

DIE ONTWIKKELING VAN 'N STRATEGIESE PLAN VIR 'N KLEINSAKE ONDERNEMING IN DIE WOL- EN VELLEBEDRYF

A.J. WOLFAARDT, B.Agric

Skripsie goedgekeur ter 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

Studieleier: Prof. J.G. Kotzé

Potchefstroom

1991

EXECUTIVE SUMMARY

The study which was undertaken concerns a company in the wool, hide and skins (animal) industry. The objective of the study was to compile a strategic plan in order to ascertain the direction in which the company should go.

Management of the company (Vaalrivier Wol en Vellekopers, also known as VVK), perceived the need for a new strategic plan as a result of the following factors:

- Profit objectives were not realising as envisaged.
- The environment in which business was done, was rapidly changing (i.e. in terms of increased hostility).
- Management, due to their workload (operational), were not in a position to undertake strategic planning on their own.

Due to a strategy of expansion which was formulated in 1985, the company, at the onset of the study, experienced serious financial problems (primarily due to take-over). Management felt that if the correct strategy could be formulated, mistakes would be rectified and longterm viability be reinstated.

The model which was used as a framework in the analysis of the company and its environment was compiled by professor J.G. Kotzé. The research was conducted according to the empirical comparative method by which the company was compared with its main competitors both as to internal and environmental conditions.

The results which were obtained can be summarized as follows:

□ Financial

A complete decline in the financial situation of the company was shown over the five year period which was investigated. Financial models which can be utilised to predict corporate viability of the company predicted imminent failure.

☐ **Environmental**

The company, operating in a very hostile environment, had the options of either divesting, contracting or liquidation. Hostility was primarily due to reduction in selling prices of products, product supply, exceeding demand on a national and international basis as well as the domination of the national industry by four large companies. Linked to the current negative outlook of the South African economy, chances were that competition and the fight for survival would only increase.

☐ **Industry/marketing**

By means of a growth strategy VVK tried to be more competitive. The study indicated that this was the primary cause of the current distress in which the company found itself. (Expansion on a geographical basis has drained all the financial resources.) The four dominating companies in the industry have at their disposal capital and other resources with which VVK could not compete, unless the company was reduced to a size which would not threaten the four companies. In the current slump which the industry is going through, capital resources is a key success factor and VVK had no such resources or the ability to raise such resources. VVK did not have market leadership on a national basis and thus it could not compete with the four leaders.

☐ **SWOT analysis**

The company had no distinct strong points on which it could capitalise (gain competitive advantage). Key issues in the study were that VVK could not accommodate further reductions in the selling price of its products and that the selling of fixed and moveable assets to reduce debt, was not possible over the short term (thus compounding the cash flow problem).

Due to the shortage and high cost of capital, integration could not be achieved in order to boost profitability. No other marketing channels were available due to the structure of the industry (one channel marketing system of wool). The whole study has shown that the previous strategy which was followed, did not lead to the desired results. Due to findings that the company was operating in a hostile environment, linked with critical internal weak points (financial), a turnaround, liquidation or divesting strategy should be followed. This view was reinforced by the fact that the company had a weak competitive position in a declining market.

Current indications are that the company will have to liquidate in order to give management the opportunity to start new ventures. It is thus proposed that:

- assets be liquidated in order to repay debt,
- assets which does not have an effect on cash generation should be sold first in order to maintain cash flow (farm and transport division),
- unless creditors puts VVK in liquidation, management should undertake the dissolution over a period of six months in order to give the personnel the opportunity to find other work.

NOTE:

By completion of the study, the company was liquidated by its creditors. Mr D.S. Cronje was offered a managerial position in another company and the other personnel started a similar company to VVK but on a scale which "holds no threat to large competitors."

INHOUDSOPGAWE

Executive summary i

Lys van figure en tabelle xii

HOOFSTUK 1 : INLEIDING TOT DIE STUDIE WAT ONDERNEEM IS 1

1.1 INLEIDING 1

1.2 VERWYSINGSRAAMWERK EN PROBLEEMSTELLING 2

 1.2.1 Die onderneming waarbinne die ondersoek uitgevoer word 2

 1.2.2 Probleemstelling 2

1.3 DOELSTELLING 4

1.4 DIE STUDIE 5

 1.4.1 Omvang van die studie 5

1.5 NAVORSINGSMETODIEK 6

1.6 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE 7

1.7 BEGRIPSOMSKRYWING 7

1.8 AKTUALITEIT 8

1.9 VERDERE ONTPLOOIING 8

HOOFSTUK 2 : HISTORIESE OORSIG VAN VVK 11

2.1 INLEIDING 11

2.2 FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE STUDIE 11

 2.2.1 Makrofaktore 12

2.2.2	Mikrofaktore	12
2.2.3	Historiese oorsig	13
2.2.3.1	Aktiuiteite van die onderneming	13
2.2.3.2	Historiese agtergrond van die onderneming	14
2.3	STRATEGIESE MODEL	16
2.3.1	Inleiding	16
2.3.1.1	Die doelwitvoorneme	16
2.3.1.2	Die ondernemingsprofiel	16
2.3.1.3	Gapingsontleding	17
2.3.1.4	Omgewingsontleding	17
2.3.1.5	SWOT- en industrie-ontleding	17
2.3.1.6	Identifikasie en verifikasie van spitsvrae	17
2.3.1.7	Stelling van doelwitte	18

HOOFSTUK 3 : DOELWITVOORNEME EN DIE ONDERNEMINGSPROFIEL ... 20

3.1	INLEIDING	20
3.1.1	Missie	20
3.1.1.1	Formulering van die missie	21
3.1.2	Winsgewendheids- en groeidoelwitte	22
3.1.3	Etiese/sosiale beperkinge	24
3.2	ONDERNEMINGSPROFIEL	24
3.2.1	Besigheidslyne en winssentrums	24
3.2.2	Finansiële ontleding	27

3.2.2.1	Verhoudingsontleding	28
3.2.2.2	Beaver-ontleding	29
3.2.2.3	Altman model	30
3.2.2.4	De la Rey model	31
3.2.2.5	Aanwendingsmoontlikhede van die modelle	32
3.2.3	Fisiese fasiliteite en hulpbronnontleding	32
3.2.4	Groeifaktore en strategiese interne faktore	33
3.2.5	Gapingsontleding	33

HOOFTUK 4 : ONTLEDING VAN DIE OMGEWING WAARBINNE

DIE ONDERNEMING FUNKSIONEER	35
4.1 INLEIDING	35
4.1.1 Identifikasie van veranderlikes	35
4.2 VERAFGEELEË OMGEWING	36
4.2.1 Ekonomiese faktore	36
4.2.2 Tegnologiese faktore	36
4.2.3 Politiese en wetlike faktore	37
4.2.4 Sosiale faktore	38
4.3 ONMIDDELLIKE OF BEDRYFSOMGEWING	38
4.3.1 Mededingende staat	39
4.3.2 Kliënteprofiel	39
4.3.3 Toeganklike arbeidsmag	39
4.3.4 Verskaffers en krediteure	40

**HOOFSTUK 5 : INDUSTRIEONTLEDING MET SPESIFIEKE VERWYSING
NA DRYFKRAGTE WAT MEDEDINGING BEPAAL 42**

5.1 INLEIDING 42

5.1.1 Industriële situasieontleding 42

5.1.2 Mededingende situasieontleding 46

5.1.2.1 Bedreiging van nuwe toetreders 46

5.1.2.2 Verskaffers en kopers 48

5.1.2.3 Substitute/plaasvervangers 49

5.1.2.4 Interne kompetisie in die industrie 49

**HOOFSTUK 6 : SWOT-ONTLEDING EN DIE IDENTIFIKASIE VAN
FAKTORE IN DIE FINALE STRATEGIESE KEUSE 52**

6.1 INLEIDING 52

6.1.1 SWOT-ontleding 52

6.2 IDENTIFIKASIE VAN KRITIESE FAKTORE 53

6.3 ONTWIKKELING VAN ALTERNATIEWE STRATEGIESE KEUSES 53

6.3.1 SWOT-ontledingsdiagram 54

6.3.2 Hoof strategiese seleksiematriks 55

6.3.3 Hoof strategiese groeperingsmatriks 56

6.4 STRATEGIESE KEUSE 57

6.5 DIE STEL VAN DIVISIONELE DOELWITTE EN
STRATEGIESE RIGLYNE 61

TOONSTUK 6.1: Opsomming van die industrie-ontleding 63

HOOFSTUK 7 : DOELWITVOORNEME EN PROFIEL VAN DIE ONDERNEMING 66

7.1	INLEIDING	66
7.2	MISSIE	66
7.2.1	Winsgewendheid en groeidoelwit	67
7.3	ONDERNEMINGSPROFIEL	68
7.3.1	Besigheidslyne	68
7.3.2	Winssentrums en produkportefeuljes	69
7.3.2.1	Winssentrums	69
7.3.2.2	Produkportefeulje	69
7.3.3	Fisiese fasiliteite	71
7.3.4	Finansiële ontleding	72
7.3.4.1	Balansstaat	72
7.3.4.2	Inkomstestaat	73
7.3.4.3	Verhoudingsontleding	74
7.3.4.4	Bedryfswinsontleding	75
7.3.4.5	Geprojekteerde kontantvloei staat	76
7.3.4.6	Opsomming van finansiële toestand	77
TOONSTUK 7.1: Balansstate van die VVK groep vir die periode 1985/86 tot 1989/90		79
TOONSTUK 7.2: Inkomstestate van Vaalrivier Wol en Vellekopers		80
TOONSTUK 7.3: Balansstaat verhoudings		82
TOONSTUK 7.4: Verhoudingsgetalle as voorspeller van finansiële mislukking		84

HOOFSTUK 8 : OMGEWINGSONTLEDING	90
8.1 INLEIDING	90
8.1.1 Afgeleë omgewing	90
8.1.1.1 Ekonomies	90
8.1.2 Internasionale markte	93
8.1.2.1 Nasionale markte	94
8.1.2.2 Politiese en wetlike faktore	95
8.1.2.3 Sosiale faktore	95
8.1.3 Onmiddellike omgewing	95
8.1.3.1 Mededingende staat	95
8.1.3.2 Kliënteprofiel	96
8.1.3.3 Toeganklike arbeidsmag	98
8.1.3.4 Verskaffers en krediteure	98
BYLAE 8.1: Markaandeel in bedieningsgebiede teenoor konkurrent vir die periode 1989 tot 1990 (huide in bedieningsgebied)	100
HOOFSTUK 9 : INDUSTRIEONTLEDING	107
9.1 INLEIDING	107
9.2 MARKGROOTTE, GROEIKOERSE EN STRATEGIESE PLASING VAN ONDERNEMINGS IN DIE INDUSTRIE	107
9.2.1 Markgrootte en groeikoerse	107
9.2.2 Strategiese plasing	108
9.2.3 Relatiewe winsgewendheid	109

9.2.4	Grense tot toegang en uittrede en tegnologie	110
9.2.5	Kapitaalbehoefte	110
9.2.6	Vertikale integrasie	110
9.3	DRYFKRAGTE IN DIE INDUSTRIE	111
9.3.1	Verandering in langtermyn-groeikoers	111
9.3.2	Verandering in kopers	111
9.3.3	Produk-innovasie	112
9.3.4	Bemarkings-innovasie	112
9.3.5	Toetrede of uittrede van belangrike ondernemings	112
9.3.6	Verandering in koste en doeltreffendheid	112
9.4	DIAGNOSERING VAN DIE INDUSTRIE SE BESIGHEIDS- EN EKONOMIESE KENMERKE	113
9.5	STRATEGIESE FAKTORE VAN BELANG IN DIE INDUSTRIE	114
9.6	GEVOLGTREKKING RAKENDE DIE INDUSTRIE SE AANTREKLIKHEID	115
9.7	“FIVE FORCES” ONTLEDING	116
9.7.1	Nuwe toetreders	116
9.7.2	Verskaffers en kliënte	116
9.7.3	Interne kragte in die industrie tussen mededingers en plaasvervangers	117
9.8	MEDEDINGERONTLEDING	117
 HOOFSTUK 10 : SWOT-ONTLEDING EN DIE IDENTIFIKASIE VAN VERANDERLIKES		 119
10.1	INLEIDING	119
10.1.1	SWOT-ontleding	119

10.2 SPITSVRAE RAKENDE DIE ONDERNEMING	121
10.2.1 Fisiese fasiliteite	121
10.2.2 Verdere verlagings in verkoopprijs van produkte	122
10.2.3 Diversifikasie en/of integrasie asook alternatiewe bemarkingskanale	122
10.2.4 Kapitaalverkryging	123
10.2.5 Konsolidasie en/of rasionalisasie	123
10.2.6 Aanwending van mannekrag	124
10.2.7 Wenslikheid van voortsetting van huidige strategie	124
10.3 OPSOMMING	125
 HOOFSTUK 11 : DIE DAARSTELLING VAN GESKIKTE STRATEGIESE ALTERNATIEWE	 127
11.1 INLEIDING	127
11.2 STRATEGIESE ONTLEDING	127
11.2.1 BCG groei/marktaandeelmatriks	127
11.2.2 SWOT-ontledingsdiagram	128
11.2.3 Hoof strategiese keusematriks	129
11.2.4 Hoof strategiese groepering	130
11.3 STRATEGIESE PLAN EN AKSIEAANBEVELING	130
11.4 OPSOMMING	131
TOONSTUK 11.1: SWOT-ontledingsdiagram	133
TOONSTUK 11.2: Hoof strategiese keusematriks	134
 BIBLIOGRAFIE :	 135

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

Lys van figure

FIGUUR 2.1	
Die strategiese beplanningsproses	18
FIGUUR 3.1	
Produk portefeulje matriks	25
FIGUUR 5.1	46
FIGUUR 6.1	
SWOT-ontledingsdiagram	59
FIGUUR 6.2	
Hoof strategiese seleksiematriks	60
FIGUUR 6.3	
Die hoof strategiese groeperingsmatriks	61
FIGUUR 9.1	
Strategiese groepering/plasing	109

Lys van tabelle

TABEL 3.1	
Implikasies ten opsigte van die strategiese posisionering vanuit die groei marktaandeel matriks	27

TABEL 3.2
Finansiële verhoudingstendense oor tyd 28

TABEL 3.3
Gemiddelde waardes van verhoudings wat as aanduiders van
finansiële mislukking dien 30

TABEL 3.4
Altman se kritiese Z-waardes om finansiële mislukking te voorspel 31

TABEL 3.5
De La Rey se kritiese waardes om finansiële mislukking te voorspel 32

TABEL 4.1
Omgewingsverkenningmatriks 40

TABEL 5.1
Raamwerk vir industrie- en mededingerontleding 43

TABEL 5.2
Faktore en redes vir kennis van die generiese omgewing van 'n industrie 44

TABEL 6.1
Strategiese opsies op grond van kwadrantplasing 54

TABEL 6.2
Strategiese keuse volgens interne sterk- en swakpunte 56

TABEL 7.1 (a)
Markaandeel van VVK binne sy bedieningsgebied 70

TABEL 7.1 (b)
Relatiewe markaandeel van wol, huide en velle 70

TABEL 7.1 (c)
Produkportefeuljematriks 71

TABEL 7.2	
Inkomstestaat van VVK in vergelyking met die industrie	73
TABEL 7.3	
Bedryfswins per produk	75
TABEL 7.4	
Opsomming van geprojekteerde kontantvloei 1990/91	76
TABEL 7.5	
Finansiële verhoudings as aanduider van mislukking	77
TABEL 8.1	
Persoonlike inkomste en uitgawe van individue	91
TABEL 8.2	
Vergelyking van vvk met mededingers in terme van mededingende krag	96
TABEL 8.3	
Bemarkingskanale van VVK vir verskillende produkte wat hanteer word	97
TABEL 9.1	
Markgrootte en tendense	108
TABEL 9.2	
Die mate van integrasie in die industrie	111
TABEL 9.3	
Mededingerontleding	118
TABEL 10.1	
Prestasieprofiel van VVK	120

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE WAT ONDERNEEM IS

1.1 INLEIDING

Geweldige eise word hedendaags aan die bestuur van ondernemings gestel. Die eise word veroorsaak deur die toenemende kompleksiteit en gesofistikeerdheid op veral die volgende terreine:

- Die interne onderneming waar daar al groter wordende druk geplaas word op wins, die toewysing van hulpbronne, die bereiking van doelwitte en oorlewing in 'n vyandige omgewing.
- Die onmiddellike eksterne omgewing waar daar doelbewuste inmenging is deur konkurrente en eise gestel word deur wetgewing, gemeenskappe en kliënte asook verskaffers.
- Die afgeleë omgewing wat bestaan uit heersende en toekomstige ekonomiese, politieke en sosiale toestande waarbinne die onderneming bestuur moet word.
- Die gesamentlike teenstrydige doelwitte van die insethouders van die onderneming dit wil sê die topbestuur, werknemers, gemeenskappe en kliënte.

Ten einde die eise van bogenoemde faktore te oorbrug, moet daar 'n koppeling plaasvind tussen die onderneming en die verskillende omgewings. Hierdie koppeling staan as strategiese beplanning bekend. Die beplanningsproses, gebaseer op die ontwikkeling van 'n mededingende voordeel, stel die onderneming in staat om oor die lang termyn die doelwitte ten opsigte van groei en wins te bereik te midde van:

- veranderende omstandighede binne en buite die beheer van die onderneming,
- doelbewuste inmenging van konkurrente,
- veranderinge op tegnologiese gebied.

Die konsep van strategiese beplanning kan saamgevat word deur die definisie van Haspeslagh (1984; aangehaal deur Du Preez, 1987:54): "A deliberate, general, and integrative plan designed to enable an organization to reach its objectives by establishing a competitive advantage through the allocation

and deployment of resources despite intelligent and purposeful opposition found in the environment.”

1.2 VERWYSINGSRAAMWERK EN PROBLEEMSTELLING

1.2.1 Die onderneming waarbinne die ondersoek uitgevoer word

Die onderneming waarbinne die studie uitgevoer word, staan bekend as **Vaalrivier Wol-en Vellekopers (VVK)**. Die onderneming is in Parys in die Vrystaat gesetel en die besigheidsbedrywighede behels die volgende:

- Die aankoop van wol, huide, velle, skrootmetaal en bene. Aankope word op plase en abattoirs binne die bedieningsgebied deur verteenwoordigers van die onderneming gedoen.
- Die hersortering en baal van wol, waarna die gesorteerde produk aan die Wolraad bemark word deur middel van BKB (alleenagent van die Wolraad).
- Die bemarking van skrootmetaal aan metaalhandelaars na sortering.
- Die bemarking van bene, huide en velle wat op plase aangekoop word en die verkoop daarvan aan beenmeelvervaardigers en leerlooierye.

Die hele onderneming se bedrywighede is gebaseer op die beginsel van toegevoegde waarde wat op die mededingende voordeel berus wat uit spesialisasie en kundigheid verkry word.

1.2.2 Probleemstelling

Die veranderende interne en eksterne omgewing het dit vir die onderneming genoodsaak om die strategie wat gedurende 1985 geformuleer is aan te pas. Hierdie strategie was gemik op interne herstrukturering van die onderneming en uitbreiding op geografiese gebied ten einde meer mededingend te wees. Die uitbreiding vanaf een sentrale tak tot 'n totaal van agt takke, sewe buite aankoopeenhede en twee sorteringsaanlegte te Parys en Port Elizabeth binne die bestek van vyf jaar het daartoe gelei dat:

- kontantvloei probleme tans ondervind word,
- die bedingingsmag van kopers vir die onderneming se verkoopbare produk baie hoog is aangesien geen alternatiewe afsetpunte op die oomblik bestaan nie,

- nie-winsgewende produkte (baster wol en velle) noodgedwonge aangekoop moet word ten einde die kliënt se prima produk (suiwerras wol en velle) te bekom,
- direkte kompetisie met koöperatiewe organisasies vir die verkryging van onverwerkte produkte ondervind word.

Diversifikasie in die aankoop van skrootmetaal (vir afvalysterhandelaars) en bene (vir die verskaffing aan beenmeelfabrieke) op klein skaal, laat die vraag ontstaan of verdere uitbreiding in hierdie gebiede wenslik is.

Die spanwydte van die bestuur is tans wyd, aangesien daar 'n gebrek aan opgeleide tweede vlak bestuur is. Beperkings word geplaas op die tydsbesteding aan die strategiese komponent van die bestuur binne die onderneming (normatiewe bestuurstruktuur versus empiriese bestuur). As gevolg van die feit dat daar nie genoegsame aandag aan die strategiese beplanning binne die onderneming gegee kon word nie, het die bestuur die versoek gerig dat 'n studie uitgevoer word.

Die doel van die studie is dan die daarstelling van 'n strategiese plan waarmee beoog word om die onderneming in staat te stel om te oorleef binne 'n bedryf wat onder geweldige druk verkeer. 'n Addisionele motivering vir die formulering van 'n strategie is die feit dat die strategie wat deur die bestuur sedert 1985 nagevolg is nie meer die gewenste uitwerking en resultate ten opsigte van winsgewendheid en groei lewer nie.

Ten einde die ontwikkeling van 'n strategiese plan vir die onderneming daar te stel, is dit noodsaaklik dat ondersoek op die volgende terreine uitgevoer word:

- Waar bevind die onderneming hom in die kleinsakemark, met ander woorde, as 'n nie koöperatiewe instansie?
- Hoe kan mededingende voordeel verkry en uitgebou word?
- In watter mate kan herstrukturering binne die onderneming uitgevoer word om winsgewendheid te verhoog?
- Wat is die sleutelsuksesfaktore waarop gekonsentreer moet word om suksesvol te kan meeding in 'n hoogs mededingende mark?
- Die effek van nasionale en internasionale ekonomiese faktore, aangesien die onderneming aangewese is op uitvoermarkte vir die verkoop van produkte (potensiaal vir verhoogde uitvoervolumes in wol, asook aanvraag na produk).
- Die fisiese hulpbronne tot die onderneming se beskikking: klem op veral finansies, aangesien kontantvloei probleme op die korttermyn ondervind word. (Die binne-

landse beleid in terme van monetêre en fiskale beleid sal 'n kardinale rol speel by die verkryging en koste van kapitaal.)

- Waar die onderneming op die koop en verkoop van dierlike vesel/produkte konsentreer, moet daar bepaal word wat die effek van nuwe tegnologie in die kunsveselbedryf op die langtermyn lewensvatbaarheid van die onderneming sal wees.
- Geen aandag sal aan mannekrag geskenk word nie, aangesien die funksionering, werwing, keuring en plasing goed is (tweede vlak bestuur is tans in opleiding).
- Die uitvoering van 'n volledige SWOT-ontleding asook 'n studie van die vyf elemente wat die winsgewendheid en struktuur van die industrie bepaal (FIVE FORCES ANALYSIS).

1.3 DOELSTELLING

Om 'n strategiese plan vir die onderneming daar te stel ten einde uit te bou op mededingende voordeel, interne swakpunte te elimineer en die gewenste markmengsel daar te stel. Langtermyn oorlewing en winsgewendheid is dus die grondslag waarteen alle komponente gemeet sal word.

Die newedoelstellings is om funksionele strategiese riglyne vir elk van die volgende areas binne die onderneming op te stel, naamlik:

□ Finansiële

Die winsgewendheid van die onderneming kan volgens die volgende metode geëvalueer word, naamlik:

- Die bruto winsmarge vir elk van die onderskeie afdelings om te bepaal watter vertakking die winsgewendste is.
- Die netto winsmarge vir die bepaling van opbrengs op verkope.
- Die ontleding van die bedryfs- asook die kontantsiklus van die onderneming.

Die huidige befondsing en teikenkapitaalstruktuur moet bepaal word. Die rede is dat indien uitbreiding steeds 'n lewensvatbare strategie blyk te wees, fondse vanaf eksterne bronne verkry sal moet word. Hier kan die korrekte hefboomverhouding van belang wees.

Die bronne van moontlike beleggingskapitaal vir belegging in die onderneming (buite aandeelhouding) moet ook bepaal word. Dit is veral belangrik indien die kontantvloei-probleem opgehef wil word asook vir verdere uitbreiding (indien wenslik).

□ **Bemarking**

Bemarking is een van die sleutelsuksesfaktore van die onderneming. Kompetisie in veral die wol-, huide- en vellebedryf is hoog, aangesien die onderneming met koöperatiewe instellings soos Vleissentraal en Boeremakelaars Koöperatief moet meeding. Die feit dat wol op die internasionale mark verkoop word, is 'n aanduiding van die risiko waaraan die onderneming blootgestel word. Dit is veral belangrik in die lig van die huidige oorskot wol op nasionale en internasionale markte.

Die interafhanklikheid tussen die verskeie bedryfstakke, deurdat verskillende rouprodukte deur dieselfde verskaffers voorsien word, moet in aanmerking geneem word. Die marktaandeel van die onderneming sal op twee vlakke bepaal word, naamlik die nasionale sowel as die plaaslike mark. Die struktuur van die industrie sal ook bepaal word. Die moontlikheid van alternatiewe bemarkingskanale vir sekere van die produkte moet ondersoek word ten einde afhanklikheid van die huidige afsetkanale te verminder.

1.4 DIE STUDIE

1.4.1 Omvang van die studie

Die omvang van die studie behels die ontwikkeling van 'n strategiese plan waar daar 'n studie op die volgende terreine uitgevoer sal word:

- Opname van die huidige situasie waarin die onderneming hom bevind in terme van die samestelling, hulpbronne (fisies, finansieel en menslik), produkte/markte en winsgewendheid.
- Verkenning van die onmiddellike asook die afgeleë omgewing ten einde te bepaal watter veranderlikes 'n invloed kan hê of 'n rol kan speel in die langtermynoorlewing van die onderneming.
- Bepaling van die marktaandeel asook die markpotensiaal van huidige markte en produkte (nasionaal en internasionaal).

- Identifikasie van geleenthede wat tot verhoogde winsgewendheid en groei oor die lang termyn sal lei (veral gerig op alternatiewe aanwending/verwerking van bestaande produkte asook die moontlikhede van diversifikasie).
- Bepaling van huidige mededingende voordeel en mededingende stand.
- Ontwikkeling van scenario's op grond van inligting wat versamel is en die identifikasie van strategiese alternatiewe.

Die veld van die ondersoek sentreer binne die huidige bedieningsgebied (mededingerontleding en markpotensiaal op plaaslike vlak).

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

Daar is beoog om inligting te verkry vanaf die volgende instansies, naamlik:

- Die Direktoraat Landbou Ekonomiese Tendense.
- Die Wolraad.
- Die Vleisraad.
- Die ABKS.
- Vaalrivier Wol en Velle (VVK).
- Micron (afdeling van VVK).

Die navorsingsmetode wat gevolg is, is 'n empiriese vergelykende studie. Die model wat gebruik is, is in figuur 2.1 uiteengesit en deur professor Kotzé van die Nagraadse Skool vir Bestuurswese (NSB) van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys ontwikkel. Die insameling van inligting rakende die onderneming is verkry vanuit persoonlike onderhoude (individueel en as groep) met die volgende persone:

Persoon	Posisie in die onderneming
C J Cronje	Besturende direkteur (portefeulebestuurder, finansies, administrasie en bemarking)
J A V Cronje	Direkteur (portefeuljebestuurder: produksie, dienste en bemarking)
D J Malan	Bestuur: Micron
K Hoffman	Asst. bestuurder: produksie en dienste

Die besprekings in groepsverband het gedien as ontleding van die waardes en houdings intern tot die onderneming. Finansiële inligting is gesamentlik vanaf mnr C J Cronje en die

ouditeure van die onderneming verkry. Statistiese inligting rakende tendense, markte en langtermyn vooruitsigte van die bedryf is vanaf die Wolraad en ander organisasies verkry. Mnr J A V Cronje was behulpsaam met die vooruitskattings wat gedoen is, aangesien hy oor praktiese ervaring van 25 jaar in die bedryf beskik.

'n Studie vanuit die beskikbare literatuur het gedien as teoretiese verwysingsraamwerk waarteen die strategiese plan van die onderneming opgestel is.

1.6 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Die beperkinge wat gestel word, is dat alle bevindinge slegs van toepassing sal wees op 'n soortgelyke organisasie. Die bevindinge en aanbevelings is slegs geldig teen die agtergrond van beskikbare inligting en aannames wat gemaak is. Die geldigheid van die inligting sal slegs vir 'n maksimum van vyf jaar geld as gevolg van die dinamiese aard van die eksterne omgewing. Geheimhouding van inligting vir 'n periode van drie jaar is nodig as gevolg van die vertroulikheid van die inligting en die skade wat aangerig kan word as die dokument in die hande van konkurrente sou val.

1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

Die volgende lys dien as verwysingsbron vir die leser ten einde enige onduidelikheid in die teks uit die weg te ruim.

Afkorting	Omskrywing
BAE	Buite aankoopeenheid
BKB	Boeremakelaars koöperatief beperk
Huide	Beesvelle
Kousaal	Aanleidend/samewerkend
KSOK	Kleinsake ontwikkelingskorporasie
Konkurrent	Mededinger
Micron	Meeteenheid vir dikte van skaapwol
Vag	Volle hoeveelheid wol wat van een skaap afgeskeer word
Velle	Skaapvelle
VLK	Vleissentraal lewendehawe koöperasie

1.8 AKTUALITEIT

Waar landbou die afgelope sewe jaar deur 'n ekonomiese doldrum beweeg het, is dit noodsaaklik dat daar indringend ondersoek ingestel word na landbouverwante bedrywe.

Hierdeur kan geleenthede geskep word om aan die volgende faktore aandag te skenk, naamlik:

- Werkverskaffing en opleiding in die kleinsakesektor.
- Beter bemarkingskanale vir landbou en verwante produkte.
- Uitvoergeleenthede in die vorm van half of vol verwerkte landbouprodukte.
- Die moontlikheid om deur voorwaartse integrasie in die bedryf nuwe nasionale markte te ontgin.

1.9 VERDERE ONTPLOOIING

Die verdere ontplooiing van die skripsie oor die volgende twaalf hoofstukke is as volg:

☐ Hoofstuk 2

Hierdie hoofstuk handel oor die faktore wat aanleiding gegee het tot die studie. Faktore op mikro- sowel as makro-ekonomiese vlak asook interne gebeure word bespreek. 'n Historiese oorsig van die onderneming word gegee ten einde die nodige agtergrond rakende die ontstaan, groei en probleme in hierdie bedryf te verskaf. Daar word ook 'n uiteensetting van aktiwiteite binne die onderneming gegee sodat daar beter begrip vir die interne funksionering sal wees. 'n Uiteensetting en bespreking van die model wat as riglyn dien vir die strategiese beplanning (soos ontwikkel deur professor Kotzé van die NSB) word gedoen.

☐ Hoofstukke 3 tot 6

Die teoretiese agtergrond en literatuurstudie rakende die model wat gebruik word, word weergegee. Die indeling van die hoofstukke soos dit in die skripsie bespreek is, is as volg:

- Hoofstuk 3
'n Uiteensetting van die doelwitvoorneme wat die missie van die onderneming asook die winsgewendheids- en groeidoelwitte omskryf, word gedoen. Die komponente van

die ondernemingsprofiel word bespreek en spesifieke aandag word aan die finansiële ontleding van die onderneming geskenk.

Addisionele komponente wat bespreek word, is die strategiese interne faktore wat eie aan die onderneming is asook die belang van die gapingsontleding.

- **Hoofstuk 4**

Die hoofstuk handel oor die omgewing waarbinne die onderneming bestuur word. Daar word klem gelê op die verafgeleë omgewing waaroor die onderneming geen beheer het nie asook die nabygeleë omgewing waaroor die onderneming wel beheer kan uitoefen.

- **Hoofstuk 5**

'n Industrie-ontleding volgens Thompson & Strickland (1987:62) word gedoen en spesifieke aandag word geskenk aan dryfkragte wat mededinging bepaal.

- **Hoofstuk 6**

Die belang van 'n SWOT-ontleding word uitgewys teen die agtergrond van die interne omgewing en die industrie waarin sake gedoen word. Die belang van die identifikasie en verifikasie van faktore wat 'n rol speel in die voortbestaan van die onderneming word uitgewys. Die bepaling van strategiese alternatiewe vanuit beskikbare inligting asook die hulpmiddels wat gebruik kan word om die alternatiewe te bepaal, word bespreek.

- **Hoofstuk 7 tot 11**

Die praktiese ontleding van die onderneming word weergegee in hoofstukke 7 tot 11. Die indeling van die hoofstukke soos in die skripsie weergegee, is as volg:

- **Hoofstuk 7**

Die huidige situasie waarin die onderneming hom bevind, word bespreek. Klem word gelê op die huidige stand van die onderneming met spesifieke verwysing na die finansiële situasie. 'n Uiteensetting van die huidige situasie van die onderneming word onder die volgende punte bespreek:

- ✘ Die huidige strategiese plan en gepaardgaande doelwitte.
- ✘ 'n Ondernemingsprofiel met spesifieke verwysing na die finansiële situasie.
- ✘ Die infrastruktuur en hulpbronne.
- ✘ Probleme wat tans ondervind en voorsien word asook moontlike groeifaktore wat die onderneming kan beïnvloed.

- Hoofstuk 8

'n Omgewingsontleding waar klem op nasionale sowel as die internasionale vlak gelê word, word uitgevoer. 'n Vooruitskouing van die verwagtinge op internasionale en nasionale markte en die nasionale ekonomie word gegee.

'n Vergelyking word ook tussen die onderneming en sy naaste konkurrente getref op grond van die mededingende staat- en markaandeel. 'n Uiteensetting van VVK se markaandeel van die nasionale mark word ook gegee.

