

**NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL: DIE SUID-
AFRIKAANSE APPELBEDRYF**

deur

CAREL VAN DER MERWE DU TOIT

Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad van

Magister in die Landbou (MSc Agric)



Universiteit van Stellenbosch

Studieleier:
Prof. J. Laubscher

Stellenbosch
Desember 2000

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

C.V.D.M. Du Toit

1 Desember 2000

SAMEVATTING

Die deregulering en die gevolglike herstrukturering van die Suid-Afrikaanse vrugtebedryf in 1996 het die besluitnemingsomgewing vir alle deelhouers binne die Suid-Afrikaanse vrugtebedryf drasties verander. Die toetrede van verskeie nuwe uitvoerders het beteken dat nuwe bemarkings-geleenthede benut kon word, maar ongelukkig het uitvoerverdienste op die tradisioneel belangrike markte op dieselfde tydstip onder groot druk gekom. 'n Dramatiese toename in die voorsiening van vars appels vanuit ander Suidelike-Halfrond-lande, soos Chili, tesame met 'n gefragmenteerde Suid-Afrikaanse bemarkings-opset word as die belangrikste redes vir die daling in uitvoerverdienste aangevoer. In hierdie ondersoek word daar gefokus op die internasionale mededingendheid van die Suid-Afrikaanse appelbedryf relatief tot die mededingendheid van die Chileense bedryf, met spesifieke verwysing na die mededinging tussen die twee lande in die Europese mark vir vars appels.

Die studie word ingelei deur 'n geskiedkundige oorsig sowel as 'n blik op huidige realiteite binne die Suid-Afrikaanse- sowel as die Chileense appelbedrywe. Die verloop van gebeure wat tot die groei en ontwikkeling ten opsigte van produksie sowel as uitvoere binne beide bedrywe gelei het, word aangedui. Die bereiking van internasionale handelsukses word as voorvereiste vir internasionale mededingendheid aangevoer. Geskiedkundige internasionale handelsprestasie van beide bedrywe word dus ook uiteengesit. 'n Uiteensetting van teoretiese grondbeginsels van mededingendheid en mededingende voordele word aangebied met die fokus op die jongste teoretiese sienings betreffende mededingende voordeel en die bereiking daarvan. Die werk van Micheal Porter (1990) word as vertrekpunt gebruik ten einde 'n raamwerk te konstrueer waarmee die nasionale mededingende voordeel van 'n bepaalde bedryf, gesetel binne 'n bepaalde nasie, omskryf kan word. Volgens Porter (1990) word nasionale mededingende voordeel omskryf as dié bepaalde karakertrekke van 'n nasie se nasionale omstandighede wat spesifieke bedrywe binne daardie nasie in staat stel om mededingende voordele te skep en te behou. Nasionale mededingende voordeel word gemeet aan die hand van vier sogenaamde breë determinante van nasionale mededingende voordeel, naamlik bedryfstruktuur, bedryfstrategie en bedryfskompetisie (wat gesamentlik die eerste determinant vorm), faktorkondisies, verwante en ondersteunende industrieë asook vraagtoestande. Hierdie vier determinante omskryf die totale omgewing (*home base*) waarbinne 'n bepaalde bedryf opereer. Verskeie meer onlangse definisies en beskrywende literatuur betreffende mededingende voordeel is aangewend om Porter (1990) se sogenaamde "diamant-analise" uit te brei en meer toepaslik te maak op 'n bedryf wat 'n bederfbare kommoditeit produseer. 'n Belangrike voorvereiste betreffende die analisering van

mededingendheid, is die teenwoordigheid van 'n relatiewe of vergelykende komponent. Bedryfspesifieke tegniese literatuur is dus verder aangewend ten einde vergelykende beskrywings binne die genoemde raamwerk te doen. Die raamwerk (uitgebreide Porter-model) is gebruik ten einde die Chileense appelbedryf met die Suid-Afrikaanse appelbedryf te vergelyk aan die hand van elk van die genoemde determinante van nasionale mededingende voordeel. Op hierdie wyse is 'n komplekse beskrywing van die onderskeie nasionale en internasionale bedryfsomgewings (*home bases*) waarbinne die twee bedrywe opereer, verkry.

Omvattende internasionale blootstelling op produksie- maar veral op bemarkingsvlak tesame met uiters gunstige klimatologiese toestande en baie goeie natuurlike hulpbronne, blyk die belangrikste aspekte te wees wat bydra tot nasionale mededingende voordeel van die Chileense appelbedryf. Die gunstige klimatologiese toestande en die kwaliteit van die natuurlike hulpbronne tesame met die feit dat produsente die verbruikersbehoefes van die verskillende wêreldmarkte ken, dra by tot die produksie van goeie kwaliteit vrugte. Die vaardigheid en hoë vlak van internasionale blootstelling waarvoor bemarkers/uitvoerders beskik, tesame met die toepassing van markdissipline, is verdere aspekte wat die mededingendheid van die Chileense bedryf versterk. Indien die Suid-Afrikaanse appelbedryf in die toekoms steeds mededingend wil wees en nuwe nasionale mededingende voordeel wil skep en handhaaf, is dit van kardinale belang dat beskikbare, skaars hulpbronne soos water en grond oordeelkundig bestuur en aangewend moet word. Internasionale blootstelling en tegnologiese innovasie met betrekking tot produksie is van kardinale belang. Dit is verder belangrik dat mark-inligting meer toeganklik sal word en dat uitvoerders die nodige markdissipline sal toepas en handhaaf. Dit is belangrik dat onsekerheid betreffende eiendomsreg vermy sal word omdat dit kan lei tot beleggerswantroue. Dit is van kardinale belang dat die Suid-Afrikaanse regering sal streef daarna om 'n *home base* te skep wat positief bydra tot die bereiking en handhawing van nasionale mededingende voordeel.

Die studie bied dus aan deelhouers binne die Suid-Afrikaanse appelbedryf 'n omvattende beskrywing van die onderskeie besluitnemingsomgewings waaraan die Chileense sowel as die Suid-Afrikaanse appelprodusent blootgestel is. Verskille binne hierdie besluitnemingsomgewings word uitgelig en daar word aangetoon wat die direkte invloed van hierdie verskille op die mededingendheid van die Suid-Afrikaanse bedryf mag wees. Moontlike toekomstige veranderinge betreffende die onderskeie makro-omgewings van die twee bedrywe word ondersoek en daar word aangedui hoe hierdie veranderinge die bereiking en handhawing van nasionale mededingende voordeel in die toekoms sal beïnvloed.

ABSTRACT

The deregulation and the following restructuring of the South African fruit industry in 1996 had a significant influence on the decision-making environment that participants in the industry were used to. As new exporters entered the industry many new market opportunities arose. However at this same period in time export-earnings from the most important traditional markets came under pressure. A drastic increase in the supply of fresh apples from other Southern Hemisphere countries like Chile as well as a highly fragmented South African marketing structure are believed to be the most important reasons for the decline in export-earnings. The aim of this study is to focus on the international competitiveness of the South African apple industry in comparison to the competitiveness of the Chilean industry, with specific reference to the competition between the two countries on the European market for fresh apples.

The study is introduced by a historical view as well as a glance at recent realities within the South African as well as the Chilean apple industry. Aspects that have led to the growth and development regarding production as well as exports within both industries will be indicated. Historical international trade performance of both industries is discussed as international trade performance is a prerequisite for international competitiveness. Theoretical principles of competitiveness and competitive advantage is given with specific focus on the most recent theoretical viewpoints concerning competitive advantage and the reaching thereof. The work of Michael Porter (1990) is used as a starting point in order to construct a framework with which the national competitive advantage of a specific industry, with a specific nation, can be explained. According to Porter (1990) national competitive advantage can be defined as the specific characteristics of a nation's national circumstances that enables a specific industry within that nation to create and maintain competitive advantages.

National competitive advantage is measured according to four so-called broad determinants of national competitive advantage, namely industry structure, strategy and competition (first determinant), factor conditions, related and supporting industries and demand conditions as the fourth determinant. A number of more recent definitions and describing literature on competitive advantage is used in order to expand Porter's so-called "diamond-analyses" for specific use to analyze an industry that produces a perishable product. An important prerequisite concerning the analyzing of competitiveness, is the presence of a relative or comparative component. Industry specific technical literature is used in order to make comparative descriptions within the above mentioned framework. This framework (expanded

Porter-model) is used in order to compare the Chilean apple industry with the South African industry on the basis of the four broad determinants of national competitive advantage. In this way a complex description of the varied national and international industry environments within which the two industries operate, is done.

It is very clear that international exposure on production as well as on marketing level together with excellent natural resources is the most important contributors to the national competitive advantage of the Chilean apple industry. The exceptional natural resources and very good weather conditions for growing apples together with growers' exposure to consumer demands are important contributors to the production of high quality fruit. Marketers and exporters show valuable market-discipline and they have easy access to relevant market information. These aspects strengthen the competitiveness of the Chilean apple industry. If the South African apple industry want to be competitive in future, it is absolutely essential that scarce resources such as soil and water is well-managed and conserved. International exposure and technological innovation on production level is also very important. Market information will have to be more easily accessible and exporters will have to show significant market discipline. It is also important that there will not be any uncertainties as far as property rights is concerned, as this will scare investors. It is of utmost importance that the South African government will work towards creating a home base that will have a positive effect on the obtaining and the maintaining of national competitive advantage.

This study give participants within the South African apple industry a thorough description of the varied decision-making environments to which the Chilean and the South African apple producer is subjected to. Differences within this decision-making environments is emphasized and there is an indication of what the direct influence of this differences have on the South African industry. Possible future changes concerning the various macro-environments of the two industries is analyzed and an indication is given on how these changes will influence the obtaining and maintaining of national competitive advantage in future.

VOORWOORD

Graag wil ek my dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone en instansies:

- My studieleier, professor J. Laubscher, vir sy leiding, aanmoediging en volgehoue belangstelling.
- Professor Nick Vink, Voorsitter: Departement Landbou-Ekonomie. Sy opmerkings het my deurgaans uitgedaag en sy insette het my altyd gemotiveer.
- Mevv. R. Nel, A. Botha en J. Steele vir hulp ten opsigte van tikwerk en taalkundige versorging.
- Professor D. Strydom, Chris Ferrandi, Isabel Queros, Scott Heidemiller, Martin Cartwright, dr. L. von Molendorf asook Capespan, Dole Suid-Afrika, Decofrut Chili, Hart Worldwide, Tesco (V.K.), Asda (V.K.) en verskeie Suid-Afrikaanse produsente.
- My vriende, Freddie Kirsten en Hein Coetzee, wat saam met my die Suid-Afrikaanse vrugtebedryf nagevors het.
- My ouers vir die geleentheid wat hulle my gebied het om die vrugtebedryf op só 'n wyse te leer ken en ook vir hulle aanmoediging en geduld.
- Dankie ook aan Orla wat my deurentyd herinner het dat die lewe elke dag nuwe uitdagings bied en dat die Here die krag voorsien om hierdie uitdagings aan te gryp.
- Dankie ook aan die Here wat my die voorreg van lewe geskenk het en my die krag gegee het om hierdie studie aan te pak en af te handel.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK	BLADSY
1 INLEIDING	
1.1 AANLEIDENDE OORSAKE	1
1.2 DOEL VAN DIE STUDIE	2
1.3 NAVORSINGSPROSEDURE	3
1.4 UITLEG	4
2 DIE SUID-AFRIKAANSE VRUGTEBEDRYF: GESKIEDKUNDIGE OORSIG EN HUIDIGE REALITEITE	
2.1 INLEIDING	5
2.2 RELEVANTE GESKIEDKUNDIGE ASPEKTE	5
2.2.1 Die Periode 1892 tot 1951	5
2.2.2 Die Periode 1952 tot 1998	9
2.2.3 Die Herstrukturering van die Suid-Afrikaanse Sagtevrugtebedryf: 1995 tot 1998	13
2.3 GESKIEDKUNDIGE OORSIG: MARKONTWIKKELING EN MARK-DIVERSIFIKASIE	14
2.4 DIE ONTSTAAN VAN SUIDELIKE HALFRONDKOMPETISIE	15
2.5 DIE SUID-AFRIKAANSE APPELBEDRYF IN PERSPEKTIEF	18
2.6 SAMEVATTING	21
3 DIE CHILEENSE VRUGTEBEDRYF: GESKIEDKUNDIGE OORSIG EN HUIDIGE REALITEITE	
3.1 INLEIDING	24
3.2 GESKIEDKUNDIGE AGTERGROND	24
3.3 DIE INVLOED VAN EKONOMIESE REKONSTRUKSIE DEUR DIE PINOCHET-REGERING OP GROEI IN DIE VRUGTEBEDRYF	28
3.4 DIE CHILEENSE VRUGTEBEDRYF IN PERSPEKTIEF	29

3.5	GROEI BINNE DIE CHILEENSE VRUGTEBEDRYF (1959 TOT 1988)	31
3.5.1	Aanplantingstendense	33
3.6	BELANGRIKSTE MARKTE VIR CHILEENSE VRUGTE	36
3.7	DIE CHILEENSE APPELBEDRYF IN PERSPEKTIEF	37
3.8	SAMEVATTING	38
4	TEORETIESE GRONDBEGINSELS VAN MEDEDINGENDHEID EN MEDEDINGENDE VOORDELE	
4.1	INLEIDING	40
4.2	DIE MEDEDINGENDHEIDSFILOSOFIE	40
4.3	MEDEDINGENDE VOORDEEL	45
4.4	DIE PORTER-PARADIGMASKUIF	48
4.4.1	Waarom 'n Nuwe Paradigma	49
4.4.1.1	Weersprekende Verduidelikings	49
4.4.1.2	Die Onvermoë van die Komparatiewe Voordeelbenadering	51
4.4.2	'n Nuwe Verklaring vir die Bereiking van Internasionale Handelsukses	54
4.4.3	Die Mededingende Voordeel van Ondernemings in Globale Industrieë	56
4.4.4	Die Rol van Nasionale Omstandighede in die Bereiking van Mededingende Voordele	58
4.4.5	Determinante van Nasionale Mededingende Voordeel	59
4.4.6	Die Verhouding tussen die Determinante van Nasionale Mededingende Voordeel	65
4.5	SAMEVATTING	68

5 MEDEDINGENDE INTERNASIONALE HANDEL: AANVULLENDE SIENINGS TEN OPSIGTE VAN NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL

5.1	INLEIDING	71
5.2	VOORVEREISTES VIR 'n MEDEDINGENDE VOORDEELMODEL	71
5.3	UITBOUING VAN DIE PORTER-MODEL	74
	5.3.1 Uitbouing volgens Ahearn et al.	75
	5.3.2 Aanvulling volgens Martin et al.	76
	5.3.3 Aanvulling volgens Jaffee en Gordon	79
	5.3.4 Aanvulling volgens Lampert en Jaffee	81
5.4	VOORVEREISTES VAN 'N <i>HOME BASE</i> WAT SAL LEI TOT DIE REALISASIE VAN NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL	83
	5.4.1 Voorvereistes betreffende Bedryfstrategie, -struktuur en -kompetisie	83
	5.4.2 Voorvereistes betreffende Faktorkondisies	83
	5.4.3 Voorvereistes betreffende Verwante en Ondersteunende Industrieë	84
	5.4.4 Voorvereistes vir Vraagtoestande	84
5.5	SAMEVATTING	84

6 BEDRYFSTRUKTUUR, -STRATEGIE EN -KOMPETISIE

6.1	INLEIDING	86
6.2	BEDRYFSTRUKTUUR	86
	6.2.1 Bedryfstruktuur: Die Suid-Afrikaanse Appelbedryf	86
	6.2.1.1 Produsentprofiel	87
	6.2.1.2 Produsent-organisasies	87
	6.2.1.3 Operasionele Bedryfsorganisasies	88
	6.2.2 Bedryfstruktuur: Die Chileense Appelbedryf	94
	6.2.2.1 Struktuur: Produksie en Bemaking	94
6.3	BEDRYFSTRATEGIE	97
	6.3.1 Beleidsaspekte en die Invloed daarvan op Strategie	98

