.9 Electro Sorting Durban
Selekteer/verwerker/verpakker/distribueerder
- 3.10 Ben Metter, Richter Johannesburg
Uitvoerder/invoerder/distribueerder
- 3.11 SA Oil Randfontein
Verwerker/verpakker/uitvoerder
- 3.12 Tiger Oats Sandton
Perser/verwerker/verpakker/uitvoerder

3.1 CAPE OIL

3.1.1 ONDERHOUD

Die onderhoud is gevoer met Mnr Ken Wareham (Adjunk Besturende Direkteur ; Cape Oil) en Mnr Vic van Wyk (Finansiele Direkteur : Cape Oil).

3.1.2 TIPE BESIGHEID

Cape Oil is die grootste persers van grondbone in die Republiek en neem bykans 80 persent van die jaarlikse persgrondboon-oes op.

Grondboonbotter, wat onder 2 handelsname (Crown en Hercules) bemark word, word vervaardig en op groot skaal uitgevoer. Crown is 'n alombekende handelsnaam wat vrylik oor die Republiek in die kleinhandel beskikbaar is terwyl Hercules (suiwer gemaalde grondboonbotter vir gesondheidsbewustes), slegs in die Kaapse Skiereiland bemark word.

Cape Oil se kapasiteit is ongeveer 250 ton persgrondbone per dag (gelykstaande aan 300 000 liter) wat 'n kapasiteit van ongeveer 40 000 ton per jaar lewer.

Die binnelandse mark vir grondbone-olie is slegs sowat 500 ton per jaar, dus word die grootste persentasie van die produksie uitgevoer (hoofsaaklik na die Ooste) in 210 liter dromme. Cape Oil is dus 'n belangrike verdiener van buitelandse valuta wat verder beklemtoon word as die waarde van die drom ook in aanmerking geneem word (Bykans 300 000 per jaar).

'n Aansienlike persentasie van die persgrondbone wat waargeneem is, het nog eetgrondbone tussenin wat hoër pryse kan realiseer.

3.1.3 KOMMENTAAR OOR DIE HUIDIGE BEMARKINGSREËLINGS

- Koöperasies (agente vir die Raad) het 'n onbillike voordeel teenoor kopers vanweë die feit dat koöperasies die beter (varser) stapels opneem en geen (of baie minder) vervoerkoste betaal. Twee koöperasies ding met Cape Oil mee.
- Agente op die platteland met goedkoper arbeid en infrastruktuur wat lank terug opgerig is, hanteer grondbone duurder as wat hulle dit kan doen.
- Daar is geen mededinging tussen agente van die Raad nie, vanweë die agentevergoedingstelsel wat lei tot oneffektiwiteit. Dit gee verder aanleiding tot die oprigting van verwerkingsaanlegte op skaal wat nouliks deur die bedryf bekostig kan word.
- Die persgedeelte van die grondbone-oes word al kleiner sedert die graderingstelsel verander is. Slegs 20 persent van die oes is in 1990/91 as persgrondbone verkoop.
- Persgrondbone se prys is te hoog vergeleke met eetgrondbone. Die prys behoort meer markgerig vasgestel te word. Daar bestaan 'n groot mate van kruissubsidiëring tussen pers- en eetgrondbone.
- Die situasie met die verpligte allokasie en opname van persgrondbone was meer aanvaarbaar omdat die verlies op persgrondbone tussen al die kopers verdeel is. Ingevoerde olie is swaar gesubsidieer in die lande van herkoms en dus goedkoper bekombaar.
- Die ingevoerde olie is op 'n 1:1 basis ingevoer vir elke ton grondbone-olie wat uitgevoer word. Binnelands word die ingevoerde olie teen winste verhandel wat die verliese op die uitvoer van grondbone-olie goed maak. Met die instelling van

tariefbeskerming op olies bestaan die voordeel egter nie meer nie en ernstige bedenkinge bestaan oor die voortbestaan van Cape Oil se grondboonpers bedrywigheede.

3.1.4 VOORSTELLE VAN CAPE OIL

- Daar moet 'n mate van beheer bestaan. 'n Totale vryemarkstelsel sal lei tot onstabiliteit.
- Mededinging moet bestaan tussen instansies of agente wat grondbone selekteer. Enige persoon of instansie moet toegelaat word om as 'n agent op te tree.
- Grondbone behoort beskikbaar te wees in die "machine clean" vorm teen 'n gemiddelde prys vir diegene wat self hul selektering wil doen.
- Kopers moet 'n heffing oorbetal wat as vergoeding vir die Raad se administrasiekoste kan dien.
- Die skema moet daqarvoor voorsiening maak dat 'n groot perser produsente kan kontrakteer om namens hom grondbone aan te plant.
- Daar moet 'n groter prysdifferensiasie bestaan tussen pers- en eetgrondbone.
- Die vervangingskema (invoer van sonneblom-olie vir die uitvoer van grondbone-olie op 'n 1 : 1 basis) moet geskied teen 'n korting van reg.
- 'n Meer markgerigte bestel sal noodwendig lei tot 'n laer persboonprys (maar aan die ander kant waarskynlik ook tot 'n hoër eetgrondboonprys).

- Grondbone word uitgevoer om kontrakte na te kom. Persers moet invoer ten einde hul binnelandse mark, behoefte te bevredig teen hoër pryse as die plaaslike prys. Geen voordeel en swakker kwaliteit hiervan word aan die perser deurgegee nie.