- Hoofstuk 9

Die markgrootte, groeikoers en strategiese plasing van VVK en konkurrente word gegee. Die vooruitsigte van die industrie (nasionaal en internasionaal) asook die algehele aantreklikheid van die industrie word bespreek. Die dryfkragte in die industrie word bepaal en besigheids- en ekonomiese kenmerke word genoem.

- Hoofstuk 10

'n SWOT-ontleding van VVK word gegee op grond van die interne en eksterne ontleding wat uitgevoer is. 'n Prestasieprofiel van VVK rakende die interne sleutelsuksesfaktore word gegee. Vanuit die voorafgaande ontledings wat uitgevoer is, word operasionele en strategiese spitsvrae geformuleer. Die sensitiwiteit van die onderneming ten opsigte van die vrae word ondersoek. 'n Raming van die effek wat die faktore op die onderneming sal hê in terme van implementeerbaarheid word ook uitgevoer aan die hand van 'n gapingsontleding. Hier word bepaal of die hulpbronne, bevoegdhede en kultuur van die onderneming en die bestuur die voorgestelde veranderinge sal kan akkommodeer en uitvoer.

- Hoofstuk 11

Die daarstelling van die strategiese alternatiewe wat die onderneming kan benut, word uiteengesit. Die identifikasie van die finale strategie word gedoen en 'n strategiese plan en aksie aanbevelings word gegee. 'n Finale opsomming word gegee en die situasie waarin die onderneming hom by afhandeling van die skripsie bevind, word geskets.

Die bekendstelling van die leser aan die onderneming asook die bespreking van die model wat gebruik word, word in hoofstuk 2 uiteengesit.

HOOFSTUK 2

HISTORIESE OORSIG VAN VVK

2.1 INLEIDING

Die doelwit van die hoofstuk is om die leser bekend te stel met die faktore op mikro- en makrovlak wat die onderneming negatief beïnvloed het. Bekendstelling word ook verskaf in terme van die ontstaan en aktiwiteite van VVK sedert 1962. Ten einde die nodige struktuur aan die studie te verleen, word die strategiese model wat as riglyn dien breedvoerig bespreek.

2.2 FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE STUDIE

Die besturende direkteur/eienaar se strewe na uitmuntendheid asook die besef dat daar strategiese beplanning gedoen moet word, was een van die hoof aanleidende faktore tot die studie.

Mnr Cronje het al by vorige geleenthede van die dienste van verskeie organisasies soos byvoorbeeld die KSOK gebruik gemaak om inligting rakende die bestuur van die onderneming in te win.

Die kousale faktore rakende die studie is te vinde op mikro- sowel as makrovlak. Die faktore is interafhanklik van mekaar en het aanleiding gegee tot die huidige situasie soos volledig beskryf in hoofstuk 8.

Op makrovlak was een van die belangrikste faktore die insinking van die huide- en vellemark met 'n geraamde afname in prys van tagtig persent op die verkoopprijs. In projeksies wat deur die onderneming uitgevoer is, is scenario's vir dertig persent verlaging in die verkoopprijs van die produkte in ag geneem. Dit is egter in baie min ondernemings die standaard praktyk om vir verlaging van so 'n omvang voorsiening te maak.

Op mikrovlak (intern) was die groei wat die onderneming vanaf 1985 tot 1989 ondervind het 'n faktor. Alle surplus kapitaal is aangewend vir die daarstelling van buite aankoopeen-

hede en 'n voertuigvloot ten einde markaandeel te bekom en meer mededingend te wees. In die uitbreidingsproses is daar geen reserwes teruggehou ten einde oorbruggingskapitaal te hê om op die mediumtermyn genoemde prysverlagings te akkommodeer nie. Die kombinasie van genoemde twee faktore het daartoe gelei dat die onderneming tans kontantvloei probleme ondervind. As gevolg van die gemelde situasie, is 'n besluit deur die bestuur van die onderneming geneem dat daar indringend ondersoek gedoen moet word op die strategiese vlak binne die onderneming.

Die teenwoordigheid van verskeie ander makro- en mikrofaktore wat die kompleksiteit van die situasie sal illustreer, word vervolgens behandel.

2.2.1 Makrofaktore

Op makrovlak was dit hoofsaaklik die volgende wat 'n rol gespeel het:

- Die styging in rentekoerse wat die gemiddelde koste van veral bedryfskapitaal verhoog het.
- 'n Daling van tagtig persent in die verkoopprijs van huide en velle binne twaalf maande.
- Die toenemende druk van finansieringsinstellings om limiete van geleende fondse te verlaag asook 'n onwilligheid om langtermynbates wat oor die korttermyn gefinansier is te verskuif na die medium- of langtermyn.
- Droogtes en die swak ekonomiese posisie van kliënte in die landbou het die onderneming gedwing het om die veevoerafdeling te sluit (afskrywing van R100 000).
- Kliënte wil alleenlik kontant hê wanneer hulle wol, huide en velle verkoop aangesien hulle self kontantvloei probleme ondervind.
- As gevolg van druk van konkurrente moet kontant betaal word vir produkte wat aangekoop word ten einde die markaandeel te behou.
- 'n Huidige woloorskot op nasionale en internasionale markte wat veroorsaak dat 'n verlaging in die verkoopprijs van wol in die vooruitsig gestel word.

2.2.2 Mikrofaktore

Op mikrovlak was dit hoofsaaklik die volgende faktore wat 'n rol gespeel het:

- Die investering in kliëntbouprogramme ten einde meer mededingend te wees (oor-konkurrensie).

- Die vestiging van 'n wolsorteringsaanleg te Parys en die opleiding van sorteringspersoneel.
- Die stigting van **Micron Precision Woolsorters** te Port Elizabeth.
- Verkeerde finansieringsbesluite om aanvanklik langtermynbates oor die korttermyn te finansier (aankoop van 'n plaas ten einde terugwaarts te kan integreer).
- Die groeitempo wat te vinnig was vir beskikbare kapitaal.
- Weens die hoë vlak van kundigheid wat vereis word, was die topbestuur noodgedwonge te veel betrokke by operasionele in plaas van strategiese aspekte (opleiding van personeel en uitbreiding van markaandeel).
- 'n Tekort aan kundige middelyvlakbestuur.

2.2.3 Historiese oorsig

2.2.3.1 Aktiwiteite van die onderneming

Die onderneming waaroor die skripsie handel, is handeldrywend onder die naam **VAAL-RIVIER WOL EN VELLE**. Die onderneming se hoofaktiwiteit is die koop en verkoop van alle tipes en soorte wol, huide en velle. Skeerdiensspanne word as 'n diensafdeling geadministreer. Ander produkte wat hanteer word, is skrootmetaal en bene (beenmeel-vervaardiging).

Wol, huide en velle word aangekoop vanaf kliënte en dan herklasseer en weer verkoop. Die prys van wol word vasgestel deur die Wolraad en huide en velle deur die Vleisraad. Verkooppryse is dus bekend, maar die aankoopprys is aan markkragte onderwerp (vraag en aanbod).

Die kompleksiteit van die aankoopproses word weerspieël in die feit dat daar die volgende tiperings in die bedryf voorkom, naamlik:

PRODUK	AANTAL TIPES
Wol	1 000
Nat huide (beesvelle)	5
Droë huide (beesvelle)	5
Nat skaapvelle (boeremark)	16
Droë skaapvelle (boeremark)	16
Nat en droë skaapvelle (slagtersmark)	35

Boeremark dui daarop dat die produk direk vanaf die boer op die plaas aangekoop word en *slagtersmark* dui daarop dat die produk vanaf die abattoir of slagter gekoop word.

Die onderneming beskik oor 'n vloot van vyftien voertuie waarmee die wol, huide, velle, skrootmetaal en bene by boere en slagters binne die bedieningsgebied aangekoop word. Kliënte lewer ook self hulle produk by die sorteringsaanleg te Parys waar die hoofkantoor gesetel is. Twee sorteringsaanlegte bestaan tans te Parys en Port Elizabeth vanwaar wol wat herklas is aan die Wolraad bemark word.

2.2.3.2 Historiese agtergrond van die onderneming

Die onderneming is gedurende Mei 1962 te Parys begin as 'n eenmansaak. Die stigter, mnr J A V Cronje, was etlike jare in die huide- en vellebedryf werksaam as hoof van die huide- en velleseksie van die Wolraad. Hy is 'n gekwalifiseerde vellegradeerder met tegniese agtergrond wat insluit 'n diploma in huide- en velletegnologie van die Grahamstadse Universiteit.

Die onderneming het hom hoofsaaklik toegespits op die aankoop van huide (nat en droë beesvelle), velle (skaapvelle) en wol. Die verkoop van veevoere aan boereverskaffers (wol) was 'n sekondêre vertakking, maar is uitgefaseer as gevolg van swak landboustoestande en die gevolglike swak betaalvermoë van boerekliënte. Kliënte van die onderneming het aanvanklik self hulle wol en velle na VVK se perseel gebring vir die verkoop daarvan. Na die verkooptransaksie het die kliënt dan veevoere aangekoop vir hulle bees- en skaapkuddes.

Die produkte wat aangekoop is, is gesorteer en geklassifiseer en herverkoop aan die Wolraad (wol) en leerlooierye (huide en velle). Die wins is deur die toegevoegde waardebeginsel gegenereer. Veevoere is vanaf voermaatskappye teen 'n wins verkoop.

Gedurende die periode 1962 tot 1985 het alle kliënte hulle produkte na die depot te Parys gebring en geen aankooppersoneel was op personeelsterkte om die produkte by die kliënt op die plaas, slaghuis of abattoir te gaan aankoop nie.

Gedurende 1984 sluit mnr D S Cronje (die seun van die stigter) hom as vennoot met 'n vyftig persent aandeelhouding by die onderneming aan. Mnr D S Cronje is 'n gegradueerde landboukundige wat sy landbougraad in 1979 aan die Universiteit van die Oranje Vrystaat behaal het. Hoofvakke vir die kursus was Veekunde, Akkerbou en Ekonomie. Alvorens mnr D S Cronje as vennoot toegetree het, was hy werksaam as Hooflandboukundige en

later as Streekslandboukundige by die Departement van Justisie vir 'n periode van vyf jaar. Die beplanning en daarstelling van ekonomiese plaasprojekte vir die Direktoraat van Gevangenisse het onder hom geressorteer.

Die onderneming het gedurende 1985 besluit om doelgerig te begin met 'n vyf jaar plan van uitbreiding en herstrukturering. Uitbreiding was genoodsaak deurdat die onderneming nie werklik mededingend was met sy konkurrente Boeremakelaars Koöperatief (BKB) en Vleissentraal Lewende Hawe (VLK) nie. Die rede was dat genoemde twee organisasies in ander geografiese gebiede wat nie deur VVK bedien is nie pryse kon verlaag ten einde hulle in staat te stel om in VVK se bedieningsgebied beter pryse aan die kliënt te bied. Hierdeur is VVK gedwing om hoër as die normale pryse vir produkte te betaal waardeur winsmarges onder druk geplaas is. Die aangewese strategie was dus om in BKB en VLK se gebiede in te beweeg in direkte kompetisie om sodoende bedinging te verbeter. Die voordeel waaroor VVK beskik het, was dat die oorhoofse kostestruktuur baie laer was as dié van die konkurrente s'n en dus was VVK in staat tot so 'n drastiese stap.

As gevolg van die toenemende swak landboustoestande en gevolglike swak betaalvermoë van boere is daar besluit om die veevoerafdeling te sluit. Hierdie stap is geneem na oorlegpleging met, en evaluasie deur die ABKS. Die strategie van die onderneming was om op sy primêre bedryfstakke naamlik wol, huide en velle te konsentreer om sodoende meer mededingend aan te koop asook die markaandeel te bekom. Uitbreiding is in die volgende fases ingefaseer:

- Die vestiging van 'n voertuigvloot van vyftien bakkies wat spesifieke areas vanaf die hoofkantoor bedien (aankope van wol, huide, velle, bene en skrootmetaal).
- Areaverteenwoordigers is aangestel binne spesifieke gebiede en elk tree op as 'n buite aankoopeenheid (BAE). BAE word as 'n kostesentrum bedryf en word daaglik gemonitor deur die hoofkantoor wat op Parys gesetel is.
- Waar areas die nodige potensiaal getoon het, is daar na ongeveer drie jaar se kliëntebouprogramme oorgegaan tot die opening van takke te Ventersdorp, Warrenton, Theunissen en Carolina. Subagente is aangestel te Nelspruit, Koppies, Viljoenskroon en Bothaville.
- Die vestiging van 'n wolsorteringsaanleg te Parys is uitgevoer en as gevolg van suksesse wat bereik is in terme van wins wat gegenereer is (toegevoegde waarde), is **Micron Precision Woolsorters (Pty) Ltd.** te Port Elizabeth gestig gedurende 1987. Beleggingskapitaal ter waarde van R200 000 is deur die bestuur van VVK beskikbaar gestel.

- Die onderneming het ook in 1988 'n plaas aangekoop met die doel om terugwaarts te integreer. Daar is beoog om op intensiewe skaal met wolskape te boer. Tot dusver was dit nog nie moontlik om die kudde te vestig nie as gevolg van 'n tekort aan kapitaal.
- Diversifikasie in die vorm van die aankoop van skrootmetaal by verskaffers van wol, huide en velle (boere) is ingefaseer in 1986. Die minimum kapitaalluitleg was nodig deurdat slegs een persoon aangestel moes word om die skroot te sorteer.

2.3 STRATEGIESE MODEL

2.3.1 Inleiding

Die model wat gebruik word, is ontwerp deur professor J G Kotzé van die NSB van die PU vir CHO (Kotze, 1988:37-43).

2.3.1.1 Die doelwitvoorneme

Die strategiese beplanningsproses neem 'n aanvang met die formulering van die doelwitvoorneme. Hierdie voorneme reflekteer die topbestuur se persepsie van die wense van die aandeelhouders van die onderneming. Die voorneme bestaan dus uit 'n missiestelling asook winsgewendheids- en groei-doelwitte vir die onderneming as geheel.

Die doelwitte en verklarings formuleer dus die eindbestemming van die onderneming. Dit is die siening van die topbestuur oor wat die onderneming moet bereik oor die beplanningsperiode.

2.3.1.2 Die ondernemingsprofiel

Die volgende komponent is waar 'n profiel van die onderneming opgestel word deur ondersoek in te stel na die aard en omvang van besigheidslyne, die aantal winssentrums asook hulle historiese winsgewendheid. Verdere ondersoek rakende fisiese fasiliteite en groeitendense in bates, laste en ander belangrike faktore lei tot die daarstelling van 'n volledige profiel van die huidige stand van die onderneming.

2.3.1.3 Gapingsontleding

'n Vergelyking van die huidige stand van die onderneming (soos deur die profiel beskryf) met die doelwitvoorneme wat die gewenste toekomstige staat beskryf, lei normaalweg tot 'n gaping. Die gaping kan beskryf word as die verskil tussen die huidige en gewenste toekomstige stand van die onderneming. Die uitdaging is daarin gesetel om die onderneming se prestasie en werkverrigting aan te pas ten einde die gestelde einddoelwit te bereik. Die gaping waaraan aandag gegee moet word, kan verdeel word in 'n operasionele en strategiese gaping. Die operasionele gaping kan hanteer word deur die optimalisering van die huidige produk- /markbedrywe. Die strategiese gaping word hanteer deur die ontginning van geleenthede buite die bedryfsomgewing.

2.3.1.4 Omgewingsontleding

As hulpmiddel tot die identifikasie en benutting van eksterne geleenthede word 'n omgewingsontleding uitgevoer. Daar word op ekonomiese, politiese, sosiale en tegnologiese vlak van die onderneming se omgewing 'n studie uitgevoer terwyl veranderlikes wat die voortbestaan van die onderneming kan beïnvloed, geïdentifiseer word. Aannames rakende die veranderlikes word gemaak en die effek wat hulle op die onderneming mag hê, word ondersoek.

2.3.1.5 SWOT- en industrie-ontleding

'n Ondersoek rakende die interne sterk- en swakpunte van die onderneming word aan die hand van die ondernemingsontleding uitgevoer. Die industrie waarbinne die onderneming sake bedryf, word ondersoek en faktore wat die voortbestaan van die onderneming kan verseker of bedreig, word geïdentifiseer.

2.3.1.6 Identifikasie en verifikasie van spitsvrae

Die uitsette vanaf die omgewings-, industrie- en interne ontleding word waardeur en spitsvrae rakende kritiese faktore word geformuleer. Die spitsvrae kan óf operasioneel óf strategies van aard wees. Op operasionele vlak word spitsvrae hanteer deur aksieplanne wat ontwikkel en beheer word deur die deurlopende begrotingsbeplanning- en kontrolesiklus.

Op strategiese vlak word strategiese spitsvrae hanteer deur die formulering van strategieë wat geverifieer word deur dit te toets teen die mededingende stand, hulpbronne, bevoegd-

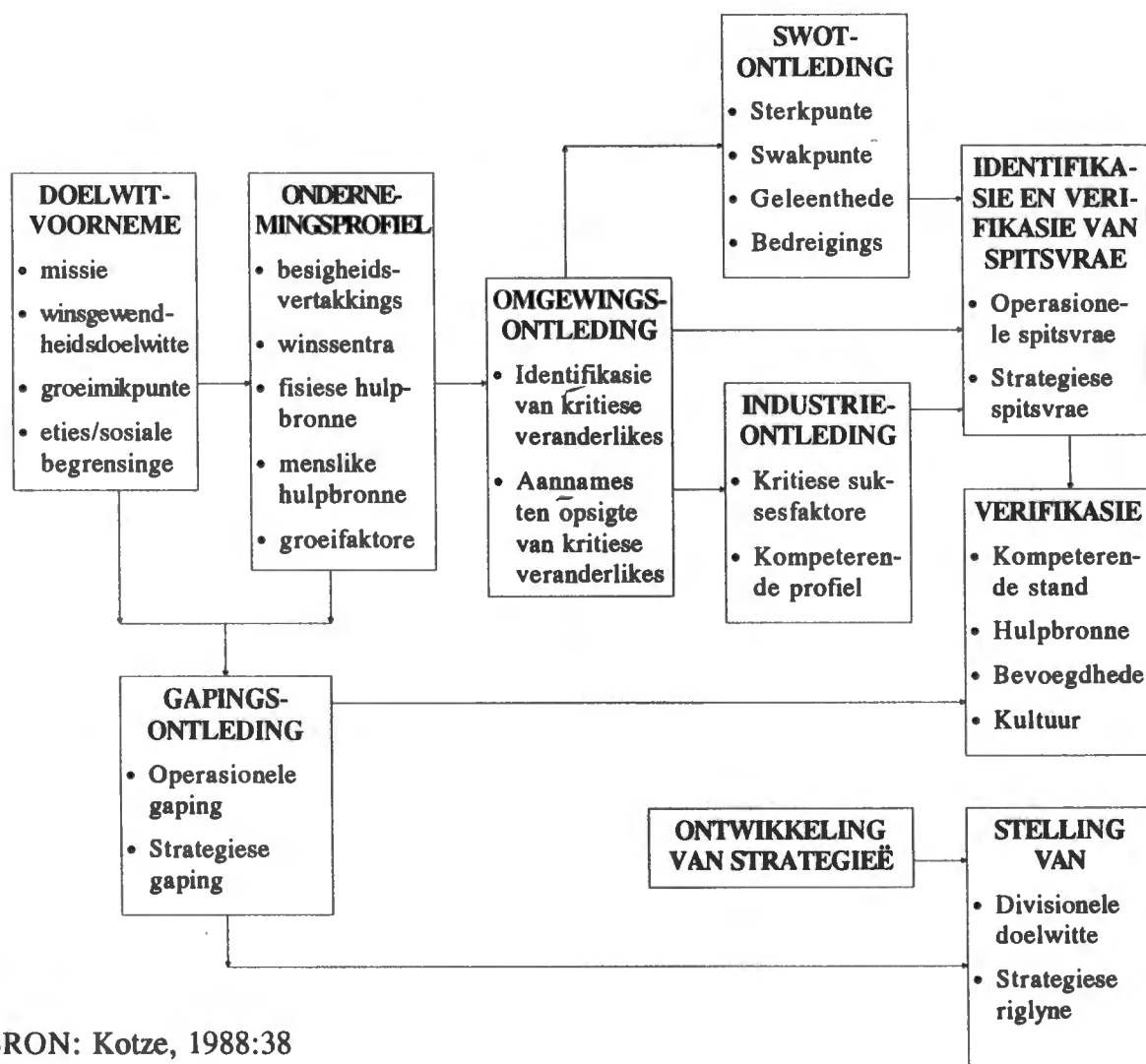
hede en kultuur van die onderneming. Die strategieë wat die geskikste is vir die gegewe omgewing en hulpbronne word verfyn en geformuleer vir goedkeuring deur die hoofbestuur.

2.3.1.7 Stelling van doelwitte

Die finale uitset in die strategiese beplanningsproses is die daarstelling van strategiese doelwitte vir middelbestuur. Doelwitte vir elke afdeling word gestel in terme van die bydrae wat gelewer moet word om die gaping uit te skakel. Strategiese riglyne word geformuleer om as hulpmiddel te dien vir die bestuur se beplanningsaktiwiteite.

'n Uiteensetting van die strategiese beplanningsproses word in figuur 2.1 gegee.

FIGUUR 2.1 DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES



BRON: Kotze, 1988:38

Aan die hand van die strategiese model word die teorie in hoofstukke 3 tot 7 bespreek. Die teoretiese uiteensetting dien as basis vir die praktiese ondersoek wat uitgevoer word. Die teorie van die model wat in figuur 2.1 uiteengesit is, word in hoofstuk 3 bespreek.

HOOFSTUK 3

DOELWITVOORNEME EN DIE ONDERNEMINGSPROFIEL

3.1 INLEIDING

Die eerste komponent van die strategiese beplanningsproses behels die formulering van die doelwitvoorneme van die onderneming. Hierdeur word daar nie alleen rigting aangedui in die strategiese beplanning nie, maar duidelike afbakening van die onderneming se voorneme rakende missie, winsgewendheid en groei word gegee.

Die doelwit van die hoofstuk is om die teoretiese agtergrond te gee waarbinne die missie en ondernemingsdoelwitte geformuleer word. Die identifikasie van begrensinge word ook gedoen ten einde die belangrikste etiese/sosiale faktore in ag te neem by die formulering van die missie en doelwitte. Die ontleding van die interne onderneming dien as basis vir die identifikasie van sterk- en swakpunte inherent aan die onderneming. Dit dien ook as die daarstelling van 'n volledige profiel van die onderneming waardeur die gaping tussen die huidige en gewenste stand van die onderneming bepaal kan word.

3.1.1 Missie

Die missie dui op die rede en doel van die bestaan van 'n onderneming. Die missie is 'n funksie van die interne en eksterne omgewing waarin die onderneming hom bevind. Die missie word gedefinieer as die fundamentele unieke doel wat 'n onderneming van ander ondernemings van dieselfde tipe onderskei en die identifisering van die omvang van die onderneming se bedrywighede in terme van produkte en markte. Die missie as stelling is dus 'n wye omskrywing van wat die onderneming beoog om te doen. Die missie omvat en omskryf die volgende, naamlik:

- Die besigheidsfilosofie van die strategiese beplanners.
- Die beeld wat die onderneming wil projekteer.
- Die onderneming se selfkonsep.
- Die primêre produk-/diensareas.
- Die kliëntebehoefte wat bevredig moet word.

3.1.1.1 Formulerings van die missie

Die formulering van die missie as komponent van die strategiese plan word dikwels oor die hoof gesien. Die rede is dat daar te maklik klem gelê word op die operasionele aspekte van die langtermynbestuur deur die uitvoerende bestuur.

Die kritiese rol van die ondernemingsmissie as basis vir die gekombineerde bestuursaksie word herhaaldelik getoon deurdat korttermynaksies teenproduktief is tot langtermyn doelwitte. Die primêre waarde van 'n missiestelling is die spesifikasie van die uiteindelijke mikpunt van die onderneming.

'n Onderneming behoort die langtermyn doelwitte duidelik uiteen te sit. Op hierdie wyse kan die doelwitte as basis dien vir gedeelde verwagtinge, beplanning en werkverrigtings-evaluasie binne die onderneming. Wanneer 'n missie vanuit hierdie perspektief ontwikkel word, voorsien dit die bestuur van 'n eenheid van rigting wat wyer strek as individuele of tydelike behoeftes.

Die beste begrip van die formulering van die missie kan verkry word deur aan die onderneming tydens die ontstaan daarvan te dink. Die kenmerkende onderneming begin met die aspirasie, waardes en sienswyse van 'n enkele entrepreneur. Die missie van so 'n eienaar/bestuurder is gewoonlik gebaseer op verskeie fundamentele elemente soos die volgende:

- Die geloof dat die produk/diens wat gelewer gaan word voordele kan bied wat ten minste gelyk is aan die prys wat betaal word.
- Die geloof dat die tegnologie wat gebruik gaan word in die produksie 'n produk sal lewer wat koste en kwaliteit mededingend is.
- Die geloof dat met harde werk en die ondersteuning van ander die onderneming beter kan presteer as net blote oorlewing (groei en winsgewendheid is die mikpunt).
- Die geloof dat die bestuursfilosofie van die onderneming tot 'n positiewe of gunstige openbare beeld sal lei. (Dit moet noodwendig lei tot finansiële en psigologiese beloning vir diegene wat bereid is om hulle arbeid en kapitaal in die onderneming te belê.)
- Die geloof dat die entrepreneur se selfkonsep van die onderneming gekommunikeer en aangeneem sal word deur die werknemers en aandeelhouers.

3.1.2 Winsgewendheids- en groeidoelwitte

Die onderneming se missie moet omgeskakel word na spesifieke doelwitte vir elke vlak van die bestuur. Die mees algemene doelwitte is winsgewendheid, groei in markaandeel en/of verkope, risiko, diversifikasie en innovasie. Winsgewendheid is vir enige onderneming belangrik, aangesien daar geen langtermynoorlewing bestaan daarsonder nie. Die primêre rede waarom enige onderneming sake doen, is om uiteindelik wins te genereer en daarom moet daar spesifieke klem gelê word op die winsgewendheid. Daar moet egter doelwitte oor die langtermyn gestel word, aangesien 'n hoë wins oor die korttermyn die oorlewing van die onderneming kan benadeel. Hierdie sienswyse geld aangesien die langtermyn buite rekening gelaat word indien die wins oor die korttermyn nagejaag word. So 'n kortsigtige benadering kan tot die ondergang van die onderneming lei deurdat:

- blywende aangeleenthede/belange van die kliënte, verskaffers, krediteure en ander belanghebbendes in die onderneming oor die hoof gesien word,
- langtermyn finansiële resultate negatief beïnvloed word deur kapitaal wat verkry word deur batestropping toe te pas en in korttermynprojekte te belê.

'n Integrale deel van winsgewendheid is groei, aangesien geen groei binne 'n onderneming kan plaasvind indien daar nie voldoende reserwes opgebou kan word vanuit die wins nie. Maatstawwe/riglyne moet neergelê word rakende die winsgewendheid en groei. Hierdie koerse moet gemeet word teenoor die inflasiekoers wat op die spesifieke bedryf van toepassing is ten einde te bepaal of:

- die onderneming in reële terme groei (markaandeel/ aantal markte bedien, aantal/verskeidenheid produkte aangebied),
- winsgewendheid voldoen aan die norm van die betrokke industrie,
- aandeelhouers 'n goeie opbrengs op hulle kapitaal verkry en of alternatiewe beleggingsmoontlikhede oorweeg moet word.

Daar moet 'n duidelike uiteensetting wees van die wyse waarop die onderneming wil groei, naamlik:

- Uitbreiding van bestaande besigheid.
- Oorname van bestaande besigheid.
- Finansieringswyse van uitbreiding en die bronne waaruit die fondse verkry gaan word.
- Voorvereistes vir beoogde uitbreiding.

Groei in enige onderneming word gebind deur wins en die vermoë om produkte te ontwikkel wat werklike kliëntevraag bevredig. Daar kan opgesom word deur te sê dat proaktiewe groei in die onderneming 'n voorvereiste is vir oorlewing in 'n dinamiese besigheidsomgewing.

'n Volledige stel doelwitte rakende winsgewendheid en groei gebaseer op die eksterne omgewing waarbinne die onderneming funksioneer, moet vir die onderneming geformuleer word. Ten einde werklik bruikbaar te wees, moet ondernemingsdoelwitte opeenvolgend, kwantitatief, realisties en standhoudend wees. Weens die feit dat daar 'n groot aantal doelwitte bestaan, behoort hulle in 'n orde van belangrikheid gestel te word.

Doelwitte moet in meetbare terme gekwantifiseer word rakende omvang en tyd. Deurdat mikpunte vir konkrete doelwitte onderskryf word, word die proses van bestuursbeplanning, implementering en kontrole verbeter.

'n Realistiese mikpunt moet vir alle doelwitte gestel word en moet afkomstig wees vanuit 'n ontleding van geleenthede en hulpbronne. Doelwitte moet bestendig wees, aangesien die meeste doelwitte op die korttermyn haalbaar is, maar nie op die langtermyn nie. Daar bestaan dus heel dikwels 'n situasie van botsende belange tussen die doelwitte.

Weinberg het agt strategiese verwantskappe ten opsigte van groei en winsgewendheidsdoelwitte binne die onderneming geïdentifiseer, naamlik:

- Korttermyn- versus langtermyn groei.
- Winsmarge versus mededingende voordeel.
- Direkte verkope teenoor markontwikkeling.
- Penetrasie van bestaande markte teenoor ontwikkeling van nuwe markte.
- Groei in verwante teenoor nie-verwante areas as bron van langtermyn groei.
- Wins teenoor nie-wins genererende doelwitte.
- Groei versus stabiliteit.
- Risikovrye omgewing teenoor hoë risiko omgewing.

'n Onderneming moet bepaal watter relatiewe klem op gemelde kontrasterende doelwitte gelê moet word ten einde bruikbare riglyne daar te stel.

3.1.3 Etiese/sosiale beperkinge

Etiese en sosiale beperkinge dui op die begrensing wat op die onderneming geplaas word in sy normale gang van sake. Hierdie beperkings is afkomstig vanaf werknemers, die omgewing en die gemeenskap asook enige ander belanghebbendes. Beperkings wat gestel kan word, kan byvoorbeeld in reaksie op een van die volgende faktore geformuleer word, naamlik:

- Besoedeling en gesondheidsgevaar.
- Benadeling en/of bedreiging van menseregte.
- Nie-nakoming van sosiale verantwoordelikheid.

Alhoewel geen standarde tans in die wêreld vir die optrede van besigheidslui bestaan nie, kan 'n gemeenskap 'n invloed uitoefen op 'n onderneming. Verbruikersboikotte asook druk op die owerhede kan daartoe lei dat ondernemings gehoor gee aan sosiale eise.

3.2 ONDERNEMINGSPROFIEL

Na die voltooiing van die doelwitvoorneme van die onderneming is dit nodig dat 'n ondernemingsprofiel saamgestel word. Die samestelling van die profiel het ten doel om te bepaal wat die huidige stand van die onderneming is ten einde te bepaal:

- wat die samestelling van die onderneming is in terme van besigheidslyne/wins-sentrums, hulpbronne (fasiliteite) en groeifaktore,
- wat die moontlike sterk- en swakpunte intern tot die onderneming is en die vergelyking van die sterk- en swakpunte met die vermoëns en hulpbronne van sleutelmededingers,
- wat die onderneming se mededingende voordeel is, sleutelgevoeligheidsareas identifiseer en die bepaling van die basiese besigheidsvereistes.

3.2.1 Besigheidslyne en winssentrums

Binne hierdie area moet die aanslag en aard van die besigheidslyne bepaal word. Besigheidslyne moet verdeel word in industrieë of sektore van industrieë ten einde terreine af te baken waarbinne 'n industrie-ontleding uitgevoer kan word. Deur middel van die klassifikasie van besigheids-/produklyne in verskillende kategorieë, kan die bestuur daarin

Elke kwadrant van die matriks verteenwoordig 'n tipering van produkte, naamlik:

- STARS - produkte met 'n hoë markaandeel en groeikoers. Produkte wat in die aktiewe groeistadium van die produklewensiklus (PLS) verkeer, word hier ingedeel. Produkte in hierdie kwadrant benodig meer kontant as wat gegenereer word as gevolg van die hoë bemarkingskoste wat vereis word om 'n hoë markaandeel te behou. Wanneer die markgroeikoers afneem en die produk volwassenheid bereik in die PLS verskuif STARS na CASH COWS.
- CASH COWS - produkte met 'n afnemende groeikoers, en dus in die volwasse stadium van die PLS.
Omdat CASH COWS gewoonlik 'n goeie kontantvloei genereer, word hierdie surplus kontant aangewend vir die finansiering van nuwe produkte in 'n groei-industrie die sogenaamde QUESTION MARKS.
- QUESTION MARKS is produkte met 'n lae markaandeel in 'n industrie wat baie vinnig groei. Groot hoeveelhede kontant word benodig om die markaandeel te koop en dit moet vanaf ander bronne verkry word omdat QUESTION MARKS hulleself nog nie kan finansier nie.

Die mikpunt is dan om enige produk binne die kategorie in 'n markleiersposisie te kry voor die groei en gevolglike wins in die mark afneem. Namate die markaandeel en groei in die mark afneem, migreer produkte na die kwadrant wat as DOGS bekend staan. Hierdie tipering toon aan dat 'n produk aan die einde van sy winsgewende leeftyd gekom het en dat disinvestering 'n logiese stap kan wees. Fondse wat uit disinvestering verkry word, kan ook aangewend word om belowende QUESTION MARKS te finansier.