6.3.1.1	Beleidsaspekte: Suid-Afrika	98
6.3.1.2	Beleidsaspekte: Die Chileense Appelbedryf	106
6.3.2	Strategiese Aspekte	111
6.3.2.1	Strategiese Aspekte: Die Suid-Afrikaanse Appelbedryf	111
6.3.2.2	Strategiese Aspekte: Die Chileense Appelbedryf	113
6.3.2.3	Produk-ontwikkeling en Tegnologie-oordrag: Die Chileense en Suid-Afrikaanse appelbedrywe	120
6.4	BEDRYFSKOMPETISIE	121
6.4.1	Bedryfskompetiese: Die Suid-Afrikaanse Appelbedryf	121
6.4.2	Bedryfskompetiese: Die Chileense Appelbedryf	123
6.4.3	Betroubaarheid as Handelsvennoot: Die Chileense Appelbedryf	124
6.5	SAMEVATTING	125

7 FAKTORKONDISIES

7.1	INLEIDING	127
7.2	FISIESE HULPBRONNE (Natuurlike Hulpbronbasis)	127
7.2.1	Fisiese Hulpbronne: Suid-Afrika	127
7.2.2	Fisiese Hulpbronne: Chili	129
7.3	INFRASTRUKTUUR	135
7.3.1	Infrastruktuur: Suid-Afrika	135
7.3.2	Infrastruktuur: Chili	136
7.4	FAKTORKOSTE	138
7.4.1	Vestigings- en Produksiekoste	139
7.4.2	Koste van Binnelandse Vervoer, Opberging en Verpakking	141
7.4.3	Internasionale Handel- en Verskepingkoste	142
7.4.4	Inkomste-vergelykings en Koste-verhoudings	143
7.5	WISSELKOERS-EFFEKTE	144
7.5.1	Wisselkoerse en Mededingendheid	144
7.5.2	Determinante van Wisselkoerse	145
7.6	SAMEVATTING	147

8 VERWANTE EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIEË

8.1	INLEIDING	149
8.2	VERWANTE- EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIEË: DIE CHILEENSE APPELBEDRYF	149
8.2.1	Direkte, Verwante en Ondersteunende Industrieë	149
8.2.2	Indirekte, Verwante en Ondersteunende Industrieë	151
8.3	VERWANTE EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIEË: DIE SUID-AFRIKAANSE APPELBEDRYF	152
8.3.1	Direkte, Verwante en Ondersteunende Industrieë: Suid-Afrika	152
8.3.2	Indirekte, Verwante en Ondersteunende Industrieë: Suid-Afrika	154
8.4	SAMEVATTING	154

9 VRAAGTOESTANDE

9.1	INLEIDING	156
9.2	PLAASLIKE VRAAGTOESTANDE	156
9.2.1	Plaaslike Vraagtoestande: Suid-Afrika	157
9.2.2	Plaaslike Vraagtoestande: Chili	159
9.2.3	Groeipotensiaal van die Plaaslike Mark: Chili versus Suid-Afrika	159
9.3	INTERNASIONALISERING VAN PLAASLIKE VRAAG	160
9.3.1	Internasionalisering van Plaaslike Vraag: Suid-Afrika versus Chili	160
9.4	DIE INTERNASIONALE APPELMARK	163
9.5	DIE EUROPESE MARK	167
9.5.1	Kenmerke van die Europese Appelmark	167
9.5.2	Die Verloop van Suidelike-Halfrond voorsiening tydens die Europese-afseisoen: 1996	170
9.5.3	Die Verbruik van Appels deur die EU-15-lande in die Europese afseisoen	171

9.5.4	Faktore wat die Prys van Suidelike-Halfrond-geproduseerde appels beïnvloed	173
9.5.5	Prysonwikkeling van Granny Smith en Golden Delicious	176
9.5.6	Die Ontwikkeling van Europese Voorraad	178
9.5.7	Appelproduksie in EU-15-Lidlande	179
9.5.8	Die Belang van die Europese Mark vir Suid-Afrikaanse Vrugte	181
9.5.9	EU-markintervensie	184
9.6	SAMEVATTING	185
10	GEVOLGTREKKINGS	
10.1	INLEIDING	187
10.2	BEDRYFSTRUKTUUR, -STRATEGIE EN -KOMPETISIE	187
10.3	FAKTORKONDISIES	190
10.4	VERWANTE EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIË	192
10.5	VRAAGTOESTANDE	193
11.	SLOT	195
	BRONNELYS	204

HOOFSTUK 1

INLEIDING

Hierdie studie analiseer en bespreek die faktore wat 'n bepaalde bedryf of industrie, wat binne 'n bepaalde nasie gesetel is, in staat stel om internasionale handelsukses te bereik. Dit omsluit alle aspekte (positief en negatief van aard) wat die vermoëndheid van die deelhouers¹ binne 'n spesifieke bedryf beïnvloed.

Die bedryf wat ondersoek is, is die Suid-Afrikaanse appelbedryf. Daar word spesifiek verwys na produksie en bemarking vir vars verbruik.

Nog 'n oogmerk van die studie is om vas te stel watter invloed geskiedkundige gebeure op die groei en ontwikkeling van die bedryf gehad het, en af te lei in watter mate dit 'n positiewe of negatiewe uitwerking op die internasionale handelsprestasie van die bedryf het.

1.1 AANLEIDENDE OORSAKE VIR DIE DEURVOERING VAN DIE STUDIE

Deelhouers binne die Suid-Afrikaanse appelbedryf word daagliks blootgestel aan 'n besluitnemingsomgewing² wat, veral sedert 1994, besig is om snelle veranderinge te ondergaan.

Die veranderinge wat deur die nuwe politieke bestel in Suid-Afrika teweeggebring is, het bygedra tot die meer dinamiese, maar ook uiters komplekse besluitnemingsomgewing. Die komplekse aard van die besluitnemingsomgewing het tot gevolg dat daar deurlopend hoër eise aan deelhouers (veral produsente) gestel word. Nog 'n belangrike aspek is die feit dat geskiedkundige analise aantoon dat die besluitnemingsomgewing waaraan produsente blootgestel was, vir baie jare min tot

¹ Deelhouers is diegene binne en buite 'n organisasie (onderneming, bedryf of sektor) wat direk deur die aktiwiteite daarvan beïnvloed word (Laubscher, 1987: 2).

² Die besluitnemingsomgewing omsluit alle faktore wat besluitneming beïnvloed en wat nie direk deur deelhouers beheer kan word nie (Laubscher, 1987: 2).

geen veranderinge ondergaan het nie. Statutêre meganismes het stabiliteit verseker. Die skielike verandering het bygedra tot 'n situasie van onsekerheid. Die skrapping van statutêre meganismes is deur baie deelhouers as 'n bedreiging eerder as die aanbreek van nuwe geleenthede ervaar. Daar bestaan tans ook geen tekort aan vars vrugte op die tradisionele markte vir Suid-Afrikaanse produkte nie. Tesame met die komplekse besluitnemingsomgewing en onsekerheid rakende stabiliteit binne die bedryf, moet antwoorde gevind word op die volgende vrae om effektiwiteit¹ en doeltreffendheid² binne die bedryf te verbeter: Watter faktore lei tot die bereiking van internasionale handelsukses binne 'n bedryf? Watter aspekte ten opsigte van die binnelandse bedryfsomgewing versterk of verswak mededingendheid³ op internasionale vlak? Watter pro-aktiewe, strategiese (toekomstgerigte en omgewingsbewuste) weë moet gevolg word ten einde ekonomiese groei binne die Suid-Afrikaanse appelbedryf te verseker?

Die veranderinge binne die Suid-Afrikaanse appelbedryf wat aanleiding gegee het tot bogenoemde vrae, is die belangrikste aanleidende oorsake vir die deurvoering van hierdie studie. Een van die grootste uitdagings vir die landbou vandag is die vermoë om betyds op veranderinge te reageer, met ander woorde pro-aktief ingestel te wees.

1.2 DOEL VAN DIE STUDIE

Die primêre doel van die studie is om die nasionale mededingende voordeel (soos gedefinieer deur Porter, 1990:75) van die Suid-Afrikaanse appelbedryf te analiseer. Porter definieer nasionale mededingende voordeel (*competitive advantage of nations*) as dié bepalende karaktertrekke van nasionale omstandighede wat 'n spesifieke bedryf in staat stel om mededingende voordele⁴ te skep en te behou. Die doel van die studie is dus ook om die binnelandse bedryfsomgewing (*home base*) waarbinne die

¹ Effektiwiteit dui op die regte aksies betreffende die toekomstige ontwikkeling van die onderneming in sy geheel (Drucker, 1970:18).

² Doeltreffendheid verwys na die regte aksies, wat op die regte (mees doeltreffende) manier uitgevoer word.

³ Mededingendheid word gedefinieer as die vermoë om suksesvol binne die internasionale markplek te kompeteer.

⁴ Mededingende voordeel kan omskryf word as die skep en handhaaf van bogemiddelde prestasie in 'n bepaalde bedryfsrigting (Porter, 1985).

Suid-Afrikaanse appelbedryf opereer te ontleed en te beskryf. Sekondêre doelwitte is soos volg:

- 'n analisering van die binnelandse bedryfsomgewing (*home base*) van Suid-Afrika se belangrikste mededinger in terme van die produksie en bemarking van vars appels, naamlik Chili;
- 'n gelyktydige vergelykende beskrywing ten opsigte van die twee lande se onderskeie binnelandse bedryfsomgewings (*home bases*);
- 'n analisering van geskiedkundige gebeure om vas te stel in watter mate die groei en ontwikkeling van die genoemde twee bedrywe hierdeur beïnvloed is; en
- 'n bespreking van die wyse waarop elk van die genoemde binnelandse bedryfsomgewings die bereiking van internasionale handelsukses in vars appels beïnvloed.

1.3 NAVORSINGSPROSEDURE

'n Omvattende literatuurstudie is onderneem om vas te stel op watter ekonomies verdedigbare wyse die bereiking van internasionale handelsukses verklaar kan word. Dit het gelei tot 'n verklaring van die begrippe mededingendheid, mededingende voordeel en nasionale mededingende voordeel, soos gedefinieer deur Porter (1990:75).

'n Verdere literatuurstudie het gelei tot die aanpassing van Porter (1990) se "diamant-analise"¹. Die aangepaste diamant-analise is as model op die Suid-Afrikaanse appelbedryf toegepas. Een van die belangrikste voorvereistes vir die analisering van nasionale mededingende voordeel, is egter dat metings/beskrywings relatief (in vergelyking) gedoen moet word. Om aan hierdie vereiste te voldoen, is die model

¹ Porter (1990) se diamant-analise behels die analisering van 'n bepaalde bedryf (gesetel binne 'n bepaalde nasie) aan die hand van determinante wat grafies in die vorm van 'n diamant aangebied word.

ook op die Chileense appelbedryf toegepas. Hierdie toepassings is gelyktydig gedoen ten einde direkte vergelykings moontlik te maak.

Om inligting in te samel vir die toepassing van die model, is Chili in September 1997 vir 'n periode van drie weke besoek. Die doel van die besoek was primêr om Chileense bedryfsinligting in te samel. Hierna is die Verenigde Koninkryk (V.K.) - die belangrikste internasionale afsetpunt vir Suid-Afrikaans geproduseerde vrugte - besoek. Die doel was primêr die analisering van vraagtoestande. Die besoek aan die V.K. is opgevolg met 'n besoek in September 1999.

1.4 UITLEG VOLGENS HOOFSTUKKE

Hoofstukke 2 en 3 bied 'n geskiedkundige oorsig van die ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse en Chileense vrugtebedrywe.

Hoofstuk 4 vorm die teoretiese kern van die studie waarin die jongste beskouing ten opsigte van mededingendheid en mededingende voordeel weergegee word, veral aan die hand van Micheal Porter (1980, 1985 en 1990) se werk. In hoofstuk 5 word Porter (1990) se diamant-analise aangepas vir toepassing op die appelbedryf. In hoofstukke 6, 7, 8 en 9 word die vier breë determinante van mededingende voordeel, soos gedefinieer deur Porter (1990:74), afsonderlik toegepas.

Hoofstuk 10 bevat gevolgtrekkings wat gebaseer is op die voorvereistes wat in hoofstuk 5 vir elk van die breë determinante van mededingende voordeel bespreek word.

HOOFSTUK 2

DIE SUID-AFRIKAANSE VRUGTEBEDRYF: GESKIEDKUNDIGE OORSIG EN HUIDIGE REALITEITE

2.1 INLEIDING

Die doel van hierdie betrokke hoofstuk is om die studie in te lei deur die ontstaan asook die groei van die Suid-Afrikaanse appelbedryf na te vors en te beskryf. Die doel is ook om alle relevante geskiedkundige aspekte betreffende die uitvoer, sowel as plaaslike bemerking van Suid-Afrikaanse appels toe te lig, en om 'n uiteensetting te gee van die statutêre maatreëls wat by die uitvoer van Suid-Afrikaanse appels betrokke was. Kritiese aspekte wat die mededingendheid van die bedryf in die beginjare sou kon beïnvloed, sal ook bespreek word. Die belangrikheid van hierdie betrokke hoofstuk vir die studie, is gesetel in die invloed wat geskiedkundige gebeure op die groei en ontwikkeling van die bedryf asook op die bereiking van internasionale handelsukses gehad het.

2.2 RELEVANTE GESKIEDKUNDIGE ASPEKTE

2.2.1 Die Periode 1892 tot 1951

Volgens Seaton (1996:2) is appelbome in die 17de eeu deur Britse setlaars na Suid-Afrika gebring. In Februarie 1892 het Percy Molteno die eerste vrugte vanaf Suid-Afrika na Engeland uitgevoer. Op daardie stadium het produsente begin beseef dat kollektiewe bedinging voordele inhou, en die eerste tekens van 'n gereguleerde bedryf het met die stigting van die *Western Province Fruit Exporter's Association* in Julie 1899 ontstaan (Bestbier, 1987:xvii). Van die vernaamste doelwitte van hierdie organisasie was die standaardisering van uitvoerverpakking asook die aanstelling van 'n enkele verskeppings-agent.

Uitvoer van Kaapse vrugte is dus van die vroegste tye af onder sentrale beheer geplaas. Die eerste wet van toepassing op die bedryf het die lig gesien in 1914. Die *Fruit Export Act* (no.17 van 1914) het die fondament gelê vir uniformiteit rakende die kwaliteit van uitvoervrugte. Volgens Bestbier (1987:xviii) was daar op daardie stadium geen ander land ter wêreld wat hierdie tipe wetgewing toegepas het nie.

Na die Eerste Wêreldoorlog (1914 en 1918) het die vrugtebedryf vinnig begin groei van 250 uitvoer-tonne in 1900 tot 12 000 ton in 1922. Die tekort aan infrastruktuur en verkoelingsfasiliteite in die Kaapse hawe lei in 1922 tot chaos in die bedryf. Die gevolg was swak kwaliteit en lae pryse. Om 'n herhaling daarvan te voorkom, word die *Fruit Growers' Co-operative Exchange of South Africa Limited* in Julie 1922 gestig. Op grond van kritieke probleme betreffende voorverkoeling, is die "Lae Temperatuur Navorsingslaboratorium" in 1925 in Kaapstad geopen. Volgens Marais (1987:4) was dit die eerste navorsings-instansie wat die bedryf bedien het. Omdat probleme ondervind is met die bespreking van skeepsruimte, is Wet no.12 van 1925 geformuleer wat bepaal het dat die hantering en verskeping van vrugte nie meer die verantwoordelikheid was van die *Fruit Growers' Co-operative Exchange of South Africa* nie en aan 'n onafhanklike staatsliggaam gegee is. Daar is besef dat ander kommoditeite ook vir skeepsruimte kon beding, en dit het gelei tot die instelling van Wet no.53 van 1926: *The Perishable Products Export Control Act*. Hierdie wet het bepaal dat 'n raad, wat voortaan bekend sou staan as die *Perishable Product Export Control Board (PPECB)*, aangestel moes word.