3.2 SNACK-A-TAC

3.2.1 ONDERHOUD

Die onderhoud is gevoer met Mnr Manual Alves, Direkteur en eienaar van Snack-a-Tac.

3.2.2 TIPE BESIGHEID

Benewens ander produkte soos aartappelskyfies en lekkergoed, verwerk, verpak en distribueer Snack-a-Tac sowat 4 ton grondbone per maand.

Snack-a-Tac verkoop grondbone na verwerking aan kleinhandelaars in 55 g pakkies teen R7-00 per kg. (R7 000 per ton).

Mnr Alves beweer dat hy 'n 18 persent netto marge op eetgrondbone maak.

3.2.3 KOMMENTAAR

- Hy is relatief tevrede met die skema soos wat dit bedryf word met die uitsondering dat grondbone nie altyd beskikbaar is nie en dat die afleweringstydperk tot 3 weke kan neem.
- Harts grondbone het 'n groot mark in die Westelike Provinsie en die aanvraag is besig om te styg.
- Die afvaardiging is nie toegelaat om die verwerkingsaanleg te besoek nie.

3.3 MESSARIS BROS

3.3.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr Louis Messaris, Direkteur en mede-eienaar van Messaris Bros.

3.3.2 TIPE BESIGHEID

Messariss Bros voer in, verwerk, verpak en distribueer grondbone op 'n skaal van 40 - 60 ton per maand. Hulle beweer dat 60 persent markaandeel in die eetgrondboonmark aan hulle behoort in die Westelike Provinsie. Die maatskappy is besig om sy mark geografies te vergroot en bemark reeds in die Vrystaat.

Benewens grondbone word verskeie ander neute, aartappelskyfies en ander snoeperye vervaardig, verwerk, verpak en distribueer. Meeste van die masjinerie is deur Messaris Bros self gebou en kapasiteitbenutting en die algemene effektiwiteit het beïndruk.

3.3.3 KOMMENTAAR OOR DIE HUIDIGE SKEMA

- Mnr Messaris beweer dat sy oupa, pa en hy op 'n stadium direk by Vaarharts Koöperasie grondbone aangekoop het. Die diens was flink, persoonlik en daar is 'n vertrouensverhouding oor die tyd opgebou. Hulle beskou die Oliesadebeheerraad as 'n ekstra middelman tussen die koper en die koöperasie.
- Besikbaarheid en veral die afleweringstydperk (+/- 3 weke) skep 'n groot probleem. Drie weke se grondbone wat nie geëet is nie, kan nie weer ingehaal word nie.
- Messaris het 'n groot behoefte aan gedopte grondbone, wat nie altyd beskikbaar is nie.

- Min produkontwikkeling vind plaas omdat daar reeds te veel nuwe produkte misluk het. Die mark vir eetgrondbone lê in sy "gewone" vorm (gebak en gesout).
- Wins op grondbone is baie laag. Verpakkingskoste maak 28 persent van sy omset uit. Arbeid en promosie by kleinhandelaar maak die 2de en 3de grootste koste onderskeidelik uit.
- Daar bestaan 'n groot behoefte aan Harts grondbone in die Wes-Kaap.

3.3.4 VOORSTELLE

- Hulle wil direkte bestellings by 'n koöperasie van hulle keuse plaas. Die Oliesadebeheerraad moet bestaan om orde te handhaaf, maar word as 'n middelman beskou tussen die koöperasie en grondboonkoper.
- Afleweringstydperk moet gewaarborg word om nie meer as 7 dae te beloop nie.
- Pryse moet binnelands so vasgestel word dat dit in verhouding met buitelandse pryse is.
- Messaris Bros het 'n groot behoefte aan ongedopte grondbone, wat nie altyd beskikbaar is nie.
- Die Oliesadebeheerraad moet steeds die buitelandse bemerking doen ten einde kwaliteit te handhaaf en markte uit te brei.
- Daar moet mededinging tussen agente bestaan sodat die selektering meer effektief en goedkoper gedoen kan word.

3.4 AGSEEDS

3.4.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr Gordon Guthrie, Bestuurende-direkteur en eienaar van agseeds te Greytown.

3.4.2 TIPE BESIGHEID

Agseeds produseer en teel hoofsaaklik graan, weiding en oliesade vir die Afrika mark.

Daar word veral saad na verskeie lande in Wes, Sentraal- en Suidelike Afrika uitgevoer. Daar is reeds betroubare en gevestigde markte ontwikkel deur middel van die sogenaamde "self aid" pakette van westerse lande aan Afrika state. Daar word jaarliks ongeveer 3000 ton grondbonesaad uitgevoer.

Benewens die funksies, verwerk, verpak, verkoop en distribueer Agseeds grondbone op 'n skaal van +/- 1 000 ton per maand.

3.4.3 KOMMENTAAR

3.4.3.1 SAAD

- Meeste van die saadproduksie word uitgekonnekteer aan produsente op grond van kontrakte wat vooruit aangegaan is met kopers.
- Dit verseker dat Agseeds sy saad kry wanneer, hoe en teen watter standaard hy dit wil hê. Hy kan ook deur die jaar presies kontrole hou oor die vereistes soos gestel.
- Met die huidige saadskema het Agseeds geen beheer oor kwaliteit of vlakke van besmetting nie. Tans moet Agseeds na die

Raad gaan om aan sy tenders se behoeftes te voldoen. Uitsluitel word in meeste gevalle nie dadelik gegee nie. Wanneer daar wel tekorte ontstaan, word Agseeds gedwing om ander bronne te gaan soek om sy verpligting na te kom. Hierdie stelsel gee aanleiding tot groot verliese.