Die strategiese implikasie voortspruitend uit die matriks in terme van die aanslag op markaandeel- en kontantvloei-implikasies word in tabel 3.1 uiteengesit.

**TABEL 3.1 IMPLIKASIES TEN OPSIGTE VAN DIE STRATEGIESE POSISIONERING
VANUIT DIE GROEI MARKAANDEEL MATRIKS**

Besigheidskategorie	Markaandeelaanslag	Besigheidswins	Belegging benodig	Netto kontantvloei
STARS	Behou verhoog	Hoog	Hoog	Bykans geen of negatief
CASH COWS	Behou	Hoof	Laag	Baie positief
QUESTION MARKS	Verhoog, disinvesteer/oes	Geen/negatief, laag/negatief	Baie hoog, disinvesteer	Baie negatief, positief
DOGS	Disinvesteer/oes	Laag/negatief	Disinvesteer	Positief

BRON: Hax & Maljuf, 1984:135

3.2.2 Finansiële ontleding

Finansiële state dien nie alleen as 'n verklaring vir die historiese en huidige stand van die onderneming nie, maar ook as 'n instrument vir die bepaling van die toekomstige stand van die onderneming.

Dit is hier waar die strategiese waarde van die ontleding ontstaan deurdat toekomstige omstandighede geantisipeer kan word. Dit dien ook as beginpunt vir aksieplanne wat toekomstige gebeure kan beïnvloed (Brigham, 1985:880).

Die klem word gelê op die bepaling van die sterk- sowel as swakpunte binne die finansiële struktuur wat op hulle beurt weer aanleiding gee tot die benutting van geleenthede of die identifikasie van bedreigings. Dit is belangrik om daarop te let dat alhoewel 'n finansiële ontleding 'n belangrike hulpmiddel is by besluitneming, daar sekere swakhede is wat in gedagte gehou moet word, naamlik:

- Die beeld wat geskep word, is gebaseer op historiese data.
- Neigings en tendense wat na vore kom vanuit die historiese is nie noodwendig toepaslik vir gebruik in projeksies nie.

Daar kan onder meer van twee metodes gebruik gemaak word om die finansiële stand van die onderneming te bepaal, naamlik die verhoudingsontleding en die Du Pont-ontleding. As addisionele hulpmiddel kan die z-waarde van die onderneming bepaal word. Die formule vir die bepaling van hierdie waarde is deur Edward Altman ontwikkel en dien as aanduider vir die waarskynlikheid dat 'n onderneming bankrot sal speel (Wheelen & Hunger, 1987).

3.2.2.1 Verhoudingsontleding

'n Verhoudingsontleding is daarop gemik om verwantskappe tussen finansiële state uit te wys. Die ontleding kan in vyf klasse ingedeel word, naamlik:

- Likiditeitsverhoudings wat dui op die onderneming se vermoë om korttermyn-verpligtinge na te kom.
- Hefboomverhoudings wat die bron van 'n onderneming se kapitaal aandui (eienaars of buite krediteure).
- Aktiwiteitsverhoudings wat 'n aanduiding gee van die effektiwiteit van die benutting van hulpbronne deur die onderneming.
- Winsgewendheidsontleding wat 'n aanduiding gee van die doeltreffendheid waarmee die onderneming bestuur word.
- Groeiverhoudinge wat aandui of die onderneming groei, stagneer of agteruitgaan.

Dit is verkieslik dat 'n matriks van die ter saaklike verhoudings opgestel word ten einde tendense oor 'n periode te kan bepaal. Tabel 3.2 dien as voorbeeld van so 'n matriks.

TABEL 3.2 FINANSIËLE VERHOUDINGSTENDENSE OOR TYD

Verhoudings- en bedryfskapitaal	Jare	Tendens	Interpretasie
Likiditeit			
Huidig			
Vuurproef			
Hefboom			
Bates/laste			
Laste/eienaarsbelang			
Aktiwiteit			
Bate omset			
Vaste bateverhouding			
Voorraadomset			
Debiteure omset			

Verhoudings- en bedryfskapitaal	Jare	Tendens	Interpretasie
Wingsgewendheid			
Bruto winsmarge			
Netto winsmarge			
Opbrengs op bate			
Groeiverhoudings			
Verkope			
Inkomste			

BRON: Pearce, 1988:237

Deurdat die verhoudings van die afgelope vyf jaar op een matriks verskyn, kan interpreta-sie vergemaklik word en tendense duidelik waargeneem word.

'n Verhoudingsontleding kan ook gebruik word as aanduider van die waarskynlikheid dat 'n onderneming finansiëel of ekonomies kan misluk. Ekonomiese mislukking dui op 'n situasie waar totale koste in 'n onderneming meer is as die totale inkomste wat gegenereer word. Dit dui ook daarop dat rentabiliteit minder is as die koste van kapitaal.

Finansiële mislukking dui op tegniese insolvensie en likwidasie. Tegniese insolvensie dui daarop dat 'n onderneming nie sy korttermynverpligtinge kan nakom nie (likiditeitsprobleme) terwyl likwidasie daarop dui dat totale skuld die onderneming se totale bates oorskry.

Navorsing wat oorspronklik uitgevoer is deur Beaver, het gepoog om 'n enkele verhou-dingsgetal te vind wat dui op die waarskynlikheid van finansiële mislukking. Verdere navorsing wat uitgevoer is deur Altman het ten doel gehad om 'n kombinasie van verhou-dingsgetalle te gebruik in 'n model wat finansiële mislukking kan voorspel. Onder Suid-Afrikaanse toestande het De la Rey 'n model ontwikkel wat 'n gemiddelde korrekte voorspellingskoers van 96,6 persent behaal het. Die gevolgtrekking waartoe die meeste studies gekom het, is dat finansiële mislukking met redelike sekerheid vir vyf jaar vooruit voorspel kan word (Reynders, 1987:638-642).

3.2.2.2 Beaver-ontleding

In studies wat deur Beaver uitgevoer is, het hy bepaal dat kontantvloei tot totale laste as enkelverhoudingsgetal die mees akkurate aanduider van finansiële mislukking is (Beaver, 1966:71- 87). Die studie het aangetoon dat ondernemings met 'n verhouding (kontantvloei tot

totale laste) van onder 0,15 die gevaar loop om binne die volgende twee tot vyf jaar finansiëel te misluk. Verdere bevindings word in tabel 3.3 weergegee.

*TABEL 3.3 GEMIDDELDE WAARDES VAN VERHOUDINGS WAT AS AANDUIDERS
VAN FINANSIËLE MISLUKKING DIEN*

Verhouding	Mislukking indien waarde kleiner is as	Mislukkingsperiode
Kontantvloei tot totale laste	+ 0,150	Binne 3 jaar of korter
Netto inkomste tot totale bates	- 0,025	Binne 3 jaar of korter
Totale laste tot totale bates	+ 0,530	Binne 3 jaar of korter
Bedryfskapitaal tot totale bates	+ 0,280	Binne 3 jaar of korter
Bedryfsverhouding	+ 2,300	Binne 3 jaar of korter

BRON: Beaver, 1966:82

3.2.2.3 Altman model

Die Altman model kombineer vyf verhoudings deurdat 'n geweegde gemiddeld aan elk van die vyf verhoudings toegeken word op grond van belangrikheid ten opsigte van die onderneming se finansiële sterkte. Soos gemeld, gee die formule 'n aanduiding of die onderneming gevaar loop om bankrot te speel. Ondernemings wat ernstige probleme ondervind, het 'n z-waarde van minder as 1,81.

Die formule is as volg:

$$z = 0,012 \times 1 + 0,014 \times 2 + 0,033 \times 3 + 0,006 \times 4 + 0,999 \times 5$$

Waar:

- x 1 = netto vlottende kapitaal tot totale bates
- x 2 = teruggehoue inkomste/totale bates
- x 3 = inkomste voor rente en belasting tot totale bates
- x 4 = markwaarde van eie kapitaal tot totale laste
- x 5 = omset tot totale bates
- z = indeks van die onderneming se finansiële toestand

Die grense van die z-waarde vir die meeste ondernemings lê tussen -4 en +8. Volgens Altman het ondernemings wat finansiëel gesond is 'n z-waarde van 2,99 of hoër. Ondernemings met 'n z-waarde van onder 1,81 ondervind ernstige probleme. 'n Sogenaamde grys area bestaan tussen die waardes 1,81 en 2,99 en gevolglik word ondernemings in hierdie area as onseker geklassifiseer. Die middelpunt van die grys area word op 2,675 geneem met die gevolg dat waardes onder 2,675 as aanduiding kan dien dat die onderneming afstuur op finansiële mislukking.

TABEL 3.4 ALTMAN SE KRITIESE Z-WAARDES OM FINANSIËLE MISLUKKING TE VOORSPEL

Z-WAARDE		
Minder as 1,81	Tussen 1,81 en 2,99	Groter as 2,99
Risiko van finansiële mislukking hoog	Onsekerheid oor die risiko van finansiële mislukking	Risiko van finansiële mislukking baie min
Voorspel mislukking	2,675	Voorspel sukses

BRON: Reynders, 1987:645

Die tekortkoming van hierdie model is dat dit ontwikkel is deur slegs gebruik te maak van genoteerde maatskappye. Die voorspelbaarheid van die model in die gebruik by ongenoteerde ondernemings is dus nie beskikbaar nie.

3.2.2.4 De la Rey model

As gevolg van die feit dat De la Rey se navorsing gebaseer was op Suid-Afrikaanse maatskappye kan die aanname gemaak word dat dit meer toepaslik behoort te wees as Altman se model. Die model wat deur De la Rey ontwikkel is, is as volg:

$$k = -0,01662a + 0,0111b + 0,0529c + 0,076d + 0,0174e + 0,0107f - 0,06881$$

Waar:

- a = (totale skuld/totale bates) x 100
- b = (inkomste voor rente en belasting/gemiddelde totale bates) x 100
- c = totale vlottende bates + genoteerde beleggings/vlottende laste
- d = (inkomste na belasting/gemiddelde totale bates teen boekwaarde) x 100
- e = (kontantbeweging na belasting/gemiddelde totale bates) x 100
- f = (voorraad/vervangingswaarde van die boekwaarde van vaste bates)

Indien die k-waarde van die onderneming negatief is, beteken dit dat die risiko groot is dat die onderneming finansiëel gaan misluk. 'n Positiewe waarde dui daarop dat die risiko klein is dat die onderneming finansiëel sal misluk. Die uiteensetting van die kritiese waardes word in tabel 3.5 uiteengesit.

TABEL 3.5 DE LA REY SE KRITIESE WAARDES OM FINANSIËLE MISLUKKING TE VOORSPEL

Z-WAARDE		
Kleiner as - 0,2	Tussen - 0,2 en + 0,2	Groter as + 0,2
Voorspel finansiële mislukking	Onseker	Voorspel finansiële sukses
Voorspel mislukking	0	Voorspel sukses

BRON: Reynders, 1987:646

De la Rey het net soos Altman 'n grys area in sy model geïdentifiseer. Die grense van onsekerheid strek van -0,2 tot + 0,2 (k-waarde). Die tekortkoming van hierdie model is dieselfde as Altman se model deurdat die modelle ontwikkel is deur slegs gebruik te maak van genoteerde nywerheidsondernemings.

3.2.2.5 Aanwendingsmoontlikhede van die modelle

Uit navorsing wat met die ontwikkeling van die Altman en De la Rey modelle gedoen is, blyk dit dat daar 'n verswakking in die verhoudingsgetalle intree. Die gebruik van sommige van die verhoudingsgetalle in die mislukkingsmodelle, meet dan ook die intensiteit van die agteruitgang. Die intensiteit word uitgedruk as 'n syfer wat 'n aanduiding gee van die gevaar wat die onderneming loop om te misluk. In beide modelle dui 'n lae syfer op 'n hoë waarskynlikheid van mislukking. Dit dien dus as 'n vroeë waarskuwingstelsel vir die bestuurder of analis, en aksie kan geneem word om regstellende stappe te neem indien dit nie alreeds te laat is nie.

3.2.3 Fisiese fasiliteite en hulpbronontleding

'n Opname van fisiese fasiliteite word benodig ten einde te bepaal of optimale benutting bereik word. Die huidige onderbenutting of geleentheid tot alternatiewe aanwending van fasiliteite kan geleenthede skep waarop die onderneming kan kapitaliseer.

Net so kan 'n gebrek aan fasiliteite 'n onderneming kortwiek deurdat daar byvoorbeeld nie genoeg bergingsruimte beskikbaar is vir verwerkte produkte nie. Die finansiële impak van verliese wat gelei word as gevolg van onvoldoende fasiliteite of waar nuwe geriewe geskep moet word, moet ondersoek word. Die koste verbonde aan die optimalisering van benutting moet ook bepaal word (indien van toepassing).

Dit is noodsaaklik dat daar bepaal word wat die fasiliteite is ten opsigte van die vervaardiging/verwerking, bemarking, finansies en bestuur. Aandag moet ook geskenk word aan 'n ontleding van ander hulpbronne ten einde te bepaal waartoe die onderneming nie in staat is nie. Dit is aan hierdie komponente waaraan aandag gegee behoort te word, aangesien die formulering van strategieë ten doel het om die hulpbronne en vaardighede wat vir die toekomstige voortbestaan van die onderneming benodig word te identifiseer.

3.2.4 Groeifaktore en strategiese interne faktore

Die doel van interne ontleding is die identifikasie van 'n beperkte aantal sterk- en swakpunte soos gemeet teen die onderneming se huidige en toekomstige mededingende omgewing.

Volgens Pearce (1988:215-220) word sterkpunte gesien as 'n besliste bevoegdheid of mededingende voordeel. Dit word verkry deurdat die onderneming 'n sekere taak of funksie beter verrig as sy bestaande of toekomstige mededingers. Dieselfde geld vir swakpunte deurdat 'n onderneming nie dieselfde vermoëns as mededingers het nie of op 'n spesifieke terrein swakker vaar. Vier benaderings kan gevolg word om sterk- en swakpunte te klassifiseer, naamlik:

- Vergelyk die onderneming se historiese prestasie.
- Let op die stadium van die produk/markevolusie.
- Vergelyk die onderneming met sy mededingers.
- Vergelyk met sleutelsuksesareas in die onderneming se industrie.

3.2.5 Gapingsontleding

Sodra 'n profiel vir die onderneming opgestel is, kan daar voortgegaan word met die bepaling van die gaping. Die gaping kan gedefinieer word as die verskil tussen die huidige stand van die onderneming en die toestand wat oor tyd behaal wil word (soos gestel in die doelwitvoorneme). Die gaping kan verdeel word op strategiese en operasionele vlak. Op operasionele vlak kan die gaping wat bestaan, uitgeskakel word deur die optimalisering

van huidige produk-/markbedrywe. Op die strategiese gapingsvlak moet aandag geskenk word aan die benutting van geleenthede buite die produk-/marksfeer (Kotzé, 1988:4).

Die identifikasie van geleenthede en bedreigings wat benut en oorkom moet word, word verkry vanuit die industrie (kyk hoofstuk 4) en omgewingsontleding (kyk hoofstuk 5). 'n Vooruitskatting kan ook gemaak word met betrekking tot die effek wat dit sal hê indien die onderneming sou voortgaan met sy huidige strategie. Die formulering van 'n nuwe strategie aan die hand van die huidige stand van die onderneming, geleenthede en bedreigings vanuit die omgewing/industrie en die effek van die navolging van die huidige strategie op die voortbestaan van die onderneming sal tot die sluiting van die strategiese gaping lei (Hofer & Schendel, 1978:93, 157).

Na afloop van die interne ontleding is dit moontlik om die inherente sterk- en swakpunte van die onderneming te identifiseer. Dit is noodsaaklik dat die omgewing waarbinne die onderneming funksioneer, ondersoek word ten einde te bepaal wat die geleenthede en bedreigings is wat die voortbestaan van die onderneming kan beïnvloed. Die ontleding van die omgewing in terme van die beheerbare en onbeheerbare komponente word in hoofstuk 4 bespreek.

HOOFSTUK 4

ONTLEDING VAN DIE OMGEWING WAARBINNE DIE ONDERNEMING FUNKSIONEER

4.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk het dit ten doel om veranderlikes binne die onderneming se omgewing te identifiseer. Die veranderlikes kan as geleenthede na vore kom. Aannames rakende die veranderlikes word gemaak om te bepaal watter effek hulle op die onderneming sal hê.

Die omgewing word omskryf as die verafgeleë omgewing waaroor die onderneming geen beheer het nie en die nabygeleë omgewing waaroor die onderneming wel 'n mate van beheer kan uitoefen.

4.1.1 Identifikasie van veranderlikes

Alvorens strategieë vir 'n onderneming geformuleer kan word, is dit nodig dat 'n studie van die eksterne omgewing of die sogenaamde nie-beheerbare kragte uitgevoer word. Pearce & Robinson (1988:179-181) verdeel die eksterne omgewing in twee verwante subkategorieë, naamlik:

- Die afgeleë omgewing.
- Die onmiddellike bedryfsomgewing.

'n Identifikasie van die veranderlikes binne die omgewing is nodig ten einde te bepaal watter faktore 'n impak op die onderneming sal hê. Aannames rakende faktore binne die onderneming moet gedoen word met die oog op die skepping van 'n inligtingsbasis vir die daarstelling van scenario's. Scenario's rakende die omgewing waarbinne die onderneming sake doen, word as hulpmiddel aangewend vir die ontwikkeling van 'n strategiese plan.

4.2 VERAFGEELE OMGEWING

Alhoewel komponente in hierdie subkategorie 'n invloed het op die onderneming, is die omgekeerde nie van toepassing nie. Ekonomiese, tegnologiese, politieke/wetlike en sosiale faktore kan ingedeel word binne die subomgewing.

4.2.1 Ekonomiese faktore

Onder ekonomiese faktore word verstaan die huidige nasionale stand van die ekonomie asook verwagtinge rakende toekomstige ekonomiese toestande waarbinne die onderneming funksioneer.

Aanduiders van die stand van die ekonomie is as volg:

- Ekonomiese groei soos gemeet volgens die bruto binnelandse produk. (Ekonomiese aktiwiteit in verskillende sektore veral ten opsigte van afname of groei binne sektore wat as riglyn kan dien vir investering.)
- Inflasie soos gemeet volgens die Verbruikers Prys Indeks.
- Die prima uitleenkoers (besikbaarheid van krediet).
- Verbruiksbesteding op goedere en dienste met klem op tendense in die toe- of afname in markte wat deur die onderneming bedien word.
- Die werkloosheidsyfer as aanduiders van ekonomiese aktiwiteit.

Die tendense van bogenoemde aanduiders dien as maatstaf vir die onderneming, veral in die marksegment waarbinne die onderneming sake doen. Daar kan op grond van die beskikbare inligting tendense en scenario's besluite geneem word om uit te brei, in te kort of te disinvesteer.

In gevalle waar die uitvoer van produkte 'n integrale deel van die onderneming se besigheid is, moet internasionale ekonomiese tendense en die vraag en aanbod op die ope mark ook in ag geneem word. Sodoende kan moontlike geleenthede en bedreigings geïdentifiseer word en die bestuur het ook 'n ooreenstemmingsbron by die formulering van strategieë en aksieplanne.

4.2.2 Tegnologiese faktore

As gevolg van tegnologiese ontwikkeling is dit nodig dat die bestuur 'n deurlopende moniteringsaksie van huidige en toekomstige ontwikkeling op hierdie gebied bestuur.

Deur middel van tegnologiese ontwikkeling kan nuwe geleenthede en bedreigings binne die omgewing van die onderneming geskep word waarop die bestuur pro aktief moet reageer.

Die effek wat nuwe of verbeterde tegnologie op die onderneming kan hê, is as volg:

- Nuwe markte en produkte asook nuwe vervaardigings- en bemarkingstegnieke.
- Die produktiewe leeftyd van 'n produksieaanleg word ingekort.
- Bestaande produkte raak verouderd of word onbruikbaar gelaat.

Bogenoemde dui daarop dat nuwe tegnologie 'n finansiële impak kan hê en selfs die onderneming se voortbestaan kan bedreig indien die bestuur nie tydig reageer nie. Volgens Pearce & Robinson (1988:180,189) behoort alle ondernemings - veral diegene wat hulleself in 'n dinamiese groei-industrie bevind - daarna te strew om insig en begrip rakende die huidige en toekomstige tegnologie te bekom. Klem moet gelê word op die wyse waarop die tegnologie bestaande produkte en dienste kan beïnvloed en wat die effek van innovasie op die onderneming kan wees veral ten opsigte van die mededingende voordeel. Die tegniek van tegnologiese vooruitskatting waardeur daar gepoog word om te bepaal watter impak vooruitgang op die onderneming se bedrywigheede sal hê, moet deurlopend gedoen word.

4.2.3 Politiese en wetlike faktore

Faktore soos arbeids-, belasting-, in- en uitvoer- asook besoedelingswetgewing dien as grense waarbinne 'n onderneming funksioneer. Deur af te wyk van enige wetlike parameters word die onderneming in gevaar gestel.

Dit is waar dat die meeste van die wette en regulasies tot 'n mate beperkend is en die onderneming se winspotensiaal verlaag. Ander wetgewing rakende patentregte en subsidies dien egter aan die positiewe kant as beskerming en hulpmiddel.

Klem moet dus gelê word op die feit dat die bestuur op hoogte behoort te bly van wetgewing ten einde komplikasies te vermy en geleenthede te benut. Op politieke vlak is die stabiliteit van die huidige regering 'n belangrike faktor, aangesien dit nou gekoppel is aan 'n stabiele omgewing. Geleenthede kan ook na vore kom deurdat die regering projekte van stapel stuur wat nuwe markte of produkte vereis. Die bewering kan gemaak word dat die onderneming op politieke en wetlike vlak simbioties moet werk.

4.2.4 Sosiale faktore

Die aantal veranderlikes in die sosiale omgewing is legio, en dus is dit belangrik dat daar deur middel van die proses van eliminasië bepaal sal word watter faktore die grootste impak op die onderneming sal hê. Sosiale faktore kan onder meer as volg ingedeel word:

- Werksetiek en loopbaanverwagtinge.
- Die vakbondwese.
- Waardes en norme van die samelewing/gemeenskap.
- Leefwyse en veranderende leefwyses van gemeenskappe.
- Persoonlike aanpasbaarheid van individue.
- Bevolkingsgroei en verwagtinge.

Kortliks beteken dit dat sosiale faktore 'n produk is van die individu se pogings om sy omgewingsfaktore te beheer en aan te pas ten einde sy behoeftes en begeertes te bevredig.

As gevolg van voortdurende verskuiwings binne die sosiale omgewing is dit belangrik dat daar vooruitskattings (met ander woorde antipersierings van die effek van veranderinge) gemaak word ten einde te bepaal watter geleenthede hulleself gaan voordoen en hoe die onderneming daarop gaan reageer.

4.3 ONMIDDELLIKE OF BEDRYFSOMGEWING

Binne die bedryfsomgewing kan die onderneming tot 'n groter mate pro aktief optree as by die afgeleë omgewing. Die rede is dat daar wel invloed uitgeoefen kan word op die bedryfsomgewing. Komponente van die bedryfsomgewing is as volg:

- Die onderneming se mededingende staat relatief tot dié van sy mededingers.
- Kliënteprofiel van die onderneming.
- Die toeganklike arbeidsmag.
- Die betroubaarheid/reputasie van die onderneming ten opsigte van sy verskaffers en krediteure.

Die bedryfsomgewing is dus die faktore in die onmiddellike mededingende gebied waarbinne die onderneming sake doen. Dit is noodwendig so dat die meeste van die uitdagings rakende die verkryging van hulpbronne en die winsgewende bemaking van goedere en dienste uit die bedryfsomgewing afkomstig is.

4.3.1 Mededingende staat

Ten einde 'n strategiese plan op te stel wat die omgewingsgeleenthede optimaliseer, moet die onderneming bepaal wat sy mededingende staat met betrekking tot sy mededingers is.

'n Ondernemingsprofiel van die belangrikste mededingers moet opgestel word sodat die onderneming homself kan evalueer. Hierdeur kan die bestuur ook daarin slaag om faktore te identifiseer wat 'n konkurrent kan kortwiek by die formulering van 'n eie strategie.

4.3.2 Kliënteprofiel

Die kliëntebasis van die onderneming kan ingedeel word in die volgende kategorieë:

- Geografies- ten einde te bepaal watter produkte inslag sal vind in betrokke streke.
- Demografies - ten opsigte van ouderdom, geslag, inkomste, beroep en huwelikstaat.
- Psigografies - volgens lewenstyl en persoonlikheid.
- Kopersgedrag - ten einde te kan voorspel wat die aankooppatroon van sekere groepe kliënte sal wees.

Bogenoemde inligting dien as hulpmiddel by die ontleding van huidige en potensiële kliëntegedrag en dien as aanduiding van verbruikersvoorkeure en moontlike veranderende kopersgedrag. Hierdie inligting en tendense word gebruik as hulpmiddel om die huidige kliëntebasis beter te verstaan en om hulpbronne aan te wend in gebiede waar veranderinge verwag word.

4.3.3 Toeganklike arbeidsmag

Volgens Pearce & Robinson (1988) is die verkryging en behoud van personeel een van die voorvereistes van 'n onderneming se sukses. Die faktore wat die onderneming se vermoë bepaal om die nodige mannekrag te bekom, is 'n funksie van:

- reputasie as werkgever waardeur die onderneming bekend staan as 'n gevestigde onderneming wat markverwante vergoeding bied, besorg is oor werknemers se welstand en gerespekteer word vir die lewering van goedere en dienste.
- die indiensnemingskoerse wat bepaal word deur die stadium van groei waarin die industrie hom bevind - lae groei word gekenmerk deur lae indiensneming en omgekeerd.
- die beskikbaarheid van opgeleide en/of gespesialiseerde mannekrag.

4.3.4 Verskaffers en krediteure

Dit is belangrik dat die onderneming 'n goeie verhouding met sy verskaffers en krediteure sal opbou. Deurdadig daar 'n wedersydse afhanklikheid tussen die onderneming en die betrokke partye is, sal die onderneming se winsgewendheid beïnvloed word indien verhoudinge skipbreuk sou lei. Daar moet bepaal word of dit winsgewend is om by huidige verskaffers te koop bloot omdat korting op aankope aangebied word. Die kwaliteit van grondstowwe/diens wat gelewer word en die koste daarvan moet mededingend wees. Wat die verhouding met krediteure betref, moet bepaal word wat die houding van die krediteure teenoor die onderneming is en of krediet verskaf sal word indien dit benodig word.

Daar kan ook 'n matriks opgestel word om te bepaal wat die belangrikste tendense binne die onderneming se omgewing is ten einde projeksies uit te voer. Die projeksies kan as hulpmiddel gebruik word by die formulering/aanpassing van die onderneming se strategie.

TABEL 4.1 OMGEWINGSVERKENNINGSMATRIKS

EKONOMIESE VOORUITSIGTE	HISTORIES	HUDIG	TOEKOMSTIG
	1981-1989	1990	
BBP groeipersentasie Inflasie Werkloosheid Per capita inkomste Prima bankkoers Bevolkingsgroei			
Groei in industriële sektore			
Landbou Vervaardiging Vervaardiging Vervaardiging			
Groei in primêre markte			
Mark a Mark b			

BRON: Hax & Maljuf, 1984:307

Na afloop van die omgewingsverkenning behoort 'n industrie- ontleding uitgevoer te word. Die ontleding dien as 'n verwysingsraamwerk waarbinne die onderneming kan bepaal watter faktore in die industrie sy voortbestaan verseker of bedreig.

Die uitsette van die interne ontleding tesame met die omgewingsontleding wat uitgevoer is, word gekoppel aan die industrie waarbinne sake gedoen word. Uit hierdie kombinasie kan spitsvrae geformuleer word wat as hulpmiddel sal dien by die formulering van 'n uiteindelijke strategie.

HOOFSTUK 5

INDUSTRIEONTLEDING MET SPESIFIEKE VERWYSING NA DRYFKRAGTE WAT MEDEDINGING BEPAAL

5.1 INLEIDING

Die doel van 'n industriële ontleding is die bepaling van:

- Die langtermyn winsgewendheid van die industrie.
- Die faktore wat die industrie aantreklik maak.
- Die onderneming se relatiewe mededingende staat teenoor sy mededingers.

Die elemente van 'n industrie- en mededingerontleding kan in drie komponente verdeel word (Thompson & Strickland, 1987:61), naamlik:

- Industriële situasieontleding: 'n ondersoek ten opsigte van die struktuur, rigting, ekonomie en langtermynpotensiaal.
- Mededingerontleding: 'n ontleding van mededingende kragte en sleutelmededingers.
- Ontleding van die onderneming: bepaling van die onderneming se huidige mededingende stand.

5.1.1 Industriële situasieontleding

Soos reeds gemeld, is die primêre rede vir hierdie ontleding die bepaling van die langtermynwinspotensiaal in die industrie. Die komponente waaraan aandag gegee word, word in tabel 5.1 uiteengesit.

TABEL 5.1 RAAMWERK VIR INDUSTRIE- EN MEDEDINGERONTLEDING

INDUSTRIE - SITUASIE-ONTLEDING		
	• Strategies belangrike aspekte van industriële struktuur • Identifikasie van dryfkragte wat verandering veroorsaak • Prys-koste-wins ekonomie van industrie • Probleme/moontlikhede asook langtermynwinspotensiaal	
ONDERNEMING SE HUIDIGE BESIGHEID- STRATEGIE	MEDEDINGERONTLEDING	STRATEGIESE OPSIES
• Voortsetting?	• Aard en omvang van mededingende kragte	• Wat kan gedoen word om die huidige strategieë beter te laat werk?
	• Relatiewe koste • Posisie van mededingers	• Watter strategie kan oorweeg word? • Watter mededingende voordeel moet nagevolg word?
• Aanpassing?	• Strategie, posisie, mededingende sterkte van markleiers • Verwagte mededingende toestande • Wat gaan mededingers volgende doen, wie moet dopgehou word en hoekom • Watter ondernemings doen beter as ander en die rede	• Hoe moet 'n standhoudende mededingende voordeel ontwikkel word
ONDERNEMING- SITUASIE-ANALISE		
	• Hoe goed werk die huidige strategie • Interne sterk- en swakpunte • Eksterne geleenthede en bedreigings	
	• Onderneming se eie mededingende sterkpunte in verhouding tot sleutel-mededingers • Strategiese faktore en probleme eie aan die onderneming	BESLUIT OM HUIDIGE STRATEGIE AAN TE PAS OF VOORT TE GAAN MET HUIDIGE STRATEGIE

BRON: Thompson & Strickland, 1987:62

Die bepaling van die industriële struktuur is die eerste stap in die ontleding. Data wat gebruik word om die struktuur te bepaal, is:

- Die identifikasie van markleiers.
- Distribusiekanale vanaf die vervaardiger tot die eindverbruiker.
- Die teenwoordigheid van integrasie.
- Grense tot toegang of uittrede.
- Geografiese grense tot die industrie.
- Ander faktore wat ’n effek kan hê op die wyse waarop ondernemings meeding.

’n Goeie begrip van die generiese omgewing van ’n industrie is ook nodig (fragmentasie, volwassenheid, tegnologie). Die faktore wat spesifieke aandag moet geniet asook die rede waarom dit belangrik is, volgens Thompson & Strickland (1987), word in tabel 5.2 weergegee.

TABEL 5.2 FAKTORE EN REDES VIR KENNIS VAN DIE GENERIESE OMGEWING VAN ’N INDUSTRIE

FAKTOR	REDE VIR BELANGRIKHEID
Markgrootte	Klein markte is nie geneig om groot/nuwe mededingers te lok nie
Markgroeikoers	Snelle groei lei tot nuwe toetreders, afname in groei lei tot verhoogde mededinging en uitskakeling van swak ondernemings
Surplus/tekort van kapasiteit	Surplus verlaag pryse en winsgrense. Tekorte veroorsaak die teenoorgestelde
Relatiewe winsgewendheid	Hoë wins industrieë lok beskerming van huidige ondernemings se posisie en winste
Grense tot toegang/uittrede	Hoë grense lei tot beskerming van huidige ondernemings se posisie en winste
Tegnologiese verandering	Indien tegnologie vinnig verander, lei dit tot verhoogde risiko deurdat fasiliteite/toerusting ontoereikend raak voor hulle produktiewe lewe verby is
Kapitaalvereistes	Hoë kapitaalvereistes veroorsaak dat investeringsbesluite krities raak en dien ook as ’n grens tot toegang
Standaardisasie van produkte	Kopers beskik oor ’n groter mag deurdat dit makliker is om te verwissel tussen verskaffers van produkte
Vertikale integrasie	Verhoog kapitaalbehoefte en fisiese benodigdhede
Ekonomieë van skaal	Affekteer volume en markaandeel wat benodig word ten einde koste-effektief te wees
Vinnige produkinnovasie	Verkorting van die produklewensiklus

BRON: Thompson & Strickland, 1987

Ten einde die struktuur te bepaal, kan 'n strategiese groepsamestelling gedoen word. Hierdie samestelling word gedoen deur die markposisie van die industrie se strategiese groepe (ondernemings) op 'n grafiese wyse uiteen te sit. Die metode wat gevolg word, is as volg:

- Identifikasie van die breë eienskappe wat ondernemings in die industrie differensieer.
- Plasing van ondernemings wat in dieselfde strategiese groep val.
- Sirkels om elke strategiese groep waar die grootte van die sirkels proporsioneel is tot die groep se aandeel van die totale industrie se verkope.