Met die aanstelling van die PPECB in 1926 was daar geen rede meer vir die voortbestaan van 'n organisasie wat die belange van die sagtevrugte- sowel as die sitrus-produisente gemeenskaplik verteenwoordig het nie. Die voortbestaan van die *Fruit Growers' Exchange* kon dus nie meer geregverdig word nie en teen die einde van 1926 is die sogenaamde *Western (Deciduous) Division of the Fruit Growers' Exchange* herorganiseer. Die liggaam het begin funksioneer as die *South African Co-operative Deciduous Fruit Exchange* en wel volgens die Koöperatiewe Verenigingswet van 1922 as 'n Sentrale Koöperatiewe Maatskappy, met plaaslike koöperatiewe verenigings as lede. Op daardie stadium was daar ongeveer 23 koöperatiewe lede in die Westelike Provinsie en

die Langkloof. Teen 1929 het die geaffilieerde koöperasies 1 200 produsente wat vir die produksie van 87 % van die totale uitvoer-volume verantwoordelik was, geregistreer.

In 1929 is 'n afvaardiging van die Beurs¹ na Londen gestuur om die bemarking en verspreiding van Suid-Afrikaanse sagtevrugte na te vors, en ondersoek in te stel na die lae pryse van die voorafgaande seisoen. Hierdie afvaardiging het onder meer bevind dat gesentraliseerde bemarking 'n "internasionale tendens" is en dat Suid-Afrika hierby moes inskakel. Ook is aanbeveel dat die groot aantal handelsmerke en die meegaande klein hoeveelhede vrugte wat per handelsmerk aangebied word, nie tot voordeel van die bedryf strek nie. Daar is ook aanbeveel dat die Beurs genoodsaak is om 'n verteenwoordiger in Londen aan te stel, om die distribusie van Suid-Afrikaanse sagtevrugte onafhanklik te kontroleer.

Volgens Bestbier (1987:xxii) was die grootste probleme wat die bedryf op daardie stadium ondervind het, die volgende:

- **swak toestand waarin Suid-Afrikaanse vrugte in Londen aangekom het;**
- **oneffektiewe oorsese bemarkingsmetodes, en**
- **die onvermoë om genoegsame nuwe markte te ontwikkel.**

Intussen het die produsente-ledetal van die Beurs tot ongeveer die helfte van die totale aantal uitvoerders gedaal. Dit was die oortuiging van lede van die Beurs dat die daling in winsgewendheid slegs effektief aangespreek kon word deur kollektiewe deelname van alle uitvoerders. Dit het daartoe gelei dat produsente en administratiewe personeel besef het dat 'n sekere mate van verpligte regulasie in die bedryf essensieel is. Daar was egter groot onsekerheid oor die presiese struktuur van 'n nuwe organisasie en of so 'n liggaam onder die Koöperatiewe Verenigingswet van 1922 of die Bemarkingswet van 1937 moes ressorteer. In 1937 is die Westelike Provinsie Vrugtenavorsingsstasie as 'n navorsingsinstansie vir die vrugtebedryf gestig (Marais, 1987:6).

¹ *South African Co-operative Deciduous Fruit Exchange*

Intussen het die Tweede Wêreldoorlog in September 1939 uitgebreek. Die moontlike verbod op uitvoere het uitvoerders onseker gelaat en werkbare strategieë moes gevind word ten einde die totale oes binnelands te bemark. Die staat het die probleme in die bedryf raakgesien, maar aangedring op die organisasie van die bedryf onder die Bemarkingswet van 1937 alvorens enige finansiële hulp gewaarborg kon word. Dit het in Oktober 1939 gelei tot die proklamering van die *Deciduous Fruit Board* (Sagtevrugteraad). Die ooreenkomstige skema sou bekend staan as die *South African Deciduous Fruit Regulatory Scheme*. Die belangrikste statutêre maatreël in terme van die skema was die bepaling dat die Sagtevrugteraad voortaan die enigste uitvoerder van enige tipe sagtevrugte sou wees. Alhoewel die Raad in staat was om vrugte in die 1939/40 seisoen na Southampton uit te voer, het die Britse owerhede in Desember 1940 die verdere invoer van sagtevrugte verbied. Die Raad was in daardie tyd verantwoordelik vir die binnelandse verspreiding van vrugte asook die allokasie van vrugte na die varsmarkte, inmaak- en droog-fasiliteite. Afgesien van lenings wat in daardie tyd deur die staat aan produsente toegestaan is, is daar vanaf 1941 tot 1946 'n subsidie betaal ten einde produsente in staat te stel om finansiëel te oorleef. Die sukses waarmee die Raad die situasie rondom die oorlog gehanteer het, het Suid-Afrikaanse produsente oortuig dat die proklamering van die skema in 1939 die regte opsie was.

In die 1945/46-seisoen, die eerste seisoen na die oorlog, is klein hoeveelhede vrugte na die VSA en Swede uitgevoer. Dit was egter nog nie moontlik om weer vrugte na die Verenigde Koninkryk uit te voer nie. Die 1946/47-seisoen het normale toestande ingelei en 'n totaal van 52 000 ton vrugte is uitgevoer waarvan 47 000 ton (90,5 %) na die Verenigde Koninkryk. In hierdie betrokke seisoen is daar egter geen appels uitgevoer nie, maar hoofsaaklik druwe, pere, pruime en perskes. Ook was hierdie seisoen die eerste waarin alle Suid-Afrikaanse vrugte onder een betrokke handelsmerk uitgevoer is, naamlik: *South African Fruit - D.F.B.* Verder is alle vrugte verskeep na die buitelandse verteenwoordiger wat een verskepingsagent in Southampton aangestel het. Tydens die 1946/47-seisoen het die vrugtebedryf eksplosiewe groei ervaar, veral wat die produksie van tafeldruwe betref. 'n Direkte gevolg van die groeiende volumes was opeenhopings by die Tafelbaaise dokke sowel as Southampton-hawe. Produsente is daarom aangeraai om die aanplanting van gewilde kultivars te beperk.

In die 1950/51-seisoen moes Suid-Afrika die eerste keer sedert die oorlog eie prysvlakke vir sy vrugte ontwikkel om met vrugte van ander streke in die *Sterling-area* te kompeteer. Daardie seisoen was ook die begin van 'n nuwe Sagtevrugteskema - sonder toegewings van die *War Measures Act* van 1945. Dit het beteken dat die industrie vir die eerste keer in twaalf jaar 'n geleentheid gekry het om ekonomiese lewensvatbaarheid te bewys, sonder enige vorm van finansiële hulp of beskerming. Die 1950/51-seisoen was ook die eerste seisoen waarin produsente 'n pleidooi gelewer het vir die ontwikkeling van nuwe markte deur die Raad. Dieselfde seisoen is verder gekenmerk deur die instelling van 'n spesifieke leweringstyd-multipoelstelsel. Dit is in 1951/52 opgevolg met verdere poeldiversifikasie ten opsigte van kultivars en vruggrootte. Alhoewel daar in 1950/51 minder vrugte uitgevoer is as in 1948/49 sowel as in 1949/50, was die 1950/51-seisoen die begin van volgehoue groei vir die volgende drie dekades.

2.2.2 Die Periode 1952-1998

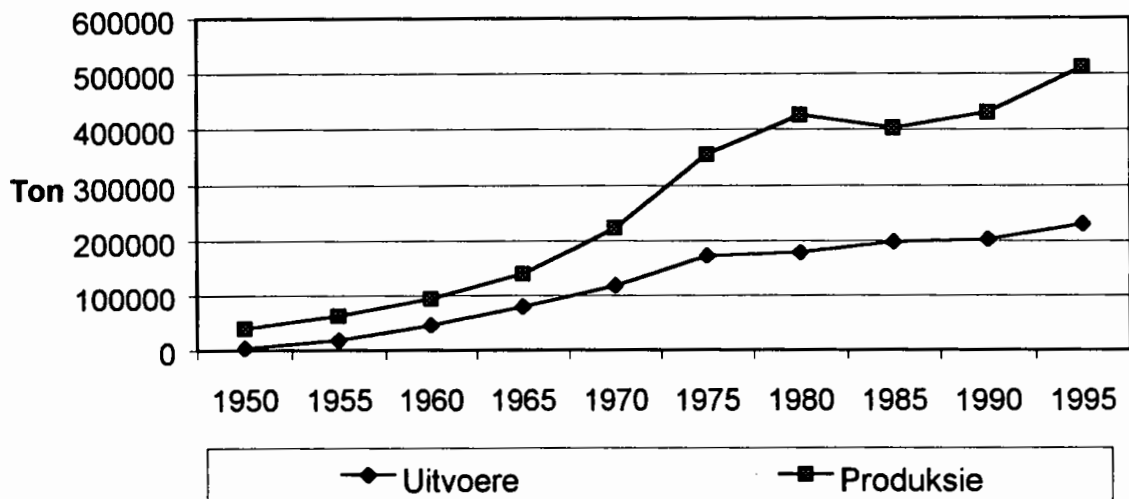
Die belangrikste geskiedkundige gebeure van 1952 tot en met 1998 word in Tabel 2.1 uiteengesit.

TABEL 2.1: GESKIEDKUNDIGE GEBEURE BINNE DIE SUID-AFRIKAANSE APPELBEDRYF: 1952 TOT 1998

1960	<ul style="list-style-type: none"> • Instelling van die geselekteerde skema vir sagtevrugte; visuele keuring van plantmateriaal met verdere vermeerdering as doelwit.
1962	<ul style="list-style-type: none"> • Die Westelike Provinsie Vrughtenavorsingstasie se naam word verander na die Navorsingsinstituut vir Vrughte- en Voedseltegnologie (NIVV).
1969	<ul style="list-style-type: none"> • Stigting van gesamentlike komitee vir plantverbetering. • Die NIVV word die Navorsingsinstituut vir Vrughte en Vrughtetegnologie.
1974	<ul style="list-style-type: none"> • Stigting van die Suid-Afrikaanse Plantverbeteringsorganisasie (SAPO).
1977	<ul style="list-style-type: none"> • Vrstelling van die eerste supergraad plantmateriaal onder die Suid-Afrikaanse Superplantskema. • Uitbreiding van die dienste van die PPECB ten opsigte van houerdienlewering .
1987	<ul style="list-style-type: none"> • Unifruco word deur die Sagtevrugteraad gestig en as enkele uitvoeragent aangestel.
1983	<ul style="list-style-type: none"> • Privatisering van die PPECB.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Stigting van die Sagtevrugte-plantverbeteringsvereniging; 'n enkele organisasie vir die koördinerings van alle plantverbeteringsaksies.
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Afkondiging van die 1993-Sagtevrugte-plantsertifiseringskema: 'n skema wat die Supergraadskema van 1977 vervang. Die skema maak voorsiening vir die sertifisering van plantmateriaal ingevolge die Plantverbeteringswet, Wet 53 van 1976.
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Nuwe wet betreffende die bemarking van Suid-Afrikaanse Landbouprodukte verskyn (Wet 47 van 1996). • Deregulering en herstrukturering van die Suid-Afrikaanse Sagtevrugtebedryf.
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Stigting van die Sagtevrugte Produsente Trust en Uitvoerdersforum.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Unifruco en Outspan smelt saam om <i>Capespan International</i> te vorm.

Bronne: Verwerk uit: Bestbier, 1987:20-36; Marais, 1987:3; Rabe, 1995:80; Joubert, 1997:2

Volgens Bestbier (1987:78) is die uitvoer van Suid-Afrikaanse appels hoofsaaklik 'n na-oorlogse ontwikkeling, en groei binne die bedryf het eers na 1950 op dreef gekom. Suid-Afrikaanse appelproduksie asook -uitvoere, vir die periode 1950 tot 1995, word in Figuur 2.1 aangedui.



FIGUUR 2.1: PRODUKSIE EN UITVOER VAN SUID-AFRIKAANSE APPELS, 1950 TOT 1995

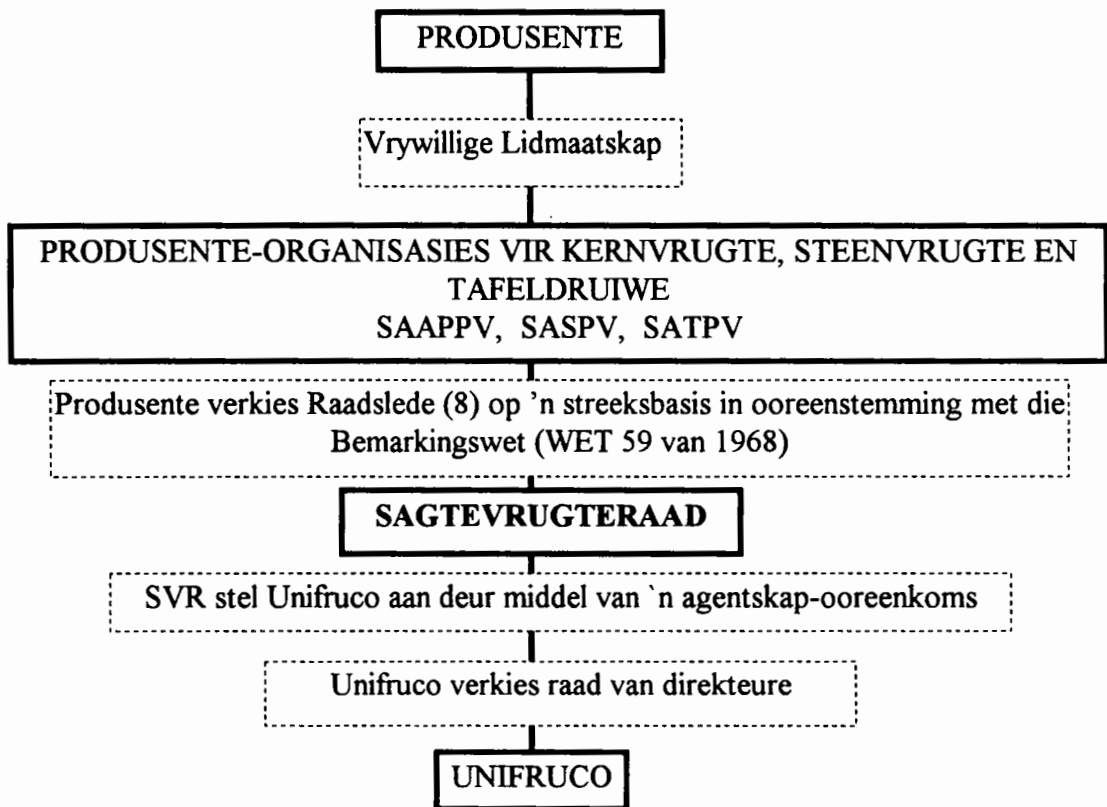
Bronne: Verwerk uit: Bestbier, 1987:164; "United Nations", 1996:157

Die *Universal Fruittrade (Co-operative) Limited* (UNIFRUCO) is in 1987 deur die Sagtevrugteraad as enkele uitvoer-agent aangestel. Op grond van die ooreenkoms tussen die Sagtevrugteraad (SVR) en Unifruco, het Unifruco 'n mandaat ontvang ten einde die volgende funksies in diens van die bedryf te verrig:

- die administrasie van die verskillende poele rakende die verskillende vrugsoorte;
- die bemerking van die betrokke vrugsoorte;
- die betaling van die toepaslike kostes met betrekking tot die uitvoer en bemerking van die vrugte;
- die aanvaarding van die verantwoordelikheid vir berekening van uitbetalings en die betaling daarvan aan produsente; en

- die handhawing van integriteit met betrekking tot die administrasie en betaling van die betrokke poele.

Hierdie ooreenkoms is aangegaan in terme van die Sagtevrugteskema waarvoor in die Bemarkingswet van 1968 voorsiening gemaak is. Alle regte en pligte van die verskillende partye wat betrokke is, asook 'n sogenaamde arbitrasie-klausule, is vervat binne die agentskap-ooreenkoms tussen die SVR en Unifruco (Rabe, 1995:59). Die verhouding en onderlinge afhanklike wisselwerking tussen die Sagtevrugteraad, Unifruco en die produsente vir die periode 1987 tot 1997 kan soos volg uiteengesit word:



FIGUUR 2.2: DIE VERHOUDING TUSSEN PRODUSENTE, DIE SAGTEVRUGTERAAD EN UNIFRUCO (1987 tot 1997)

Bronne: Unifruco, 1995; Rabe, 1995:50

Daar is ook ooreengekom dat Unifruco geregtig sal wees op 'n 6 %-kommissie op die *Free at Harbour* (FAH) waarde van alle produkte wat in terme van die ooreenkoms uitgevoer sou word (Rabe, 1995:60). Die SVR tesame met die verskillende produsente-organisasies het die verantwoordelikheid aanvaar om toe te sien dat Unifruco wel die ooreengekome standaard van dienste sou handhaaf.