- Agseeds wil self toesig kan hou oor basissaad en teling waarna die basissaad na die koöperasie toe kan gaan.
- Omdat die klein pitte elke seisoen uitgesoek word vir saad kan dit gebeur dat die saad geneties verswak word.
- Agseeds kry altyd saad wat minstens een seisoen oud is. Hy kan geen vars saad kry nie. Omdat die saad na Afrika uitgevoer word is daar verdere tydsvertraging wat die ontkiemingspersentasie kan benadeel.
- Ongeselekteerde grondbone vervoer makliker in die opsig dat minder gesplit word as wanneer dit geselekteer is.
- Die oes het jaarliks 'n groter persentasie kleiner pitte wat toegeskryf kan word aan inteling.
- Agseeds weet nie wat hy by die Raad koop nie. Sommige sê dit is Sellie ander sê dit is Natal Common. Hy koop saad wat nie vir saad geproduseer is nie.
- Privaatmaatskappye kan nie in die mark vir grondboonsaad kom nie omdat die prys vooraf vasgestel is deur die Raad. Dit sal dus totaal onwingsgewend wees.

3.4.3.2 EETGRONDBONE

- Baie moeilik om as 'n individu met die Raad te onderhandel oor aspekte soos saadkontrakverbouing.
- Die grootste verkope van grondbone in Natal vind in 30 g pakkies plaas. Die pakkies word hoofsaaklik deur skoolkinders gekoop vir +/- 11 c per pakkie. Hulle herverkoop dit vir +/- 20 c per pakkie. Dit genereer dus 'n inkomste in die sektor.
- Grondbone onder swartes is hoogs pryselasties en 'n klein verandering in prys veroorsaak 'n wesenlike verskil in die vraag.
- Grondbone word gebak, gesout, verpak en versprei teen R3 368 per ton in 30 g pakkies. Dit sluit 'n marge in van 5 persent. Verpakkingsmateriaal maak naas die rou-produk die grootste gedeelte van die koste, naamlik R380 per ton.
- Die winsmarges is te laag op grondbone vir die verwerker. Indien daar iewers tussen die boer en die verwerker 'n besparing kan intree sal die vraag waarskynlik skerp verhoog as gevolg van die pryselastisiteit.
- Tans is grondbone van die goedkoopste snoepery wat gekoop kan word vergeleke met ander proteïene.

3.4.4 VOORSTELLE

3.4.4.1 SAAD

- Kry SANSOR om die saadskema te hanteer omdat hulle die beste saadtelers ken, eie inspekteurs het ens.

Agseeds wil toegelaat word om 'n produsent te kontrakkeer vir sy saadbehoefte waartoe hy verbind is met kontrakte.

- Die hele oes moet as saad gebruik word omdat dit geneties meer suiwer sal wees as slegs die klein pitte. (In sy geval word meeste met die hand geplant).
- As kleiner pitte wel vir saad gebruik word, moet dit geneties suiwer gehou word en nie bloot uit stapels opgeneem word nie.
- Grondboonsaad moet ongeselekteer vervoer word na uitvoerlande omdat dit splitsing verminder.
- Agseeds produseer saad vir die buitelandse mark. Daar word dus nie binnelands meegeding nie. Hulle wil op kontrak self hulle saad produseer en na die buiteland uitvoer.
- Bereid om verpakkingsmateriaal na die koöperasie te stuur vir verpakking in Agseeds se verpakking.

3.4.4.2 EETGRONDBONE

- Sou graag in samewerking met die koöperasie vyf tot 10 boere wil kontrakteer wat grondbone volgens sy behoefte (eetmerk) aanplant. Die koöperasie het reeds die infrastruktuur en rugsteuning om hierdie funksies te verrig.

3.5 AGRI-AID

3.5.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr Andrew Taylor, mede Bestuur-ende-direkteur van Agri-aid.

3.5.2 TIPE BESIGHEID

Uitvoerder en binnelandse verspreider van oliesade en grane. Grondbone word op beperkte skaal versprei maar daar is

belangstelling om uit te brei.

3.5.3 KOMMENTAAR

- Privaatmaatskappy belê groot bedrae in die oprigting van verwerkingsaanlegte, teen duurder kapitaal as wat koöperasies dit gedoen het. Sou graag grondbone self wou selekteer en verwerk omdat die fasiliteite beskikbaar is. Hulle as groot kopers moet dieselfde prys betaal as klein kopers wat geen fasiliteite het nie.
- Het 'n behoefte aan "machine clean" grondbone teen gemiddelde pryse. Die Raad het die funksie van 'n handelaar oorgeneem wat dit moeilik maak vir Agri-aid om met grondbone handel te dryf.
- Kan tans net by Bophuthatswana, ensovoorts koop waar hulle 'n meer "onverwerkte" produk kan koop.
- Huidige bemarkingstelsel sluit hulle sodanig uit dat dit moeilik is om betrokke te raak.
- Met politieke verandering behoort enige maatskappy toegelaat te word om uit te voer omdat dit markte kan ontwikkel.
- Raad speel 'n belangrike rol in die stabilisering van die grondbonebedryf. Beheer moet egter gedentraliseer word om 'n middeweg tussen beheer en vryemark te vind.
- Mededinging word geïnhibeer deur 'n monopolistiese stelsel wat tot oneffektiwiteit kan lei.
- Sou graag direk van produsente in Natal wil koop. Glo dat dit die plaaslike produksie kan verhoog indien grondbone op kontrakbasis verbou sou word.