Die voordeel wat verkry kan word vanuit die uiteensetting van die industrie is as volg:

- Ondernemings wie se posisie bedreig word en moontlik kan uittree uit die industrie word uitgewys.
- Die aantal strategiese groepe in 'n industrie is proporsioneel tot die mate van mededinging, met ander woorde hoe meer groepe, hoe meer intens is die mededinging.
- Vooruitskattings ten opsigte van die effek wat dryfkragte op die posisionering van strategiese groepe in die industrie kan hê, kan gemaak word. Met ander woorde as sekere groepe se lewensvatbaarheid bedreig word, sal grense tot toegang/uitrede verhoog of verlaag, en hoe sal ondernemings op veranderende omstandighede reageer?

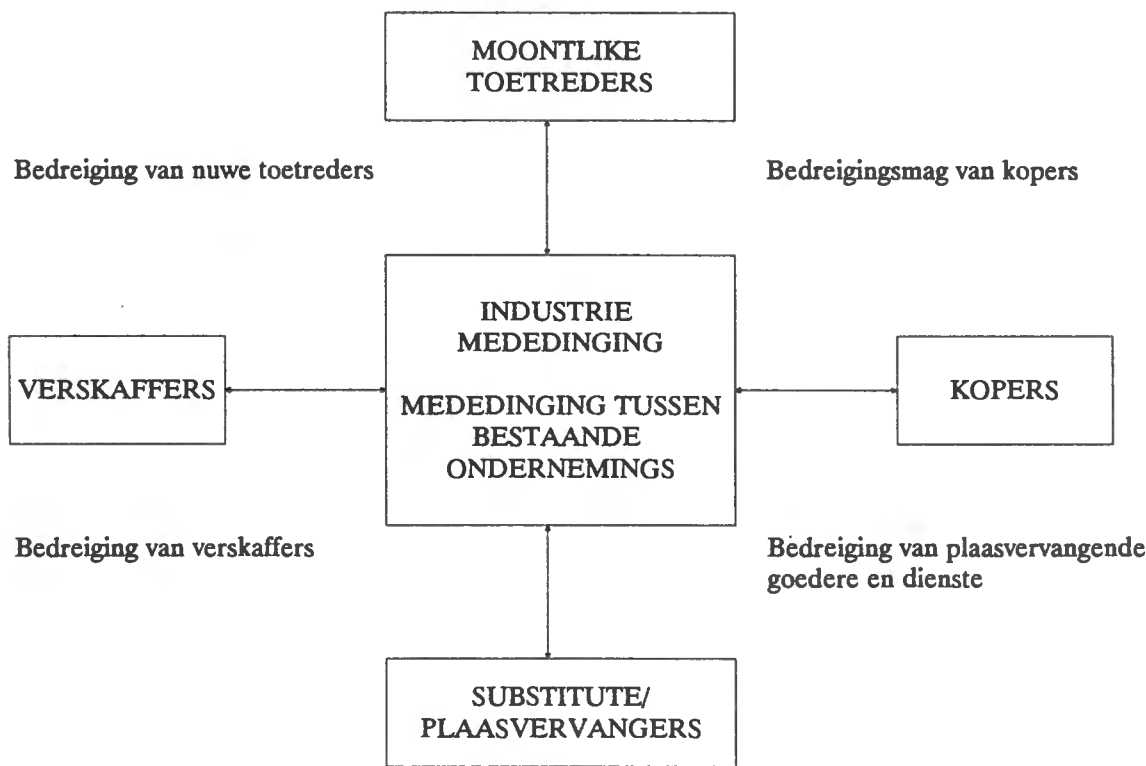
Die antwoorde wat dus gevind moet word by die industriële situasieontleding is as volg:

- Beskrywing van die industriestruktuur.
- Strategiese eienskappe:
 - ❑ stadium van industriële lewensiklus,
 - ❑ dryfkragte,
 - ❑ pertinente prys-koste-wins ekonomie,
 - ❑ sleutelsuksesfaktore,
 - ❑ huidige probleme in die industrie.
- Vooruitsigte binne die industrie asook die algehele aantreklikheid van die industrie as geheel oor die kort- en langtermyn.

5.1.2 Mededingende situasieontleding

Ten einde te bepaal wat die onderneming se mededingende staat is, moet bepaal word wat die strategiese geleenthede en bedreigings in die industrie is. Volgens Porter (1985) word daar vyf basiese kragte in die industrie gevind wat gesamentlik bepaal wat die uiteindelijke mate van mededinging sal wees. Figuur 5.1 illustreer hierdie dryfkragte wat mededinging bepaal.

FIGUUR 5.1



BRON: Porter, 1985

Ten einde 'n beter begrip van die funksionering van die uiteengesette model te verkry, kan elk van die komponente as volg uiteengesit word:

5.1.2.1 Bedreiging van nuwe toetreders

Die toetreding van nuwe ondernemings binne 'n bepaalde industrie voeg addisionele produksiekapasiteit toe. Dit veroorsaak noodwendig dat die balans tussen vraag en aanbod

versteur word en dat winsgewendheid dien ooreenkomstig daal. Laasgenoemde is veral van toepassing waar nuwe toetreders oor voldoende kapitaal beskik om marktaandeel te koop.

In die uitvoering van die mededingerontleding moet daar bepaal word of die betrokke industrie oor grense tot toegang en uittrede beskik ten einde te bepaal of daar 'n gevaar van toetreding bestaan. Faktore wat as grense dien, is as volg:

- **Ekonomieë van skaal:** hier word nuwe toetreders gedwing om op groot skaal toe te tree of om kostevoordeel prys te gee.
- **Produk differensiasie:** toetreders word ontmoedig deur handelsmerklojaliteit wat afgebreek moet word ten einde marktaandeel te bekom.
- **Kostevoordeel onafhanklik van grootte:** gevestigde ondernemings in 'n industrie beskik meesal oor 'n kostevoordeel wat verkry word deur middel van toegang tot kwaliteit grondstowwe, markte asook patente (nuwe toetreders kan dus nie meeding op 'n kostebasis nie ongeag hulle grootte).
- **Toegang tot distribusiekanale:** alle nuwe toetreders tot die industrie moet noodwendig die nodige distribusiekanale vir sy produkte/dienste bekom - grense word geskep deur 'n beperkte aantal kanale en die totale beheer van kanale deur die huidige ondernemings (koste verbonde aan die skepping van 'n eie netwerk dien as afskrikmiddel).
- **Owerheidsbeleid:** regulasies ten opsigte van besoedeling, veiligheid en die verkryging van lisensies kan as grense dien.
- **Bestaan van die leerkurwe-effek:** wanneer die bereiking van 'n laer eenheidskoste 'n funksie van die leerkurwe-effek is, is nuwe toetreders op 'n swakker mededingende vlak deurdat gevestigde ondernemings reeds oor die kundigheid beskik wat oor tyd opgedoen is.

Nuwe ondernemings kan dit heroorweeg om toe te tree indien die volgende faktore teenwoordig is by huidige ondernemings binne die industrie.

- Die industrie het in die verlede sy marktaandeel aggressief beskerm teen indringers.
- Ondernemings beskik oor voldoende hulpbronne vir 'n verdedigende aksie.
- Wanneer ondernemings oor genoeg hefboom beskik om verspreiders en kliënte te beïnvloed om nie met nuwe toetreders sake te doen nie.
- Ondernemings is bereid en beskik oor die vermoë om pryse te verlaag ten einde die marktaandeel te behou.
- Die vraag na produkte groei stadig en die industrie se vermoë om nuwe produkte te voorsien, word ooreenkomstig beperk.

Grense tot toegang kan toeneem of wegval soos ekonomiese of marktendense verander.

5.1.2.2 Verskaffers en kopers

Verskaffers het 'n direkte invloed op die winsgewendheid van die industrie deurdat die pryse van gelewerde produkte en dienste verhoog word en die kwaliteit van goedere en dienste verlaag word.

Deur bogemelde maatreëls toe te pas, word winsgrense verlaag deurdat die industrie nie in staat is om die kostestygings in die prysstruktuur te akkommodeer nie. Verskaffers beskik oor 'n groot mate van mag binne die industrie indien:

- verskaffers gedomineer word deur 'n paar ondernemings en hulle meer gekonsentreerd is as die industrie waaraan verkoop word,
- die produk wat gelewer word uniek of gedifferensieerd is of as hoë omskakelingskoste ter sprake is,
- daar 'n werklike gevaar bestaan dat verskaffers voorwaarts kan integreer in die industrie - hierdeur word die industrie se vermoë om beter aankoopterme te beding gestuit,
- die industrie nie 'n belangrike kliënt van die verskaffer is nie,
- die verskaffer nie gedwing word om met ander produkte wat in die industrie te koop aangebied word, tevrede te wees nie.

Kopersgroepe beskik oor 'n goeie magsbasis indien:

- daar 'n konsentrasie van kopers bestaan of wanneer groot volumes aankope gedoen word,
- die produkte wat aangekoop word ongedifferensieerd is deurdat daar op enige tydstep oorgeskakel kan word na 'n ander verskaffer,
- produkte wat aangekoop word slegs 'n komponent van die koper se finale produk is en slegs 'n klein gedeelte van die koste van die finale produk uitmaak,
- die kwaliteit van die verskaffer se produk nie belangrik is vir die kwaliteit van die finale produk nie,
- die industrie se produk nie die koper geld bespaar nie, dit wil sê dat indien die industrie se produk/diens vir homself kan betaal, kopers minder prys sensitief en dus meer geïnteresseerd in kwaliteit is,
- die kopers 'n gevaar inhou deurdat hulle terugwaarts kan integreer deur die industrie se produk te vervaardig.

Wanneer daar strategies gekyk word na die keuse van verskaffers en koopgroepe is dit belangrik dat daar gepoog word om so 'n keuse te maak dat kopers en verskaffers met 'n relatiewe lae of geen beïnvloedingsmag gekies word. Die rede is dat 'n onderneming sy strategiese/mededingende staat kan verbeter indien verskaffers en kopers hom nie nadelig kan beïnvloed nie.

Indien 'n onderneming nie oor 'n unieke produk of 'n lae kostevoordeel beskik nie moet sorg gedra word dat daar slegs aan kliënte met 'n lae bedingingsmag verkoop word. Deur 'n wye kliëntebasis op te bou in 'n omgewing wat oor 'n goeie bedingingsmagsbasis beskik, stel die onderneming hom bloot aan druk vanaf kopers wat winsgewendheid totaal kan ondermyn.

5.1.2.3 Substitute/plaasvervangers

Plaasvervangende produkte/dienste kan die potensiaal van 'n industrie beperk deurdat daar 'n beperking op pryse geplaas word. Indien bestaande produkte nie opgegradeer kan word in terme van kwaliteit of differensiasie nie kan inkomste en groei beperk word.

Deurdat plaasvervangers goedkoper is en dieselfde kwaliteit bied, word die potensiaal om goeie wins in 'n aktief groeiende mark te genereer, beperk. Vanuit 'n strategiese oogpunt is substitute wat in die volgende kategorieë ingedeel word, die belangrikste:

- Substitute vervaardig deur industrieë wat hoë winste genereer.
- Indien tendense toon dat prysverrigtingtendense verbeter teenoor die industrie se huidige produk.

5.1.2.4 Interne kompetisie in die industrie

Kompetisie tussen mededingers in 'n industrie is gemik op die verbetering van 'n onderneming se mededingende stand teenoor dié van sy teenstanders. Die motivering van mededingers om 'n sogenaamde wen-strategie te ontwikkel, veroorsaak 'n mededingende interaksie wat gekenmerk word deur:

- Innoverende strategieë en nuwe markontwikkelinge wat slegs deur verbeeldingrykheid begrens word.
- Nuwe mededingende druk in antwoord op nuwe strategieë deur die res van die industrie.

- Pogings van ondernemings om strategieë te bou om hulle bevestigde bevoegdhede omdat mededingers dit gewoonlik moeilik vind om na te volg op hierdie gebied.

Soos die mededingende proses oor die langtermyn vorder, sal aktiewe mededinging veroorsaak dat ondernemings op nuwe dryfkragte in die industrie reageer. Kortliks kom dit daarop neer dat die optrede van mededingers die industrie beïnvloed en die industrie sal weer op sy beurt die mededingers beïnvloed.

Tegnieke wat gebruik word in die mededingende arena sluit gewoonlik die volgende in: pryskompetisie, nuwe produk bekendstellings en advertensieveldtogte. Indien daar 'n baie intense mededinging bestaan, is dit gewoonlik toe te skryf aan een of 'n kombinasie van die volgende faktore:

- Mededingers is by benadering almal van dieselfde grootte en beskik oor dieselfde mag en vermoëns.
- Groei in die industrie is stadig en die teenwoordigheid van intense kompetisie vir die verkryging van marktaandeel is 'n direkte gevolg van ondernemings wat wil uitbrei (groei in die vraag na die produk is stadig).
- Produkte/dienste wat gelewer word, is nie gedifferensieer nie en omskakelingskoste is laag of afwesig.
- Kapasiteitsverhogings vind in groot inkrementele plaas wat op hulle beurt weer die balans tussen vraag en aanbod versteur.
- Die grense tot uittreding is hoog, met ander woorde die koste om uit die industrie te beweeg, is hoër as die koste om in die industrie te bly meeding.
- Laasgenoemde lei tot onderdrukking van die industrie se winsgewendheid as gevolg van 'n ooraanbod van produkte.
- Die aanwesigheid van groot ondernemings wat swakker ondernemings in die industrie oorleef en dan 'n aggressiewe goed befondste veldtog loods om die oorleefende onderneming as markleier te vestig.

Dit is noodwendig so dat in 'n industrie waar markte en produkte volwassenheid bereik, meer onderhewig gaan wees aan strawwe mededinging. Ondernemings moet dus strategiese aanpassings maak ten einde te kan oorleef.

Ondernemings kan winsgewend bly deur byvoorbeeld te fokus op 'n vinnig groeiende segment van die industrie of konsentreer op markareas met die laagste vaste koste. Hierdeur word wedywering tussen ondernemings verlaag en die moontlikheid van konfrontasie soos 'n moontlike prysoorlog kan vermy word.

Sodra vasgestel kan word wat die kragte binne 'n bepaalde industrie is, kan bepaal word wat die onderneming se sterk- en swakpunte is. Hierdie punte word geïdentifiseer aan die hand van die vyf mededingende kragte binne die industrie. Die SWOT- ontleding wat in hoofstuk 6 bespreek word, sluit hierby aan en het spesifiek ten doel om sterk- en swakpunte intern tot die onderneming te identifiseer.

HOOFSTUK 6

SWOT-ONTLEDING EN DIE IDENTIFIKASIE VAN FAKTORE IN DIE FINALE STRATEGIESE KEUSE

6.1 INLEIDING

Die doel van die SWOT-ontleding is om sterk- en swakpunte binne die onderneming te identifiseer terwyl geleenthede en bedreigings in die omgewing bepaal word. Aan die hand van die SWOT-ontleding wat uitgevoer is, is dit moontlik om die faktore te identifiseer wat die voortbestaan en winsgewendheid van die onderneming sal beïnvloed. Dit is dan juis hierdie faktore wat gaan bepaal watter uiteindelijke strategie nagevolg gaan word.

6.1.1 SWOT-ontleding

Die SWOT-ontleding is 'n sistematiese identifikasie van geleenthede en bedreigings vanuit die omgewing, gekoppel aan die interne sterk- en swakpunte. Die doel van die SWOT-ontleding is om die sterkpunte uit te bou in verhouding met geleenthede in die omgewing asook die verbetering of uitskakeling van swakpunte intern tot die onderneming. Daar moet ook deurlopend aandag geskenk word aan bedreigings vanuit die industrie en omgewing. Deurdat die bestuur 'n realistiese begrip het van geleenthede en bedreigings, soos geïdentifiseer vanuit die omgewings- /industrieontleding, kan 'n keuse tussen realistiese strategiese opsies uitgeoefen word. Hierdeur word die bestuur in staat gestel om die mees toepaslike strategiese keuse uit te oefen.

Die tweede komponent van die SWOT-ontleding is die identifikasie van sleutel sterk- en swakpunte vanuit die profiel wat vir die onderneming saamgestel is. Deurdat daar 'n identifikasie van sterk- en swakpunte is, kan die onderneming 'n beter keuse maak in die identifikasie van 'n geskikte strategie. Dit word gedoen deurdat werklike bevoegdhede (sterkpunte) en swakpunte geïdentifiseer word in verhouding tot sleutel determinante van sukses in die verskillende marksegmente. Hierdeur word 'n raamwerk geskep waarteen die beste strategiese keuse gemaak kan word.

6.2 IDENTIFIKASIE VAN KRITIESE FAKTORE

Vanuit die voorafgaande interne en eksterne ontledings, moet bepaal word wat die kritiese faktore binne die onderneming en die industrie is. Aandag moet gegee word aan operasionele sowel as strategiese faktore ten einde te kan bepaal wat die moontlike effek van elk sowel as 'n kombinasie van die faktore op die uiteindelijke strategie sal hê. Daar behoort 'n aantal spitsvrae geformuleer te word wat aan die volgende faktore aandag gee:

- Die paraatheid van die onderneming om die afgeleë omgewing tegemoet te gaan (polities, finansieel, sosiaal).
- Die paraatheid van die onderneming om bedreigings en geleenthede in die onmiddellike bedryfsumgewing te oorkom of te benut.
- Moet die huidige strategie aangepas word?
- Kan hulpbronne moontlike veranderinge akkommodeer?
- Beskik die onderneming oor die sleutelsuksesfaktore wat noodsaaklik is binne die industrie om te oorleef?
- Kan daar uitgebou word op mededingende bevoegdhede?
- Is die inherente kultuur van die onderneming op so 'n vlak dat veranderinge aanvaar kan word en nuwe strategieë geïmplementeer kan word?

Daar kan beweer word dat die spitsvrae in werklikheid omgeskakel word na strategiese alternatiewe. Die alternatiewe moet getoets word aan die hand van die onderneming se mededingende stand, hulpbronne, bevoegdhede en kultuur. Toetsing is noodsaaklik om te bepaal wat die werkbare alternatiewe is ten einde 'n finale keuse te maak van implementeerbare strategieë.

Die uiteensetting, soos in hoofstuk 6 gedoen, dien as kontrole en verifikasie van die ontledings en gevolgtrekkings wat tot dusver gemaak is. Die formulering van spitsvrae en alternatiewe strategieë wat ondersoek moet word, word gemaak aan die hand van toonstuk 6.1 in die bylae tot hierdie hoofstuk.

6.3 ONTWIKKELING VAN ALTERNATIEWE STRATEGIESE KEUSES

By die ontwikkeling van 'n uiteindelijke strategie wat die voortbestaan en funksionering van die onderneming gaan beïnvloed, is dit noodsaaklik dat daar na verskeie alternatiewe gekyk word. Op grond van inligting wat versamel is (soos uiteengesit in toonstuk 6.1) kan

verskeie strategieë oorweeg word. Hulpmiddels vir die identifikasie van die mees geskikte strategieë om na te volg, is as volg:

- SWOT-ontledingsdiagram (kyk figuur 6.1).
- Hoof strategiese seleksiematriks (kyk figuur 6.2).
- Hoof strategiese groeperingsmatriks (kyk figuur 6.3).

Op grond van sekere kenmerke (sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings, mark-groei en mededingende staat) kan bepaal word wat die mees geskikte strategiese alternatiewe vir die onderneming sal wees. Die uiteensetting van elk van die hulpmiddels word vervolgens bespreek.

6.3.1 SWOT-ontledingsdiagram

Volgens die SWOT-ontledingsdiagram kan 'n onderneming in een van die volgende kwadrante geplaas word (kyk figuur 6.1):

- Verskeie omgewingsgeleenthede met wesenlike interne sterkpunte (kwadrant 1).
- Wesenlike interne sterkpunte gekoppel aan ernstige bedreigings vanuit die omgewing (kwadrant 2).
- Verskeie omgewingsgeleenthede met wesenlike kritiese interne swakpunte (kwadrant 3).
- Ernstige bedreigings vanuit die omgewing gekoppel aan kritiese interne swakpunte (kwadrant 4).

Vanuit die SWOT-ontleding wat op die onderneming uitgevoer is, kan 'n strategie voorgeskryf word op grond van plasing binne die diagram. Die strategieë wat gevolg behoort te word op grond van plasing word in tabel 6.1 uiteengesit.

TABEL 6.1 STRATEGIESE OPSIES OP GROND VAN KWADRANTPLASING

KWADRANT	STRATEGIE WAT ONDERSTEUN WORD
1	Ondersteun 'n aggressiewe strategie
2	Ondersteun 'n diversifikasiestrategie
3	Ondersteun 'n ommekeerstrategie
4	Ondersteun 'n defensiewe strategie

Die SWOT-ontledingsdiagram is 'n rigtinggewende hulpmiddel. Verdere verfyning van die diagram in terme van strategieë wat voorgeskryf word, word in die hoof strategiese seleksiematriks gevind.

6.3.2 Hoof strategiese seleksiematriks

Indeling van die onderneming is soortgelyk aan die voorafgaande SWOT-ontledingsdiagram. Die onderliggende idee van die seleksiematriks is dat daar twee veranderlikes is waarop seleksie van 'n geskikte strategie gebaseer word, naamlik:

- Die primêre doel van die hoof strategie.
- Die keuse om interne of eksterne klem te plaas op groei en/of winsgewendheid.

Die vier kwadrante van die matriks kan as volg ingedeel word:

- Oorkom swakpunte deur eksterne aksie soos samesmelting met of oorname van 'n onderneming ten einde addisionele hulpbronne te bekom (kwadrant 1).
- Oorkom swakpunte deur interne aksie soos deur die hertoedeling van hulpbronne binne die onderneming (kwadrant 2).
- Maksimaliseer sterkpunte deur hertoedeling van interne hulpbronne binne die onderneming (kwadrant 3).
- Maksimaliseer sterkpunte deur eksterne aksie soos samesmelting met of oorname van ondernemings met die doel om addisionele hulpbronne te bekom (kwadrant 4).

Die benadering is om sterkpunte uit te brei of swakpunte te oorkom deur die interne heraanwending van hulpbronne of die verkryging van hulpbronne uit die eksterne omgewing. Die strategiese keuse wat uitgeoefen kan word in elke kwadrant word in tabel 6.2 uiteengesit.

TABEL 6.2 STRATEGIESE KEUSE VOLGENS INTERNE STERK- EN SWAKPUNTE

KWADRANT	STRATEGIESE KEUSE WAT UITGEOEFEN KAN WORD
1	Vertikale integrasie Konglomoraat diversifikasie
2	Ommekeer of vermindering Onttrekking en/of likwidasie
3	Konsentrasie markontwikkeling Produkontwikkeling, innovasie
4	Horisontale integrasie Konsentriese diversifikasie Gesamentlike besigheidsondernemings

6.3.3 Hoof strategiese groeperingsmatriks

Die finale hulpmiddel in die seleksie van 'n toepaslike strategie is die hoof strategiese groeperingsmatriks. Hierdie matriks dien as bevestiging van die voorafgaande seleksiematriks en gebruik markgroei en die mededingende staat van die onderneming as maatstawwe vir strategiese seleksie. Die kwadrantindeling is as volg:

- Sterk mededingende posisie in 'n sterk groeiende mark (kwadrant 1).
- Swak mededingende posisie in 'n sterk groeiende mark (kwadrant 2).
- Swak mededingende posisie in 'n stadig groeiende mark (kwadrant 3).
- Sterk mededingende posisie in 'n stadig groeiende mark (kwadrant 4).

Ondernemings in kwadrant 1 is in 'n uitstekende posisie en behoort nie enige verskuiwings in hulle huidige mededingende staat aan te bring nie. Indien die ondernemings oor meer as genoegsame hulpbronne beskik, kan dit aangewend word vir doeleindes van vertikale integrasie (voorwaarts of terugwaarts). Hierdeur word winsmarges beskerm deur beter toegang tot eindverbruikers en/of grondstowwe.

Ondernemings in kwadrant 2 moet bepaal of daar voortgegaan moet word met die huidige strategie aangesien die onderneming in 'n swak mededingende situasie is. Die onderneming kan hom toespits om 'n nis te vind (fokus) of om horisontaal te integreer indien voldoende hulpbronne beskikbaar is.

Kwadrant 3 is 'n aanduiding dat 'n onderneming heraanwending van sy hulpbronne in meer winsgewende rigtings moet oorweeg as gevolg van die feit dat die mark stadig groei en 'n swak mededingende posisie beklee word. Ondernemings kan ook poog om 'n gewillige koper te vind of om oor te gaan in likwidasië.

As gevolg van hulle sterk mededingende staat kan ondernemings in kwadrant 4 diversifiseer na areas/markte wat 'n hoër groei handhaaf. Deurdat huidige produkte 'n goeie kontantvloei genereer en die behoefte na interne groei laag is, kan konsentriese diversifikasie toegepas word. Hierdeur kan kundigheid en kennis wat reeds opgedoen is, aangewend word in uitbreiding op soortgelyke gebied.

6.4 STRATEGIESE KEUSE

Nadat 'n studie van strategiese alternatiewe gemaak is, kan 'n finale keuse van die mees geskikte strategie gemaak word. Dit is uitsonderlik dat daar onmiddellik 'n keuse gemaak kan word tensy:

- een strategiese alternatief meerderwaardig is,
- die huidige strategie wat nagevolg word die toekomstige doelwitte wat gestel word, sal laat realiseer.

In die praktyk word strategiese besluitnemers meer dikwels gekonfronteer met verskeie werkbare alternatiewe waaruit 'n keuse gemaak moet word. In gevalle waar daar 'n keuse van alternatiewe is, sal die uiteindelijke keuse beïnvloed word deur die volgende faktore:

□ Die rol van die vorige strategie

Daar kan weerstand teen verandering wees van persone wat die vorige strategie ontwikkel het.

□ Die mate van die onderneming se eksterne afhanklikheid

'n Hoë mate van afhanklikheid van een verskaffer of koper kan 'n effek op die buigsaamheid van 'n strategie hê (hoe hoër die afhanklikheid, hoe minder buigsaam is die proses van strategiese keuse).

☐ **Houding ten opsigte van risiko**

Die bestuur wat bereid is om risiko's te loop, het 'n wyer reeks strategiese alternatiewe om van te kies. (Die bestuur is meer geneig om risiko's te loop in terme van offensiewe strategieë gebaseer op innovasie.)

☐ **Interne politiese oorwegings en die uitvoerende bestuurder**

Die uitvoerende bestuurder en sleutelbestuurders beskik oor definitiewe magsbasisse op individuele sowel as groepsvlak (koalisievorming). (Die strateeg moet die magsbasisse in ag neem ten einde ondersteuning en implementering te bewerkstellig.)

☐ **Tydsberekening en druk as gevolg van tydsbeperking**

Dikwels word slegs na die negatiewe effek van 'n strategie gekyk wat aanleiding kan gee tot die implementering van die verkeerde strategie.

☐ **Reaksie van konkurrente**

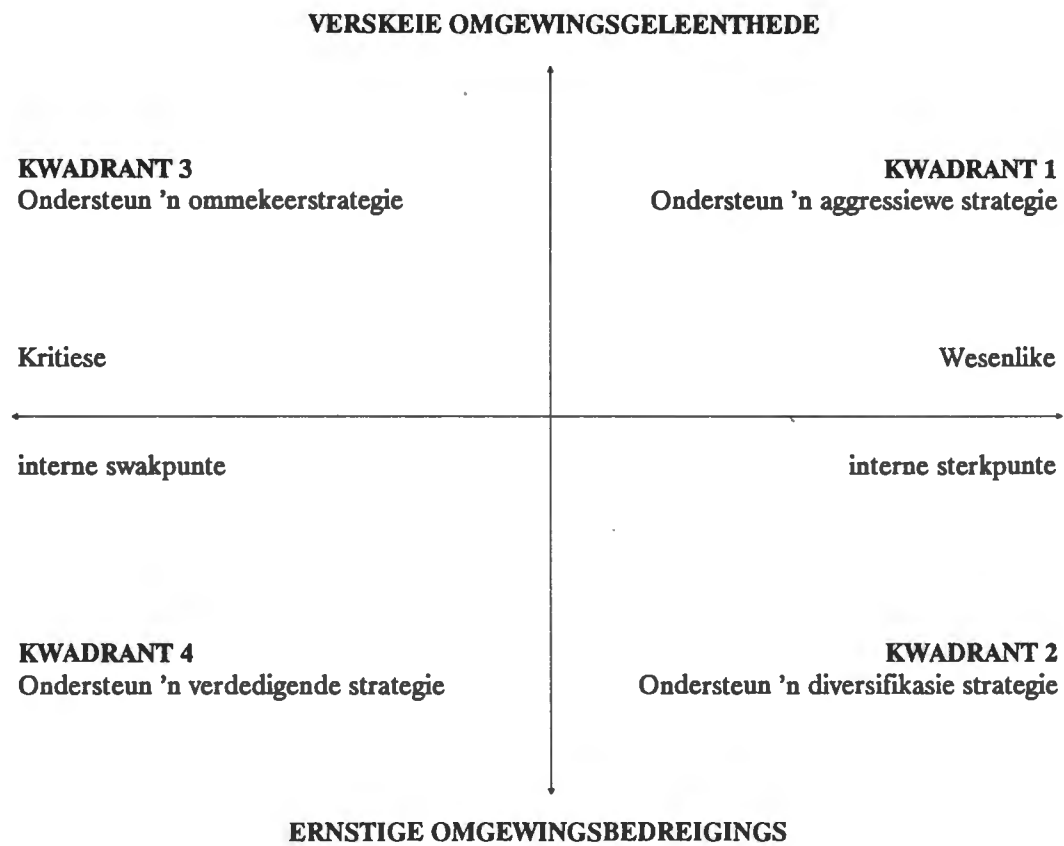
Hierdie faktor kan as een van die belangrikste faktore gesien word deurdat die bestuur die teenreaksie van konkurrente moet antisipeer en vir moontlike aggressiewe reaksie in die strategie voorsiening moet maak.

Deur aandag te skenk aan bogemelde faktore behoort die strategiese bestuurder daarin te slaag om 'n finale keuse rakende die mees gepaste strategie te maak. Dit is belangrik om in gedagte te hou dat die uiteindelijke strategiese keuse afhanklik is van die aannames wat gemaak is rakende die toekoms. Die sukses van die strategie wat gekies word, is dus afhanklik van die akkuraatheid van die aannames met betrekking tot die toekoms.

Daarom is dit raadsaam om voorsiening te maak vir moontlike negatiewe omstandighede in die toekoms ('n afswaai in die ekonomie, stakings, rentekoersverhogings en tekorte aan noodsaaklike grondstowwe). Deur die moontlike negatiewe omstandighede in ag te neem, kan daar op 'n pro-aktiewe basis reeds alternatiewe strategieë geformuleer word om sulke gebeurlikhede die hoof te bied indien dit sou realiseer. Die gebeurlikheidsbenadering lê klem op die feit dat die toepaslike gebeurlikheidstrategie in werking moet tree indien daar enige afwykings van die oorspronklike aannames is (Pearce & Robinson, 1988:291-311).

Die SWOT-ontledingsdiagram word in figuur 6.1 uiteengesit.

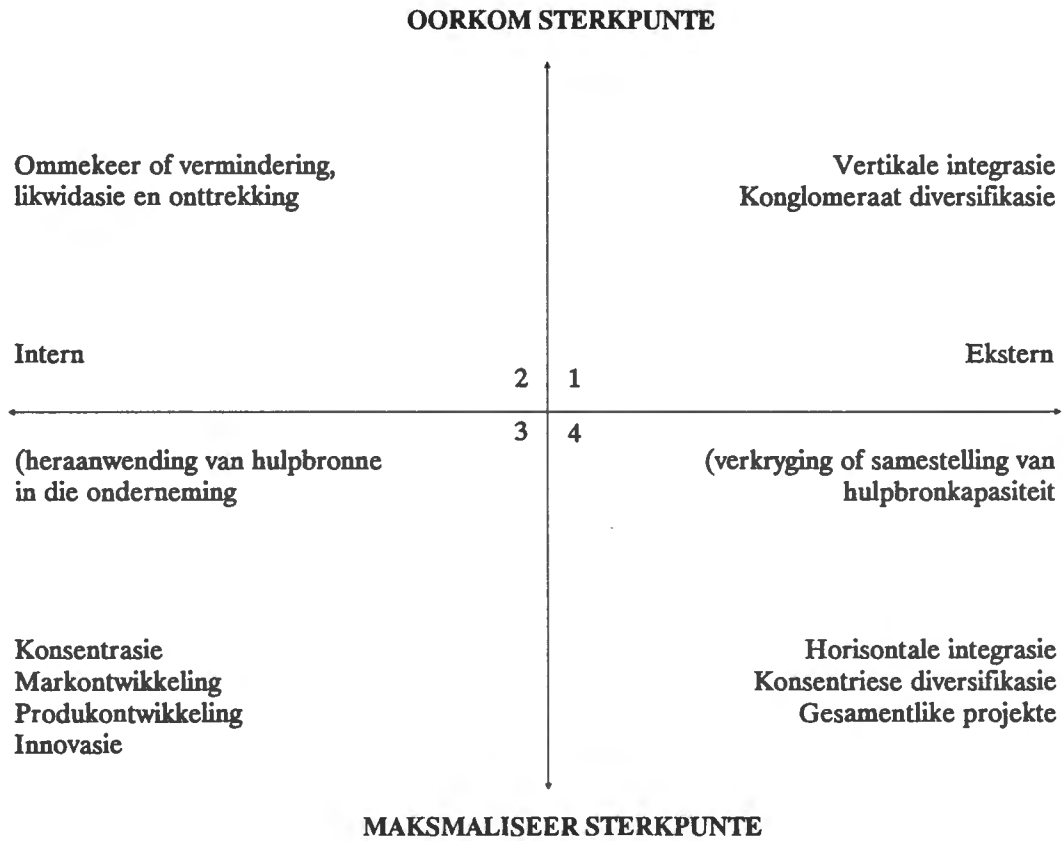
FIGUUR 6.1 SWOT-ONTLEDINGSDLAGRAM



BRON: Pearce & Robinson, 1988:294

Die hoof strategiese seleksiematriks word in figuur 6.2 uiteengesit.