2.2.3 Die Herstrukturering van die Suid-Afrikaanse Sagtevrugtebedryf: 1995 tot 1998

Die demokratiseringsproses wat die Suid-Afrikaanse politiek gekenmerk het, en die gevolglike bewind van die ANC vanaf Mei 1994, het ook vir die sagtevrugtebedryf verreikende gevolge ingehou. Die oorspronklike aanbevelings van die Komitee van Ondersoek na die Bemerkingswet (Kassier-verslag: 1992), die bydraes van die *Land and Agricultural Policy Centre* asook verskeie ander bydraes, het die Wet op die Bemaking van Landbou-Produkte van 1996 (Wet 47 van 1996) tot die gevolg gehad. Die Bemerkingswet van 1968 (Wet 59 van 1968) van meer as 100 bladsye is vervang deur 'n nuwe wet van skaars 15 bladsye. Uit die aard van die saak moes dit implikasies inhou vir die bedryf en 'n era van geliberaliseerde handel, minimum statutêre inmenging en gelyke geleentheid is betree. Die uiteinde was die afskaffing van die Sagtevrugte Skema en dus die eenkanaal-uitvoer van vars vrugte deur Unifruco.

Die minister van Landbou het reeds in die 1996/97-seisoen permitte aan sogenaamde "onafhanklike" uitvoerders toegestaan om self vrugte uit te voer. Die gevolg hiervan was dat die rol van Unifruco verander het van 'n uitvoer-agent vir die totale sagtevrugtebedryf na een van die vele uitvoer-agente wat voortaan die bedryf deur middel van kontraktuele verbintenisse met produsente sou bedien. Die samestelling van die raad van direkteure van Unifruco het ook verander. Dit het geïmpliseer dat Unifruco, sowel as die talle bedryfsstrukture wat tradisioneel in noue samewerking met Unifruco gefunksioneer het, 'n fase van fundamentele herstrukturering betree het.

Die herstrukturering van Unifruco is teen die tweede hefte van 1996 gefinaliseer en in die eerste drie maande van 1997 geïmplementeer, terwyl die herstrukturering van die

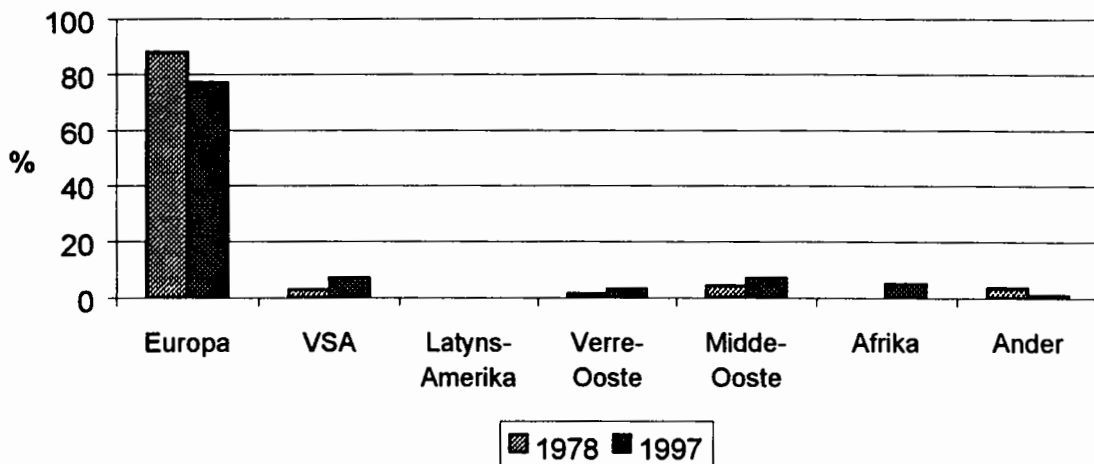
algemene diensstrukture van die industrie in Desember 1996 begin het. Deur 'n uiters deursigtige proses is daar gebou aan 'n totaal nuwe bedryfstruktuur, met die Sagtevrugte Produsente Trust (SPT) as kern. Hierdie organisasie sou dien as 'n voorgestelde liggaam in die plek van die Sagtevrugteraad (SAAPPV, 1997).

Die Sagtevrugteraad is op 6 Januarie 1998 finaal gelikwideer en die gelikwideerde fondse is aan die nuutgestigte bedryfsforum oorgedra. Op 12 September 1997 is die uitvoerdersforum op inisiatief van die SPT gestig ten einde 'n struktuur wat as spreekbuis vir alle betrokke uitvoerders kon optree, te skep (Dall, 1998). Skakeling tussen die SPT en die uitvoerdersforum sou voortaan die tradisionele een-tot-een-verhouding tussen die Sagtevrugteraad en Unifruco vervang en ander kommersiële aspekte in dié verband hanteer.

2.3 GESKIEDKUNDIGE OORSIG: MARKONTWIKKELING EN MARKDIVERSIFIKASIE

Tot en met 1996 was die internasionale markontwikkeling vir Suid-Afrikaanse appels die verantwoordelikheid van die Sagtevrugteraad. Die Sagtevrugteraad het egter ook hierdie aspek aan Unifruco oorgelaat. Omdat Unifruco 'n gevestigde netwerk van aankopers in Europa (spesifiek die Verenigde Koninkryk en Duitsland) gehad het, het dit beteken dat daar min aansporing bestaan het om nie-Europese markte aggressief te ontwikkel. Die feit dat fitosanitêre vereistes vir vrugte vir die Europese mark minder streng is as vir die Amerikaanse en Oosterse markte, het as verdere motivering gedien vir die volgehoue voorsiening aan die Europese mark.

In Figuur 2.3 word 'n aanduiding gegee van die verandering in die markdiversifikasie van Suid-Afrikaanse appel-uitvoere oor die periode 1978 tot 1997.



FIGUUR 2.3: VERANDERING IN MARKDIVERSIFIKASIE VAN SUID-AFRIKAANSE APPEL-UITVOERE, 1978 VS 1997 (% van totale appel-uitvoere)

Bronne: Verwerk uit: Bestbier, 1987:125; Ferrandi, 1998(a)

Dit wil voorkom of daar tydens die genoemde periode geen werklik betekenisvolle veranderinge betreffende markdiversifikasie plaasgevind het nie. Die Europese markbydrae het egter van 87 % tot 77 % gedaal, met geringe stygings ten opsigte van die VSA en die Oosterse markte. Voorsiening aan die Afrika-mark het betekenisvol toegeneem.

2.4 DIE ONTSTAAN VAN SUIDELIKE-HALFRONDKOMPETISIE TEN OPSIGTE VAN VOORSIENING AAN DIE EUROPESE MARK: SUID-AFRIKA VERSUS CHILI

Die toename in die uitvoer van Suidelike-Halfrondvrugte vanaf die vroeë tagtigerjare word beskou as die belangrikste gebeurtenis in internasionale vrugtehandel vir die periode 1980 tot 1992. Sedert 1992 word jaarliks meer as 2 miljoen ton vrugte (appels, kiwi's, tafeldruive en steenvrugte) deur Suidelike-Halfrondlande uitgevoer. Hierdie syfer is dubbel die volume wat in 1982 vir 1992 geprojekteer is en verteenwoordig 30 % van die wêreldhandel in vrugte. Volgens Codron (1992:585) het drie faktore tot hierdie groei bygedra:

- tegnologiese innovasie betreffende opberging, hantering en vervoer;

- die deelname van multi-nasionale handelsorganisasies aan bemerking en verspreiding; asook
- die buitengewone dinamika van die Chileense vrugtebedryf.

Tegnologiese vordering ten opsigte van die beheerde atmosfeer-opberging (B.A.-opberging) van appels en pere het aansienlike verlenging in opbergingstyd meegebring. Hierdie vordering word in Tabel 2.2 aangedui.

TABEL 2.2: VOORUITGANG BETREFFENDE DIE BEHEERDE ATMOSFEER-OPBERGING VAN VARS APPELS EN PERE: 1975; 1983 EN 1998 (maande in opberging)

	Appels	Pere
1975	6	4
1983	9	8
1998	10	9

Bronne: Rabobank, 1998:36; Galland, 1998

Die moontlikhede van die bemerkingsvenster vir Suidelike-Halfrondprodukte tydens die Noordelike-Halfrond-“afseisoen” het die produksie van vars vugte in die Suidelike-Halfrond gestimuleer. Tydens die vyftiger- en sestigerjare kon Suidelike-Halfrondproduksie nie die vraag na vars vrugte tydens die Noordelike-Halfrond-“afseisoen” effektief bevredig nie. Die uitbreiding van produksie, tesame met die tegnologiese vooruitgang van koelopberging, het tot gevolg gehad dat die aanbod van Suidelike-Halfrondvrugte op Noordelike-Halfrondmarkte vinnig toegeneem het, veral in die periode 1985 tot 1992.

Die toename in die uitvoere van appels vanaf die belangrikste Suidelike-Halfrondlande word in Tabel 2.3 aangetoon:

TABEL 2.3: GROEI IN APPEL-UITVOERE DEUR DIE BELANGRIKSTE SUIDELIKE-HALFRONDLANDE: 1955 TOT 1995 (ton x 1000)

	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995
Chili	10	10	17	20	18	45	178	202	314	432
Argentinië	40	55	150	195	203	270	284	230	260	243
Suid-Afrika	10	21	32	84	121	171	178	197	202	230
Australië	56	91	100	150	125	90	44	30	23	36
Nieu-Seeland	16	21	30	32	50	63	85	176	201	302

Bronne: Verwerk uit: Codron, 1992:586; "United Nations", 1998; "World Apple Report", 1998(a)

Die belangrikste uitvoerbestemmings vir Chili, Suid-Afrika, Nieu-Seeland en Argentinië word in Tabel 2.4 uiteengesit.

TABEL 2.4: DIE BELANGRIKSTE UITVOERBESTEMMINGS VIR SUIDELIKE-HALFROND-GEPRODUSEERDE APPELS: 1997 (%)

	Chili	Suid-Afrika	Nieu-Seeland	Argentinië
Europa	43	77	63	39
VSA	8	7	19	2
Latyns-Amerika	27	0	0	59
Verre-Ooste	6	3	16	0
Midde-Ooste	16	7	0	0
Afrika	0	6	0	0
Ander	0	0	2	0

Bron: Ferrandi, 1998(a)

Die Europese mark was tot en met die middel sewentigerjare die eksklusiewe mark vir Suidelike-Halfrond-geproduseerde vrugte (Codron, 1992:586). Sederdien het die Noord-Amerikaanse-, Midde-Oosterse-, Verre-Oosterse mark sowel as enkele markte in die Suidelike-Halfrond self (Latyns-Amerika en Afrika) in belangrike afsetpunte ontwikkel.

Alhoewel die Noord-Amerikaanse mark op grond van geografiese redes steeds as die logiese mark vir Chileense vrugte beskou word, het oorvoorsiening sowel as 'n daling in die waarde van die Amerikaanse dollar in die laat tagtigerjare daartoe bygedra dat al hoe meer Chileense vrugte na die Europese mark uitgevoer is (Codron, 1992:589). Suid-Afrika, wat tot op daardie stadium Europa se belangrikste voorsiener van Suidelike-Halfrondvrugte was, kon geen maniere vind om hierdie posisie te behou nie. Dalings in reële uitvoerverdienste en winsmarges word toegeskryf aan die oorvoorsiening van vrugte op tradisioneel belangrike markte; vrugte wat afkomstig is van ander Suidelike-Halfrondvoorsieners; sowel as vrugte in B.A.-opberging vanuit die Noordelike-Halfrond self. Hierdie verduideliking blyk op die oog af rasioneel en relevant te wees as die lae populasiegroei, relatief lae inflasiekoerse asook lae groeikoerse in die vraag na vars vrugte in die tradisionele markplek in ag geneem word. Dit blyk dat daar geen tekort in die voorsiening van appels op die tradisionele internasionale markte bestaan nie.

Die volgehoue groei in die produksie van vars vrugte deur Suidelike-Halfrondlande het bygedra tot die stelselmatige oorvoorsiening van die tradisioneel belangrike markte. Volgens Galland (1998) kon die Noordelike-Halfrondmark as 'n "produk-gedrewe mark" beskryf word vir die Suidelike-Halfrondvrugte tot en met die vroeë negentigerjare. Dit beteken dat die Suidelike-Halfrondvrugte wat aangebied is, sonder oorvoorsiening deur die mark opgeneem is, omdat daar 'n vraag na voldoende skeepsruimte was. Volgens dieselfde outeur bestaan daar vandag egter 'n ooraanbod van skeepsruimte, sowel as van Suidelike-Halfrondvrugte wat dus die mededinging tussen Suidelike-Halfrondvoorsieners nog meer versterk. Die gebrek aan skeepsruimte sowel as logistieke tekortkominge in die verlede kon dus oorvoorsiening kunsmatig teenwerk. Oorvoorsiening het gelei tot toenemende kompetisie tussen die Suidelike-Halfrondlande om beskikbare markaandeel te bekom.

2.5 DIE SUID-AFRIKAANSE APPELBEDRYF IN PERSPEKTIEF: 1998

Van die ongeveer 350 miljoen ton vrugte wat jaarliks wêreldwyd in die 1993- tot 1995 periode geproduseer is, was die bydrae van appels 39 miljoen ton (11%). In hierdie periode het Suid-Afrika op 'n jaarlikse basis minder as 2 % van die wêreld se appels (650

000 ton) geproduseer (Rabe, 1995:80; Ferrandi, 1998(b)). Die kultivar-samestelling van Suid-Afrikaans geproduseerde appels word in Tabel 2.5 aangetoon:

TABEL 2.5: DIE KULTIVARSAMESTELLING VAN APPEL-AANPLANTINGS IN SUID-AFRIKA, 1996

Kultivar	% van Totale Aanplantings
Granny Smith	33
Golden Delicious	26
Starking	10
“Super Reds”	10
Royal Gala	9
Braeburn	3
Fuji	1.5
Pink Lady	1.7
Ander	5.8

Bronne: Strydom, 1998; Ferrandi, 1997

Volgens Tabel 2.5 word aanplantings gekenmerk deur die oorheersing van die bekende tradisionele kultivars, met Granny Smith en Golden Delicious wat saam 59 % van die totale aanplantings bedra. Volgens Rabe (1995:20) kom 78 % van Suid-Afrika se appel-aanplantings in Wes-Kaap voor, met die meerderheid van die balans in die Langkloof (Oos-Kaap). Die belangrikste produksiestreke is Elgin (28.8%), Vyeboom (12.5%), Villiersdorp (8.4%), Ceres (20.3%) en die Langkloof (21.5%). Die gemiddelde grootte per produksie-eenheid beloop 39.9 ha.