- Sou bereid wees om 'n heffing te betaal aan die Raad om stabilisasie te bewerkstellig.
- Agente se uitsoekkosse is te hoog vergeleke met waarvoor hulle dit sou gedoen het.
- Standaard vir die mark (graderingstelsel) is nie buigsaam genoeg nie. Daar bestaan markte wat nie bedien word met die huidige graderingstelsel nie.
- Die grondboon industrie het 'n baie goeie reputasie wat deur die Raad opgebou is. Daar is egter te veel rompslomp wat uitgeskakel kan word deur 'n vryer bemarkingselsel.
- Handelaar is gedurende die seisoen aangemoedig om grondbone in te voer as gevolg van tekorte. Die tekorte het egter nie ontstaan nie en groot verliese word tans op die ingevoerde grondbone gelei.

3.5.4 VOORSTELLE

- "Machine clean" grondbone moet beskikbaar wees sowel as uitgesoekte grondbone.
- Produksiestandaard in Amerika moet vergelyk word met Suid-Afrika se standaard.
- Wil self kan uitvoer na nuwe markte onderhewig aan die produkstandaard wat deur die koper en Handel en Nywerheid gestel is.
- Prys-differensiasie tussen groot en klein kopers instel of op laat kontrakte.

3.6 BETTER-KIND FOODS (B.K. FOOD)

3.6.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr Johan F Halstead, Bestuurder en eienaar van B.K. Foods.

3.6.2 TIPE BESIGHEID

Die besigheid bestaan uit grondboonverwerking, verpakking en verspreiding aan groothandelaars. Die aanleg is primitief en masjinerie is lank reeds in gebruik. Grondbone word slegs verpak in 30 g pakkies en 'n klein hoeveelheid word ook vanaf die fabrieksvloer aan die publiek verkoop. B.K. Food verwerk sowat 80 - 100 ton grondbone per maand. B.K. Food teiken slegs op die swart mark.

3.6.3 KOMMENTAAR

- Grondbone word op prys en nie op kwaliteit aangekoop.
- Die Raad het altyd 'n goeie diens gelewer en sy fabriek het nog nooit gaan staan as gevolg van tekort aan voorrade nie.
- B.K. Foods vermoed dat groot hoeveelhede persgrondbone met eetgrondbone gemeng word deur plaaslike mededinging wat pryse en dus marges onder geweldige druk plaas. Persgrondbone is nie vir hom, as wettige handelaar, beskikbaar nie.
- Hierdie probleem, tesame met grootskaalse gesmokkel van sy mededingers, veroorsaak dat B.K. Foods nouliks 'n bestaan kan voer.
- Die invoer van grondbone terwyl daar plaaslik beskikbaar is, berokken hulle groot skade.

- Daar moet steeds beheer toegepas word, en die Raad het 'n belangrike stabiliserende rol gespeel in die verlede. Smokkelhandel is egter besig om die bedryf te kelder en iets moet daaraan gedoen word.
- B.K. foods stel nie belang om self te sorteer nie maar sal graag direk van die koöperasie wil koop.
- Brutowins is 23 persent op 30 g pakkies (groothandelprys = 11c per 30 g). Dit lei tot feitlik geen nettowins nie. Groot omsette moet gehandhaaf word ten einde 'n bestaan te maak. Die klein-handelaar verkoop van 20 - 25c per 30 g pakkie.
- B.K. Food sal bereid wees om 'n heffing oor te betaal aan enige stabiliserende liggaam.

3.6.4 VOORSTELLE

- Maatreëls moet geïmplementeer word ten einde die smokkelhandel aan bande te lê deur middel van vryer bemerking ten einde die speelveld gelyk te maak.
- Vervolging kan die smokkelhandel tydelik laat afneem, maar sal dit nooit stopsit nie.

3.7 VICTORIA PRODUCE

3.7.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr Kishor B Manjee, Direkteur en eienaar van Victoria Produce.

3.7.2 TIPE BESIGHEID

Victoria Produce is 'n verspreider, in- en uitvoerder van grane en

oliesade en is ook geassosieer word met verskeie ander verwante besighede.

Victoria Produce hanteer sowat 100 ton grondbone per maand.

3.7.3 KOMMENTAAR

- Enige bemarkingstelsel wat beheer word sal op die langdurig faal. Ekonomiese faktore moet die belangrikste rol speel by die bemarking van enige produk.
- Standaard soos gestel deur die graderingsregulasies is te rigied. Meer buigbaarheid moet beskikbaar vir behoeftes wees. Marksegmente bestaan wat nog nie bevredig word deur die huidige graderingsregulasies nie. ("Machine clean" grondbone).
- Prys is te hoog. Swart skoolkinders, wat die grootste mark uitmaak, kan grondbone nie meer bekostig nie. Suid-Afrika is 'n derdewêreld land en sy standaard moet dienooreenkomstig aangepas word.
- Raad lewer altyd 'n goeie diens. Soms ontstaan daar kommunikasie probleme tussen die Raad en Koöperasie ten opsigte van vragte wat gelaai moet word. Die vragmotor daag op terwyl die stapel berook word, wat tot onnodige verliese lei.
- 'n Skema moet ook die handelaar tevrede stel en nie net slegs die produsent nie. Eetgrondbone het te veel onnodige middelmannen en oneffektiewe kostes van die produsent tot by die verbruiker.
- Grondbone is hoogs pryselasties en die kopers nie baie kwaliteitsbewus nie. (Swart mark)
- Standaardgraad eetgrondbone is tydens die saadseisoen nie

beskikbaar nie, omdat agente besig is om saad uit te soek. Indien dit nie opgeneem word as gevolg van klimaatsfaktore nie, word die grondbone weer in die mark teruggesit. Invoere kan dan reeds plaasgevind het wat tot onnodige verliese lei.