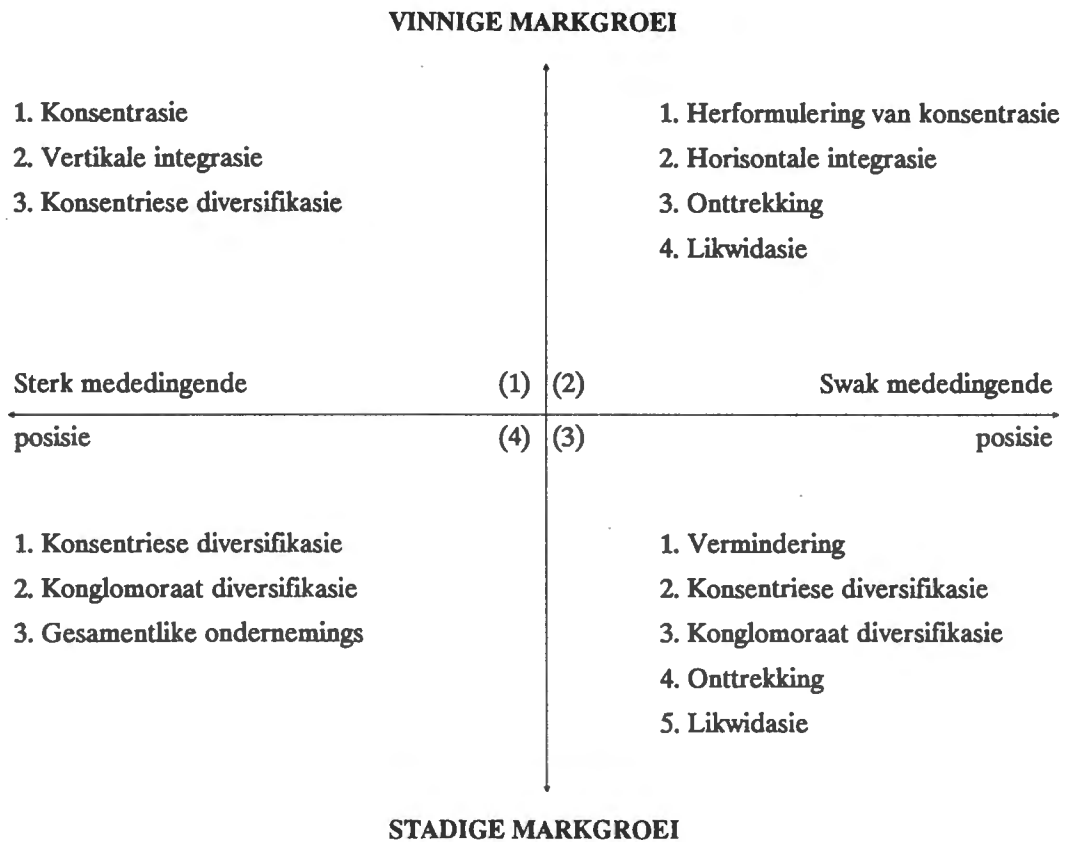
FIGUUR 6.2 HOOF STRATEGIESE SELEKSIEMATRIKS



BRON: Pearce & Robinson, 1988:296

Die hoof strategiese groeperingsmatriks word in figuur 6.3 uiteengesit.

FIGUUR 6.3 DIE HOOF STRATEGIESE GROEPERINGSMATRIKS



BRON: Pearce & Robinson, 1988:299

6.5 DIE STEL VAN DIVISIONELE DOELWITTE EN STRATEGIESE RIGLYNE

Die finale stap in die strategiese beplanningsproses is die daarstelling van strategiese doelwitte vir laer vlak bestuur. Die doelwitte word gewoonlik op 'n departementele of divisionele vlak gestel. Die doelwitte het ten doel om die bydrae wat benodig word deur elke bestuurder van 'n afdeling/divisie te kwantifiseer. Hierdeur word die gaping tussen die huidige en die beoogde stand van die onderneming gesluit.

Die divisionele bestuurder is betrokke by die lewering van insette vir strategieformulering, maar belangriker is die implementering van die strategie. Strategiese riglyne dien as hulpmiddel vir die middelbestuur in die formulering van bestuursbeplanningsaktiwiteite.

Die implementering van die strategie het die volgende ten doel, naamlik:

- Die identifikasie van meetbare en gesamentlik bepaalde jaarlikse doelwitte.
- Die ontwikkeling van spesifieke funksionele strategieë.
- Die ontwikkeling en kommunikasie van saaklike beleidsriglyne om besluitneming te vergemaklik.

Dit is belangrik dat daar in gedagte gehou word dat 'n strategie in 'n veranderende omgewing geïmplementeer word. Die implementering moet beheer en geëvalueer word terwyl aanpassings gemaak word vir die veranderende omstandighede.

Teen die agtergrond van die teorie van strategiese beplanning is dit moontlik om die praktiese studie ten uitvoer te bring. Die praktyk, soos uiteengesit in hoofstukke 7 tot 11 word vervolgens bespreek in dieselfde volgorde as wat die teorie bespreek is.

TOONSTUK 6.1

Opsomming van die industrie-ontleding

□ **Industrie-ontleding**

- Beskrywing van industriestruktuur
- Strategiese kenmerke
 - ✕ Stadiums in die produklewensiklus (huidig en toekomstig)
 - ✕ Dryfkragte
 - ✕ Pertinente prys-koste-wins ekonomieë
 - ✕ Sleutelsuksesfaktore
 - ✕ Probleme/faktore wat die industrie in die gesig staar
- Vooruitsigte van die industrie
 - ✕ Faktore wat die industrie aantreklik maak
 - ✕ Faktore wat die industrie onaantreklik maak
 - ✕ Samevatting van industrie-aantreklikheid

	Korttermyn	Langtermyn
Baie aantreklik	—	—
Aantreklik	—	—
Neutraal	—	—
Onaantreklik	—	—
Baie onaantreklik	—	—

□ **Kompeterende situasie-ontleding**

- Ontleding van kompeterende kragte
 - ✕ Wedywering tussen kompeteerders in industrie
 - Sterkte (sterk, gemiddeld, swak) —
 - Rede/ontleding
 - ✕ Gevaar van moontlike toetrede
 - Sterkte (sterk, gemiddeld, swak) —
 - Rede/ontleding

- ✘ Kompetisie deur plaasvervangers
Sterkte (sterk, gemiddeld, swak) —
Rede/ontleding
- ✘ Ekonomiese sterkte van verskaffers
Sterkte (sterk, gemiddeld, swak) —
Rede/ontleding
- ✘ Ekonomiese sterkte van kliënte
Sterkte (sterk, gemiddeld, swak) —
Rede/ontleding

- **Mededingerontleding**
(Markaandeel, strategieë, kompeterende bevoegdhede en positie van sleutelmededingers)
Mededingers A
Mededingers B
- **Verwagte kompeterende omstandigheid en vooruitgeskatte stappe van sleutelmededingers**
- **Wie moet dopgehou word en waarom**

☐ **Ondernemingsituasie-ontleding**

- **Strategiese aanwysers**

Aanwyser	Tydperk			
	1	2	3	4
Markaandeel	—	—	—	—
Groei in verkope	—	—	—	—
Netto winsmarge	—	—	—	—
Opbrengs op eie kapitaal	—	—	—	—

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| ● Interne sterkpunte | Interne swakpunte |
| ● Eksterne geleenthede | Eksterne bedreigings |

- Relatiewe kompeterende krag in verhouding met mededingers

Sleutelsuksesfaktor	Gewig	Eie onder- neming	Kompeteerder	
			A	B
Kwaliteit/produk	—	—	—	—
Reputasie/beeld	—	—	—	—
Materiaal koste/toegang	—	—	—	—
Tegnologiese vaardigheid	—	—	—	—
Vervaardigingsvermoë	—	—	—	—
Bemarking/distribusie	—	—	—	—
Finansiële sterkte	—	—	—	—
Relatiewe kosteposisie	—	—	—	—
Ander	—	—	—	—
Totale meting				
Metingskaal (1 = baie swak; 5 = baie sterk)				

- Kompeterende posisionele bepaling (toename/afname)
 - ⊠ Pluspunte/voordele/kompeterende sterkpunte
 - ⊠ Negatiewe punte/nadele/kompeterende swakpunte
- Oorhoofse strategiese knelpunte/probleme waaraan aandag gegee moet word

BRON: Thompson & Strickland, 1987:102-103

HOOFSTUK 7

DOELWITVOORNEME EN PROFIEL VAN DIE ONDERNEMING

7.1 INLEIDING

Vanuit die teoretiese uiteensetting wat gebaseer is op die strategiese model soos ontwikkel deur professor Kotzé is dit moontlik om die praktiese ontleding ten uitvoer te bring.

Die praktiese ontleding neem 'n aanvang met die uiteensetting van die missie en die ondernemingsprofiel. Spesifieke aandag word aan veral die finansiële ontleding geskenk, aangesien dit een van die belangrikste probleemareas in die onderneming is.

7.2 MISSIE

Die missie wat gestel is nadat mnr D J Cronje by VVK aangesluit het in 1985 is as volg: Die onderneming dryf primêr handel in dierlike produkte en het 'n verantwoordelikheid teenoor die landbou. Daar word gefokus op die boer wie se produksievolumes te klein is om gespesialiseerde dienste te bekom. Die klassering van wol is veral belangrik. Die waarde van die onderneming lê daarin dat die onderneming bereid is om enige tyd enige verskaffer se produk teen 'n mededingende prys te koop. Die strewe van die onderneming is om deur middel van die toegevoegde waardebeginsel optimum wins te realiseer om sodoende die langtermynvoortbestaan van VVK te verseker.

Die voortbestaan van die onderneming is ook afhanklik van spanwerk waardeur die geleentheid gebied word aan enige werknemer om te groei en te vorder. Integriteit en eerlikheid sal deurentyd die basis wees waarvolgens besigheid bedryf word. Deur die groei van die onderneming kan daarin geslaag word om as werkverskaffer in die kleinsakesektor op te tree waardeur opleiding en werkgeleenthede in die plaaslike gemeenskap kan plaasvind.

7.2.1 Winsgewendheid en groeidoelwit

Omdat die verkoopprys van wol, huide en velle vooraf vasgestel word, is dit noodsaaklik dat die regte aankoopprys bepaal word deur VVK.

Die bestuur onderneem om twee weekliks die pryslyste per produktipe aan die BAE's beskikbaar te stel. Die doel van prysbepaling is om te verseker dat 'n bedryfswins van ten minste 50 persent gehandhaaf word. Die klem sal dus lê op die aankoop van kwaliteit produkte wat oor die nodige herverkooppotensiaal beskik.

Die bestuur stel hulleself ten doel om personeel met die nodige kundigheid rakende gradering en klassering van wol, huide en velle toe te rus. Hierdeur sal personeellede in staat gestel word om die regte aankoopbesluit te neem.

Die onderneming beoog om teen 'n koers van meer as 20 persent per jaar te groei deur die aggressiewe bemaking van dienste/kundigheid. Hierdie groei is noodsaaklik om die groep meer mededingend en winsgewend te maak. Ten einde te kan groei, sal die voertuigvloot asook die aankooppersoneel oor 'n vyf jaar periode uitgebrei moet word vanaf twee na vyftien of nagenoeg 50 persent per jaar oor drie jaar.

Verskafferbouprogramme waardeur verskaffers van konkurrente gewerf word, moet geïnisieer word. Daar word beoog om gedesentraliseerde aankooppeunte (BAE's) in areas te vestig waar die potensiële omset R100 000 per jaar oorskry. Om bestuurders vir sulke eenhede te bekom, sal lede vanuit die aankooppersoneel van konkurrente en/of persone wat hulle eie besigheid besit, verkry moet word. Hiervoor sal 'n vennootskap as motiveerder aan 'n kandidaat aangebied moet word om te verseker dat wins nagejaag word.

Waar dit ekonomies geregverdig is, kan oornames van eenmansake in oorleg met VVK se ouditeure en prokureurs geskied. Befondsing van BAE's sal verkry word vanuit lenings deur die vennote aan VVK asook uit winste wat gegenereer word. 'n Netto wins van minimum langtermynbeleggingskoers (na belasting) word nagestreef. Die strategie wat nagevolg word, is die herposisionering van VVK deur middel van die volgende:

- Die uitbouing van die verskaffersbasis ten einde VVK se markaandeel en bedingingsmag te verhoog.
- Die groei van die onderneming deur middel van geografiese uitbreiding.

Daar sal gefokus word op die ongesorteerde wol- en vellemark waardeur direkte kompetisie met konkurrente vermy behoort te word.

7.3 ONDERNEMINGSPROFIEL

7.3.1 Besigheidslyne

Die onderneming bedryf 'n totaal van vier besigheidslyne, naamlik dierlike produkte, landbou, skrootmetaal en 'n vervoeronderneming. Die hoofproduklyn is dierlike produkte, naamlik wol, huide, velle en bene wat nagenoeg 85 persent bydra tot die bruto inkomste.

Diversifikasie na landbou, skrootmetale en vervoer het gedurende 1985 plaasgevind. Die besluit om as koper van skrootmetaal op te tree was gesetel in die feit dat metale terselfdertyd as dierlike produkte op die boer se plaas gekoop kon word. Alles word met dieselfde voertuig vanaf die plaas na VVK se perseel te Parys vervoer. Sodoende kon vervoer meer ekonomies geskied en 'n produk wat in die landbou geredelik beskikbaar is, kon teen 'n wins verkoop word na hersortering, dit wil sê toegevoegde waarde. Die bydrae van skroot tot die bruto wins beloop tien persent.

Met die aankoop van 'n plaas (landbou) in 1988/89 is daar gepoog om terugwaarts te integreer deur fasiliteite te skep waar daar op intensiewe skaal met wolskape geboer kon word. VVK sou in staat wees om as produsent en bemarker op te tree. As gevolg van 'n gebrek aan beleggingskapitaal was dit nie moontlik om op die beoogde skaal (aankoop van 'n teelkudde) tot die boerdery toe te tree nie. Daar is besluit om eerder met vee te spekuleer, aangesien dit 'n vinniger kontantsiklus tot gevolg kan hê en ook nie so kapitaalintensief is nie. Die bydrae van die landbou beloop drie persent van die bruto inkomste.

Die vervoeronderneming het ontstaan deurdat 'n behoefte aan die vervoer van spekulatievee van verskaffers na veilings/verkooppunte geïdentifiseer is. Die addisionele voordeel wat verkry kon word, was dat VVK se eie produkte (wol) na die markte in Port Elizabeth vervoer kon word.

7.3.2 Winssentrums en produkportefeuljes

7.3.2.1 Winssentrums

Elk van die produklyne wat in die besigheidslyne saamgevat word, word afsonderlik as winssentrum bestuur. Die uiteensetting van die bedryfswins per produk asook die persentasiebydrae tot die bruto inkomste (omset) word in tabel 8.1 uiteengesit.

Soos gesien kan word, toon die dierlike produkte die hoogste bedryfswins asook die grootste bydrae tot die bruto inkomste, naamlik 85 persent (met die uitsondering van velle). Boerdery en vervoer toon 'n onrusbarende verlies wat winste uit die ander produklyne erodeer. Die feit dat die boerdery nie optimaal bedryf word nie is 'n funksie van die beleggingskapitaalkort.

Aannames wat onmiddellik gemaak kan word, is dat disinvestering in vervoer en landbou so gou doenlik uitgevoer behoort te word veral gesien in die lig van die kontantvloei-probleme wat ondervind word.

Die voortsetting van die dierlike besigheidslyn is wenslik omdat goeie wins gegenereer word. Velle as produklyn sal behou moet word om die ander produkte in die besigheidslyn te kan bekom. Dit is dus net wol en huide wat aan die bestuur se doelwit bedryfswins van 50 persent voldoen.

7.3.2.2 Produkportefeulje

Die uiteensetting van die onderneming se produkportefeulje word in tabel 7.1 (c) opgesom. Die relatiewe markaandeel (kyk tabel 7.1 b) toon aan dat VVK die grootste markaandeel het in wol en huide. VLK het die dominante posisie wat die vellemark betref. Die feit dat VVK die grootste markaandeel binne sy bedieningsgebied besit, dien as bevestiging dat die groeistrategie wat nagevolg is, suksesvol was. VVK het nie met dieselfde intensiteit op die vellemark gekonsentreer nie as gevolg van die laer winsgewendheid van die mark. Inligting rakende markaandeel vir elke area binne VVK se bedieningsgebied word in tabel 7.1 (a) uiteengesit.

Soos dit ook uit die bedryfsontleding (kyk tabel 7.3) blyk, is wol en huide tans die onderneming se sterkste produkte. Die twee produkte kan geplaas word as sogenaamde "cash cows" op grond van hulle winsgewendheid, markaandeel en sterk kontantvloei. Die derde belangrikste produk (op die basis van persentasiebydrae tot omset) is velle. As

gevolg van die huidige swak prys toon dié produk bykans geen bedryfswins nie (3,4%) en is die kontantvloei swak. Die produk kan geplaas word as 'n sogenaamde “dog” wat daarop dui dat markgroei baie laag is en die gevaar bestaan dat dit in die toekoms kan ontaard in 'n verbruiker van kapitaal. Die rede is dat kapitaalinvestering benodig sal word om markaandeel te behou. Die probleem is dat VVK sal moet voorgaan met die aankoop van die produk, aangesien verskaffers van wol en huide ook verskaffers van velle is.

Die markaandeel van VVK binne sy bedieningsgebied in verhouding tot dié van sy mededingers word in tabel 7.1 (a) uiteengesit.

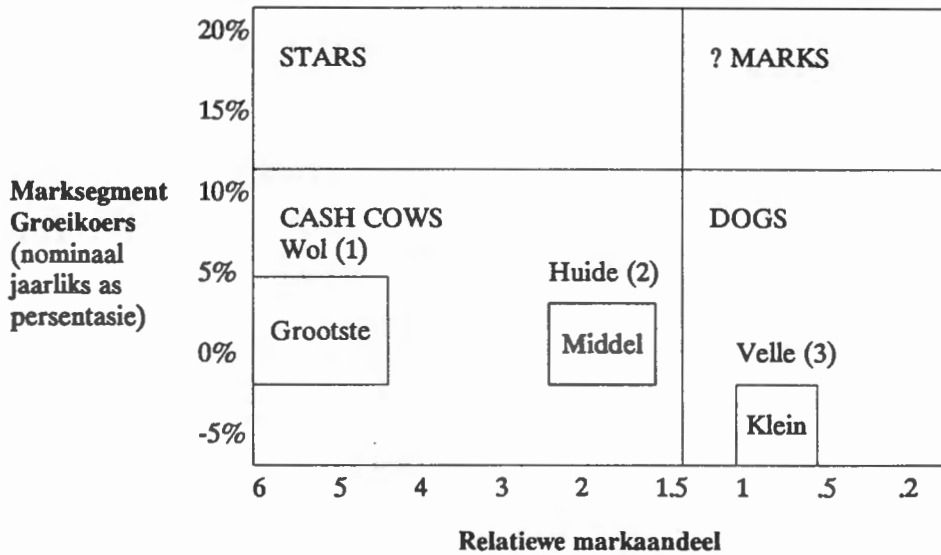
TABEL 7.1 (a) MARKAANDEEL VAN VVK BINNE SY BEDIENINGSGEBIED

		MARKAANDEEL VOLGENS ONDERNEMING (BINNE VVK BEDIENINGSGEBIED)		
PRODUK	VVK	AFRICAN HIDE	KAROO OSCHE	VLK
Wol	75,3	13,9	10,8	—
Huide	54,7	27,0	—	18,2
Velle	34,6	22,4	—	43,0

TABEL 7.1 (b) RELATIEWE MARKAANDEEL VAN WOL, HUIDE EN VELLE

PRODUK	NASIONALE MARKGROEI OOR 5 JAAR (NOMINAAL)	RELATIEWE MARKAANDEEL
Wol	1,32%	5,42
Huide	1,73%	2,03
Velle	-4,10%	0,81

TABEL 7.1 (c) PRODUKPORTEFEULJEMATRIKS



Addisionele inligting rakende jaarlikse groeikoerse van die drie hoofprodukte van die onderneming word in bylae 7.4 en 7.5 uiteengesit. 'n Vergelyking word ook getref met nasionale produksie en 'n bepaling van die persentasie marktaandeel van die nasionale mark word gegee. Die bylae toon duidelik dat die onderneming onbeheers gegroei het wat tot gevolg gehad het dat finansiële probleme ingetree het.

7.3.3 Fisiese fasiliteite

Die indeling van fasiliteite is gegrond op die besigheidslyne wat bedryf word. Wol, huide en velle word saam in 'n sentrale stoor geberg, gesorteer/klasseer terwyl bene en skroot apart hanteer word. Die huidige bergingsruimte is voldoende en slegs 75 persent van die bestaande ruimte word benut gedurende die seisoen (Oktober tot Januarie). Daar is dus 'n 25 persent surplus kapasiteit om verhoogde volumes te hanteer. In die lig van moontlike konsolidasie van die onderneming word nie voorsien dat daar enige behoefte sal ontstaan om addisionele berging en sorteringsfasiliteite daar te stel nie.

Die skroot en bene word in 'n oop stoor hanteer en word twee weekliks aan handelaars verkoop wat beteken dat slegs 40 persent van die beskikbare ruimte benut word. Voorsiening is ook gemaak vir kantore vir die bestuur en personeel.

Die grootste probleem wat tans ondervind word, is dat die fasiliteite op die plaas onderbenut is. Die rede is dat daar onvoldoende fondse is om 'n veevertakking te vestig. Vanuit die finansiële ontleding is dit duidelik dat die plaas teen 'n verlies bedryf word (kyk toonstuk 7.5).

Die vervoerafdeling is ook onderbenut omdat daar te veel kompetisie op die plaaslike mark is om optimale benutting te verkry. Daar kan oorweging geskenk word aan die verkoop van die vervoerafdeling. Fondse wat op dié wyse verkry word, kan in die boerdery geïnvesteer word ten einde fasiliteite te benut en winsgewendheid te verhoog.

7.3.4 Finansiële ontleding

Die volledige finansiële ontleding van die onderneming word in toonstukke 7.1 tot 7.5 uiteengesit. Die ontledings wat uitgevoer is, is die volgende:

- Balansstaat oor vyf jaar met industrievergelyking (toonstuk 7.1).
- Inkomstestaat oor vyf jaar met industrievergelyking (toonstuk 7.2).
- Verhoudingsontleding oor vyf jaar met industrievergelyking (toonstuk 7.3).
- Verhoudingsgetalle as voorspeller van finansiële mislukking volgens die Altman-, De la Rey- en Beavermodelle (toonstuk 7.4).
- Berekening van bedryfswins per produk (toonstuk 7.5).

Elk van die ontledings asook faktore wat daartoe aanleiding gegee het, word bespreek.

7.3.4.1 Balansstaat

Die balansstate van VVK vertoon baie swak. Die tendense op alle komponente is negatief. Die belangrikste knelpunte wat na vore kom is dat:

- die lopende rekening negatief vertoon omdat fondse uit die bron gebruik is om uit te brei,
- die verhouding tussen langtermynverpligtinge en vaste bates nie meer in balans verkeer nie as gevolg van 'n gebrek aan eie fondse by finansiering (groei uit kontantvloei),
- daar 'n toename is in lenings deur die onderneming vir die finansiering van bates buite VVK,
- daar 'n toename is in die voorraad wat op 'n verswakkende vraag na produkte dui (velle as gevolg van warm Europese winters, en huide as gevolg van die sluiting van leerlooierye),

- moeite ondervind word om voorraad te verhandel,
- daar 'n styging in krediteure is wat daarop dui dat daar probleme ondervind word met die betaalvermoë van die onderneming, soos gesien kan word uit die negatiewe vloeï van die bedryfskapitaal.

'n Vergelyking met die industrie toon aan dat die onderneming veral op die gebied van bedryfskapitaal swak vertoon. Die beskikbaarheid van eie kapitaal vir die aankoop van grondstowwe is een van die sleutelsuksesfaktore van die industrie.

7.3.4.2 Inkomstestaat

Die inkomstestaat vertoon oor die algemeen goed en dit wil voorkom asof winste wat gegenereer is nie oordeelkundig in die onderneming herbelê is nie. 'n Vergelyking van die onderneming met die industrie word in tabel 7.2 weergegee.

TABEL 7.2 INKOMSTESTAAT VAN VVK IN VERGELYKING MET DIE INDUSTRIE

ITEM	ONDER-NEMING	INDUSTRIE	VERGELYKING
Koste van verkope as persentasie van verkope	64,38	60,52	negatief
Uitgawes as persentasie van bedryfswins	76,09	74,99	negatief
Netto inkomste as persentasie van verkope	8,50	9,87	negatief

Dit wil voorkom of die aanvanklike voordeel waaroor VVK beskik het in terme van kostevoordeel (oorhoofs) verlore gegaan het. 'n Vergelyking met die industrie toon aan dat VVK swakker presteer as die gemiddeld. Die oorsake kan gevind word in die feit dat:

- VVK gemiddeld hoë pryse aan verskaffers betaal het as sy konkurrente vir wol, huide en velle ten einde 'n goeie markaandeel te bekom,
- gespesifiseerde uitgawes as 'n persentasie van totale uitgawes buite verhouding toegeneem het tot die groei in verkope vir die periode 1988/89 tot 1989/90 (bank-rente - 95,41%, totale versekering 100,16% bruikhuur 65,6% terwyl verkope met 31,9% gegroei het).

Lone, motor- asook reis- en verblyf koste het vanaf 1988/89 die hoogte in geskiet as gevolg van die feit dat tweede vlak bestuur aangestel is en werksaamhede by MICRON in Port Elizabeth vanaf Parys gemonitor moes word.

7.3.4.3 Verhoudingsontleding

Die verhoudingsontleding word bespreek aan die hand van die indeling soos uiteengesit in toonstuk 7.3, naamlik:

- Eienaarsbelang/eie kapitaal in die onderneming is totaal afwesig wat tot gevolg het dat geen verdere befondsing verkry sal word nie. In vergelyking met die industrie vertoon VVK swak.
- Die hefboomverhouding toon aan dat laste gelyk is aan bates en dat VVK net in staat is om rentekoste (bruikhuur ingesluit) te dek. Probleme kan dus verwag word met die betaling van krediteure.
- Die omset per rand belê in bates vertoon swakker as die industrie. Dit toon aan dat bates nie so doeltreffend aangewend word as wat dit in die industrie die geval is nie.
- Bedryfskapitaal en likiede verhoudings vertoon die swakste van alle verhoudings. Dit beteken dat die onderneming nie in staat is om sy korttermynverpligtinge na te kom nie en ook nie in staat is om grondstowwe aan te koop nie. Indien daar nie 'n kapitaal inspuiting vanuit eksterne bronne verkry kan word nie (rentevry), sal die onderneming ten grond gaan weens die feit dat VVK nie meer kredietwaardig is nie.
- Die voorraad omloopsnelheid en debiteure vorderingstermyn vertoon goed in vergelyking met die industrie, alhoewel 'n verswakking reeds ingetree het oor die vyf jaar periode wat ter sprake is.
- Die historiese kontantvloei is positief. As daar 'n ekstrapolasie op grond van die historiese verhoudings uitgevoer sou word, sou verwag word dat die tendens sou voortduur. Die geprojekteerde kontantvloei toon ernstige probleme (kyk paragraaf 7.3.4.5). Die verlenging van die terugbetalingstermyn van VVK se skuld gee 'n duidelike beeld van die krisis waarin die onderneming se betaalvermoë verkeer.
- Netto wins voor belasting en rente is meer as dubbel die netto wins wat 'n aanduiding gee van die effek wat die rentelas op die onderneming het. Indien VVK se kapitaalstruktuur/ratverhouding gunstig was, sou daar nie 'n oorlewingstryd geheers het nie (ratverhouding is tans een honderd persent vreemde kapitaal).
- Groeikoerse in verkope dien as aanduiding dat die onderneming se groeistrategie suksesvol was (tot nadeel van die onderneming). Groeikoerse van dubbel en selfs meer (1989 = 123,85%) as die industrie is gehandhaaf. Groei in netto inkomste

daarenteen het verswak as gevolg van die investering in bates en infrastruktuur waardeur oorhoofse koste verhoog het.

- Die aktiwiteitsverhoudings vergelyk negatief met dié van die industrie alhoewel daar 'n verbetering ingetree het in 1990.

As 'n geheel gesien, vertoon die verhoudingsgetalle negatief sonder dat daar 'n vergelyking getref hoef te word met die industrie. Dit bevestig die swak finansiële toestand waarin VVK verkeer.

7.3.4.4 Bedryfswinsontleding

Bedryfswinste vir die vertakkinge van VVK kan in twee kategorieë ingedeel word, naamlik vee en dierlike produkte wat winsgewend is en ander (skroot, vervoer en boerdery) waarvan slegs skroot winsgewend is. Dit wil voorkom asof daar geen diversifikasie of 'n poging tot terugwaartse integrasie moes plaasgevind het nie. Die rede is dat vervoer sowel as landbou teen verliese bedryf word wat onderskeidelik bedryfsverliese van minus 350,7 en minus 221,9 persent toon. Dit wil voorkom asof VVK die beste presteer met die hoofprodukte wat voor 1985 die hoofinkomstebronne was. Die bedryfswinste vir die produkte word in tabel 7.3 aangegee.

TABEL 7.3 BEDRYFSWINS PER PRODUK

OORSPRONKLIKE PRODUKTE				
	Wol	Huide	Velle	Bene
Bedryfswins as persentasie van omset/produk	69,95	64,87	3,4	35,61
PRODUKTE WAT NA 1985 TOEGEVOEG IS				
	Skroot	Vervoer	Boerdery	Vee
Bedryfswins as persentasie van omset/produk	9,86	-350,7	-221,9	3,4

Op grond van winsgewendheid wil dit dus voorkom of alle produkte wat na 1985 toegevoeg is weer uitgeskakel kan word saam met velle. As gevolg van die feit dat velle en skroot vanaf dieselfde verskaffers aangekoop en daarvandaan vervoer word, lyk dit of boerdery, vee en vervoer uitgeskakel kan word.

7.3.4.5 Geprojekteerde kontantvloeistaat

Die geprojekteerde kontantvloeistaat vir die periode 1 Maart 1990 tot 28 Februarie 1991 word in tabel 7.4 opgesom.

TABEL 7.4 OPSOMMING VAN GEPROJEKTEERDE KONTANTVLOEI 1990/91

INVLOEI VAN FONDSE		
Verkope van produkte	1 580 000	1 995 000
Kapitaal-inkomste uit verkoop van vaste bates	415 000	
Totale invloei		R1 995 000
UITVLOEI VAN FONDSE		
Koste van verkope	1 211 260	1 943 858
Kapitaalluitgawes	43 600	
Skulddelging korttermyn	173 616	
Skulddelging langtermyn	259 777	
Direkteursvergoeding	120 000	
Belasting	6 000	
Rente op oortrokke rekening	129 605	
		R1 943 858
KONTANTVLOEISURPLUS		R551 142
KONTANTVLOEIVERHOUDING		
Met verkoop van vaste bates	—	1,03
Sonder verkoop van vaste bates	—	0,81

'n Daling van 40,2 persent in die omset word verwag vir die begrootte kontantvloeiperiode. Die daling in omset per produk is as volg - velle (-31,2%), huide (35,8%), wol (43,1%), bene (39,45%) en vir skroot (77,29%). 'n Verhoging in omset van vee, vervoer en landbou (groenteverbouing op kleinhoewe) word voorsien. Die verhoging in die omset van die sekondêre winssentrums is egter nie voldoende om 'n positiewe kontantvloei te verseker nie.

Vanuit die kontantvloei staat is dit duidelik dat VVK nie in staat is om sy verpligtinge na te kom, indien bates (die plaas) nie verkoop word nie.

7.3.4.6 Opsomming van finansiële toestand

Dit is duidelik waarneembaar vanuit die ontledings wat uitgevoer is dat die onderneming in 'n finansiële krisis verkeer. In vergelyking met die industrie vertoon VVK swak en alle aanduidings is dat die onderneming op die rand van 'n finansiële mislukking staan.

In die studie is gebruik gemaak van drie modelle wat verhoudingsgetalle gebruik as aanduiders van finansiële mislukking. Die resultaat van die toepassing van die modelle dui in al drie gevalle op mislukking (kyk tabel 7.5).

TABEL 7.5 FINANSIËLE VERHOUDINGS AS AANDUIDER VAN MISLUKKING

MODEL	JAAR 1990	MINIMUM WAARDE VEREIS	AANDUIDER
Altman z-waarde	1,62	1,65	Mislukking
De la Rey k-waarde	-1,69	-0,20	Mislukking
Beaver-model			
Kontantvloeï tot totale laste	0,14	0,15	Mislukking
Netto inkomste tot totale bates	0,14	-0,025	Grys area
Totale laste tot totale bates	1,00	0,53	Mislukking
Bedryfskapitaal tot totale bates	-0,20	0,28	Mislukking
Bedryfsverhouding	0,46	2,3	Mislukking

Die belangrikste bestuurs- en eksterne faktore wat aanleiding gegee het tot die toestand waarin die onderneming hom bevind, is die volgende:

- Oorkonkurrensie/onbeheerste groei (vinniger as wat hulpbronne dit toelaat).
- Nie winsgewende vertakkings/winssentrums, gekoppel aan die verkeerde investeringsbesluite.
- Die verkeerde finansieringsmetodes.
- Die mate van daling in verkoopprijs van veral velle wat nie deur die bestuur voorsien kon word nie.