Die omvang van die Suid-Afrikaanse appelbedryf in vergelyking met ander Suidelike-Halfrondkonkurentte verskyn in Tabel 2.6:

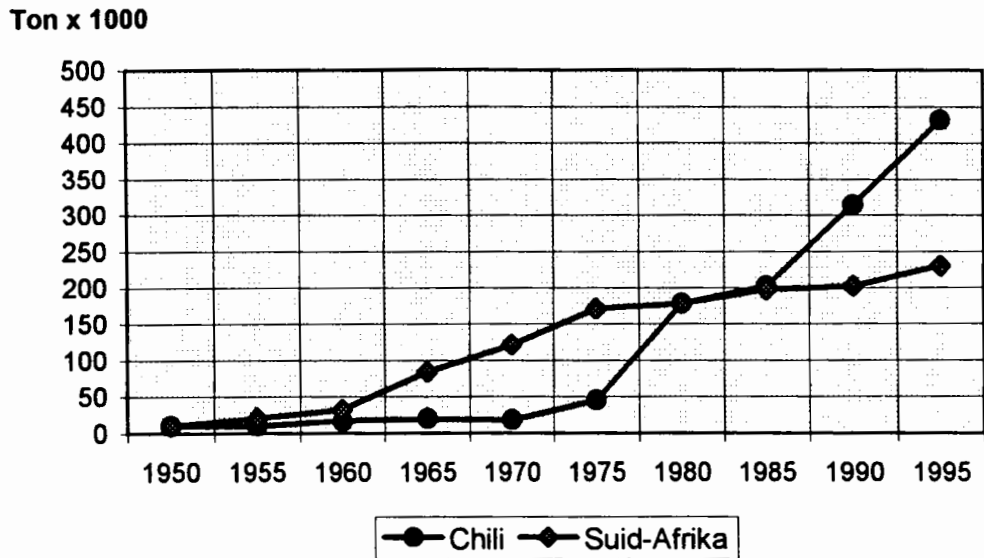
TABEL 2.6: PRODUKSIE SOWEL AS UITVOERE VAN DIE BELANGRIKSTE SUIDELIKE-HALFROND-APPELPRODUSERENDE LANDE (ton)

Land	Produksie		Uitvoere		Uitvoere as 'n persentasie van produksie	
	1996/1997	1997/1998	1996/1997	1997/1998	96/97	97/98
Argentinië	1 401 700	1 443 300	235 000	240 000	17%	17%
Australië	369 000	277 000	35 000	5 000	9%	2%
Chili	920 000	950 000	390 000	415 000	42%	44%
Nieu-Seeland	569 000	581 000	292 000	315 000	51%	54%
Suid-Afrika	639 000	666 000	170 400	180 000	27%	27%

Bron: "World Apple Report", 1998(a):11

Die land met die hoogste persentasie uitvoere (ten opsigte van totale produksie) is Nieu-Seeland. Die belangrikste redes hiervoor is die land se unieke klimaatstoestande wat 'n hoë kwaliteitvrug tot gevolg het. Die beperkte binnelandse mark verklaar die belangrikheid van uitvoere. Australië beskik oor 'n goed ontwikkelde binnelandse mark wat die klein persentasie uitvoere verklaar. Wat volume uitvoere betref, het Chili egter geen gelyke nie. Dit is ook die land waar toename in uitvoervolumes die vinnigste gegroei het (sien Afdeling 2.4).

Een van die belangrikste vergelykende aspekte ten opsigte van die Chileense en Suid-Afrikaanse appel-uitvoerbedrywe is die groei van uitvoere. Die afsonderlike groei (in uitvoervolume) van die twee lande word in Figuur 2.4 uiteengesit:



FIGUUR 2.4: CHILEENSE VS SUID-AFRIKAANSE APPEL-UITVOERE: 1950 TOT 1995 (ton x 1000)

Bronne: Verwerk uit: "United Nations", 1996; Ferrandi, 1998(a)

Dit blyk dat die groeiperiode in die Suid-Afrikaanse bedryf gedurende 1960 tot 1975 plaasgevind het met geringe groei van 1975 tot 1995. Die Chileense bedryf het as't ware 'n vertraagde wegspring teenoor die Suid-Afrikaanse bedryf gehad en betekenisvolle groei het na 1975 ingetree.

2.6 SAMEVATTING

Die Suid-Afrikaanse appelbedryf is 'n relatiewe ou bedryf wat vanuit die 17de eeu dateer. Die bedryf het aanvanklik stadig gegroei en kommersiële aanplantings wat gemik was op die uitvoermark het eers werklik momentum verkry in die 20ste eeu.

'n Verskeidenheid van statutêre bepalinge is in die periode 1892 tot 1951 in die Suid-Afrikaanse vrugtebedryf ingestel. Die sleutelkonsep van hierdie statutêre maatreëls was gesetel in kollektiewe bedinging t.o.v. verskeping en bemarking asook standaardisering ten opsigte van kwaliteit. Die doel hiervan was om vrugte meer effektief en doeltreffend uit te voer. Die voordele van statutêre meganismes tydens hierdie periode is geopenbaar in die

oprigting van navorsingsfasiliteite sowel as die sukses waarmee Suid-Afrikaanse vrugte tydens die Tweede Wêreldoorlog op die binnelandse mark verkoop is. Na die Eerste Wêreldoorlog het groei in volume telkens logistieke probleme veroorsaak as gevolg van onvoldoende infrastruktuur, en produsente is aangeraai om nie aggressief uit te brei nie.

Die belangrikste geskiedkundige gebeurtenisse vir die periode 1952 tot 1996 is die uitreik van die Wet op die Bemaking van Landbouprodukte (Wet 47 van 1996) en die gevolglike deregulering en herstrukturering binne die Suid-Afrikaanse vrugtebedryf.

Wat markontwikkeling en markdiversifikasie van Suid-Afrikaanse appels betref, blyk dit dat behalwe in die geval van die Europese en Amerikaanse markte daar min veranderinge plaasgevind het.

Die belangrikheid van die Europese mark vir beide die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense appelbedryf, tesame met groei in produksie en tegnologiese vordering ten opsigte van opberging, het gelei tot intense internasionale mededinging tussen die twee betrokke bedrywe. Die ontleding van mededinging tussen hierdie bedrywe is die primêre onderliggende doel van hierdie studie.

Tans verkeer die Suid-Afrikaanse appelbedryf in 'n oorgangstadium tussen 'n gereguleerde bedryf met Unifruco (Capespan) as enkele uitvoer-agent en 'n gedereguleerde opset met talle uitvoerders en verskeie nuwe bemarkingsgeleenthede. Wat aanplantings betref verskuif die klem weg van tradisionele kommoditeite soos Granny Smith en Golden Delicious na nuwe generasie twee-kleurkultivars soos Braeburn, Fuji en Pink Lady.

Die groei ten opsigte van appel-uitvoere toon aan dat die Chileense bedryf sedert 1975 eksplousiewe groei ervaar het. Waar Chili 45 000 ton appels in 1975 uitgevoer het en Suid-Afrika 171 000 ton, het Chili 432 000 ton appels teen 1995 uitgevoer vergeleke met 230 000 ton deur Suid-Afrika.

Die belangrikheid van hierdie hoofstuk ten opsigte van die sentrale tema, naamlik die mededingendheid van die Suid-Afrikaanse appelbedryf, is tweeledig van aard. Eerstens blyk dit dat mededingendheid oor tyd ontwikkel en tweedens dat 'n analisering van mededingendheid sonder 'n relatiewe omgewingsvergelyking nie moontlik is nie. Dit sal later in die studie blyk in watter mate relevante geskiedkundige gebeure die mededingendheid van die Suid-Afrikaanse bedryf beïnvloed het.

In die volgende hoofstuk word 'n geskiedkundige oorsig van die Chileense vrugtebedryf gegee en word die huidige realiteite bespreek. Die doel hiervan is om die geskiedkundige verloop van die Chileense vrugtebedryf met dié van Suid-Afrika te vergelyk. Spesifieke relevante gebeure sal beklemtoon word om aan te toon in watter mate hierdie gebeure nasionale mededingendheid van beide bedrywe beïnvloed het en steeds beïnvloed.

HOOFSTUK 3

DIE CHILEENSE VRUGTEBEDRYF: GESKIEDKUNDIGE OORSIG EN HUIDIGE REALITEITE

3.1 INLEIDING

'n Groot gedeelte van hierdie hoofstuk word gewy aan die Chileense politieke geskiedenis juis omdat dit 'n geweldige invloed gehad het op die ontwikkeling van die Chileense vrugtebedryf. Die verloop van politieke geskiedkundige gebeure, tesame met veranderinge binne die Chileense makro-ekonomiese en sektorale beleid, moet dus aangespreek word ten einde die invloed daarvan op die vrugtebedryf en spesifiek die appelbedryf te verstaan. Die doel van hierdie hoofstuk is om aan te toon hoe die geskiedkundige politieke verwickelinge in Chili die ontwikkeling, asook die groei van die bedryf, beïnvloed het. Daar sal ook aangetoon word hoe die Chileense appelbedryf tans lyk.

3.2 GESKIEDKUNDIGE AGTERGROND

Chili is in die jaar 1536 deur Diego de Almagro ontdek. De Almagro was vanuit Peru afkomstig en was op soek na goud, maar was egter nie suksesvol nie. In 1541 het nog 'n Spanjaard, Pedro de Valdivia die Sentrale Vallei ontdek en in Februarie 1541 Santiago begin aanlê. De Valdivia het egter sterk weerstand ervaar van die Mapuche-indiane wat in daardie dele woonagtig was. Die gebied was egter onder Spaanse bewind totdat Chili in 1817 onafhanklikheid van Spanje verkry het (Valdes, 1979:3). Reeds in hierdie jare is besef watter geweldige landboukundige potensiaal Chili het, hoofsaaklik vanweë die vrugbaarheid van die Sentrale Vallei asook die beskikbaarheid van volop water.

As gevolg van die infiltrasie van die Europeërs en die vermenging tussen die Spanjaarde en die Mapuches, het daar 'n betekenisvolle klasseverskil tussen die mense van Chili ontstaan. Omdat die nasie gekenmerk is deur 'n uiteenlopende etnisiteit, is die samelewing gekenmerk deur klassisme eerder as rassisme. Aan die een kant was daar die *landlords* aan wie die grond behoort het en aan die ander kant die werkersklas wat

betaan het uit verskeie etniese vermengings. De Valdiva het plase van ongeveer 4 000 hektaar aan sy offisiere toegeken. Die *landlords* was dus die erfgename van die Spaanse offisiere wat saam met De Valdiva geveg het.

Vir baie jare was die werkersklas identiteitloos en moes gedwonge arbeid verrig teen karige vergoeding. Ook het Chileense leiers in die sewentiende en agtiende eeu geglo dat onderdrukking politieke stabiliteit handhaaf (Loveman, 1979:6). Tog was daar deurgaans pogings om die ongelykhede op te hef, wat dikwels gelei het tot grondhervormingsprogramme en die onteining van plase.

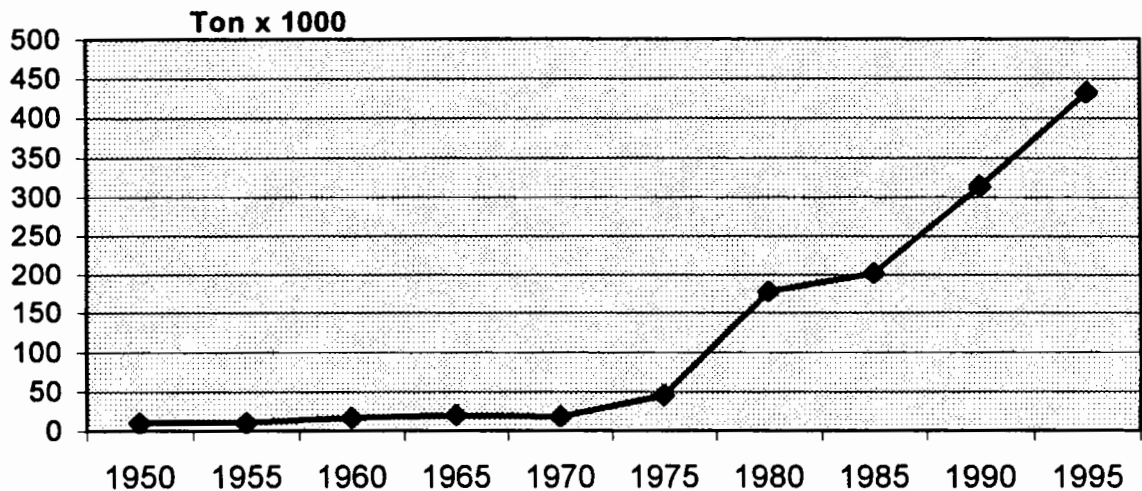
In 1962 is 'n landbouhervormingswet deur President Jorge Alessandri uitgereik. Die meer betekenisvolle hervormingsprogramme is egter in 1967 deur President Frei aangekondig. In die loop van 1967 is wetgewing wat voorsiening gemaak het vir die onteining van landgoedere van groter as 80 hektaar en die uiteindelijke oordrag van hierdie grond na die werkersklas (*peasants*), geproklameer (Delpar, 1974:6). Hierdie programme het die volgehoue onsekerheid ten opsigte van eiendomsreg versterk (Cartwright, 1997; Delpar, 1974:6). Die gevolg hiervan was dat grondeienaars relatief versigtig was vir groot kapitaal-investerings, soos die aanplant van sagtevrugte. Grondeienaars het in hierdie tyd gekonsentreer op die produksie van eenjarige gewasse (met lae insetkoste) en op veeboerdery. As gevolg van die grondhervormingsprogramme het 'n groot aantal klein eenhede, met beperkte kommersiële vermoëns, ontstaan. Dit was van die belangrikste redes waarom die Chileense appelbedryf 'n vertraagde wegspring gehad het in vergelyking met die Suid-Afrikaanse bedryf (sien Afdeling 2.5, p.18).

In 1970 het 'n Marxistiese regering onder dr. Salvador Allende aan bewind gekom. Allende het intensiewe landboukundige hervorming aangekondig wat daarop gemik was om groot kollektiewe produksie-eenhede, gegrond op 'n sosialistiese benadering, tot stand te bring. In vergelyking met die 1 400 plase wat deur Frei onteien is, is daar in die eerste twee jaar van Allende se bewind 3 500 eenhede onteien. Statutêre maatreëls is op die ekonomie toegepas, minerale hulpbronne en banke is genasionaliseer en grondhervormingsprogramme is bespoedig. Dit het eiendomsreg nog verder bedreig en die totale landbou-sektor in onsekerheid gedompel. Allende se volgehoue pogings om die politieke denkrigting en -struktuur in 'n sosialistiese rigting

te stuur, het egter ramspoedige gevolge gehad. Teen die einde van 1972 word die resultaat van Allende se ekonomiese hervorming weerspieël in 'n inflasiekoers van bykans 400 %, 'n hoogs gepolariseerde nasie en dalende voedselproduksie (Cartwright, 1997; Delpar, 1974:6). Dit was vanselfsprekend nie gunstige toestande vir die aanplanting van sagtevrugte nie. Op 11 September 1973 het die voormalige militêre leier, generaal Augusto Pinochet, 'n staatsgreep uitgevoer. Allende is in die parlementêre gebou aangeval en het sy eie lewe geneem. 'n Nuwe era het vir die mense van Chili aangebreek (Valdes, 1979:20).

Augusto Pinochet het alle politieke partye verbied en met 'n proses van ekonomiese herorganisasie en –opbou begin. Alle linkse elemente is stelselmatig uit die samelewing “verwyder”. Eiendomsreg is verseker en boerdery-eenhede is tot kommersiële grootte herstel. Ten spyte van Pinochet se outokratiese benadering is inflasie onder beheer gebring en toestande geskep vir ekonomiese groei. Toestande vir die aanplanting van vrugte het dus tydens hierdie periode aansienlik verbeter. Dit was egter nog nie die einde van politieke onrus in Chili nie.

In 1982 het 'n daling in die wêreldkoperprys die Chileense ekonomie weer negatief beïnvloed. Gedurende 1983 tot 1986 het volgehoue protes-optredes en bomontploffings, asook 'n aanslag op Pinochet se lewe die herinstelling van 'n noodtoestand genoodsaak. Die noodtoestand is in 1988 finaal opgehef. In 1989 is die eerste demokratiese presidensiële verkiesing in neëntien jaar gehou en het Chili ná sestien en 'n half jaar van militêre regering teruggekeer na 'n demokratiese land. Patricio Aylwin, 'n lid van die Christen Demokratiese Party, is tot president verkies. Aylwin het verskeie ekonomiese hervormingsprogramme wat bykans 1 miljoen Chilene uit armoede bevry het, geïnisieer. Ook vir die vrugtebedryf is nuwe geleenthede vir groei geskep. Wanneer die groei in die uitvoervolumes van Chileense appels grafies voorgestel word (sien Figuur 3.1), kan die invloed van die onderskeie politieke verwickelinge waargeneem word - betekenisvolle groei begin eers in die periode na 1973.