- Selektering en hantering van grondbone by agente is te duur. Grondbone moet ten alle tye markgeoriënteerd bemark word as gevolg van sy pryselastisiteit. Daarom moet daar so min as moontlik kostes wees.

3.7.4 VOORSTELLE

- Tydens tekorte moet die oes toegeken word pro-rata aan almal wat wil hê en nie op historiese rekord by die Raad nie.
- Raad moet bemarkers aanstel wat reeds prakties in die grondbonemark bemark het.
- Sou verkies om by die koöperasie te koop teen selekteringstasiewe waarvoor getender is.

3.8 J L R HAU YOON

3.8.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Winnie Hau-Yoon Retief, Direkteur van die maatskappy en Lourens Retief.

3.8.2 TIPE BESIGHEID

In- en uitvoerders van grane en oliesade as primêre funksies. Verpakking en toekomstige verwerking word gedoen en beplan, verpak en voer ook akkerbone en droë-erte uit. Ongeveer 50 ton grondbone word maandeliks hanteer.

3.8.3 KOMMENTAAR

- Die produk moet by die oorsprong verwerk word sodat die finale produk vervoer kan word. Marges op landbouprodukte is te klein om die afval ook te vervoer.
- Sal eerder by die Koöperasie wil koop voordat self verwerk word.
- Hulle as uitvoerders het al jare se ervaring om die kanale so kort as moontlik te hou en dus goedkoopste kostes na te volg. Uitvoere behoort deur erkende uitvoerders behartig te word.
- Sou verkies om by 'n agent te koop in plaas van direk by die boer, mits almal daar koop. Dit verseker 'n gespesifiseerde graad (kwaliteit).
- Klein pitte (110/130) is nie in aanvraag nie.
- Onregverdige mededinging skep 'n groot probleem deurdat pryse onder realistiese winsmarges gesny word.
- Daar bestaan meer as een mark wat bedien moet word. Persbone word selfs in die eetmark verkoop. Dit veroorsaak geweldige druk op marges van "eerlike" kopers.
- Persbone van goeie kwaliteit word byvoorbeeld deur welsynsorganisasies opgekoop en gemaal saam met mieliemeel wat aan Afrika state geskenk word.
- Indien die OSR nie bone beskikbaar het nie behoort handelaar toegelaat te word om ander bronne van grondbone te benut.

3.8.4 VOORSTELLE

- Het nie 'n probleem met die stelsel soos wat dit tans bedryf word nie. Sal egter ook self wil uitvoer.
- Grondbone moet ook vir 'n ander gradering in "derdewêreld markte" beskikbaar wees.
- Persmateriaal moet ten volle benut word in die menslike mark waar moontlik.

3.9 ELECTRO SORTING AND PACKING

3.9.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr T.J. le Bretton, bestuurder van Electro Sorting and Packing.

3.9.2 TIPE BESIGHEID

Electro Sorting vervul grootliks dieselfde funksies as 'n agent van die Raad en beklee dan ook hierdie status. Grondbone word geselekteer, verwerk en verpak by Electro Sorting. Die aanleg het 'n deurset van 1 000 - 1 800 ton grondbone per maand.

Electro Sorting was die baanbreker om van elektroniese apparaat gebruik te maak om bone te selekteer.

Electro Sorting beweer ook dat hulle reeds 15 jaar gelede vertoë tot die Raad gerig het om die graderingsregulasies te verander ten einde meer marksegmente met verskillende behoeftes te bedien. Hierdie veranderinge wat hulle bepleit het is in 1989 ingestel.

3.9.3 KOMMENTAAR

- Die bemarking van grondbone word baie streng beheer wat alle vryemark inisiatief demp. In die VSA word groter klem gelê op die beheer van produksie as bemarking.

3.9.4 VOORSTELLE

- Die prys van grondbone moet deur vraag en aanbod bepaal word.
- Produksie (kontrakverbouing) moet beheer word en nie die bemarking daarvan nie.

3.10 BEN METTER/RICHTER

3.10.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr Johan Pheiffer, eienaar van Ben Metter/Richter.

3.10.2 TIPE BESIGHEID

Ben Metter Richter is die oudste graanhandelaar in Suid-Afrika en is tydens 1907 gestig. Die organisasie se hoof funksie is in- en uitvoere van verskeie produkte waaronder droë-bone, graansorghum en grondbone is.

Grondbone word hoofsaaklik na Mosambiek uitgevoer in sy onverwerkte vorm. Grondbone van ongeveer 4 000 ton per jaar word binnelands na kleiner verwerkers versprei.

3.10.3 KOMMENTAAR

- Die Oliesadebeheerraad se diens was altyd goed en geen groot probleme word ondervind met bemarking nie.
- Die bedryf word gestrem deur te veel beheer. Minder regulering

sal groter markte ontwikkel as wat tans die geval is.