In die verdere ontplooiing van die studie is finansies die belangrikste faktor wat in gedagte gehou moet word. Die rede is dat daar geen geleentheid op voortbestaan sal wees as daar nie aandag gegee word aan die finansiële toestand van VVK nie. Die ontledings in hierdie hoofstuk dui daarop dat die doelwitte wat gestel is nie realiseerbaar was nie.

Met die volledige profiel van die onderneming as agtergrond kan daar voortgegaan word met die verkenning van die omgewing waarbinne VVK funksioneer. Sodoende sal daar beter begrip wees vir die begrensing waarbinne die onderneming funksioneer. 'n Vooruitskouing rakende ekonomiese vooruitsigte moet gedoen word, aangesien veranderinge in rentekoerse 'n merkbare effek op die voortbestaan van VVK sal hê.

TOONSTUK 7.1

Balansstate van die VVK groep vir die periode 1985/86 tot 1989/90

	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	INDUSTRIE
KAPITAAL AANGEWEND						
Lopende rekening	167 544	137 769	-3 164	-5 469	-6 789	6 503 000
Langtermynverpligtinge	9 547	68 731	653 726	955 392	986 961	600 000
	177 091	206 500	650 562	949 923	980 172	7 103 000
AANWENDING VAN KAPITAAL						
Vaste bates	236 552	249 916	653 545	1 132 952	1 103 655	6 000 000
Lenings	0	0	0	134 485	194 248	0
Bedryfsbates						
Voorraad	12 541	24 701	96 658	124 226	241 223	1 809 000
Debiteure	8 112	0	1 853	16 910	24 688	450 000
Kontant	793	860	3 690	24 542	951	600 000
	21 446	25 561	102 201	165 678	266 862	2 859 000
BEDRYFSLASTE						
Krediteure	26 217	0	50 000	196 375	170 078	756 000
Oortrokke bankfasiliteite	54 690	68 977	55 184	286 817	414 515	1 000 000
	80 907	68 977	105 184	483 192	584 593	1 756 000
NETTO BEDRYFSKAPITAAL	-59 461	-43 416	-2 983	-317 514	-317 731	1 103 000
	177 091	206 500	650 562	949 923	980 172	7 103 000

TOONSTUK 7.2

Inkomstestate van Vaalrivier Wol en Vellekopers

	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	Industrie
Handelsrekening						
Verkope	763 464	655 820	894 382	2 002 065	2 642 310	19 678 943
Koste van verkope	-531 916	-403 618	-492 046	-1 306 847	-1 701 323	-11 909 261
Bruto wins	231 548	252 202	402 336	695 218	940 987	7 769 682
Totale inkomste						
Bruto wins	231 548	252 202	402 336	695 218	940 987	7 769 682
Eie gebruik	3 000	3 000	3 000	3 000	0	0
Rente ontvang	0	308	6	8 991	0	0
Wins verkoop van bate	0	0	356	0	0	0
Drukwerk gedoen	0	0	735	0	0	0
Versekeringseis	0	0	1 000	0	0	0
Slegte skuld verhaal	0	0	0	1 443	0	0
Dividende	0	0	0	14	0	0
Bruikhuur verhaal	0	0	1 179	18 000	0	0
	234 548	255 510	408 612	726 666	940 987	7 769 682
Uitgawes						
Ouditeure	0	0	0	0	2 771	
Kommissie betaal	0	0	0	3 535	0	
Huur betaal	19 176	18 646	3 000	3 000	0	
Salarisse en lone	44 674	54 205	66 444	168 705	191 303	
Sekretariële vergoeding	890	1 040	1 435	2 015	0	
Bankrente	12 630	19 652	22 435	59 087	115 461	400 000
Sakke en pakmateriaal	1 673	223	1 033	8 000	364	
Sout aankope	0	0	0	11 130	4 506	

	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	Industrie
Reparasies/ instandhouding	16 306	8 551	21 602	15 362	67 780	
Bruikhuur	11 127	26 204	27 375	55 103		91 229
Brandstof/motorkoste	8 533	29 333	46 555	110 129		120 937
Reis- en verblyfkoste	0	0	0	24 667		26 841
Telefoon	1 789	2 742	3 884	7 308		9 415
Vervoer en spoorvrag	2 245	1 331	253	8 202		1 433
Waardevermindering	2 180	4 532	5 726	21 627		0
Elektrisiteit	716	2 687	5 369	7 464		9 999
Prokureurskoste	18	1 293	319	4 407		790
Skryfbehoeftes/ rekenaar	3 221	2 047	2 877	14 344		8 313
Lisensies/ korttermynversekering	2 546	13 084	12 168	18 747		30 707
Ledegeld	534	336	600	2 156		972
Advertensie	298	1 026	927	388		4 811
Skeerlone	0	0	9 069	10 973		0
Finansieringskoste afgeskryf	0	0	0	3 605		0
Donasies	0	0	0	720		686
Versekeringspremies	0	0	0	7 802		22 434
Oninbare skuld	25 358	0	0	0		0
Huur persele	0	0	0	0		5 235
Totale uitgawes	153 923	186 932	231 071	568 476	715 987	5 827 261
Netto inkomste vir die jaar	80 625	68 578	177 541	158 190	225 000	1 942 421
Minus belasting	52 406	44 576	94 097	83 841	119 250	1 029 483
Na belaste inkomste	28 219	24 002	83 444	74 349	105 750	912 938

TOONSTUK 7.3

Balansstaat verhoudings

	1986	1987	1988	1989	1990	Industrie	Onder- nemings- tendens
Eienaarsbelang as persentasie van:							
totale bates	64,94	50,01	-0,42	-0,42	-0,50	73,41	Negatief
vaste bates	70,83	55,13	-0,48	-0,48	-0,62	108,38	Negatief
Hefboomverhoudings:							
laste tot bates	35,06	49,99	100,00	100,00	100,00	27,00	Negatief
rentedekking sonder bruikhuur	6,38	3,49	7,91	2,68	1,95	4,86	Negatief
rentedekking met bruikhuur	3,39	1,50	3,56	1,39	1,09	4,86	Negatief
Totale bates as persentasie van omset	33,79	42,00	84,50	71,58	59,22	45,02	Negatief
Bedryfskapitaal							
bedryfsbates-bedryfslaste	-59 461	-43 416	-2 983	-317 514	-317 731	1 103 000	Negatief
bedryfskapitaal/totale bates**	-0,23	-0,16	0,00	-0,24	-0,23	0,12	Negatief
bedryfsbates/bedryfslaste**	0,27	0,37	0,97	0,34	0,46	1,63	Negatief
Likiede verhoudings							
bedryfsbates as persentasie bedryfslaste	26,51	37,06	97,16	34,29	45,65	162,81	Negatief
vuurproefverhouding	0,11	0,01	0,05	0,09	0,04	0,60	Negatief
Voorraadomloopsnelheid (maande)	0,13	0,00	0,02	0,10	0,11	0,27	Negatief
Debiteure invorderingstermyn (maande)	0,13	0,00	0,02	0,10	0,11	0,27	Negatief
Krediteure betalingstermyn (maande)	4,93	0,00	10,16	15,03	10,00	6,35	Negatief

	1986	1987	1988	1989	1990	Industrie	Onder- nemings- tendens
Berekening van kontantvloei							
netto wins	80 625	68 578	177 541	158 190	225 000	1 942 421	Positief
plus waardevermindering afgeskryf	2 180	4 532	5 726	21 627	0	0	Negatief
kontantvloei	82 805	73 110	183 267	179 817	225 000	1 942 421	Positief
as persentasie van vreemde kapitaal**	91,54	53,09	25,15	12,50	14,32	82,45	Negatief
terugbetalingstermyn in jare	1.09	1,88	4,14	8,00	6,98	1,21	Negatief
Netto wins voor belasting							
as persentasie van omset	10,56	10,46	19,85	7,90	8,52	9,87	Negatief
Netto wins voor belasting/rente							
as persentasie van bates**	31,25	24,89	23,49	11,04	14,38	21,93	Negatief
Winsgewendheidsverhoudings							
bruto winsmarge as persentasie	30,33	38,46	44,98	34,73	35,61	39,48	Negatief
bedryfswins as persentasie	12,21	13,45	22,36	10,85	12,88	11,90	Grys area
netto winsmarge	10,56	10,46	19,85	7,90	8,52	9,87	Negatief
opbrengs op totale bates	31,25	24,89	23,49	12,18	16,42	21,93	Negatief
Groeikoerse							
verkope	17,46	-14,10	36,38	123,85	31,98	14,70	Negatief
netto inkomste	24,05	-17,57	61,37	-12,23	29,69	100,00	Negatief
Aktiweiteitsverhoudings							
vaste bateomset	3,23	2,62	1,37	1,77	2,39	3,28	Negatief
totale bateomset	2,96	2,38	1,18	1,40	1,69	2,22	Negatief

TOONSTUK 7.4

Verhoudingsgetalle as voorspeller van finansiële mislukking

Model	1986	1987	1988	1989	1990	Industrie	Onder-nemings-verhou-ding aan-duider
z-waarde (Altman)	6,03	5,15	2,03	1,62	2,15	6,49	Mis-lukking
k-waarde (De la Rey)	-0,43	-0,70	-1,62	-1,70	-1,69	-0,20	Mis-lukking
Beaver							
Kontantvloei: totale laste (nie kleiner as 0,15)	0,92	0,53	0,24	0,12	0,14	0,82	Mis-lukking
Netto inkomste: totale bates (nie kleiner as -0,025)	0,31	0,25	0,23	0,11	0,14	0,22	Grys area
Totale laste: totale bates (nie kleiner as 0,530)	0,35	0,50	1,00	1,00	1,00	0,27	Grys area
Bedryfskapitaal: totale bates (nie kleiner as 0,280)	-0,23	-0,16	0,00	-0,22	-0,20	0,12	Mis-lukking
Bedryfsverhouding (nie kleiner as 2,3)	0,27	0,37	0,97	0,34	0,46	1,63	Mis-lukking

TOONSTUK 7.5

Berekening van bedryfswins per produk

	Hoofprodukte					
	Velle	Wol	Huide			
Persentasie bydrae tot omset	20	30	33			
Omset vir 1990: R2 642 310	R528 463	R792 693	R871 963			
Persentasie toedeelbare koste per produk	30	14	18			
Koste van verkope 1990: R1 701 323	R510 397	R238 185	R306 238			
Bedryfswins per produk	R18 066	R554 507	R565 724			
Persentasie bedryfswins	3,4	69,95	65,87			
	Ander produkte					
	Bene	Skroot	Vee	Vervoer	Boerdery	
Persentasie bydrae tot omset	2	10	2	2	1	
Omset vir 1990: R2 642 310	R52 846	R264 231	R52 846	R52 846	R26 424	
Persentasie toedeelbare koste per produk	2	14	3	14	5	
Koste van verkope 1990: R1 701 323	R34 026	R238 185	R51 040	R238 185	R85 066	
Bedryfswins per produk	R18 820	R26 046	R1 806	-R185 340	-R58 642	
Persentasie bedryfswins	35,61	9,86	3,4	-350,7	-221,9	

TOONSTUK 7.6

Wêreldproduksie van wol volgens die belangrikste land

Milj/kg – Skoonwol

Bron	Gemiddeld	Werklik		Geskat			Vorige jaar se skatting vir 1993/94
	1982/83 - 1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91	1994/95	
Australië	506	594	628	710	696	590	704
Nieu-Seeland	270	260	255	198	192	251	243
Suid-Afrika	62	56	59	667	69	68	72
Uruquay	59	60	59	61	60	72	72
Totale IWS-lede	897	970	1 001	1 036	1 017	981	1 091
Argentinië	93	94	100	103	102	98	93
Brazilië	19	18	18	17	17	19	22
USSR	217	217	224	218	219	223	-
Oos-Europa	60	63	62	63	64	66	287
China	94	105	112	115	119	130	-
Ander	354	370	317	384	384	384	508
Wêreld totaal	1 734	1 837	1 834	1 936	1 922	1 901	2 001
Grys ekwivalent	3 018	3 167	3 269	3 338	3 302	3 278	3 402

BRON: Lanvokon, 1991:91

TOONSTUK 7.7

Netto verbruik van wol deur die belangrikste verbruikerslande

Milj/kg — Skoonwol

Verbruikerslande	1988 - werklik	1989 - geskat	Korporatiewe skatting*		
			1990	1991	1992
Australië en Switserland	34	33			
Duitsland	144	137			
Verenigde Koninkryk en Ierland	104	92			
Italië	84	83			
Frankryk	65	61			
Benelukslande	46	44			
Noorweegse lande	28	27			
Iberiese lande	38	38			
Griekeland en Siprus	13	12			
Wes-Europa	555	528	528	551	555
Oos-Europa	400	400	375	383	391
Verenigde State	139	135			
Kanada	25	24			
Noord-Amerika	164	159	204	214	225
Japan		170			
Korea	18	18			
Taiwan	14	14			
Hong Kong	13	13			
Asië	215	215	204	214	225
China	261	175			
IWS ontwikkelende lande	200	201			
Ander ontwikkelende lande	13	11			

Verbruikerslande	1988 - werklik	1989 - geskat	Korporatiewe skatting*		
Suid-Amerika	61	57			
Subtotaal	1 869	1 746			
Australië, Nieu Zeeland en Suid-Afrika	54	56			
Wêreldtotaal	1 923	1 802	1 760	1 821	1 884

Bron: Lanvokon, 1991

TOONSTUK 7.8

Verbruikers- en produksiepryse: Tendense in die primêre en sekondêre sektore van die wolbedryf in die RSA

Seisoenale invloed uitgeskakel Indeks: 1985 = 100

Tersiêre en sekondêre sektore

Verbruikersprysindeks

Produksieprysindeks

Fabriekspryse

Jaar	Ver- bruikers- prysindeks	Verandering	Voedsel	Verandering	Kleding en tekstiel	Verandering	Prys- deflator, kleding: VPI	Totaal	Verandering	Tekstiel- fabrikante	Verandering	Prys- deflator: tekstiel VPI
1985	100,00		100,00		100,00		100,00	100,00		100,00		100,00
1986	118,6	18,6	120,3	20,3	115,9	15,9	97,7	118,6	18,6	117,2	17,2	98,8
1987	137,7	16,1	147,6	22,7	137,9	19,8	100,1	136,6	15,2	133,7	14,1	97,1
1988	155,4	12,9	170,9	15,8	154,0	11,7	99,1	155,5	13,8	157,2	17,6	101,2
1989	178,2	14,7	208,3	21,9	190,4	23,6	106,8	100,5	15,1	203,2	29,3	114,0
1990	223,3	14,1	240,6	15,5	221,4	15,3	108,9	200,8	15,7	240,4	10,3	118,2
Geraam: 1991	231,8	14,8	276,5	14,9	255,0	15,6	110,4	240,5	15,2	278,9	16,0	120,3

Primêre sektor

Wolprodusente

Totale boerderyprysindeks

Relatiewe prys-
beweging

Jaar	Produ- sente prys c/kg	Indeks- persen- tasie	Persen- tasie veran- dering	Reële c/kg	Persen- tasie veran- dering	Prys- deflator	Pro- duksie- koste	Persen- tasie veran- dering	Ruilvoet	Pro- dusen- te prys	Persen- tasie veran- dering	Prys- deflator	Boer- dery- beno- digd- hede	Persen- tasie veran- dering	Ruilvoet	Prys- deflator, wol en landbou	Ruilvoet
1985	410,29	123,0		410,29		100,00	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00		100,00	100,00	100,00
1986	460,05	112,1	12,1	387,91	-5,5	94,5	115,1	15,1	97,4	114,2	14,2	96,3	119,4	19,4	95,6	98,2	101,9
1987	455,33	118,3	5,5	352,45	-9,1	85,9	123,5	7,3	95,8	133,1	16,5	96,7	130,5	9,3	102,0	88,9	93,9
1988	844,87	205,9	74,1	543,67	54,3	132,5	146,4	18,5	140,7	149,6	12,4	96,3	147,3	12,9	101,6	137,6	138,5
1989	1854,87	257,1	24,9	591,96	8,9	144,3	170,6	16,5	150,7	156,6	4,7	87,9	176,8	20,0	88,6	164,2	170,2
1990	885,65	215,9	-16,0	435,59	-25,4	106,2	198,9	16,6	100,5	164,7	5,2	81,0	204,2	15,5	80,7	131,0	134,5
Geraam: 1991	790,00	912,5	-10,8	340,82	-21,8	83,1	229,1	15,2	84,0	185,0	12,3	79,8	234,0	14,6	79,1	104,1	186,3

HOOFSTUK 8

OMGEWINGSONTLEDING

8.1 INLEIDING

Die omgewing waarbinne sake bedryf word, bepaal tot 'n groot mate die optrede van bestuur van die onderneming. Die bestuur sal dus deurentyd poog om die faktore waaroor hy beheer het te manipuleer terwyl daar vooruitskattings gemaak word van omgewings-faktore waaroor daar nie beheer uitgeoefen kan word nie. Soos reeds in die teorie vermeld, bestaan die omgewing uit 'n nie beheerbare komponent (verafgeleë omgewing) en die beheerbare komponent, die nabygeleë omgewing. Aannames rakende die vooruitsigte van die ekonomie en industrie is veral belangrik.

Die hoofstuk het dus ten doel om vooruitskattings rakende die ekonomie te maak. Die mededingende staat van VVK, relatief teenoor sy mededingers word ook bespreek. Die doel hiermee is om te bepaal of VVK oor enige mededingende voordeel beskik waarop uitgebou kan word.

8.1.1 Afgeleë omgewing

8.1.1.1 Ekonomies

Op die keper beskou was 1990 ekonomies nie 'n goeie jaar nie. Redes is die swak landbousituasie, onrustoestande, wegblyaksies deur werkers wat gelei het tot ernstige produksieverliese asook 'n ongekende styging in oliepryse.

Waar daar oorspronklik beraam is dat die groei in die BBP tussen 0 en 0,5 persent sou wees, is die realiteite dat dit nader aan -1,0 persent sal wees. Die sakesiklus het 'n hoogtepunt gedurende 1989 bereik en is tans in 'n afswaai fase. Dit kan dus te wagte wees dat die huidige swak besigheidsklimaat sal voortduur. Die rede is dat daar vanuit owerheidsweë voortgegaan sal word met die huidige maatreëls ten einde die ekonomie te herstel. 'n Laagtepunt in die sakesiklus kan dus aan die einde van 1991 en selfs gedurende 1992 verwag word.

'n Verdere bydraende faktor is dat Suid-Afrika se handelsvennote ook 'n laer groeikoers handhaaf deurdat hulle besigheidsiklusse afneem (meer 'n normale afname na 'n periode van groei). Gebeure in die Midde-Ooste dien ook as demper, veral in die geval van olieproduserende lande.

Swakker groei in Suid-Afrika se handelsvennote se ekonomieë was nog altyd nadelig vir Suid-Afrika aangesien uitvoergeleenthede/prestasie dienoooreenkomstig afneem. Dus word produksie direk benadeel. Die ruilvoet verhouding word ook benadeel deurdat die balans tussen gemiddelde invoerpryse teenoor gemiddelde uitvoerpryse versteur raak (invoerprys verhoog en uitvoerprys verswak). Inkomste op nasionale vlak neem dus af en die ekonomie word armer.

'n Verdere negatiewe punt is dat die goudprys ook swak vertoon veral in die lig van die hoër olieprys. Die derde faktor wat 'n aanduiding van voortgesette swak nasionale ekonomiese toestande is, is dat die beleidmakers in Suid-Afrika besig is met die herstel van die strukturele faktore wat die Suid-Afrikaanse ekonomie negatief beïnvloed.

Probleemareas waaraan aandag gegee word is die lae binnelandse besparing en die hoë inflasiekoers. Die ekonomie moet afgekoel word. As gevolg daarvan sal die binnelandse vraag laag bly en dit sal groeikoerse benadeel.

Die vooruitsigte kan aan die hand van tabel 8.1 verduidelik word.

TABEL 8.1 PERSOONLIKE INKOMSTE EN UITGAWE VAN INDIVIDUE

Verandering oor die periode 1981 tot 1989	Persentasie	Persentasie per jaar
Vergoeding van werknemers	232	16,2
Ander inkomste	284	18,3
Huidige inkomste (1 + 2)	241	16,6
Direkte belasting	419	22,9
Persoonlike besteebare inkomste (3 - 4)	227	16,0
Inflasiekoers	198	14,6
Persoonlike besteebare inkome na inflasie	10	1,2
Bevolkingsgroei	18	2,1

Verandering oor die periode 1981 tot 1989	Persentasie	Persentasie per jaar
Persoonlike besteebare inkome per capita na belasting en inflasie	-7	-0,9
Persoonlike besparing	-55,0	-9,5
Verhoudings	1981	1989
Gemiddelde belasting (persoonlike belasting in verhouding tot inkomste voor belasting)	7,5	11,4
Gemiddelde neiging om te verbruik (besteding in verhouding tot inkomste na belasting)	93,6	99,0
Gemiddelde neiging tot besparing (besparing in verhouding tot inkomste na belasting)	5,9	0,8

BRON: Economic Spotlight, 1990

Groeivoorsigte kan benader word vanuit die rigting van vraag of produksie. Vraag is 'n goeie maatstaf aangesien dit ook 'n aanwyser van moontlike binnelandse bestedingskomponente is.

Privaat verbruiksbesteding is een van die belangrikste komponente van binnelandse besteding aangesien dit nagenoeg sestig persent van die binnelandse besteding beloop. Gedurende die afgelope dekade het die reële - na belasting - inkomste van individue afgeneem met meer as sewe persent.

Vanuit tabel 8.1 is dit duidelik dat die finansiële posisie van die individu aansienlik verswak het oor die afgelope agt jaar (veral toename in persoonlike belasting en inflasie). Die faktore het veroorsaak dat die rykdom per capita afneem. Die afname verhoog die neiging om te bestee deurdat individue poog om hulle lewenstandaard te handhaaf deur meer te leen of minder te spaar.

Die vooruitsigte is dus dat privaat verbruiksbesteding sal toeneem veral in die lig daarvan dat na belaste inkomste sal daal (groeï na belaste inkomste geraam op 12,5 persent en inflasie op 14 persent).

Die verdere gevolg is dat spare sal afneem en rykdom per capita sal verlaag. Die landbouvoorsigte lyk swak en die vraag na duursame goedere kan verder verlaag.

Volgens Volkskas Bank se *Ekonomiese Soeklig* kan 'n verlaging van 1,0 persent in die reële bruto binnelandse produk verwag word. Dit word verwag dat die bruto nasionale produk met soveel as twee persent kan daal.

Groeivoorsigte is dus laer as die twee persent bevolkingsgroeï.

Rentekoerse (prima uitleenkoers) en inflasie behoort dus huidige vlakke te handhaaf vir 1991. Indien daar enige verlaging sou plaasvind, behoort dit nie meer as een en 'n halwe persentasiepunt te wees nie. Groei in enige onderneming sal dus onder druk geplaas word en winsmarges kan verder verswak.

8.1.2 Internasionale markte

Die voorsigte van die industrie as geheel is swak. Dit kan benewens die interne ekonomiese klimaat toegeskryf word aan 'n wêreldwye oorproduksie van wol asook 'n verlaagde vraag na wol en wolvel in die EEG-lande, Taiwan en Korea.

Die rede hiervoor kan gesien word in die afkoeling van die wêreld ekonomie. China, wat een van die grootste wolvelgebruikers was se wol invoere het gedaal deurdat buitelandse belegging in China gestaak is en beskikbare fondse heraanwend moes word (dus nie kapitaal beskikbaar vir invoere nie). Die huidige oorproduksie van wol is ook geskep deurdat Australië wat een van die grootste wolprodusente in die wêreld is se nasionale skeersel met nagenoeg dertien persent verhoog het in die afgelope produksieseisoen (Anon., 1990d:6).

Wolproduksie is een van die grootste verdieners van buitelandse valuta vir Australië deurdat 29 persent van die wêreld se wolproduksie daar geproduseer word. Die Internasionale Wolsekretariaat (IWS) het lande aangemoedig om wolproduksie uit te brei na aanleiding van Australië se geloof in hierdie vel.

Die vloerprys van wol (minimum gewaarborgde produsenteprys) in Australië is met die aanvang van die 1990 produksieseisoen verlaag van 870 na 700 Australiese sent per kilogram in 'n poging om van oorskotte ontslae te raak. In die nuutste verwickelinge is daar 'n besluit geneem dat alle wolvelings in Australië opgeskort word (De Villiers, 1990a:42).

Die opgehoopde wêreldvoorraad beloop tans nagenoeg 659 miljoen kilogram vir 1989/1990 en 'n hoogtepunt van 949 miljoen kilogram word vir 1992/1993 verwag.

Gedurende 1990 het Australië as noodmaatreël opdrag gegee dat 17 miljoen skape doodgemaak moet word om die oorproduksie van wol te probeer verhoed (Anon., 1990a:22).

Daar word gehoop dat die handel met die Oos bloklande sal verbeter aangesien Rusland se behoefte alleen op 320 miljoen kilogram wol geraam word. Die IWS gaan ook poog om

op die middelmark (verwerking) te konsentreer ten einde mengsels (byvoorbeeld katoen/wolmengsels vir klerasie) met suiwer nuutwol te vervang (Anon., 1991b:58).

8.1.2.1 Nasionale markte

Die RSA se huidige aandeel aan wêreldproduksie is slegs 2,8 tot 3 persent. Die land se hoogste wolproduksie was in 1969/70 toe die nasionale skeersel 148 miljoen kilogram beloop het. Die afgelope seisoen (1989/90) het die skeersel 77 miljoen kilogram beloop. Wolveilingpryse het reeds in die vorige seisoen (1988/89) met 15,1 persent gedaal en 22 persent in die 1989/90 seisoen. Die huidige opskorting van die Australiese wolveilings in ag genome, kan daar moontlik verdere dalings in die prys verwag word (Anon., 1991a:77).

Binnelandse veilings in Suid-Afrika sal voortgaan, maar 'n al hoe groter rentelas sal op die Wolraad geplaas word. Die rede hiervoor is dat produsente nog vir hulle produk wat gelewer word, betaal moet word terwyl geen wol op hierdie stadium buitelandse verkoop word nie. (Die binnelandse voorraad beloop tans 315 000 bale.)

Stappe wat deur die Wolraad geneem is om die huidige voorraad af te werk is om 83 000 bale wol aan plaaslike verwerkers te voorsien om dit te was. Sodoende sal daar 'n beskikbare skoon produk wees wanneer die vraag na wol weer styg. 'n Verdere stap is om buitelandse handelsendings te kry om die kwaliteit van plaaslike wol te evalueer om nuwe afsetpunte te verkry (Anon., 1990c:6).

'n Teken dat die internasionale afswaai vir Suid-Afrika getref het, is dat slegs 70 persent van die 640 000 bale wol wat vir die 1989/90 seisoen aangebied was verkoop is. Tradisioneel word nagenoeg 88 persent verkoop (De Villiers, 1990b:58).

Die huide- en vellebedryf is benadeel deur die afgelope paar jaar se matige somers in Europa asook die sluiting van die drie grootste leerlooierye in Italië. Die verlaging van die vloerprys van wol in Australië het ook veroorsaak dat die prys van velle geheel en al in duie gestort het (kyk bylae 8.7: produsentepryse vir pas afgeslagte huide en velle vir die periode Augustus 1989 tot Augustus 1990). Die oorsese mark vir Suid-Afrikaanse velle is nou swak. Die pryse van huide het sedert die begin van 1990 met 22 persent verswak en kan veral toegeskryf word aan die swak binnelandse vraag na plaaslik vervaardigde leer.

In die geheel gesien kan op grond van die heersende toestande en historiese tendense die gevolgtrekking gemaak word dat die vooruitsigte vir 'n oplewing in hierdie industrie swak is.

8.1.2.2 Politiese en wetlike faktore

Op politieke gebied staan Suid-Afrika voor geweldige uitdagings. Veral deregulering kan 'n impak hê deurdat eenmansake makliker gevestig kan word. Kundigheid van die bedryf is egter 'n grens tot toegang. Nuwe wetgewing rakende belasting op toegevoegde waarde kan 'n impak op die onderneming hê en moet breedvoerig ondersoek word. Hierdie aspek val egter buite die grense van hierdie studie.

8.1.2.3 Sosiale faktore

Die al hoe sterker wordende vakbondwese is een van die komponente wat spesiale aandag regverdig. Die belang van korrekte arbeidsverhoudinge kan nie oorbeklemtoon word nie. Arbeidspraktyke is een van die sterkpunte van die onderneming en geen probleme word in die vooruitsig gestel nie. Dit bly egter belangrik dat noue kontak behou word met die veranderende werkersmag om proaktief te kan optree en konflik te verhoed.

8.1.3 Onmiddellike omgewing

8.1.3.1 Mededingende staat

Binne die bedryfsomgewing van die wol-, huide- en velle-industrie word die volgende faktore as belangrik beskou, naamlik:

- Kwaliteit van die produk.
- Bemarking.
- Beskikbaarheid van grondstowwe.
- Finansiële sterkte.
- Relatiewe kosteposisie.
- Reputasie/beeld.
- Bestuurskundigheid/markkennis.

Die relatiewe mededingende krag van VVK in verhouding tot sy mededingers word in tabel 8.2 aangetoon.

**TABEL 8.2 VERGELYKING VAN VVK MET MEDEDINGERS
IN TERME VAN MEDEDINGENDE KRAG**

Sleutelsuksesfaktore	Onderneming			
	Waarde	VVK	Karoo Osche	African Hide
Kwaliteit van produk	15	4	4	5
Bemarking/distribusie	15	3	3	4
Toeganklikheid tot grondstowwe	5	3	3	4
Finansiële sterkte	25	1	3	4
Relatiewe kosteposisie	10	3	3	3
Reputasie/beeld	8	4	3	3
Bestuurskundigheid	12	3	4	4
Markkennis	10	5	4	5
Totale metingspunt	100	58,6	67,4	81,4

- Metingskaal
 - ☒ 1 = baie swak
 - ☒ 2 = swak
 - ☒ 3 = gemiddeld
 - ☒ 4 = goed
 - ☒ 5 = baie goed

- Bepaling van punt = $\text{gewig}/5 * \text{ondernemingspunt}$

Soos gesien kan word uit tabel 8.2 het VVK veral 'n agterstand rakende finansies en finansiële bestuur. Aan hierdie sleutelsuksesfaktore word aandag geskenk in die ondernemingsprofiel waar 'n volledige finansiële ontleding uitgevoer is. Op die ander terreine vergelyk die onderneming goed met sy direkte mededingers. Dit is egter opmerklik dat VVK nie op enige spesifieke terrein uitblink in verhouding tot sy mededingers nie.

8.1.3.2 Kliënteprofiel

Die onderneming lewer nie sy produk direk aan die eindverbruiker nie, maar aan agente en die verwerkingsindustrie. Die bemarkingskanale van die verskillende produkte word in tabel 8.3 aangetoon.

**TABEL 8.3 BEMARKINGSKANALE VAN VVK VIR VERSKILLENDE
PRODUKTE WAT HANTEER WORD**

Produk	Persentasie bemark	Kliënt	Plasing
Wol	100	BKB	Port Elizabeth
Huide	30	G Matthews 7 Co.	Port Elizabeth
Velle	20	Karoo Osche	Landswyd
	35	African Hide	Johannesburg
	15	Vleissentraal	Landswyd
Bene	100	R E Hunt	Warrenton
Skroot	100	Metal agencies	Vereeniging
Lewendehawe	100	Plaaslike bevolking	Parys

As gevolg van mededinging tussen die verskillende ondernemings in die huide-, en velle-bedryf word geen probleem ondervind om produkte van die hand te sit nie. Die enigste vereiste wat gestel word, is dat die kwaliteit van hoogstaande gehalte moet wees. As gevolg van die huidige swak prys van velle is daar nie op die oomblik 'n aanvraag vanaf gemelde ondernemings nie.

Die bemarking van wol word op nasionale vlak deur BKB, die alleenagent van die Wolraad, behartig. Kopers van skroot en bene beskik nie oor mag met betrekking tot VVK nie, aangesien daar verskeie ander ondernemings is wat aankope van die produkte doen. Tans word die totale volume bene en skroot aan onderskeidelik **R E Hunt** en **Metal Agencies** gelewer op grond van die beste verkoopprijs.

Die marktaandeel waaroor VVK beskik, word in bylae 8.1 tot 8.6 aangetoon. Alhoewel VVK in sy bedieningsgebied as markleier gesien kan word, moet daar nie te veel waarde hieraan gekoppel word nie. Die rede is dat al VVK se konkurrente op nasionale vlak funksioneer terwyl VVK geografies gebonde is. Die belangrikste afleiding wat uit VVK se markleiersposisie gemaak kan word, is dat VVK suksesvol was in sy strewe om markaan-deel te bekom.

8.1.3.3 Toeganklike arbeidsmag

As gevolg van die huidige hoë werkloosheid veral op die platteland is daar nie 'n tekort aan ongeskoolde werkers nie. Die bedryf waarin VVK hom bevind, benodig egter persone wat spesifiek vir die bedryf opgelei is.

Die tradisionele skeerspanne wat op plase werk in skeertyd is goed opgelei; ook ten opsigte van die sortering en klassering van wol. Hierdie persone het slegs vir 'n gedeelte van die jaar 'n inkomste. Dit val saam met die skeerseisoen wat strek van Oktober tot Maart en sulke persone kan in diens geneem word.