FIGUUR 3.1: CHILEENSE APPEL-UITVOERE: 1950 TOT 1995 (ton x 1000)

Bron: "United Nations", 1996:157

Wat duidelik uit Figuur 3.1 blyk, is die groeiperiodes van 1975 tot 1981, die vertraagde groei van 1981 tot 1985 (hernude noodtoestand) en 'n hervatte groeiperiode vanaf 1986 (politieke stabiliteit). Aylwin is in 1993 deur die huidige president, Eduardo Frei, opgevolg. Frei het in 1995 sodanig beding dat Chili as lid van die *Asia-Pacific Economic Cooperation* (APEC) aanvaar is. Tans poog hy om Chili as 'n lid van die *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) ingelyf te kry. Dit op sigself sal nuwe moontlikhede vir die Chileense vrugtebedryf inhou.

Volgens Valdes (1979) is die eerste Chileense vrugte in die laat dertigjare na die VSA uitgevoer. Die eerste kommersiële aanplantings rondom Santiago is met die uitsluitlike doel gedoen om mynwerkers van vars vrugte te voorsien. Dit was die geboorte van die Chileense sagtevrugtebedryf. Volgens *International Fruit World* (1988:274) is vrugte vanaf die laat veertigerjare (na die Tweede Wêreldoorlog) na Europa uitgevoer.

3.3 DIE INVLOED VAN EKONOMIESE REKONSTRUKSIE DEUR DIE PINOCHET- REGERING OP DIE GROEI IN DIE VRUGTEBEDRYF

Wat van belang is, is dat die Pinochet-militêre regering (1974 tot 1989) strukturele ekonomiese hervorming toegepas het, wat sou verseker dat markverwante beginsels ten opsigte van grondbesit toegepas sou word. Ook is 'n beleid waarin vryemarkbeginsels in bykans elke sektor van die ekonomie teenwoordig was, geformuleer. Dit het meegebring dat die landbousektor skielik aantreklik geraak het vir langtermyn-investering. 'n Direkte resultaat hiervan was die klemverskuiwing weg van die hoofsaaklike produksie van eenjarige gewasse en wol na die produksie van vars vrugte vir die Noordelike-Halfrondmarkte.

Die kwaliteit van natuurlike hulpbronne asook die "oop" ekonomiese beleid het Chili baie aantreklik gemaak vir buitelandse investeerders, veral die bemarking van vars vrugte in die Amerikaanse en Europese winters het groot potensiaal ingehou. Verskeie buitelandse maatskappye wat aktief was in internasionale vrugtebemarking, het in hierdie tyd in Chili begin investeer. Pakhuise en beheerde atmosfeer-verkoelingsfasiliteite onder name soos Dole, Unifrutti, Chiquita, Clee en U.T.C. het teen 'n vinnige tempo begin verrys. Die "oop" ekonomiese beleid het daartoe bygedra dat 'n infrastruktuur geskep kon word, sonder die las van buitelandse skuld.

Die feit dat uitvoermaatskappye van bykans regoor die wêreld in Chili kom belê het, het beteken dat Chileense vrugte outomaties toegang verkry het tot reeds gevestigde verspreidingsnetwerke in lande soos die VSA (Dole en Chiquita), Holland (Clee), Italië (Unifrutti) en die Verenigde Arabiese Emirate (U.T.C.) (Theron, 1997:11). Dit het aan Chileense vrugte direkte toegang tot die genoemde markte verleen, sonder dat die mense van Chili self in hierdie wêrelddele mark-ontwikkeling moes doen. Hierdie maatskappye het die potensiaal in Chili raakgesien en geglo dat, gegewe die natuurlike hulpbronne, Chileense vrugte teen 'n mededingende koste-voordeel geproduseer sou kon word.

Nog 'n belangrike aspek is die feit dat Suid-Afrika, Australië asook Nieu-Seeland op daardie stadium geregleerde eenkanaalstelsels in plek gehad het om vrugte internasionaal te bemark. Die vrye ekonomiese beleid in Chili het dus aan die genoemde internasionale bemarkingsorganisasies, wat hoofsaaklik vanuit die Noordelike-Halfrond afkomstig was, 'n gulde geleentheid gebied om Suidelike-Halfrondvrugte te bekom. Dit sou dus vir die betrokke uitvoerders nou moontlik wees om vrugte dwarsdeur die jaar onder hul onderskeie handelsmerke te bemark. Omdat daar vanaf 1974 baie appels en tafeldruiwe aangeplant is, het die uitvoer van Chileense vrugte teen die middel tagtigerjare hoofsaaklik hierdie twee vrugtesoorte ingesluit. Verskeie van die uitvoermaatskappye het kapitaal in die vorm van produksielenings aan produsente voorsien. Dit het die aanplant van vrugte nog meer bespoedig. Teen die laat tagtigerjare het Chileense produsente nog meer begin diversifiseer. Die produksie van pere en verskeie steenvrugtipes het gedurende hierdie tyd vinnig toegeneem.

3.4 DIE CHILEENSE VRUGTEBEDRYF IN PERSPEKTIEF

Relevante inligting rakende die Chileense vrugte-uitvoerbedryf word in Tabel 3.1 aangetoon.

TABEL 3.1: DIE CHILEENSE VRUGTEBEDRYF IN PERSPEKTIEF (1997)

Produsente	12 000
Geregistreeerde kwekerie	1 000
Uitvoermaatskappye	450
Buitelandse invoerders van Chileense vrugte	830
Aantal lande vir uitvoervrugte	75
Aangeplante hektare	202 122
Aantal tipes wat uitgevoer word (groente en vrugte)	61
Koelstoornfasiliteite	360
Pakhuis	100
Sattelietspakhuis	900
Werknemers betrokke in die bedryf	660 000
Universiteite en tegniese institute betrokke by die bedryf	20
Uitvoerdersvereniging (ASOEXPORT)	1
Primêre Nasionale Produsente-organisasie (FEDEFRUTA)	1
Ander produsente-organisasies	19
Regerings-georganiseerde instansies betrokke by die bedryf	6

Bronne: Fresno, 1998:49; "Chile, Nature at its Best", 1997:15

Dit is insiggewend dat die 450 aktiewe uitvoerders volumes wat strek van 13 miljoen kartonne (Dole) tot 1 000 kartonne (Nisa) hanteer (*Fruit-on-Line*, 1998). Kleiner uitvoerders is oorwegend gespesialiseerde handelaars wat daarop ingestel is om nismarkte te bedien. Die uitvoer van vrugte is tans (1998) naas mynbou en die vervaardigingsektor, Chili se derde grootste uitvoerindustrie. Tabel 3.2 gee 'n aanduiding van die bedryf se bydrae tot die Chileense ekonomie.

TABEL 3.2: DIE RELATIEWE BELANGRIKHEID VAN GROENTE EN VRUGTE TEN OPSIGTE VAN CHILEENSE UITVOERE

Uitvoersektor	1975(%)	1996(%)	%-Verandering
Mynbou	69.29	47.70	-31.90
Vervaardigingsektor	25.17	41.90	64.70
Jaargewasse	1.41	0.90	-36.90
Vrugte en Groente	2.44	8.80	256.70
Vee	1.08	0.10	-90.80
Bosbou en Visserye	0.63	0.60	-5.80
Miljoen VSA \$ (V.A.B.¹)	1 552.10	15 353.00	889.23

Bron: "Central Bank of Chile", 1998

3.5 GROEI BINNE DIE CHILEENSE VRUGTEBEDRYF (1965 tot 1998)

Vrugte-uitvoere vanuit Chili het aanvanklik stadig gegroei. Een van die belangrikste redes hiervoor was politieke onstabiliteit wat beleggersvertroue negatief beïnvloed het (sien Afdeling 3.2). Na ekonomiese rekonstruksie het die bedryf egter baie vinnig begin ontwikkel.

In 1990 het Chili 14 % bygedra tot die wêreld se vars vrugte-uitvoere. Volgens die jongste statistiek van die *Food & Agricultural Organization* is Chili tans die grootste uitvoerder van appels vanuit die Suidelike-Halfrond (*United Nations*, 1998).

Die ontwikkeling van Suidelike-Halfrondvrugte-uitvoere (appels, pere en tafeldruiwe), met spesifieke verwysing na Chileense en Suid-Afrikaanse uitvoere, word in Tabel 3.3 aangedui.

¹ Vry aanboord-waarde

TABEL 3.3: DIE UITVOER VAN CHILEENSE EN SUID-AFRIKAANSE VRUGTE IN VERGELYKING MET TOTALE SUIDELIKE-HALFRONDVRUGTE-UITVOERE (appels, pere en tafeldruiwe, ton x 1000)

	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1998
Totaal SH	636.7	678.8	794.9	1004.0	1312.5	1908.9	2280.6	2679.9
Chili	32.8	39.3	79.1	253.2	464.1	875.0	1021.7	1299.7
Suid-Afrika	140.6	177.6	228.8	253.2	295.5	335.61	400.85	470.0
Chili as % van SH	5.2	5.8	9.9	25.2	35.4	45.8	44.8	48.5
Suid-Afrika as % van SH	22.1	26.2	28.8	25.2	22.5	17.6	17.6	17.5

Bronne: "Chile, Nature at its best", 1997:21; "Fruit-on-Line", 1997; "United Nations", 1998

Volgens Fresno (1998:49) het die V.A.B.-waarde van Chileense vrugte-uitvoere toegeneem vanaf VSA \$ 38 miljoen in 1975 tot VSA \$1 366 miljoen in 1996. Dit impliseer 'n toename van 2,4 % van die totale V.A.B.-waarde van Chileense uitvoere in 1975, tot 8,8 % van die totale Chileense V.A.B.-uitvoerwaarde in 1996. Nog 'n belangrike aspek is die groei in die aantal uitvoerbare vrugspesies. In die vroeë tagtigerjare is 15 verskillende spesies uitgevoer. Tydens die 1985/86-seisoen is 43 vrugspesies uitgevoer en tien jaar later tydens die 1995/96-seisoen is 'n totaal van 61 vrugspesies uitgevoer. Tussen 1985 en 1990 het die gemiddelde jaarlikse groeikoers in terme van volume vrugte-uitvoere op 15 % te staan gekom (Fresno, 1990(a):114).

Om die groei in verdienste aan buitelandse valuta aan te dui, word in Tabel 3.4 'n aanduiding gegee van die uitvoerverdiens van die vrugtebedryf vir 1980 en 1985, asook vir die periode 1990 tot 1996.

TABEL 3.4: GROEI IN CHILEENSE VRUGTE-UITVOERE: TONNE SOWEL AS V.A.B.-WAARDES (1980, 1985 en 1990 tot 1996)

	Verdiens (VSA \$ V.A.B. -waarde x 1000 000)	Volume (ton x 1000)
1980	168	261
1985	356	533
1990	747	1 040
1991	999	1 125
1992	982	1 211
1993	873	1 185
1994	963	1 219
1995	1 147	1 213
1996	1 366	1 443

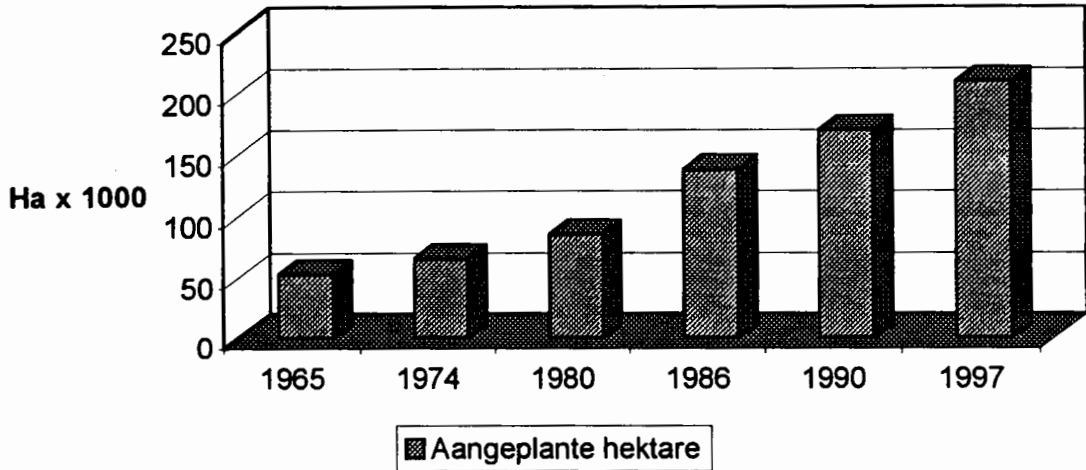
Bronne: Fresno, 1998:50; "Fruit-on-Line", 1998

Tussen 1986 en 1991 het die Chileense vrugtebedryf met 68 % gegroei van 665 000 ton uitgevoerde vrugte in 1986 tot 1,125 miljoen ton in 1991. Volgens *Chile-Paraiso de Frutas y Hortalizas* (1991:4) is 'n positiewe handelsbalans in die landbou-sektor vir die eerste keer in 1979 getoon. In 1990 was die surplus van die landboukundige handelsbalans 1.75 biljoen Amerikaanse dollar. Volgens *Nacional de Estadísticas* (1992:1), die Chileense nasionale statistiekdiens, het die vrugte- en bosboubedryf in 1991 werk aan 820 000 Chileense verskaf.

3.5.1 Aanplantingstendense

Chili beskik oor 'n kontinentale oppervlak van 75,6 miljoen hektaar. Volgens die 1997-Chileense nasionale landboukundige sensus was daar teen 1997 'n totaal van 202 122 hektaar vrugte in Chili aangeplant (0.27 % van die totale kontinentale oppervlak) (Fresno, 1998:50). Figuur 3.3 dui aan hoedat die totale oppervlak aangeplante boorde met 99 % tussen 1980 en 1990 gegroei het. Die hoogste groeikoers is in die laat tagtigerjare met 'n jaarlikse groeikoers van 9,9 % bereik met ander woorde 10 000 hektaar per jaar. Na 1990 het die groeikoers egter tussen 1 % en 2 % begin stabiliseer.

Die ontwikkeling in totale aantal aangeplante hektaar vir alle vrugsoorte word in Figuur 3.3 aangtoon.



FIGUUR 3.2: ONTWIKKELING VAN DIE CHILEENSE VRUGTEBEDRYF (aangeplante hektaare x 1000)

Bronne: Verwerk uit: "Chile-Paraiso de Frutas y Hortaliza", 1991:7; Fresno, 1998:49

Aanplantings per vrugsoort word in Tabel 3.5 aangedui.

TABEL 3.5: TOTALE AANGEPLANTE HEKTARE PER VRUGSOORT VIR 1980 en 1997, ASOOK DIE PERIODE 1988 TOT 1994

Vrugspesie	1980	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1997
Appels	15 500	24 870	22 175	22 407	23 000	23 733	25 515	26 131	39 849
Pere	3 300	12 830	12 436	15 360	13 906	17 350	14 406	14 521	10 671
Tafeldruiwe	13 500	46 825	47 688	47 562	47 883	49 714	48 731	48 851	43 785
Steenvrugte	17 000	27 760	17 843	18 012	18 266	32 049	17 422	17 476	32 524
Kiwi-vrugte	10	8 885	9 608	11 482	11 507	13 058	10 604	10 004	7 694
							Ander		67599
							Totaal		202122

Bronne: Verwerk uit: "Chile-Paraiso de Frutas y Hortalizas", 1991:9,10; Fresno, 1990(a):144; Fresno, 1998:50; Alcaino & Warnke, 1993:58

Die tempo waarteen vrugte aangeplant is, kan afgelei word vanuit Tabel 3.6.

TABEL 3.6: VERANDERING BETREFFENDE TOTALE AANGEPLANTE HEKTARE VRUGTE IN CHILI TUSSEN 1980 EN 1997, 1988 EN 1997 ASOOK 1994 EN 1997

Vrugspesie	1980	1988	1994	1997	%-variasie: 1980-1997	%-variasie 1988-1997	%-variasie 1994-1997
Appels	15 500	24 870	26 131	39 849	157	60	52
Pere	3 300	12 830	14 521	10 671	223	-17	-26
Tafeldruiwe	13 500	46 825	48 851	43 785	224	-6	-10
Steenvrugte	17 000	27 760	17 476	32 524	91	17	86
Kiwi-vrugte	10	8 885	10 004	7 694	76 840	-13	-23
Kersies	n.b.*	3 450	n.b.	4 829	n.b.	40	n.b.