- Hanteer ook self groot hoeveelhede droë-bone en het 'n voorkeur in die droë-boneskema waar daar 'n kombinasie van vryemark en beheer bestaan.
- Gekant teen algehele vryemark omdat dit kwaliteitsprobleme tot gevolg kan hê. Dit kan ook gebeur dat klein verwerkers oral ontstaan wat bestaande verwerkers onder druk kan plaas.
- Dit is vir Ben Metter Richter belangrik om by 'n betroubare koper te koop, of die Raad, of 'n koöperasie wat vir hom dit lewer waarvoor betaal is.
- Standaarde moet gehandhaaf word, hoewel daar moontlik markte kan wees wat nie met die huidige graderingsregulasies behou word nie.
- Smokkelhandel vind op groot skaal plaas, wat die hele bedryf skade berokken.
- Daar bestaan 'n groterwordende vraag na groter pitte (70/80).
- Heffings onder enige skema is noodsaaklik vir die bedryf.

3.10.2 VOORSTELLE

- 'n Vloerprysskema onder die Bemarkingswet vir grondbone.
- 'n Oorkoepelende liggaam om steeds streng standarde te handhaaf.
- Een bemarkingskema in die hele RSA (TBVC-lande ingesluit).

3.11 S.A. OLIE

3.11.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr A.J.A. White, hoofbestuurder en Mnr Richard Irish, Tegniese direkteur van S.A. Olie.

3.11.2 TIPE BESIGHEID

S.A. Olie is persers van hoofsaaklik sonneblom. Grondbone word hoofsaaklik verbotter en as eetgrondbone verkoop. S.A. Olie is die grootste aankopers van eetgrondbone in die RSA en verwerk sowat 17 000 ton grondbone per jaar. Hulle handelsmerk is die bekende Black Cat grondbonebotter wat reeds vir 70 jaar op winkel rakke beskikbaar is.

S.A. Olie besit 63 persent van die grondbonemarkaandeel en Yum Yum tweede met 23 persent. Harts het 7 persent en Crown 2 persent.

3.11.3 KOMMENTAAR

- S.A. Olie ondervind 'n hele reeks van probleme met die huidige allokasie reëlins van grondbone. Sedert 1989 is daar 'n skaarste aan NC 70/80 grondbone ondervind en moes S.A. Olie onder grade ("splits") bymeng. Sedert die vermenging plaasgevind het, het kliënte klagtes skerp toegeneem wat die handelsnaam skade berokken.
- Uitvoere is baie pryssensitief en die S.A. Olie beweert dat sy uitvoere kan verdubbel as die prys en kwaliteit reg is. Tot en met 1989 was grondbone baie mededingend op die wêreldmark maar die prys het nou 'n plafon bereik.
- Die speelveld in die grondbonemark is nie gelyk nie. Koöperasie kry onbillike voordele as gradeerders en in terme

van vervoerkoste.

- Die Oliesadebeheerraad kompeteer ook met S.A. Olie as gevolg van sy uitvoerbeleid. Uitvoere van grondbone terwyl die binnelandse mark 'n tekort aanvaar, is 'n wanpraktyk. Dit dwing S.A. Olie om 'n swakker kwaliteit in te voer. Enige mark kan teruggewen word as die kwaliteit reg is. Die uitvoer van geen waarde-toegevoegde produkte is 'n verdere swak beleid en die ekonomie lei skade. Die beste deel van die oes word uitgevoer en die res word binnelands versprei. Die eerste prioriteit moet die binnelandse mark wees, veral noudat die prys 'n plafon bereik het.
- Allokasie behoort op grond van geskiedenis gedoen te word, hoewel nuwe toetreders ook toegelaat moet word.
- Die Oliesadebeheerraad kan geen definitiewe uitsluitel gee oor die beskikbaarheid, al dan nie, van die aangevraagde voorrade nie wat lei tot onsekerheid.
- S.A. Olie kry dieselfde behandeling by Oliesadebeheerraad as enige ander klein verwerker, hoewel hulle die grootste kopers is.

3.11.4 VOORSTELLE

- Binnelandse mark moet eerste prioriteit wees, veral in jare van tekorte.
- Sou verkies om direk by koöperasie te koop op 'n kontrakbasis eerder as om van produsente te koop, sou die skema wysig.
- Speelveld moet gelyk gemaak word tussen alle verwerkers.

- By allokasie moet die grootte van die klient in ag geneem word, asook die kwaliteit van die produk wat verkoop word.
- Eenvormige bemarkingstelsel in die hele RSA (TBVC-lande ingesluit).

3.12 TIGER OATS

3.12.1 ONDERHOUD

Onderhoud is gevoer met Mnr Boris Kaplan, Industriële en Kommersiële skakelbeampte en mnr Cliff Taylor, Finansiële bestuurder van die Oliedivisie.

3.12.2 TIPE BESIGHEID

S.A. Olie en Cape Oil is die vernaamste filiale van Tiger Oats in die grondbone bedryf en uit die aard van die saak het meeste van die kommentaar en voorstelle ooreengestem met S.A. Olie en Cape Oil. Slegs nuwe inligting word opgeskryf.

3.12.3 KOMMENTAAR

- Bereid om onder enige stelsel te funksioneer solank daar ordelikheid en 'n mate van stabiliteit in die mark is.
- Probleme in die skema moet aangespreek word, anders sal die bedryf skade lei.
- Die verandering in die graderingstelsel het veroorsaak dat die persgrondbone se kwaliteit baie swakker is (egter 'n voordeel vir die produsent).
- Alles moet nie op een slag uitgevoer word nie. Die binnelandse

mark moet eers gemonitor word. Waarde moet bygevoeg word voor uitvoere.

- Die stelsel is nie billik teenoor almal nie.