Hierdie persone trek die voordeel dat hulle nie alleen 'n beter jaarlikse besoldiging kry nie, maar ook werksekuriteit het. Daar bestaan opleidingsentra wat personeel kan oplei in die hantering, sortering en klassering van wol.

Die huidige lae groeikoers van die industrie as geheel lei daartoe dat die arbeidsmag nie so mobiel is as in sektore waar daar 'n verhoogde vraag na personeel is as gevolg van groei wat plaasvind nie.

Dit behoort vermeld te word dat die personeelomset by VVK oor die afgelope twee jaar gemiddeld agt persent per jaar was. Hierdie persentasie dui die kwaliteit aan van die arbeidspraktyke wat deur VVK gevolg word.

8.1.3.4 Verskaffers en krediteure

Omdat VVK reeds vanaf 1962 in die boeremark handel dryf, word geen probleem met bekendheid en beeld ondervind nie. Ongeveer 50 persent van VVK se verskaffers is reeds vir meer as 15 jaar leweransiers aan die onderneming.

As gevolg van die swak landboutoestande word VVK genoodsaak om alle wol, huide, velle, bene en skroot kontant aan te koop. Die rede is dat verskaffers in die landbou self kontantvloei probleme ondervind en dat hulle gevolglik slegs aan ondernemings verkoop wat op 'n kontantbasis aankoop.

Hierdie verskynsel gee aanleiding daartoe dat VVK addisionele krediet moet opneem om voldoende bedryfskapitaal te bekom. Dit veroorsaak dat daar toenemend druk vanaf krediteure is en die tekort aan bedryfskapitaal is duidelik sigbaar vanuit die finansiële

state. Druk vanaf verskaffers lei tot verhoogde kapitaalbehoefte wat die winsgewendheid laat afneem as gevolg van 'n hoër rentelas.

Vanuit die voorafgaande omgewingsverkenning is dit duidelik dat 'n verbetering in die ekonomie nie in die vooruitsig gestel kan word nie. Daar kan verwag word dat die huidige prima uitleenkoers hoog sal bly. Gekoppel aan die swak finansiële posisie van VVK kan verhoogde druk vanaf krediteure verwag word. Gevolglik bevind VVK hom in 'n bedryfsomgewing wat sy voortbestaan bedreig.

Om 'n geheelbeeld van die bedryfsomgewing te kan vorm, is dit nodig dat die industrie ondersoek word. Die doel is om te bepaal of daar voldoende potensiaal is, dit wil sê groei/winsgewendheid en die moontlikheid van integrasie om geleenthede binne die industrie te kan benut. Die industrieontleding word in hoofstuk 9 bespreek.

BYLAE 8.1

Markaandeel in bedieningsgebiede teenoor konkurrent vir die periode 1989 tot 1990 (huide in bedieningsgebied)

MARKAANDEEL IN NATGESOUTE HUIDE (PERSENTASIE)			
GEBIED	ONDERNEMING		
	VVK	TLK	African Hide
Vredefort	100	0	0
Koppies	20	80	0
Fochville	20	25	55
Ventersdorp	90	0	10
Coligny	100	0	0
Parys	25	0	75

Markaandeel kumulatief

VVK	54.75%
African Hide	27.00%
TLK	18.25%

BYLAE 8.2

**Markaandeel in bedieningsgebied (ongesorteerde wol)
vir 1989/90**

GEBIED	ONDERNEMING		
	VVK	Karoo Osche	African Hide
Vredefort	90	10	0
Koppies	60	40	0
Fochville	70	10	20
Ventersdorp	70	0	30
Coligny	100	0	0
Parys	71	0	29

Kumulatiewe narkaandeel is as volg:

VVK	75.8%
Karoo Osche	10.8%
African Hide	13.9%

BYLAE 8.3

Markaandeel in bedieningsgebied (wol op velle) vir 1989/90

Gebied	Onderneming		
	VVK	TLK	African Hide
Vredefort	30	70	0
Koppies	40	60	0
Fochville	30	10	60
Ventersdorp	20	60	20
Coligny	25	70	0
Parys	77	0	23

Kumulatiewe narkaandeel is as volg:

VVK	34.6%
Karoo Osche	43.0%
African Hide	22.4%

BYLAE 8.4

Volume hantering van huide deur VVK in verhouding tot nasionale produksie

Huide — natgesout

JAAR	LANDSPRODUKSIE IN TON/JAAR	VVK	GROEIKOERS NOMINAAL JAARLIKS	MARKAANDEEL - PERSENTASIE NASIONAAL
1985/86	32 130	20	11	0,060
1986/87	36 576	25	25	0,068
1987/88	37 457	30	20	0,080
1988/89	36 806	75	150	0,200
**1989/90	35 000	150	100	0,430

** Vooruitskatting van nasionale produksie deur VVK-bestuur

BRON: Kortbegrip van Landbou statistieke 1990, Direktoraat Landbou — Ekonomiese Tendense

BYLAE 8.5

Volume hantering van wol deur VVK in verhouding tot nasionale produksie

	JARE				
	1985/86	86/87	87/88	88/98	**89/90
Nasionale produksie ongesorteerde wol in ton per jaar	11 089	10 348	10 530	11 167	10 010
VVK volume wol deurset per jaar in ton	80	100	120	155	120
VVK-persentasie toename vanaf vorige jaar	18	25	20	29	-3,2
VVK markaandeel van nasionale mark	0,72	0,97	1,14	1,39	1,2

**** Vooruitskatting van nasionale produksie deur VVK-bestuur**

BRON: Kortbegrip van Landbou statistieke 1990, Direktoraat Landbou – Ekonomiese Tendense

BYLAE 8.6

Wol op velle

	JARE				
	1985/86	86/87	87/88	88/98	**89/90
Nasionale produksie velle in ton per jaar	11 100	10 000	9 900	9 000	9 000
VVK ton velle deurset per jaar in ton	37	48	62	90	113
VVK-persentasie toename vanaf vorige jaar	23	29	29	45	26
VVK markaandeel van nasionale mark	0,33	0,48	0,63	1,00	1,26

** Vooruitskatting van nasionale produksie deur VVK-bestuur

BRON: Kortbegrip van Landbou statistieke 1990, Direktoraat Landbou – Ekonomiese Tendense

BYLAE 8.7

Gemiddelde produsentepryse vir pas afgeslagte huide en velle aan die Witwatersrand

MERINO VELLE			
Wolfinheid hoogstens 21 mikron en fyner			
Wollengte in mm	Merk	21/8/89 R/stuk*	13/8/90 R/stuk*
Langer as 65	XQ	17,45	5,38
Langer as 50 - 65	CQ	11,35	2,66
Langer as 40 - 50	LQ	6,80	0,32
MERINO OF KRUISRASVELLE			
Wollengte langer as 25 - 40mm			
Graad	Merk	R/stuk	R/stuk
I	MZ	5,68	0,02
II	SMZ	4,86	0,02
III	DMZ	1,75	0,02
GROWWE WOLVEL			
Graad I	LCW	12,13	4,13
KARAKOEL			
Graad I	LK	6,88	1,62
HANDSKOENVEL			
Groot	LCL	18,15	6,85
KALFSVEL			
Graad I	WC	21,64	20,03
BEESHUID			
Graad I	GHI	75,27	57,74

Rand per stuk = Rand per vier kilogram

Produktefokus : Landbouweekblad, 14 September 1990

HOOFSTUK 9

INDUSTRIEONTLEDING

9.1 INLEIDING

Die industrieontleding dien as maatstaf waarteen VVK se winsgewendheid en doeltreffendheid gemeet kan word (kyk bylae 7.1) As die aantreklikheid, dryfkragte en strategiese kenmerke van die industrie bepaal word, kan belangrike besluite rakende die strategie wat nagevolg moet word, geneem word. So kan daar besluit word om 'n likwideringstrategie na te volg indien 'n industrie geen potensiaal meer het nie en grense tot uittrede afwesig is. In die industrieontleding word die wol-, huide- en vellemark as 'n eenheid behandel. Dié benadering word gevolg op grond van die feit dat al drie die produkte as dierlike produkte geklassifiseer kan word. Verdere koppelvlakke is dat al drie ook in die vervaardiging van klerasie gebruik word.

9.2 MARKGROOTTE, GROEIKOERSE EN STRATEGIESE PLASING VAN ONDERNEMINGS IN DIE INDUSTRIE

9.2.1 Markgrootte en groeikoerse

Die totale grootte van die industrie asook tendense word in tabel 9.1 saamgevat.

TABEL 9.1 MARKGROOTTE EN TENDENSE

PRODUKLYN	VOLUME IN TON/JAAR 1988/89	NOMINALE JAARLIKSE GROEIKOERS (33 JAAR 155/56-1988/89)
Huide (nat, gesout)	36 806	1,626%
Wol**	85 900	-1,116%
Wol op velle	9 000	0,358%

BRON: Kortbegrip van Landboustatistieke, 1990

****** VVK handel in 'n spesifieke segment van die wolmark, naamlik ongesorteerde wol wat nagenoeg 13 persent van die totale mark beslaan (kyk tabel 9.5).

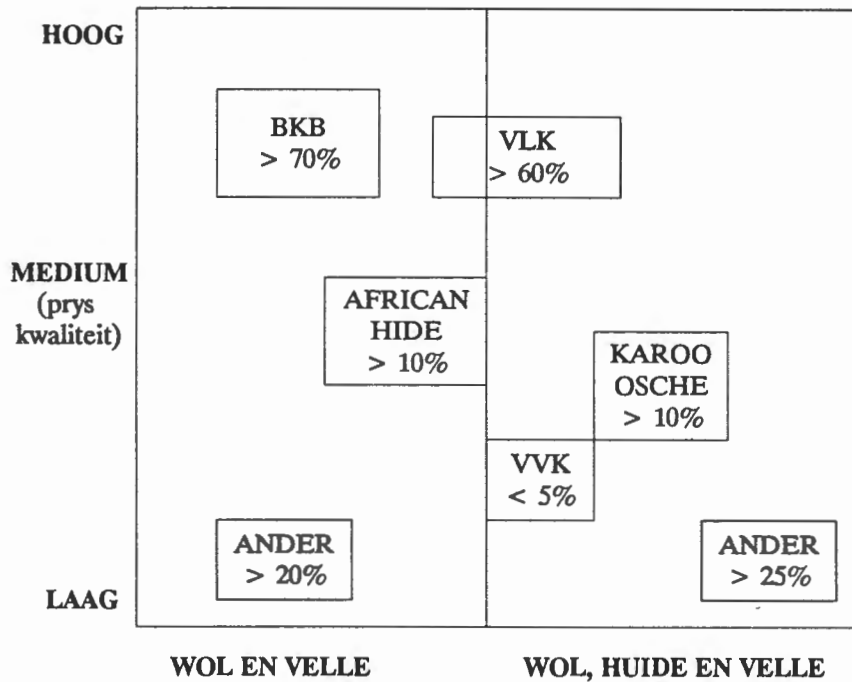
Tendense in al drie die markte kan as negatief gesien word omdat groei laer is as inflasie (soos gemeet aan die verbruikersprysindeks). Alle aanduidings is dat geen dramatiese veranderinge in groei binne die afsienbare toekoms verwag kan word nie. Die volumes van produkte in die drie markte toon in totaal aan dat groei oor die afgelope 33 jaar weglaatbaar klein of selfs negatief was (wol).

9.2.2 Strategiese plasing

Die wol-, huide- en vellemark kan ook as oligopolisties gesien word omdat vier of minder ondernemings saam meer as 60 persent van die markaandeel volgens verkope besit (VLK, BKB, Karoo Osche en African Hide).

VVK as onderneming is een van die klein mededingers wat kenmerkend van 'n oligopolie is. Omdat verkoopprijs (huide en velle) twee weekliks vasgestel word deur die Vleisraad, kan die gevolgtrekking gemaak word dat samewerking in die industrie bestaan omdat 'n parallelle prys vasgestel word. Vanuit die uiteensetting in figuur 9.1 is dit duidelik dat BKB die wolmark en VLK die huidemark oorheers. African Hide is derde in die mark, maar is goed verskans as gevolg van voorwaartse integrasie. Die onderneming is ook gekoppel aan buitelandse ondernemings met die gevolg dat hulle oor 'n wyer kliëntebasis as byvoorbeeld Karoo Osche beskik. VVK het in sy pogings om te integreer finansiële probleme geskep omdat daar terselfdertyd 'n groeistrategie gevolg is.

FIGUUR 9.1 STRATEGIESE GROEPERING/PLASING



BKB	handel in wol en tree op as alleenagent van die Wolraad
VLK	handel in huide en velle
African Hide	handel in wol, huide en velle
Karoo Osche	handel in huide en velle

9.2.3 Relatiewe winsgewendheid

Die winsgewendheid (bruto winsmarge) van velle, soos gesien kan word uit die bedryfsontleding (kyk bylae 7.5) is laer as vyf persent. Die hele industrie gaan tans gebuk onder probleme omdat die vraag na velle afgeneem het en wêreldwye surplusse bestaan (kyk bylae 8.7 - prysstruktuur van huide en velle).

Die winsgewendheid van wol en huide kan as goed beskou word onderhewig aan die lewering van kwaliteit. Die winsgewendheid word ook bepaal deur die mate van kundigheid waarmee die aankoopbesluit geneem word. Die aankoopprys is belangrik aangesien verkooppryse bekend is en winsmarges wissel na gelang van die aankoopprys. Dit is dus noodsaaklik dat ondernemings in die industrie oor kundige personeel beskik wat die verskillende tipes en klasse wol, huide en velle ken.

Die bedryf kan nie as kapitaalintensief beskou word nie, aangesien geen groot kapitale uitleg in masjinerie en toerusting vereis word nie. Slegs as vertikale integrasie plaasvind na die verwerking van huide en velle (leerlooierij, tekstiel- en klerefabrieke) kan kapitaalvereistes as 'n grens tot toegang beskou word. Dit is baie belangrik dat ondernemings in die bedryf oor voldoende bedryfskapitaal sal beskik ten einde voorraad vir die verwerking van die produkte aan te koop. Die beskikbaarheid van voldoende bedryfskapitaal kan as een van die sleutelsuksesfaktore gesien word.

9.2.4 Grense tot toegang en uittrede en tegnologie

Grense tot toegang is nie op die oomblik 'n belangrike aspek nie as gevolg van die algehele onaantreklikheid van die industrie. Daar is egter grense tot uittrede as gevolg van die kapitaalinvestering wat deur die belangrikste konkurrente gemaak is. In die geval van VVK kan tot die gevolgtrekking gekom word dat uittrede nie 'n probleem sal wees nie op voorwaarde dat bates verkoop kan word.

Op tegnologiese terrein is daar ook nie vooruitgang wat as inisieerder kan optree vir 'n verdere verlaging in pryse nie. Die aanname kan dus gemaak word dat produkpryse 'n laagtepunt bereik het en binne die verloop van die volgende drie jaar weer sal styg.

9.2.5 Kapitaalbehoefte

As gevolg van die opskorting van wolveilings in Australië en Suid-Afrika kan daar verwag word dat ondernemings oor voldoende kapitaalreserwes sal moet beskik. Die reserwes sal gebruik word om verskaffers te betaal totdat veilings op die nasionale markte weer in aanvang neem. Die onderneming wat die ergste geraak sal word is die Wolraad en BKB, sy agent.

Die ander ondernemings binne die industrie wat op velle as hoof inkomstebron konsentreer sal oorbruggingskapitaal benodig tot op die stadium dat verkoopprijs verbeter. (Vir pryse van velle kyk bylae 8.7.)

9.2.6 Vertikale integrasie

Die meeste van die ondernemings in die industrie is op een of ander wyse voorwaarts of terugwaarts geïntegreerd. Dit word gewoonlik gedoen ten einde die beheer oor die verskaffing of verkoop van produkte te verkry.

Die ondernemings in die industrie wat die meeste sukses behaal het is VLK, BKB (as alleenagent van die Wolraad) en African Hide. Die uiteensetting van die mate waartoe ondernemings in die industrie geïntegreerd is, verskyn in tabel 9.2.

TABEL 9.2 DIE MATE VAN INTEGRASIE IN DIE INDUSTRIE

ONDERNEMING	VOORWAARTSE INTEGRASIE IN	TERUGWAARTSE INTEGRASIE IN
VLK	—	Voerkrale, bemarking van lewendehawe, abattoirs en slaghuise
BKB	Alleenagent vir die Wolraad	Bemarking van lewendehawe
African Hide	Leerlooier	
Karoo Osche	—	marking van lewendehawe

9.3 DRYFKRAGTE IN DIE INDUSTRIE

9.3.1 Verandering in langtermynegroeiakoers

As gevolg van die feit dat baie lae nominale groeiakoerse in die volumehantering van wol, huide en velle bestaan, is dit kenmerkend dat klein ondernemings weens swak winsgewendheid die industrie verlaat. Die gevaar dat nuwe ondernemings tot die industrie sal toetree, is klein. Die swak vraag na produkte gee ook aanleiding tot ’n lae winsgewendheid omdat voorraad nie van die hand gesit kan word nie.

9.3.2 Verandering in kopers

Geen veranderings het in die kliëntebasis plaasgevind nie, alhoewel die vraag afgeneem het. Die rede is dat die tekstielbedryf pryssensitief is, en as wolpryse te hoog raak, word daar meer gebruik gemaak van kunsvesel.

Die Wolraad en die Internasionale Wolsekretariaat poog om deur verskerpte bemarkingsaksies die verhoogde insluiting van wol in die tekstielbedryf aan te moedig. Die Nasionale Wolkwekers Vereniging het ’n versoek aan die Wolraad gerig dat daar binnelands sowel

as buitelandse aggressief tot die verwerking en bemarking van wol toegetree moet word. 'n Versoek gaan ook aan die IWS gerig word om 'n reklameprojek vir wol te begin en om bemarkings- en verwerkingsnavorsing op middelmikrontipes toe te spits (huidige wol-oorskotte is middelmikrontipes).

Geen groot veranderings het die afgelope dekade in die kopersmark van wol, huide en velle plaasgevind nie. Die gebruik en vraag na wol en velle word steeds bepaal deur die jaarlikse wintertemperature in Europa.

9.3.3 Produkinnowasie

Lae groeikoerse is kenmerkend van 'n gebrek aan produkinnowasie. Die gebrek aan innovasie is daarvoor verantwoordelik dat toetreding tot die mark beperk word of afwesig is, want daar is geen verhoogde vraag na die produkte nie.

Die nuutste innovasie wat op die mark is, is 'n brandkokers wat van suiwer nuutwol gemaak is. Die kokers is deurweek met 'n vuurvaste water gebaseerde jel en kan temperature van tot 'n duisend grade Celsius weerstaan vir net meer as een minuut. Die kokers word gebruik as hulpmiddel vir persone wat brandwonde opgedoen het, as beskermingsmeganisme om persone uit brandende geboue te red en selfs om klein vure mee te blus.

9.3.4 Bemarkingsinnovasie

Die enigste nuwe bemarkingsdoelwit is daarop gemik om die verbruiker van die unieke eienskappe en duursaamheid van natuurlike vesels bewus te maak.

9.3.5 Toetrede of uittrede van belangrike ondernemings

Geen toe- of uittrede van belangrike ondernemings het plaasgevind in die afgelope tien jaar nie. Dit beteken dat geen nuwe idees deur middel van toetreders in die industrie ingevloei het nie. Verspreiding van unieke kennis het ook nie plaasgevind nie omdat die industrie al lank in 'n volwasse stadium verkeer.

9.3.6 Verandering in koste en doeltreffendheid

As gevolg van die kompleksiteit van die graderingstelsel van veral wol het daar nie tegnologiese vooruitgang in die Suid-Afrikaanse mark plaasgevind nie. Die leerkurwe-effek is belangrik as gevolg van die kompleksiteit van die gradering van wol, huide en velle.

Omdat daar 'n verhoging in veral arbeidskoste plaasgevind het en daar geen werkbare alternatief gevind kon word om as teenvoeter hiervoor te dien nie, is die klem verskuif na die korrekte aankoop- en graderingsmetodes van produkte. Die doel is om swak produkte uit te skakel waarop winsmarges minimaal is. Sodoende kan die winsgewendheid verhoog word om die duurder arbeidskoste te akkommodeer. Veranderinge wat die regulering van die industrie betref word nie in die vooruitsig gestel nie.

Die grootste probleem wat tans deur die industrie ondervind word, is dat die verkoopprijs van alle produkte verlaag het wat beteken dat koste noukeurig bestuur moet word.

9.4 DIAGNOSERING VAN DIE INDUSTRIE SE BESIGHEIDS- EN EKONOMIESE KENMERKE

Vanweë die huidige verswakking in die wol-, huide- en vellemark is die waarskynlikheid dat groot ondernemings tot die industrie sal toetree klein. Verdere faktore wat toetreding tot die mark ontmoedig, is swak markgroei, dominerende van die wolmark deur BKB (80% marktaandeel) en die huide- en vellemark deur VLK (60% marktaandeel).

Nuwe toetreding kan dus slegs op die vlak van die eenmansaak plaasvind waar volumes wat hanteer word geen gevaar vir BKB en VLK inhou nie.

'n Tipiese belegging in 'n onderneming wat wol, huide en velle hanteer, kan geneem word teen R200 000. Vestiging van 'n onderneming sal binne 'n landbougemeenskap en 'n area waar die hoofkonkurrente nie goed verteenwoordig is nie, wees. Die belangrikste aspekte wat by die oprigting van so 'n onderneming aandag sal moet geniet, is die volgende:

- Die beskikbaarheid van voldoende bedryfskapitaal.
- Stoorruimte vir wol, huide en velle (ruimte vir nagenoeg drie maande se voorraad).
- Kennis van bemarkingskanale asook kontak met kopers.

Kundigheid rakende die klassering en gradering van wol is belangrik aangesien die verkoopprijs van die produkte vasgestel word. Die aankoopprijs is die faktor wat bepaal of wins gemaak sal word, al dan nie.

Bruto winsmarges by veral wol (60%) en huide (55%) is hoog. Dit is dus voordelig om op klein skaal te funksioneer, omdat die oorhoofse koste laag gehou kan word en direkte kompetisie met die vier groot konkurrente vermy kan word.

Die aankoop van kwaliteit huide en velle is ook belangrik, aangesien die vraag na binne-lands geproduseerde produkte swak is. Die beskadiging van die produkte deur uitwendige parasiete en dorings asook skade tydens die slagproses bring mee dat binnelands geproduseerde produkte nie hoog in aanvraag is nie.

9.5 STRATEGIESE FAKTORE VAN BELANG IN DIE INDUSTRIE

Die belangrikste strategiese faktor is die volgehoue lae langtermyn-groeikoers gekoppel aan die afwesigheid van produkinnovasie. Dié twee faktore gee aanleiding tot die afwesigheid van nuwe toetreders. Indien daar in ag geneem word dat BKB en VLK onderskeidelik die wol-, huide- en vellemark domineer, kan toetreding op groot skaal uitgeskakel word.

Die huidige verswakking van die wol-, huide- en vellepryse veroorsaak noodwendig dat winsmarges onder druk verkeer. Indien die hoë koste van vreemde kapitaal in berekening gebring word, sal ondernemings wat nie kapitaalkragtig genoeg is nie gedwing word om die industrie te verlaat. 'n Oplewing in die industrie word nie in die vooruitsig gestel nie en daar kan eerder verwag word dat ondernemings sal konsolideer terwyl eenmansake gedwing sal word om te likwideer.

Veranderings in die arbeidswetgewing kan verdere druk op die winsgewendheid plaas deurdat minimum loonooreenkomste met vakbonde in die landbou en verwante bedrywe in die vooruitsig gestel word.

Die vooruitsigte vir die industrie is dus konsolidasie en die uittrede van klein deelnemers. Ondernemings kan moontlik genoodsaak word om te diversifiseer ten einde kapitaal meer winsgewend aan te wend. Terugwaartse integrasie blyk oor die korttermyn nie winsgewend te wees, veral met inagneming van die huidige swak landboutoestande, lae wol-, huide- en vellepryse.

Buitelandse investering wat as stimulus kan dien by die verwerking van wol, huide en velle sal kan plaasvind wanneer politieke stabiliteit bereik is. Een van die faktore wat deurlopend aandag moet geniet, is die produksie van hoë kwaliteit produkte ten einde te verseker dat Suid-Afrika sy markaandeel in die buitelandse mark behou.

9.6 GEVOLGTREKKING RAKENDE DIE INDUSTRIE SE AANTREKLIKHEID

Die wol-, huide- en velle-industrie kan as volwasse geklassifiseer word omdat groei afwesig is en die winsgewendheid van veral huide en velle laag is. Toetreding deur nuwe ondernemings tot die industrie is onwaarskynlik. 'n Faktor wat tot die onaantreklikheid van die industrie bydra, is die feit dat die wolmark deur BKB en die huidemark deur VLK gedomineer word. Die industrie sal ook negatief beïnvloed word deur die dryfkragte, omdat 'n al hoe groter wordende klem op die koste-effektiwiteit geplaas gaan word. Interne kompetisie behoort toe te neem wat sal beteken dat kleiner deelnemers in die industrie sal uittree.

Indien ondernemings op dieselfde vlak sou wou toetree as VLK sou die kapitaalvereistes as grens tot toegang dien. Die rede hiervoor is dat die vestiging van infrastruktuur op nasionale vlak (om werklik mededingend te wees) asook die verkryging van markaandeel in 'n afnemende mark te kapitaalintensief sou wees.

Geen onderneming kan in werklikheid met BKB in kompetisie tree nie, aangesien BKB as alleenagent vir die Wolraad optree. 'n Afname in die vraag na wol, huide en velle op nasionale en internasionale vlak dui op die huidige onstabiliteit van die industrie. Die seisoenaliteit van wolproduksie beteken dat 'n nuwe onderneming sal moet diversifiseer ten einde die kontantvloei aan te vul.

Geleenthede in die industrie is beperk en kan slegs verbeter indien die wêreldvraag na wol, huide en velle verbeter. As gevolg van die huidige swak landboustoestande (lae vleispryse, hoë insetkoste) asook die swak vraag na dierlike vesel, laat ondernemings diversifiseer na onverwante produkte.

Bedreigings in die industrie is gesetel in die toenemende gebruik van kunsvesels as plaasvervanger vir dierlike vesel. Die rede vir die vervanging van die dierlike vesel is dat die dierlike vesel as gevolg van 'n té hoë prys uitgeskakel word.

Ten einde markaandeel te herwin, sal die industrie tot 'n baie groter mate moet let op kwaliteit en die koste-effektiwiteit sodat pryse verlaag kan word om 'n vraag na die produkte te skep.

Die voortbestaan van die vier groot ondernemings, naamlik BKB, VLK, Karoo Osche en African Hide is verseker vanweë die posisie wat hulle beklee asook hulle kapitaalkragtig-

heid. Uit die voorafgaande is dit duidelik dat VVK in 'n swak posisie in die industrie verkeer omdat:

- toenemende druk vanaf die vier groot ondernemings ondervind gaan word,
- winsmarges verder onder druk geplaas gaan word deur die dalende produkpryse,
- geen verskansing gedoen kan word deur middel van diversifikasie nie as gevolg van 'n gebrek aan investerings- en bedryfskapitaal.

9.7 “FIVE FORCES” ONTLEDING

In die uitvoering van die industrie se ontleding van die vyf mededingende kragte word eerste aandag geskenk aan die gevaar van nuwe toetreders. Kliënte en verskaffers sal as tweede komponente hanteer word terwyl plaasvervangers en interne kragte tussen mededingers laaste behandel sal word.

9.7.1 Nuwe toetreders

As gevolg van die onaantreklikheid van die industrie as geheel, behoort die gevaar van nuwe toetreders nie te bestaan nie. Indien daar wel belangstelling sou wees, sal kapitaal en kundigheid as grense tot toegang dien. Dit is met dié aanname dat toetreders op 'n vlak sou intree wat in direkte kompetisie met die vier grootste ondernemings, naamlik BKB, VLK, African Hide en Karoo Osche sou wees. Toetreding op die vlak van 'n eenmansaak is ook onwaarskynlik as gevolg van die huidige swak winsgewendheid.

9.7.2 Verskaffers en kliënte

As gevolg van die oorskot van wol en die swak prys van veral velle, het verskaffers geen mag oor enige van die ondernemings in die industrie nie. Indien die wolmark sou herstel, sal daar geen effek wees vanaf die verskaffers nie, aangesien BKB as alleenagent vir die Wolraad optree. Daar is dus geen alternatiewe bemarkingskanaal vir die verskaffers nie. Vanweë die samestelling van die industrie waar VLK en African Hide die huidemark oorheers, is verskaffers van huide in presies dieselfde situasie as wolprodusente.

VLK beskik oor die addisionele voordeel dat hy sterk terugwaarts geïntegreer is in voerkrale en slaghuise en dus in staat is om 'n deel van sy eie produk te voorsien.

Die aanname kan gemaak word dat verskaffers nie oor 'n bedingingsmag beskik nie. As in ag geneem word dat daar 'n groot aantal klein verskaffers in die industrie is (boere en abattoirs) word enige moontlike mag verswak.

Die kliëntebasis van die industrie het 'n sterk bedingingsmag omdat die meeste van die produkte wat hanteer word op die internasionale markte verkoop word. Die ondernemings in die industrie het nie werklik 'n alternatief behalwe om die binnelandse vraag na die produkte op die langtermyn te probeer stimuleer nie. Die laaste alternatief is om nog verder voorwaarts te probeer integreer deur die klere- en tekstielbedryf te betree. Kapitaal-intensiwiteit dien egter as 'n grens tot toetrede. Die enigste onderneming wat oor 'n mededingende voordeel beskik, is African Hide deur middel van sy buitelandse verbintnisse.

9.7.3 Interne kragte in die industrie tussen mededingers en plaasvervangers

As gevolg van die swak vraag na produkte, kan verwag word dat kompetisie in die industrie intens sal wees. Die feit dat daar min of geen diversifikasie tussen produkte is nie help mee tot die mededinging. Die uittredingskoste van die onderneming wat die industrie domineer, veroorsaak dat veral die marktaandeel aggressief verdedig sal word. Weens die swak ekonomiese en industriële klimaat kan die vier groot ondernemings tot 'n mate uitbou wat marktaandeel betref. Die rede is dat klein ondernemings moet uittree as gevolg van toenemende druk en lae winsgewendheid.

Die teenwoordigheid van substitute in die vorm van kunsvesel is een van die grootste knelpunte in die industrie. Kunsvesel is vryelik beskikbaar en prysmededingend. Gekoppel aan die lae omskakelingskoste van die tekstielbedryf van wol en leer na kunsvesel is die probleem des te groter. Soos reeds gemeld, poog veral die wolindustrie om op nasionale (die Wolraad) sowel as internasionale vlak (Internasionale Wolsekretariaat) die gebruik van natuurlike vesels te stimuleer.

9.8 MEDEDINGERONTLEDING

As gevolg van BKB en VLK se dominante posisie in die industrie kan hulle as direkte mededingers van VVK uitgeskakel word. Albei ondernemings volg 'n groeistrategie omdat hulle teen 'n hoë koers groei. Dit is moontlik omdat kleiner ondernemings uitgekoopt of oorgeneem word.

Soos gemeld is BKB se hoofproduk wol en VLK se hoofproduk huide. Die twee markleiers is nie in direkte kompetisie rakende hulle hoofprodukte nie. Die mededingerontleding word in tabel 9.3 uiteengesit.

TABEL 9.3 MEDEDINGERONTLEDING

BESKRYWING	ONDERNEMING		
	BKB	VLK	African Hide
Produklyn	Wol/velle	Huide/velle	Wol, huide, velle
Markaandeel	meer as 70%	meer as 60%	meer as 10%
Benadering ten opsigte van markaandeel	Groei en bou	Groei en bou	Behou/onderhou
Markposisie	Dominante leier	Dominante leier	Streef na markleiersposisie
Mededingende strategie	Lae koste leierskap	Lae koste leierskep	Differensiasie
Mededingende voordeel	Alleenagent, koste-effektiewe bemarking	Breë verskaffersbasis, finansiële koste-effektiwiteit	Vertikaal geïntegreerd na eindverbruiker, internasionale rugsteun

In die geheel gesien, vertoon die aantreklikheid van die industrie swak. Verwagtinge is dat ’n oplewing nie binne die volgende drie jaar sal plaasvind nie. Die gevolg is dat kleiner ondernemings kan verdwyn indien hulle nie oor spesifieke bevoegdhede beskik of hulle tekortkomings uit die weg ruim nie. Die identifikasie van sterk- en swakpunte in verhouding tot geleenthede en bedreigings vanuit die omgewing en industrie word in hoofstuk 10 bespreek.

HOOFSTUK 10

SWOT-ONTLEDING EN DIE IDENTIFIKASIE VAN VERANDERLIKES

10.1 INLEIDING

Die doel van die hoofstuk is die identifikasie van VVK se interne sterk- en swakpunte. Die punte word opgeweeg teenoor die geleenthede en bedreigings vanuit die omgewing en industrie en 'n aantal spitsvrae word geformuleer. Die spitsvrae het ten doel om te bepaal of VVK geleenthede kan benut deur die uitbouing van sterkpunte of die uitskakeling van swakpunte.

10.1.1 SWOT-ontleding

Vanuit die voorafgaande ondernemings-, omgewings- en industriële ontledings is dit moontlik om 'n uiteensetting van sterk- en swakpunte asook van geleenthede en bedreigings te gee.