Bronne: Verwerk uit: "Chile-Paraiso de Frutas y Hortalizas", 1991:9,10; Fresno, 1990(a):144; Fresno, 1998:50; Alcaino & Warnke, 1993:58

*Nie beskikbaar

Dit blyk dat appels en steenvrugte steeds teen 'n positiewe groeikoers aangeplant word, terwyl daar 'n daling voorkom ten opsigte van tafeldruiwe, pere en kiwivrugte.

Volgens Tabel 3.6 blyk dit dat die Chileense vrugtebedryf stelselmatig besig is om te konsolideer. 'n Gemiddelde groeikoers van 10 % vir aanplantings gedurende die tagtigerjare het tot 1,5% in die negentigerjare gedaal (Fresno, 1998:50). Volgens Asoexport (1997) het konsolidasie aan die einde van 1994 begin manifesteer. Hierdie konsolidasie is 'n direkte gevolg van druk op groothandelpriese wat 'n uitvloeisel was van oorvoorsiening op die tradisioneel belangrike markte. Konsolidasie rakende groei is ook aangehelp deur stygende arbeidskoste (70% van produksie-koste), 'n depresiasie in die Amerikaanse dollar, appresiasie in die Chileense Peso asook toenemende kompetisie van Suid-Afrika en Nieu-Seeland (Fedefruta, 1997). Hierdie faktore het laer uitvoerverdienste meegebring veral vanaf die VSA wat tradisioneel Chili se belangrikste uitvoermark is.

3.6 BELANGRIKSTE MARKTE VIR CHILEENSE VRUGTE

Die belangrikste markte vir Chileense vrugte, asook die veranderinge wat oor die laaste sewe jaar ten opsigte van die markte plaasgevind het, word in Tabel 3.7 aangetoon.

TABEL 3.7: TOTALE CHILEENSE VRUGTE-UITVOERE NA DIE BELANGRIKSTE WÊRELDMARKTE, 1990/91 EN 1996/97 (aantal kartonne*)

	1990/91	1996/97	% Verandering
Noord Amerika	53 849 549	60 237 066	11.9
Europa	56 082 639	53 291 611	-5.0
Latyns-Amerika	9 387 058	30 657 816	226.6
Verre-Ooste	2 663 639	10 934 401	310.5
Midde-Ooste	7 118 193	5 459 986	-23.3
Totaal	129 101 078	160 580 880	24.4

Bron: Asoexport, 1997

*18 kg ekwivalent sowel as 12,5 kg ekwivalent

Dit is duidelik dat Noord-Amerika en Europa steeds die belangrikste uitvoer-markte vir Chileense vrugte is. Groei in hierdie markte is egter gering, met selfs 'n negatiewe groei betreffende die Europese mark. In teenstelling hiermee is daar egter betekenisvolle groei in die Latyns-Amerikaanse mark sowel as die Verre-Oosterse mark. Die stygende volumes vrugte wat deur Suidelike-Halfrondlande op Noordelike-Halfrondmarkte aangebied word, bring elke nuwe seisoen groter kompetisie mee. Volgens Fresno (1998:50) is die Chileense vrugtebedryf sedert die 1993/94-seisoen gedwing om op grond van die kompeterende marktoestande, stygende produksiekoste asook 'n appresierende Chileense Peso produksie-effektiwiteit te verhoog, hul aanbod te diversifiseer asook strategies gekoördineerde bemarkingsaktiwiteite toe te pas.

Die persentasie samestelling van Chileense vrugte-uitvoere vir die 1996/97-seisoen word in Tabel 3.8 weergegee:

TABEL 3.8: CHILEENSE VRUGTE-UITVOERE VIR DIE 1996/97-SEISOEN

Vrugspesie	Kartonne x 1000 000	% van Totaal
Appels	20.13	12.5
Pere	9.65	6
Tafeldruiwe	63.29	39.4
Kiwi-vrugte	37.49	23.4
Pruime	8.19	5.1
Nektariens	6.60	4.1
Perskes	7.92	4.9
Kersies	1.28	0.8
Ander	6.03	3.8
Totaal	163.98	100

Bron: Fresno, 1998:50

Op 'n kartonbasis blyk tafeldruiwe¹ (39,4%) steeds die belangrikste Chileense uitvoervrug te wees, gevolg deur kiwi-vrugte² (23,4%) en appels³ (12,5%).

3.7 DIE CHILEENSE APPELBEDRYF IN PERSPEKTIEF

Volgens Fedefruta (1997) is 65 % van die aangeplante appels in Chili rooi kultivars, hoofsaaklik *Red Delicious*. Die oorblywende 35 % is oorwegend *Granny Smith* met kleiner aanplantings van *Red Chief*, *Gala*, *Fuji* en *Braeburn*. Nuwe generasie kultivars soos *Pink Lady*, *Sundowner* en *Brookfield* is van die belangrikste wat tans aangeplant word.

Wat appel-uitvoere deur Suidelike Halfrond-lande betref, is Chili by verre die grootste uitvoerder van vars appels (sien Tabel 2.3, p.17). Van die 1.36 miljoen ton appels wat in 1998 deur Suidelike Halfrond-lande uitgevoer is, het Chili meer as 575 duisend ton (42 %) bygedra.

¹ 5 kg kartonne: Europa, 8 kg kartonne: VSA

² 3,2 kg kartonne

³ 18,2 kg kartonne: VSA; 12,5 kg kartonne: Europa

3.8 SAMEVATTING

Gebeure binne Chili se politieke geskiedenis het 'n dramatiese invloed op die ontstaan, groei en ontwikkeling van die Chileense vrugtebedryf tot gevolg gehad. Die staatsgreep en daarmee gepaardgaande revolusie wat in September 1973 plaasgevind het, is die belangrikste enkele politieke gebeurtenis. 'n Omvangryke proses van ekonomiese rekonstruksie wat die pre-1973-sosialistiese ekonomiese bestel met 'n kapitalistiese bestel vervang het, is begin. Die belangrikste beleidsdoelwit was die liberalisering van handel wat neergekom het op 'n strewe na minimale regeringsintervensie.

In die nuwe ekonomiese bestel (ná 1973) is eiendomsreg verseker, en tesame met die aantreklikheid van die "oop" handelsbeleid is 'n klimaat vir investering binne die vrugtebedryf geskep. Die vraag na vrugte in die Noordelike-Halfrondwinter, tesame met Chili se uitsonderlike hulpbronnasie, het met die hulp van investering deur buitelandse vrugte-bemarkingsorganisasies, gelei tot 'n fenominale groei binne die Chileense vrugtebedryf. Omdat die internasionale maatskappye wat in Chili se vrugtebedryf kom belê het, reeds gevestigde bemarkingsnetwerke in ander wêrelddele gehad het, het dit beteken dat markdiversifikasie outomaties plaasgevind het. Die belangrikste markte is die VSA en Europa, met die Verre-Oosterse en Latyns-Amerikaanse markte wat die meeste groei toon. 'n Uiteens belangrike bydrae van die vrugtebedryf tot die binnelandse ekonomie is die skep van produktiewe werksgeleenthede.

Vandag is die Chileense vrugtebedryf 'n sterk en dinamiese bedryf en is Chili tans die grootste uitvoerder van vars vrugte ter wêreld. Omdat groei rakende die aanplanting van vars vrugte na 1990 begin stabiliseer het, het dit beteken dat die bedryf besig is om te konsolideer. Die belangrikste rede ook hiervoor is 'n daling in die netto uitvoer realisasie. Dit is veroorsaak deur 'n depresiasie in die Amerikaanse dollar, 'n appresiasie in die Chileense peso, stygende arbeidskoste sowel as mededinging deur ander Suidelike-Halfrondlande.

Die belangrikste Chileense vrugspesie is tafeldruiwe, gevolg deur appels. Die belangrikste appelkultivar is *Red Delicious*-tipes. Binne die vrugtebedryf is die appelbedryf, naas die steenvrugbedryf die bedryf wat die sterkste groei toon.

Wanneer gekyk word na Chili ten opsigte van groei in die uitvoer van vars vrugte en spesifiek appels, ontstaan die vraag waarom Chili so goed gevaar het in vergeleke met ander Suidelike-Halfrondkonkurentie. In hoofstukke 4 en 5 sal daar gekyk word na ekonomies aanneemlike meganismes om internasionale handelsukses (mededingendheid) te analiseer. In hoofstukke 7 tot 10 sal daar gepoog word om 'n teoreties relevante verduideliking vir die bereiking van internasionale mededingende voordeel, gegrond op die beginsels van hoofstukke 4 en 5, te gee. Hier sal die groei van appel-uitvoere in die Chileense bedryf vergelyk word met die Suid-Afrikaanse bedryf.

In die volgende hoofstuk word mededingendheidsbeginsels, waarop die bereiking van internasionale handelsukses gebaseer kan word, ontleed.

HOOFSTUK 4

TEORETIESE GRONDBEGINSELS VAN MEDEDINGENDHEID EN MEDEDINGENDE VOORDELE

4.1 INLEIDING

Die doel van hierdie betrokke hoofstuk is om die teoretiese basis van handelsmededingendheid en uiteindelik nasionale mededingende voordeel uiteen te sit. Verskillende denkskole en sienswyses van die mededingendheidsfilosofie word bespreek. Die verband tussen mededingendheid en die bereiking van mededingende voordele sal aangetoon word. Vanuit die verskillende definisies van mededingendheid en mededingende voordele sal sentrale konsepte gevorm word. Dit sal aangewend word vir die ontwikkeling van 'n toepaslike mededingende voordeelmodel.

4.2 DIE MEDEDINGENDHEIDSFILOSOFIE

Die mededingendheidsfilosofie is 'n relatiewe jong begrip en menige ekonome is dit eens dat die mededingendheidsbeginsel nog nie werklik betekenisvol gedefinieer is nie (Porter, 1990:3; Bredahl et al., 1994:10; Westgren, 1994:98; Traill & Da Silva, 1994:79). Daar bestaan egter geen tekort aan verduidelikings waarom sekere nasies as mededingend beskou word en ander nie. Tog weerspreek hierdie verduidelikings mekaar dikwels en is daar nog nie werklik 'n algemeen aanvaarbare teorie nie. Dit impliseer uiteraard dat daar nie werklik eenstemmigheid bestaan oor die ware betekenis van die term "mededingendheid" nie (Porter, 1990:3). Volgens Ahearn et al., (1990:1283) is daar geen algemene ekonomiese teorie vir die begrip mededingendheid nie, omrede mededingendheid nie 'n eng ekonomiese term is nie. Volgens Sharples (1990:1279) het mededingendheid nie werklik 'n betekenisvolle definisie in neoklassieke ekonomiese teorie nie, maar is dit eerder 'n politieke konsep. Bullock (1994:7) maak selfs die volgende stelling: *I do not want to see another definition of competitiveness. We may have created another term that generates as much confusion and unproductive discussion as the word "sustainability"*.

Omdat mededingendheidsfilosofie egter die konsep is waarop hierdie voorgenome studie berus, is dit van kardinale belang dat die terme mededingendheid en mededingende voordeel breedvoerig gedefinieer sal word. In hierdie afdeling sal daar gepoog word om vanuit die verskillende sienswyses van die mededingendheidsfilosofie, bepaalde afleidings wat die ontwikkeling van die term weerspieël en wat die jongste sienswyses so volledig moontlik weergee, te maak.

Volgens Porter (1990:4) kan internasionale mededingendheid omskryf word as die vermoë om met 'n globale strategie suksesvol in die wêreldmark te kompeteer. Dit is dus onmoontlik om internasionale handelsukses te bereik sonder om werklik mededingend te wees. Volgens Porter behels mededingendheid meer as bloot die vermoë om 'n bepaalde item teen 'n koste-voordeel te produseer. Fafchamps et al. (1994:343) definieer mededingendheid daarenteen as slegs die vermoë van 'n bepaalde land of 'n instansie om 'n kommoditeit teen 'n gemiddelde veranderlike koste, wat laer is as die markprys, te produseer.

Die produksie- en die bemarkingsaktiwiteite van 'n bederfbare kommoditeit soos vars vrugte is in 'n groot mate interafhanklik. Dieselfde geld vir die individue en instellings wat hierdie bepaalde funksies verrig. Die produksie- en bemarkingsaktiwiteite is gekoppel deur 'n netwerk van uitruilaktiwiteite en addisionele koördineringsmeganismes. Dit is waarom na hierdie prosesse gesamentlik as 'n kommoditeitsstelsel of -stelsel¹ gekyk kan word (Arthur et al. 1986; Marion, 1986; Jaffee en Gordon, 1992). Hudson (1990:181) verwys na die kommoditeitsstelsel as 'n vertikale produksie- en bemarkingsstelsel en is van mening dat 'n stelsel- of stelselbenadering van kardinale belang is ten einde betekenisvolle mededingendheidsanalises te doen. Dit beteken dat Fafchamps et al. (1994:343) se beskouing van mededingendheid verwys na die somtotaal van alle kostes binne die totale kommoditeitsstelsel, en dat dit betekenisvol minder moet wees as die prys wat hierdie bepaalde kommoditeit in die internasionale markplek behaal. Indien enige produksieproses nie aan hierdie vereiste voldoen nie, sal markposisie ingeboet word en sal dit nie moontlik wees om verder vir die betrokke mark te produseer nie.

¹ Volgens Churchman (1968:1-11) kan 'n stelsel omskryf word as 'n doelgerigte entiteit wat bestaan uit onderdele wat interafhanklik funksioneer. Onderdele sal hul karaktertrekke in isolasie van mekaar verloor.

Die afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat daar 'n definitiewe verband tussen winsgewendheid en mededingendheid bestaan. Dieselfde outeurs is ook van mening dat internasionale mededingendheid in menige gevalle baie min te doen het met 'n land se rykdom in terme van natuurlike hulpbronne. Wernerfelt (1984:171) definieer 'n hulpbron as dit wat as 'n sterk- of 'n swakpunt van 'n bepaalde onderneming of industrie beskou kan word. Wat egter deurgaans van belang is, is die effektiewe, doeltreffende gebruik van skaars hulpbronne en die volgehoue stryd teen hoë transaksiekoste en markmislukkings. In die bemerking van bederfbare produkte soos sagtevrugte is veral die voorkoming van markmislukkings van uiterste belang. Mededingendheid impliseer dus ook die vermoë van 'n bepaalde bedryf om potensiele markmislukkings betyds te identifiseer en werkbare alternatiewe te formuleer.

Dit is duidelik dat die bereiking van internasionale mededingendheid in 'n groot mate afhang van die vermoë om natuurlike hulpbronne optimaal te benut, eerder as bloot die beskikbaarheid en kwaliteit van natuurlike hulpbronne. Dit op sigself beklemtoon die uiters belangrike rol van organisasie, koördinasie en prestasie van die totale kommoditeitsstelsel om mededingend te wees (Jaffee en Gordon, 1992:7).

Anderson (1994:110) beskryf mededingendheid as die vermoë van 'n bepaalde sektor om hulpbronne by daardie sektor te betrek en te behou. Hierdie vermoë is 'n funksie van die vraag- en aanbodtoestande wat die uitset van die bepaalde sektor in vergelyking met ander sektore bepaal. Volgens Anderson (1994:111) word die vraag- en aanbodtoestande beïnvloed deur ekonomiese groei, asook deur markintervensie. Weereens val die klem nie soseer op die beskikbaarheid van natuurlike hulpbronne nie, maar wel op die wyse waarop die hulpbronne aangewend word.

Dit is belangrik om spesifiek daarop te let dat die mededingendheidsfilosofie sterk klem lê op die bepaalde vermoëns van 'n land of nasie (Anderson, 1994:110; Porter, 1990; Fafchamps et al., 1994:343). Die vermoë om beskikbare hulpbronne optimaal te allokeer en te benut, blyk van kardinale belang te wees (Anderson, 1994:110; Porter, 1990).