3.12.4 VOORSTELLE

- Oor die grense lewering moet stop gesit word of 'n oplossing vir die probleem gevind word.
- Binnelandse mark moet eerste prioriteit wees. Uitvoere moet in surplus tye plaasvind.
- Beheer moet steeds toegepas word hoewel alles daarop dui dat daar in elk geval sal moet weg beweeg word vanaf 'n eenkanaal-bemarkingstelsel.

4. OPSOMMING

- Beheer moet in een of ander vorm bestaan. 'n Hoë premie word deurgaans op stabiliteit in die bedryf geplaas.
- Heffings is aanvaarbaar vir alle verwerkers, kopers ens.
- Deregulering van die skema, ten einde die industrie meer privaat inisiatief toe te laat word as belangrik beskou en die uitbreiding en ontwikkeling van nuwe produkte, markte ens.
- Die omseiling van die skema veroorsaak dat die speelveld ongelyk is en plaas druk op eerlike kopers se marges. Kopers word in baie gevalle tot omseiling gedwing as gevolg hiervan.
- Die industrie is goed gevestig met 'n uitstekende infrastruktuur vanaf die produsent tot by die verbruiker.

- Die winsmarge van verwerkers is relatief laag (3 - 18 %). Die grootste wins word deur kleinhandelaars gemaak (50 - 100%).
- Die graderingsregulasies word deurgaans as goed en voldoende beskou hoewel sekere marksegmente veral in Natal geïdentifiseer is waarop die gradering nie teiken nie.
- Koöperasies wat verwerking van grondbone doen word allerweë as onbillike mededingers beskou. Die breë persepsie bestaan ook deurgaans dat agentevergoeding te hoog is.
- Groter prysdifferensiasie blyk nodig te wees tussen pers- en eetgrondbone.
- Die uitvoerstelsel en beleid van die Oliesadebeheerraad word deurgaans veroordeel.
- Meeste van die verwerkers sal eerder by 'n koöperasie of die Raad grondbone koop as direk by die produsent.
- Nuwe produkte by grondbone blyk nie aftrek te kry nie en die grootste potensiaal lê in sy oorspronklike vorm (gebak en gesout).
- Afleweringstydperke is herhaaldelik as 'n probleem uitgewys.
- Die saadskema weerhou privaat instansies om toetrede as gevolg van die subsidie op saadpryse.

b. Indien nee, hoekom nie?

| | |
|---------------------------|--|
| Gebied is nie geskik nie | |
| Nie ingerig daarvoor nie | |
| Dis nie lonend nie | |
| Weet te min van die gewas | |
| Ander | |

NOTA: Indien u antwoord NEE was op VRAAG 16a kan u die res van AFDELING C ignoreer en met AFDELING D aangaan.

VRAAG 17

Dui aan watter tipe bemerkingskema u vir sojabone sou verkies.

| | |
|--|--|
| Eenkanaal (soos tans) | |
| Vloerprysstelsel (bv. droë bone, aartappels of graansorghum) | |
| Totale vryemark (bv. groente) | |
| Ander | |

VRAAG 18

a. Indien die Wet dit sou toelaat sou u belangstel om by die verdere verwerking en bemerking van u eie sojabone betrokke te raak? (bv. volvetvervaardiging)

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

AFDELING D: SONNEBLOMME

VRAAG 19

a. Verbou u sonneblom?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

b. Indien nie, hoekom nie?

| | |
|---------------------------|--|
| Gebied is nie geskik nie | |
| Nie ingerig daarvoor nie | |
| Dis nie lonend nie | |
| Weet te min van die gewas | |
| Ander | |

NOTA: Indien u antwoord NEE was op VRAAG 19a kan u die res van AFDELING D ignoreer.

VRAAG 20

Dui aan watter tipe bemerkingskema u vir sonneblom sou verkies.

| | |
|--|--|
| Eenkanaal (soos tans) | |
| Vloerprysstelsel (bv. droë bone, aartappels of graansorghum) | |
| Totale vryemark (bv. groente) | |
| Ander | |

AFDELING A: ALGEMEEN

VRAAG 1

Watter Oliesaad is die belangrikste oliesaad in u boerdery oor die laaste 2 jaar in terme van produksievolume?

| | |
|-----------|--|
| Grondbone | |
| Sonneblom | |
| Sojabone | |

NOTA: Maak slegs een kruisie langs die belangrikste oliesaad in u boerdery die laaste 2 jaar.

VRAAG 2

Hoe gereeld verbou u die oliesaad wat u in VRAAG 1 gekies het?

| | |
|------------------------|--|
| Elke seisoen | |
| Gewoonlik 1 uit 2 jaar | |
| Gewoonlik 1 uit 3 jaar | |
| Minder as dit | |

VRAAG 3

Wat is die belangrikste faktor wat u laat besluit om die oliesaad in VRAAG 1 aan te plant?

| | |
|---------------------------|--|
| Verloop van seisoen | |
| Prys van ander gewasse | |
| Vorige produsenteprys | |
| Beskikbaarheid van arbeid | |
| Voldoende inligting | |

NOTA: Rangskik in volgorde van belang van 1-5, waar 1 die belangrikste rede is.