STERKPUNTE

- Kundigheid rakende die bedryf
- Bekendheid onder verskaffers
- Sterk verskaffersbasis
- Algemene administrasie en bestuursinligtingstelsels

SWAKPUNTE

- Navolging van verkeerde strategie
- Nie winsgewendheidsvertakkings
- Bedryfskapitaalkort
- Interpretasie van bestuursinligtingstelsels
- Gebrek aan gebeurlikheidsbeplanning
- Toenemende druk van krediteure
- Gebrek aan kapitaalreserwes
- Swak produkportefeulje verspreiding

GELEENTHEDE**BEDREIGINGS**

Voorwaartse integrasie in eksklusiewe klerebedryf

Swak nasionale en internasionale vraag na huide en velle

Rasionalisasie van nie winsgewende bedryfstakke

Nasionale en internasionale oorskot van wol asook dalende pryse

Oorname deur konkurrente en/of konkurrente aksies

Swak finansiële posisie van verskaffers

Voortsetting van huidige ekonomiese toestande

Vanuit die SWOT- en voorafgaande ontledings is dit duidelik dat die onderneming nie gerat is om binne die industrie voort te gaan sonder om veranderinge aan te bring nie. Deur 'n prestasieprofiel van operasionele en strategiese aspekte saam te stel, kan alle spitsvrae na vore gebring word. Die prestasieprofiel is op 'n puntetoekenning gebaseer. Die punte word in volgorde van belangrikheid van elk van die operasionele en strategiese faktore wat vir die oorlewing van die onderneming belangrik is, saamgestel. Faktore wat 'n punt van drie behaal (goed), word nie geraak nie (kyk tabel 10.1).

TABEL 10.1 PRESTASIEPROFIEL VAN VVK

SLEUTELFAKTOR	PUNT TOEGEKEN	VERGELYKING MET INDUSTRIE
Finansies	1	Swak
Besigheidslyne	1-2	Gemiddeld
Algemene bestuur	2	Gemiddeld
Bemarking	3	Goed
Personeel	3	Goed
Produksie/tegnies	3	Goed
Strategiese bestuur	1	Swak
Fasiliteite	3	Goed

1 = Swak

2 = Gemiddeld

3 = Goed

Algemene bestuur en strategiese bestuur is doelbewus geskei omdat daar 'n besliste leemte rakende strategiese bestuur bestaan.

10.2 SPITSVRAE RAKENDE DIE ONDERNEMING

Spitsvrae wat na vore kom uit voorafgaande ontledings kan as volg saamgevat word:

- Word fasiliteite optimaal benut en is alternatiewe aanwendings moontlik?
- Kan die onderneming verdere verlaging in die verkoopprijs van wol akkommodeer?
- Is diversifikasie en/of integrasie moontlik en indien wel, in watter rigting (verwant of onverwant)?
- Is daar nie alternatiewe bemarkingskanale vir produkte nie?
- Kan die onderneming kapitaal (rentevry) verkry ten einde sy finansiële posisie te verbeter?
- Wat is die wenslikheid van konsolidasie/rasionalisasie?
- Word mannekrag en bestuursvermoëns korrek aangewend?
- Moet die onderneming voorgaan met die huidige strategie?
- Kan die verkoop van vaste bates finansiële voordeel inhou?
- Stel enige van die onderneming se konkurrente of buite persone belang om VVK te koop?

Die bespreking van elke spitsvraag word vervolgens gedoen.

10.2.1 Fisiese fasiliteite

Die enigste fasiliteit wat tans onderbenut is, is die plaas. Die rede vir hierdie onderbenutting is dat daar nie voldoende kapitaal beskikbaar is vir die vestiging van 'n skaapboerdery nie. Vanweë die uitleg van die plaas (voldoende water en grond wat geskik is vir die vestiging van weiding) kan daar slegs op intensiewe skaal met skape of melkbeeste geboer word.

Die kapitaalbelegging wat benodig word vir die vestiging van 'n melkery beloop ongeveer R350 000 wat té kapitaalintensief is. Huidige oorskotte van melk plaas winsgrense onder druk. Dit wil voorkom asof intensiewe skaapboerdery met 'n belegging van nagenoeg R170 000 'n beter alternatief sou wees.

Benutting van die plaas is op die oomblik nie moontlik nie as gevolg van 'n tekort aan kapitaal. Dit bly 'n werkbare alternatief, aangesien dit die geleentheid bied om terugwaarts te integreer.

Die ander fasiliteite waaroor die onderneming beskik (stoorruimte, klasseringsaanleg en wolperse), word goed benut en verhoging in volumes van tot 20 persent kan nog hanteer word.

10.2.2 Verdere verlagings in verkoopprijs van produkte

Die onderneming ondervind reeds finansiële probleme en enige verdere verlaging in verkoopprijs sal veroorsaak dat die onderneming 'n negatiewe kontantvloei toon. Vooruitsigte vir prysverlagings in wol is goed, veral in die lig van nasionale en internasionale oorskotte en die opskorting van wolveilings in Australië. Dit is noodsaaklik dat VVK aan die onmiddellike verkryging van rentevrye kapitaal aandag sal skenk.

10.2.3 Diversifikasie en/of integrasie asook alternatiewe bemarkingskanale

Die moontlikheid van terugwaartse integrasie bestaan deur die benutting van die plaas, indien geen koper gevind kan word nie.

Soos reeds gemeld is BKB die alleenagent vir wol op nasionale vlak en VLK het 'n 70 persent marktaandeel in die huidebedryf. Die geleentheid om alternatiewe bemarkingskanale vir die onverwerkte produk te vind, is dus onwaarskynlik. Daar bestaan wel die geleentheid om nuwe markte te betree, indien die produkte (veral huide en velle) na 'n finale vorm (voorwaartse integrasie) soos klerasie verwerk kan word.

Die vervaardiging van klerasie is reeds ondersoek en blyk 'n lewensvatbare opsie te wees. Huide en velle wat reeds aangekoop is, word volgens kwaliteit gesorteer (slegs die beste kwaliteit huide en velle) en dan gebrei en gekleur. Die verwerkte produk word gebruik om leerklerasie te vervaardig vir die eksklusiewe mark wat op die hoë inkomstegroepe fokus.

Dit is noodsaaklik dat kapitaal verkry moet word om hierdie twee geleenthede tot werkbare opsies te omskep. Kapitaal kan moontlik verkry word op een van die volgende wyses, naamlik: kapitaalstorting deur 'n nuwe buite aandeelhouer of kapitaalverkryging uit die verkoop van bates.

10.2.4 Kapitaalverkryging

Die waarskynlikheid dat kapitaal vanuit eksterne bronne verkry kan word, is klein. Alle aanduidings is dat VVK eers sy likwiditeitsverhouding sal moet verbeter alvorens buite partye sal investeer. Hierdie stelling is gegrond op onderhandelinge wat reeds met buite partye gevoer is. Terugvoer van die partye dui daarop dat 'n minimum invloed van R200 000 eie kapitaal vanaf VVK se lede vereis word alvorens kapitaalsorting vanaf buite partye oorweeg sal word.

Die verkryging van addisionele kapitaal vanaf handelsbanke is nie moontlik nie as gevolg van die feit dat die onderneming reeds oorfinansier is.

Alternatiewe wat nog oorweeg kan word, is die verkoop van bates. Hier moet daar veral oorweging geskenk word aan die verkoop van voertuie (vervoerafdeling) en die plaas. Die probleem wat na vore kom, is dat die eiendomsmark van veral landboueiendomme tans swak is. Die plaas is al vir die afgelope twaalf maande in die mark en geen aanbod om te koop, is tot dusver ontvang nie. Dit wil dus voorkom of daar slegs gereken kan word op 'n invloed van fondse vanuit voertuie wat nagenoeg 'n bedrag van R100 000 behoort te beloop. Hierdie fondse sal onvoldoende wees in die lig van die vereistes wat gestel word dat aandeelhouders R200 000 eie kapitaal moet stort voor buite partye sou kon toetree.

'n Alternatiewe aanwending van die kapitaal is om 'n skaapboerdery op die plaas te vestig waardeur meer produktiewe en winsgewende aanwending van hulpbronne kan geskied (onderhewig aan die feit dat krediteure nie aanspraak maak op gemelde kapitaal nie en dat skaapboerdery winsgewend vir die onderneming is).

10.2.5 Konsolidasie en/of rasionalisasie

As gevolg van die finansiële probleme van die onderneming is dit noodsaaklik dat die onderneming sal rasionaliseer. Die wyse waarop te werk gegaan kan word, is om alle bedryfsvertakings wat nie winsgewend bedryf word nie te elimineer.

Hier word spesifiek verwys na vervoer omdat dit teen 'n negatiewe bruto winspersentasie van 350 persent bedryf word. Verdere inkorting van bedrywighede kan ook die vee- en boerderybedryfstakke insluit. Die plaas kan verkoop word onderhewig aan die realisasie van 'n markverwante verkoopprijs van R450 000 tot R500 000.

Indien die verkoopprijs van die plaas laer is as die huidige verband wat geregistreer is, naamlik R350 000 kan dit beter wees as beskikbare kapitaal aangewend word om 'n produserende skaapboerdery te vestig.

'n Studie behoort uitgevoer te word om te bepaal wat die besparing sal wees ten opsigte van rentekoste in die kontantvloei as al drie die vertakkings, naamlik vee, vervoer en die plaas uitgeskakel word teenoor die behoud van die plaas en die uitskakeling van vee en vervoer.

Op die oog af wil dit voorkom asof dit die beste sal wees as al drie die vertakkings se bates te gelde gemaak word. Die rede is om die bestuur van VVK in staat te stel om die onderneming so gou as moontlik te reduceer na 'n beheerbare grootte met 'n skuldlas wat in verhouding beter behoort te wees as die huidige.

10.2.6 Aanwending van mannekrag

Ter aansluiting by die stelling dat die onderneming na 'n beheerbare grootte gereduseer behoort te word, is een van die knelpunte dat die bestuur nie die geleentheid kry om strategies te bestuur nie. Die rede hiervoor is dat bedryfstakbestuurders nie voldoende opgelei is om ten volle outonoom te funksioneer nie. Die bestuur (mnr J en D Cronje) moet nog deurlopend by die algemene en bedryfsbestuur betrokke wees ten einde die middelvlak bestuur op te lei en te monitor. Rasionalisasie sal VVK herstel na sy oorspronklike grootte en samestelling soos voor 1985 waardeur die bestuur weer beheer oor die onderneming behoort te verkry (operasioneel sowel as strategies).

Hierdie stap beteken noodwendig dat personeelvermindering toegepas sal moet word en dit impliseer dat daar bepaal sal moet word op watter wyse die ontslag van personeellede sal geskied.

10.2.7 Wenslikheid van voortsetting van huidige strategie

Alle aanduidings is dat 'n voortsetting van die huidige strategie in die likwidasië van die onderneming sal eindig. Aanduikers dat die huidige strategie nie suksesvol is nie, is die volgende:

- Slegs twee van die agt vertakkings behaal bedryfswinste van 50 persent en meer (gestelde winsmarge).

- Na belaste wins is die afgelope vyf jaar al konstant laer as die langtermynbeleggingskoers.
- Die finansiële toestand laat nie toe dat enige verdere uitbreidings geskied nie.
- Die huidige groeistrategie is in teenstelling met die voorgeskrewe strategie wat nagevolg behoort te word in 'n industrie waar die produklewensiklus in 'n afnemende fase verkeer (behoort te konsolideer, markaandeel te behou, koste beter te bestuur, daaglikse monitering).
- As gevolg van die algehele onaantreklikheid van die industrie behoort mededinging toe te neem. Die huidige strategie is nie op 'n vyandige omgewing gerig nie (nasionaal sowel as internasionaal).

Die vraag ontstaan of die onderneming enigsins kan voortbestaan binne die huidige vyandige omgewing gegewe die interne stand van die onderneming asook die strategie wat nagevolg word.

10.3 OPSOMMING

Wanneer die situasie waarin VVK verkeer in perspektief beskou word, kom die volgende probleme na vore, naamlik:

- Die onderneming was stabiel en winsgewend tot op die stadium toe daar van strategie verander is gedurende 1985 (groeistrategie).
- Probleme het begin ontstaan vandat daar onbeheers gegroei en uitgebrei is vanaf 1985 omdat daar op 'n wyer geografiese gebied begin is met mededinging (vestiging van buite aankoopeenhede).
- Die koste van uitbreiding het nagenoeg R100 000 per buite aankoopeenheid beloop en die vestiging van agt gedentraliseerde aankoopeenhede het dus R800 000 beloop.
- Finansiering van die BAE's het deur middel van 'n oortrokke rekening geskied asook met fondse uit kontantvloei; dus nie uit wins nie.
- Probleme is ondervind met die werwing en plasing van bestuurders vir die BAE's met gevolglike verliese omdat swak aankope gedoen is, diefstal plaasgevind het en skade gely is weens die onverantwoordelik gebruik van voertuie (afskrywing van voertuie in ongelukke weens roekeloosheid).
- Aankope van vaste eiendom (die plaas) wat nie produktief aangewend kon word nie weens 'n tekort aan bedryfskapitaal (in 'n poging tot integrasie).

- Die verkeerde finansieringstermyn is gebruik om die plaas mee te finansier. 'n Terugbetalingstermyn van drie jaar is geneem wat onnodige druk op 'n reeds wankelrige kontantvloei geplaas het.
- Die onvoorsiene verlaging in die verkoopprijs van die produkte waarmee VVK handel dryf, naamlik wol (30%), huide (90%) en velle (90%).
- Die aankoop van aandele in **Micron Precision Woolsorters** ter waarde van R200 000 wat uit kontantvloei en nie wins nie gefinansier is.
- Daar was geen strategie om kapitaalreserwes op te bou of om gebeurlikheidsbeplanning te doen nie.

Daar kan opsommenderwys die stelling gemaak word dat die probleme wat deur VVK ondervind word direk toegeskryf kan word aan die volgende:

- Die navolging van die verkeerde strategie.
- Verkeerde finansiële besluite.
- Goeie entrepreneurskap van die bestuur gekoppel aan 'n baie lae risikoprofiel waardeur slegs die positiewe en nie die negatiewe aspekte van nuwe projekte in ag geneem is nie.

Die laaste komponent van die strategiese beplanningsproses word in hoofstuk 11 behandel. Dan word die finale strategiese opsies oorweeg vir die goedkeuring en implementering deur die bestuur.

HOOFSTUK 11

DIE DAARSTELLING VAN GESKIKTE STRATEGIESE ALTERNATIEWE

11.1 INLEIDING

Na aanleiding van die inligting wat op 'n sistematiese wyse ingesamel en verwerk is, kan oorgegaan word tot die daarstelling van die mees geskikte strategieë om na te volg. Deur middel van tegnieke soos uiteengesit onder paragraaf 11.1 is dit moontlik om 'n aantal geskikte strategieë daar te stel waaruit die bestuur 'n finale keuse kan maak.

11.2 STRATEGIESE ONTLEDING

Die tegnieke wat aangewend word om alternatiewe strategieë vir die onderneming daar te stel, is as volg:

- Die BCG groei/markaandeelmatriks.
- SWOT-ontledingsdiagram.
- Hoof strategiese keusematriks.
- Model vir die hoof strategiese groeperings.

11.2.1 BCG groei/markaandeelmatriks

Die BCG matriks vir die onderneming dui daarop dat die hoofprodukte/vertakkings primêr as kontant genereerders gesien kan word (sogenaamde “cash cows”) omdat die volgende waar is:

- 'n goeie winsgewendheid en kontantvloei gehandhaaf word,
- 'n lae markgroei in nominaal jaarlikse terme teenwoordig is,
- 'n relatiewe hoë markaandeel binne VVK se bedieningsgebied gehou word.

Tabel 8.1 (c) toon die drie hoofprodukte van VVK in die matriks aan, naamlik wol, huide en velle. Geen plasing van ander produkte is in die matriks gedoen nie, aangesien hulle slegs 'n 17 persent bydrae tot die inkomste lewer. 'n Verdere rede is dat segmentering en die bepaling van markaandeel op vervoer en primêre landbouggebied in die praktyk nie beduidend sal wees nie.

Die hoofprodukte wat as deel van die oorspronklike produkportefeulje van die onderneming getoon word lewer steeds goeie resultate.

Aannames wat gemaak kan word uit die winsgewendheid van die ander vertakkings, naamlik bene, skroot, vervoer en landbou is dat plasing moontlik as volg binne die matriks kan geskied:

- Bene, skroot en landbou as moontlike vraagtekens omdat ontwikkeling en verbetering van winsgewendheid kan plaasvind indien ontwikkelingskapitaal beskikbaar sou wees.
- Vervoer kan direk as 'n baie swak belegging gesien word en behoort sonder voorbehoud uitgeskakel te word.

Die rede is dat die swak finansiële posisie van verskaffers (die boere) hulle dwing om alternatiewe bronne van inkomste te ondersoek. Deurdat die meeste boere reeds oor die hulpbronne beskik om op klein skaal ook as vervoerkontraakteurs op te tree, is die plaaslike kompetisie te fel om VVK die geleentheid te bied om vervoer ekonomies te bedryf.

Die strategie behoort dus te wees om wol, huide, velle, skroot en bene te behou terwyl vervoer en boerdery uitgeskakel behoort te word.

11.2.2 SWOT-ontledingsdiagram

Volgens die SWOT-ontledingsdiagram kan die onderneming in kwadrant vier geplaas word as gevolg van die interne swakpunte en ernstige omgewingsbedreigings (kyk toonstuk 11.1). Die implikasie is dat 'n verdedigende strategie gevolg behoort te word. Dit kan verder gemotiveer word as in ag geneem word dat die industrie in geheel gesien onaantreklik is. Dit impliseer dat mededinging sterk sal toeneem.

Die onderneming sal moet konsentreer op die behoud van markaandeel sowel as posisionering te midde van 'n ongunstige eksterne omgewing (nasionaal en internasionaal). Ten einde die aanslae die hoof te bied, sal die onderneming sy kapitaalbasis moet versterk,

aangesien aankooppryse as basis van kompetisie sal dien en die verkooppryse volgens alle waarskynlikheid verder sal verlaag.

Verkopers/verskaffers is prys sensitief veral omdat hulle self finansiële probleme ondervind as gevolg van die posisie van die landbou.

Aanduidings is weer eens dat finansies en finansiële bestuur die belangrikste sleutelsuksesfaktor vir die voortbestaan van die onderneming sal wees.

11.2.3 Hoof strategiese keusematriks

Vanuit die voorafgaande twee plasings van die onderneming kom die volgende na vore:

- Die onderneming sal sy sakebedrywighede moet inkort.
- 'n Verdedigende strategie moet gevolg word.

Die hoof strategiese keusematriks bevestig verder gemelde stellings verder deurdat klem gelê word op die feit dat swakpunte binne die onderneming oorkom moet word en dat hulpbronne intern heraangewend moet word.

Volgens toonstuk 11.2 kan VVK in kwadrant twee geplaas word. Die bepaling wat hier geld, is dat 'n ommekeer-, verminderings-, onttrekkings- of likwidasiestrategie gevolg behoort te word. Al vier die strategieë is daarop gemik om swakpunte uit te skakel, dit wil sê om nie winsgewende lyne uit te skakel.

Beskikbare hulpbronne kan beter aangewend word om te kapitaliseer op sterkpunte of die oorkoming van bedreigings. Die doel is om die onderneming meer vaartbelyn te maak ten einde 'n vyandige omgewing die hoof te bied. In die geval van VVK sal aandag geskenk moet word aan 'n onttrekkingstrategie deurdat die plaas en die vervoerafdeling verkoop word. Verkope van aandele in Micron moet as verdere inkorting oorweeg word. As finale stap behoort alle BAE's gesluit te word ten einde die oorhoofse koste te besnoei. Opbrengs in terme van kapitaal kan aangewend word om VVK se finansiële posisie te verbeter.

Die bepaling van die bedrag wat gerealiseer behoort te word as al die vermelde opsies uitgeoefen word, sal bepaal of die onderneming sal kan voortgaan met sakebedrywighede.

11.2.4 Hoof strategiese groepering

'n Finale bevestiging van die moontlike strategie wat gevolg behoort te word, lê in die plasing van VVK ten opsigte van die hoof strategiese groepering (kyk figuur 7.3). Die plasing van VVK in kwadrant vier dui op 'n swak mededingende posisie op nasionale vlak asook swak markgroei. Strategiese opsies is dieselfde as wat in die twee voorafgaande modelle geïdentifiseer is. Daar word bevestig dat die konsolidasie of uitskakeling van winssentrums en/of afdankings hulpbronne beskikbaar stel vir investering. As gevolg van die swak finansiële posisie van VVK behoort fondse vir die vermindering van skuld, dit wil sê kapitaaldelging aangewend te word.

11.3 STRATEGIESE PLAN EN AKSIEAANBEVELING

Vanuit die voorafgaande ontledings wat uitgevoer is, is dit duidelik dat daar slegs twee strategieë is wat nagevolg kan word. Hierdie strategieë is konsolidasie of likwidasie. Konsolidasie sal konsentreer op die verkoop van bates wat tans onproduktief is of bedrywe wat 'n verlies toon. Dit word aanbeveel dat die vervoerafdeling en die plaas so gou doenlik verkoop word. Dit behoort gedoen te word met die voorbehoud dat verkoopprijs wat gerealiseer word ten minste een punt vyf maal die skuld is op die bates sal wees omdat die onderneming fondse nodig. Indien die bates nie teen hierdie waarde gerealiseer kan word nie, behoort die onderneming gelikwideer te word. Daar is voordele aan likwidasie verbonden omdat die bestuur in staat is om na 'n ander onderneming waarin aandele besit word, oor te beweeg.

Die finale aanbeveling aan die bestuur is dus as volg:

- Bates moet verkoop word ten einde krediteure te betaal.
- Bates wat nie 'n direkte invloed op wins het nie moet eerste verkoop word ten einde kontantvloei te behou (plaas en vervoerafdeling).
- Tensy die krediteure die onderneming in likwidasie plaas, behoort die bestuur die verkope van bates oor 'n periode van ses maande aan te pak ten einde personeel die geleentheid te bied om ander werk te bekom.
- Sodra die plaas en die vervoerafdeling verkoop is, moet 'n evaluasie van die finansiële stand (bedryfswins per vertakking) gedoen word ten einde te bepaal watter vertakkings daaropvolgende uitgefaseer moet word (byvoorbeeld skroot en bene).
- Aankope moet gestaak en voorraad verkoop word.

Indien die onderneming deur krediteure verplig word om in likwidasië te gaan, sal bates heel moontlik per publieke veiling verkoop word.

11.4 OPSOMMING

Die onderneming wat in die studie gebruik is, is kenmerkend van 'n onderneming wat in 'n krisis verkeer. Met behulp van die strategiese model wat in die studie voorgehou is, was dit moontlik om die onderneming, sy mededingers en die omgewing te ontleed. Knelpunte, spitsvrae en foute wat deur die bestuur begaan is, is geïdentifiseer en aandag is daaraan gegee. Daar kan beweer word dat die volgende faktore tot die onderneming se probleem aanleiding gegee het:

- Die oorheersing van die industrie deur vier groot ondernemings met die gevolg dat VVK nie werklik mededingend kon wees nie.
- Die krisis waarin die industrie verkeer as gevolg van stagnasie en verswakte verkoopprijs van produkte het die winsgewendheid benadeel.
- Foute wat deur die bestuur op strategiese en bestuursvlak (groeistategie en finansiële bestuur) gemaak is.

Veral strategiese foute is opvallend, byvoorbeeld 'n groeistategie is in 'n afnemende mark nagevolg en investering is in diversifikasie- en integrasie-projekte gemaak sonder dat die nodige finansies beskikbaar was. Bestuursinligting op finansiële vlak is nie na behore benut nie. Verhoudingsgetalle in die bestuurstate het op finansiële probleme gedui, maar die bestuur het nie tydig aksie geneem nie.

Alle aanduidings is nou dat die onderneming nie langer sal kan voortbestaan nie en dat die bestuur self aksie sal moet neem om die onderneming te likwideer.

Die nuutste inligting rakende VVK (na voltooiing van die studie) is as volg:

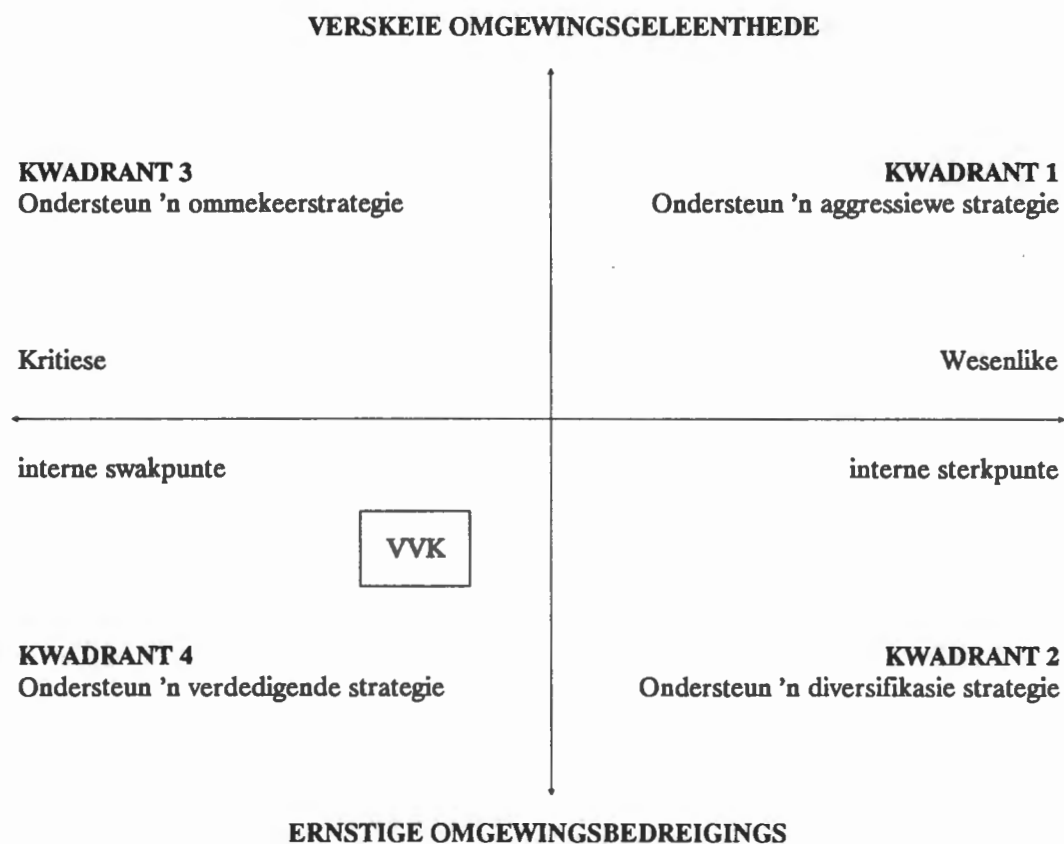
- VVK en Micron is in die proses van likwidasië.
- Mnr. D S Cronje is reeds 'n pos aangebied as bestuurder by 'n onderneming waarin hy aandele besit.
- Die personeel het 'n onderneming soortgelyk aan VVK gestig, maar op 'n skaal wat geen gevaar inhou vir mededingers op nasionale vlak nie.

Die hoofoorsake vir die likwidasië is as volg:

- Nadat Micron Precision Woolsorters te Port Elizabeth 'n verlies van R250 000 vir die 1989/90 boekjaar getoon het, het een van die drie aandeelhouders sy beleggingskapitaal van R200 000 onttrek.
- Mnre. Cronje en Malan, wat die twee oorblywende aandeelhouders is, word daarvoor aanspreeklik gehou om die R200 000 in te betaal totdat die derde vennoot wetlik verplig kan word om die fondse terug te plaas.
- As gevolg van die swak finansiële posisie van VVK bestaan daar geen strategiese kapitaalreserwes wat aangewend kan word nie.
- Die gevolg is dus dat VVK gelikwideer moet word ten einde die verpligtinge teenoor Micron te kan nakom.

TOONSTUK 11.1

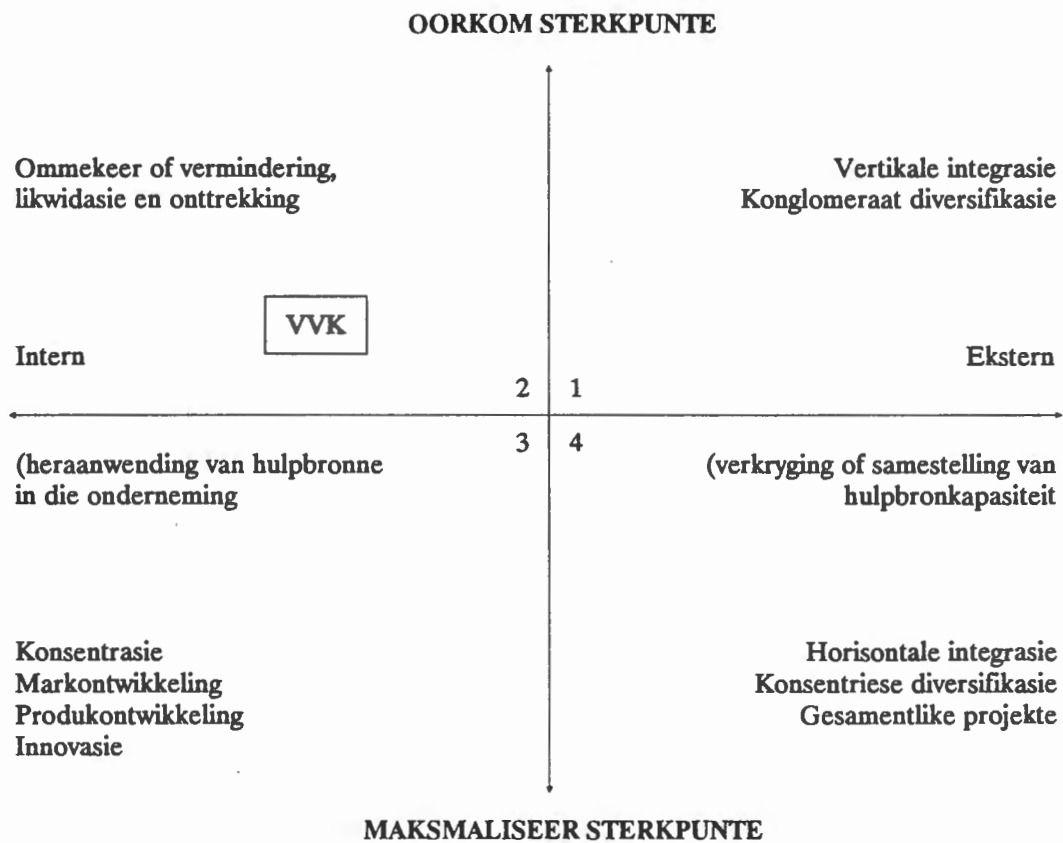
SWOT-ontledingsdiagram



BRON: Pearce & Robinson, 1988:294

TOONSTUK 11.2

Hoof strategiese keusematriks



BRON: Pearce & Robinson, 1988:296

BIBLIOGRAFIE

- ANON. 1990a. Hartseergevolg van die woloorskot. *Landbouweekblad*, 90: 22, Des 7.
- ANON. 1990b. Produktefokus: huide en velle. *Landbouweekblad*, 90:16, Sept. 14.
- ANON. 1990c. Produktefokus: wol. *Landbouweekblad*, 90:6, Okt 5.
- ANON. 1990d. Produktefokus: wol. *Landbouweekblad*, (90):6, Okt 19.
- ANON. 1991a. Australiese wolbesluit skok S.A. veiling. *Landbouweekblad*, 91:77, Feb 15.
- ANON. 1991b. Wolverwerking verdien meer aandag. *Landbouweekblad*, 91: 58, Jan 11.
- BEAVER, W.H. 1966. Financial ratios as predictors of failure: empirical research in accounting. Selected studies 1966. Supplement to journal of accounting research :71-87.
- BRIGHAM, E.F. 1985. Financial management theory and practice. London : Dryden Press.
- BUELL, V.P. 1985. Marketing management: a strategic planning approach. New York : McGraw Hill.
- DE VILLIERS, T. 1990a. Wolmark sak terug. *Finans en tegniek*, 90:42, Mei 11.
- DE VILLIERS, T. 1990b. Wolproduksie en bemarking vereis nou groot insig. *Finans en tegniek*, 90:58, Aug 24.

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

HAX, A.C. & MALJUF, N.S. 1984. Strategic management: an integrative perspective. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

HOFER, C.W. & SCHENDEL, D. 1978. Strategy formulation: analytical concepts. London : West.

KORTBEGRIP VAN LANDBOUSTATISTIEK. 1990. Direktoraat Landbou Ekonomiese Tendense.

KOTZÉ, J.G. 1988. Corporate planning: an integrative perspective. *Accountancy/Rekeningkunde SA*, 5(2) Feb.

LANVOKON. 1991. Landbouvooruitskouingskonferensie: vooruitskatting van die wolbedryf. Konferensie gehou op 19 Februarie te Port Elizabeth.

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

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

REYNDERS, H.J.J., LAMBRECHTS, I.J. & SCHEURKOGEL, A.E., reds. 1987. Finansiële bestuur. 2e uitg. Pretoria : Van Schaik.

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

VOLKSKAS BANK. 1990. Economic prospects for 1991. *Economic spotlight*, Des.

WHEELLEN, T.L. & HUNGER, J.D. 1987. Strategic management. Toronto : Addison Wesley.

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

VOLKSKAS BANK. 1990. Economic prospects for 1991. Ekonomiese soeklig, Des.

WHEELEN, T.L. & HUNGER, J.D. 1987. Strategic management. Toronto : Addison Wesley.