VRAAG 4

Watter oppervlakte in hektaar plant u gemiddeld in 'n "normale" jaar van die oliesaad in VRAAG 1?

| | |
|-----------------|--|
| Minder as 50 ha | |
| 50 - 200 ha | |
| 200 - 400 ha | |
| 400 - 600 ha | |
| meer as 600 ha | |

VRAAG 5

Hoe tevrede is u met die huidige bemerkingsreëlings van oliesade, naamlik die eenkanaalpoelskema?

| | |
|------------------|--|
| Baie tevrede | |
| Tevrede | |
| Glad nie tevrede | |
| Onseker | |

VRAAG 6

Weet u wat veroorsaak die verskil tussen die voorskot- en verkoopprijs van die oliesaad in VRAAG 1 (byvoorbeeld vir wat en hoeveel)

| | |
|------|--|
| Ja | |
| Soms | |
| Nee | |

VRAAG 7

a. Behoort u aan 'n boerevereniging?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

b. en, is u aktief betrokke?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

VRAAG 8

Is u bewus van die Nasionale Oliesadeprodusente-organisasie van die SALU se bestaan?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

VRAAG 9

In u opinie, is dit enigsins nodig vir die oliesadebedryf om 'n produsente-organisasie te hê.

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

VRAAG 10

Sou u bereid wees om vrywillig 'n geldelike bydrae per ton te maak ten einde 'n produsente-organisasie in stand te hou?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

NOTA: Ignoreer asseblief u antwoord in VRAAG 1 wanneer u die res van die vraelys voltooi.

AFDELING B: GRONDBONE**VRAAG 11**

a. Verbou u grondbone?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

b. Indien nee, hoekom nie?

| | |
|---------------------------|--|
| Gebied is nie geskik nie | |
| Nie ingerig daarvoor nie | |
| Dis nie lonend nie | |
| Weet te min van die gewas | |
| Ander | |

NOTA: Indien u antwoord NEE was op VRAAG 11a kan u die res van AFDELING B ignoreer en met AFDELING C aangaan.

VRAAG 12

Dui aan watter tipe bemerking-skema u vir grondbone sou verkies.

| | |
|--|--|
| Eenkanaal (soos tans) | |
| Vloerprysstelsel (bv. droë bone, aartappels of graansorghum) | |
| Totale vryemark (bv. groente) | |
| Ander | |

VRAAG 13

Is u vertrouwd met die graderingsregulasies vir grondbone?

| | |
|----------|--|
| Goed | |
| Redelik | |
| Glad nie | |

VRAAG 14

a. Indien die Wet dit sou toelaat sou u belangstel om by die verdere verwerking van u eie grondbone betrokke te raak? (bv. uitsoek, bak en verpak)

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

b. en, die bemerking daarvan?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

VRAAG 15

a. Van watter oestegniek maak u hoofsaaklik vir grondbone gebruik?

| | |
|------------|--|
| Meganies | |
| Hopies pak | |

b. Indien meganies, het u 'n droër?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

c. Indien hopes, hoekom nie meganies?

| | |
|---------------------|--|
| Weet te min daarvan | |
| Te duur | |
| Oneffektief | |
| Genoegsame arbeid | |
| Ander redes | |

NOTA: Meer as een X kan getrek word.

AFDELING C: SOJABONE**VRAAG 16**

a. Verbou u sojabone?

| | |
|-----|--|
| Ja | |
| Nee | |

"ENGLISH ABSTRACT"

A STRATEGY FOR THE OILSEEDS INDUSTRY

PURPOSE

The emphasis in this study is on the primary sector of the oilseeds industry, hence from the production to the marketing of the seeds.

The Agricultural industry in South Africa has been highly protected since the great depression of the Thirties mainly in the form of State intervention in the pricing process. Since the Government's adoption of the Whitepaper on Agricultural policy in 1986, mainly favouring Privatisation and Deregulation in the Agricultural sector, the external environment has become more hostile to controlled marketing and other regulatory measures.

This, together with political changes and current economic turmoil has created great uncertainty amongst oilseed producers with regard to the direction in which their representative organisation should lead them. This strategic plan endeavours to identify the threats and opportunities which arise out of this rapidly changing and dynamic environment. In addition with this an internal analysis of the National Oilseeds Producers Organisation has been undertaken to identify those specific strongpoints and weaknesses that should either be avoided or exploited, respectively.

Four areas of strategic importance are addressed in this analysis, namely;

- improvement of competitiveness,
- equitable protection from foreign competition of the local producers,
- stabilizing supply and demand,
- increase the producers part of the consumers rand,

It is critical that the implementation of a strategy should successfully address these issues, in order to forefull the mission of the primary oilseeds industry, namely;

- the profitable production of high quality protein an oil,
- to serve current marketsegments by means of marketing aids and -structures,
- to develop new markets (shortened).

After considering these and the results of research on producers and buyers perceptions in these regard the author came to the conclusion that regulation in the oilseeds industry has serviced its purpose well, namely the stabilizing of prices despite of the fluctuating supply of oilseeds.

However, since the implementation of tariff based import control measures, the bargaining power of producers has dropped considerably mainly because of greater exposure to foreign competition, which is indirectly and directly subsidised by their country's of origin.

These and other factors confirmed the need for the South African producer to become more competitive, especially because of the more hostile environment that producers are anticipated to face in the near future. It is concluded that this competitiveness can be achieved by lifting the strict control measures of the one channel marketing scheme and by phased exposure to market forces. Because of the unique characteristics of agricultural production and -marketing however, where many relatively small producers have to bargain with few big buyers there will always be a need for collective organised action from the producer's side. The introduction of a more deregulated marketing system thus has to have certain measures to protect and stabilize the industry from the volatility of production factors.

According to the author the introduction of a floor price system within the framework of the Marketing Act will be the policy

option most consistent with the strategy concluded by the study, to be in the best interest of the oilseed industry. It is recommended that this scheme should be administered by an private organisation formed by the merger of the Oilseeds board and NOPO.