Sarris (1994:327) beweer dat daar slegs twee aspekte is wat mededingendheid werklik beïnvloed, naamlik produksiekoste en produktiwiteit. Hierdie siening sluit aan by die van El-Jafari (1995:31) wat van mening is dat die mededingendheid van uitvoergerigte landboubedrywe baie nou saamhang met die verbetering van produksiepraktyke, bemarkingseffektiwiteit en die ophef van nie-tarief handelsbeperkings. Weereens word mededingendheid herlei na 'n nasie of bepaalde bedryf se vermoëns. Petit & Gnaegy (1994:47) definieer mededingendheid as die vermoë om produkte en dienste vir die internasionale mark te produseer teen versekerde stygende vlakke van reële inkomste. Versekerde stygende vlakke van reële inkomste impliseer dat sodanige produksieproses nie net vir 'n beperkte tyd geldig moet wees nie. Die vermoëns van 'n bepaalde land of nasie moet van so 'n aard wees dat mededingendheid op die lang termyn moontlik is. Nog 'n voorvereiste is dat ten minste 'n gedeelte van die gerealiseerde inkomste gebruik sal word vir die verdere ontwikkeling van die ekonomie. Ontwikkeling¹ moet egter op so 'n wyse geskied dat toekomstige produktiewe prosesse sal kan reageer op tegnologiese vordering, veranderinge in verbruikersvoorkeure, asook op veranderinge in inset- en uitsetpryse.

In die industriële sektor is dit veral veranderinge in handelsbalans, navorsing en ontwikkeling, asook tegnologie-oordrag wat bepalend is vir mededingendheid. In die geval van 'n spesifieke landboubedryf, soos die vrugtebedryf, is dit egter markaandeel en markaandeelgroei wat as 'n belangrike indikator van mededingendheid gesien kan word (Anderson, 1994:111; Sharples, 1990:1279; Martin, Westgren en Duren, 1991; Nixon en Perry, 1993:43; Larson en Rask, 1992:79; El Jafari, 1995:32). Hierdie bepaalde uitgangspunt vind aansluiting by die definisie van mededingendheid soos voorgestel deur Westgren (1994:98). Westgren omskryf mededingendheid as die winsgewende vermoë om plaaslike en buitelandse markaandeel te bekom en te behou. Die geldigheid van hierdie betrokke definisie word daardeur bevestig dat besturende direkteure gewoonlik winsgewendheid en markaandeel as prestasie-indicators beskou (Westgren 1994:98). Wat ook van belang is, is dat mededingendheid altyd "in vergelyking" met of "relatief" tot 'n vergelykende element gesien moet word en veral op groei of dinamiese prestasie moet fokus (Traill en Da Silva, 1994:79).

¹ Ackoff (1981:35) definieer ontwikkeling as 'n proses waartydens die individu sy/haar vermoë en begeerte om eie ideale, asook die van ander te bevredig, verhoog.

Volgens Haque (1991) word mededingendheid bepaal deur drie faktore wat gesamentlik geanaliseer moet word. Hierdie drie faktore kan soos volg uiteengesit word:

- om binne die makro-ekonomiese omgewing te funksioneer;
- om die vermoë te besit om tegnologiese vordering te ontwikkel, te absorbeer en te gebruik ten einde produksiekoste te reduceer, produkkwaliteit te verbeter en nuwe produkte te ontwikkel; en
- om werkbare bemarkingstrategieë te formuleer.

Haque (1991) maak dit duidelik dat in die geval van die landbousektor, 'n land se natuurlike hulpbronne wat as insette kan dien, nie buite rekening gelaat kan word nie.

Sharples & Milham (1990) definieer mededingendheid as die vermoë om landbouprodukte op die regte tydstip, plek en in die verlangde vorm aan buitelandse kopers te voorsien, en wel teen 'n prys wat meer kompetend is as die prys waarteen ander moontlike voorsieners dit kan doen.

Volgens Sharples (1990:1279) en Tefertiller en Ward (1995:105) is mededingendheid die resultaat van die gekombineerde effek van markdistorsies en komparatiewe voordele. Markdistorsies kan toegeskryf word aan beleidaspekte asook onvolmaakte kompetisie. Komparatiewe voordeel is egter streng teoreties en slegs verduidelikend ten opsigte van handel en optimale welvaart in 'n *undistorted world* (Sharples, 1990:1279). Mededingendheid in teenstelling hiermee word geassosieer met die waarneembare. Indien ondernemings en industrieë nie kan oorleef deur produkte teen markpryse te verkoop nie, is daar geen sprake van mededingendheid nie. Hierdie benadering van Sharples (1990:1279) sluit aan by dié van Tefertiller en Ward (1995:105), wat mededingendheid omskryf deur die volgende stelling: *If firms and industries cannot survive by selling at the going price, they are not competitive*. Dit impliseer dat mededingendheid verband hou met kwaliteit-verskille, relatiewe pryse, produksiekoste asook die effektiwiteit van ondersteunende bemarkings- en verspreidingsisteme.

Volgens Sonka en Hudson (1990:89) bestaan daar drie algemene beskouings van mededingendheid. Die eerste of sogenaamde populêre siening verwys na mededingendheid as die mate waarin mededinging plaasvind (graad van kompetisie). Die tweede beskouing is dié van ekonome wat mededingendheid in terme van industrie-kenmerke beskryf. Die derde beskouing word in die besigheidsbestuurswetenskap aangetref en verwys na die verband tussen mededingingskenmerke en strategieë vir internasionale handelsukses. Sonka en Hudson (1990:89) is van mening dat Porter (1980, 1985 & 1990) se beskouings van mededingendheid onder laasgenoemde kategorie ressorteer.

Volgens Rabobank (1998:39) is die mededingendheid van lande en ondernemings grootliks afhanklik van koste en effektiwiteit. Dieselfde outeurs is van mening dat mededingendheid ook bepaal word deur faktore soos regeringsbetrokkenheid, plaaslike marktoestande, die infrastruktuur en die kapasiteit om nuwe tegnologiese innovasies en kennis te implementeer. Op die lang termyn sal hierdie faktore lei tot prys- en/of kostevoor- of nadele.

4.3 MEDEDINGENDE VOORDEEL

Volgens Porter (1985) hou mededingende voordeel verband met die skep en handhaaf van bogemiddelde prestasie in 'n bepaalde bedryfsrigting. Klerck (1993:89) verduidelik dat 'n mededingende voordeel bestaan uit een of meer unieke eienskappe waaroor 'n bepaalde produk of diens beskik. Hierdie bepaalde eienskappe moet die produk of diens differensieer van mededingende produkte. Die unieke eienskappe kan uit verskeie elemente bestaan, soos byvoorbeeld inherente produkeienskappe, persepsies, distribusie, prys en kwaliteit. Hierdie beskouing sluit aan by dié van Brooks (1993:276) wat van mening is dat mededingende voordeel fundamenteel groei uit die waarde wat 'n onderneming of bedryf vir kliënte kan skep, en waar die waarde daarvan die koste wat betrokke is by die skepping daarvan, oortref. Brooks (1993:278) en Klerck (1993:89) se siening sluit dus aan by Porter (1990) wat van mening is dat 'n mededingende voordeel slegs langs twee weë bereik kan word, naamlik deur produksie en/of koste-differensiasie (produksie teen laer koste as die vernaamste mededingers). Jaffee en Gordon (1992:10) voeg 'n derde aspek by Porter se genoemde twee, naamlik

"komplementêre voorsiening", met ander woorde, wanneer die produksie in 'n bepaalde land die produksie van dieselfde produk in 'n ander streek komplementeer en nie daarmee oorvleuel nie. Die geleentheid bestaan dus om 'n produk binne 'n sogenaamde "afseisoen" aan 'n betrokke mark te voorsien.

Volgens Day en Wensley (1988:2) bestaan daar nie in die praktyk of in die bemarkingstrategie-literatuur 'n algemeen toepaslike definisie vir mededingende voordeel nie. Wat egter vanuit die literatuur afgelei kan word, is die algemene beskouing dat mededingende voordeel verwys na sogenaamde *distinctive competence* wat relatiewe superioriteit ten opsigte van bekwaamheid en hulpbronne impliseer. Dwyer en Oh (1988:21) verwys ook na die mededingende voordeel as sogenaamde *distinctive competence*. Hyvönen (1995:333) beskryf mededingende voordeel as 'n unieke posisie wat 'n firma, onderneming of industrie met betrekking tot bepaalde mededingers in daardie spesifieke industrie of mark bereik.

Waar mededingendheid spesifiek na 'n bepaalde bedryf se vermoëns verwys, kan mededingende voordeel dus gekoppel word aan 'n unieke posisie wat 'n bedryf bereik op grond van daardie bedryf se vermoëns. Hoe beter 'n bepaalde bedryf se vermoëns, hoe gouer kan die bedryf die unieke posisie bereik. Hierdie afleiding is die kern van die verband tussen mededingendheid en mededingende voordeel. Namate 'n bepaalde bedryf se mededingende vermoëns toeneem, neem die kans om mededingende voordele te bereik, ook toe. Mededingende voordeel gee aanleiding tot internasionale handelsukses.

Volgens Traill en Da Silva (1994:79) word 'n land se mededingendheid bepaal op grond van maatstawwe wat spesifiek gebaseer is op internasionale handel, soos byvoorbeeld meetbare komparatiewe (vergelykende) voordele. Dieselfde outeurs bereken komparatiewe voordeel na aanleiding van die relatiewe hulpbronvoorrade (manna uit die hemel) en daarom is dit 'n sogenaamde waarde-neutrale konsep met 'n statiese geaardheid. Ahean et al. (1990:1283) beskou komparatiewe voordeel as 'n basiese ekonomiese handelskonsep en as 'n sleutel-element van mededingendheid. Volgens dieselfde outeurs beskik 'n land oor 'n komparatiewe voordeel na aanleiding van die produksie van 'n bepaalde produk, naamlik wanneer dit die hoogste opbrengs

per vaste eenheid ten opsigte van die hulpbron lewer. Hierdie beskouing van komparatiewe voordeel beteken by implikasie dat elke land dié kommoditeit waarvoor 'n relatiewe oorfloed van roumateriaal-hulpbronne bestaan, moet produseer. Mededingende voordeel, in teenstelling met komparatiewe voordeel, word beskryf as dit wat geskep word as gevolg van 'n land, nasie of bedryf se bepaalde vermoëns en het dus 'n dinamiese geaardheid (Petit en Gnaegy, 1994:45; Anderson 1994:110; Porter, 1990; Fafchamps et al., 1994:343).

Net soos Traill en Da Silva (1994:79) huldig Anderson (1994:111) die beskouing dat die bepaalde inset-faktore van 'n land deurslaggewend is vir die bereiking van komparatiewe voordele wat die relatiewe mededingendheid van daardie bepaalde land of nasie bepaal. Dit is egter deurgaans belangrik om 'n duidelike onderskeid tussen komparatiewe en mededingende voordele te tref. In neo-klassieke handelsteorie is mededinging lank slegs beskryf in terme van komparatiewe voordele, wat gebaseer was op die gegewe inset-reserwes waaroor 'n spesifieke land beskik (Petit en Gnaegy, 1994:45; Jaffee en Gordon, 1992:10). Die tradisionele beskouing van mededingendheid het egter die totale makro-ekonomiese omgewing buite rekening gelaat (Haque, 1991). Dit het beteken dat faktore soos beleidsaspekte, wisselkoerswanbalanse en intervensie-maatreëls totaal buite rekening gelaat is.

'n Aspek wat beslis van belang is, is die feit dat mededingendheid 'n dinamiese konsep is en deurentyd so beskou moet word (Traill en Da Silva, 1994:82). Volgens Porter (1990) is die dinamika van mededingendheid daarin geleë dat, indien 'n nasie 'n mededingende voordeel op grond van lae arbeidskoste besit, 'n tegnologiese ontwikkeling wat laer arbeidsbehoefte impliseer, die spesifieke voordeel van eersgenoemde land kan oorneem.

Nuwe ontwikkeling in die mededingende handelsteorie het dus verskeie beperkings in die "statiese" konsep van komparatiewe voordele blootgelê. Dit impliseer dat 'n meer dinamiese en omvattende beskouing nodig is ten einde die faktore wat internasionale handelsukses beïnvloed, werklik te verstaan. Dit is belangrik om te begryp dat die determinante van mededingendheid veel meer behels as bloot 'n land se beskikking oor inset-reserwes, of te wel komparatiewe voordele (Petit en Gnaegy, 1994:46; Porter, 1990).

Traill en Da Silva (1994:83) beskou die sogenaamde "Porter-diamant-analise" as 'n meganisme wat juis die dinamiese aard van mededingendheid kwantifiseer. Die gebruik van 'n definisie wat van toepassing is op onderneming- sowel as op bedryfsvlakke van analise, verskaf aan ekonome die geleentheid om die literatuur van organisasie-teorie en strategiese bestuur te gebruik en verklarende modelle vir internasionale mededingendheid te formuleer (Westgren, 1994:99). Volgens Westgren (1994:99) en Brooks (1993:276) is die modelle van Micheal Porter (1980; 1985 & 1990) die mees gebruikte en mees toepaslike modelle in die veld van mededingende strategiese bestuur. Die sleutel in die ondersoek na mededingende voordeel is kennis van die bronne van die sogenaamde voordele, kennis van 'n betrokke bedryf se sterk- sowel as swakpunte, kennis van die mark en mees belangrik, kennis van 'n bepaalde bedryf se relatiewe prestasie versus dié van die vernaamste mededingers. Brooks (1993:279) beklemtoon dus die toepaslikheid van die Porter-model ten opsigte van 'n bedryfsmededingendheidsanalise.

4.4 DIE PORTER PARADIGMASKUIF

Porter begin sy werk "The Competitive Advantage of Nations (1990)" met die vraag: *Why does a nation become the home base for successful international competitors in an industry?* (Porter, 1990:1).

In die boek word deurgaans daarop gefokus om hierdie spesifieke vraag te beantwoord. Dit is vir elke land of nasie van kardinale belang om te weet watter aspekte bepalend is om die spesifieke land se mededingende voordele in internasionale terme te bereik en te behou. Porter stel dit ook dat 'n land of nasie se lewenstandaard op die lang termyn afhang van die nasie se vermoë om hoë en stygende vlakke van produktiwiteit te handhaaf.

Hy is egter van mening dat daar 'n leemte bestaan betreffende die invloed wat 'n bepaalde nasie se "nasionale omstandighede," op die bereiking van internasionale handelsukses het. Volgens hom het die aanvaarbare redes waarom nasies internasionaal suksesvolle industrieë lewer, uitgedien geraak. Porter verwys hier na die werk van Adam Smith (absolute voordeel) en David Ricardo (komparatiewe voordeel) wat vanuit die agtiende eeu dateer (Smith, 1947). Die rede waarom 'n nuwe paradigma nodig is, is daarin geleë dat die aard van internasionale kompetisie totaal verander het.

Porter (1990) stel dus 'n nuwe paradigma voor waarmee hy poog om die rol wat 'n nasie se ekonomiese omgewing, institusies asook beleid in die bereiking van internasionale handelsukses speel, te verklaar. Die nuwe paradigma stel dus 'n manier voor waarvolgens die mededingende sukses van bepaalde nasies verduidelik kan word. Dit is egter belangrik om daarop te let dat die klem nie val op die mededingendheid van 'n totale nasie met alle industrieë binne daardie nasie nie, maar wel op die redes vir die spesifieke vermoëns van 'n bepaalde bedryf binne 'n spesifieke nasie.

4.4.1 Waarom 'n Nuwe Paradigma

4.4.1.1 Weersprekende verduidelikings

Vanuit Afdelings 3.2 en 3.3 is dit duidelik dat daar in die neo-klassieke ekonomiese literatuur geen tekort bestaan aan verduidelikings waarom sekere nasies mededingend is en ander nie. Hierdie verduidelikings is egter dikwels teenstrydig en daar is nie werklik 'n aanvaarbare teorie nie (Porter, 1990:3; Bredahl, et al., 1994:10; Westgren, 1994:98; Traill en Da Silva, 1994:79). Sekere skrywers beskou mededingendheid as 'n makro-ekonomiese fenomeen wat gedryf word deur veranderlikes soos wisselkoerse, rentekoerse en staatskuld (Haque, 1991). Daarenteen het verskeie nasies internasionale handelsukses behaal ten spyte van begrotingstekorte (Japan, Italië, Korea), appresiereende geldeenhede (Duitsland, Switserland) en hoë rentekoerse (Italië en Korea) (Porter, 1990:3).

Ander skrywers is van mening dat mededingendheid 'n funksie is van goedkoop en volop arbeid (Rabobank, 1998:39). Duitsland, Switserland en Swede het egter groot suksesse behaal ten spyte van hoë arbeidskoste en lang periodes van arbeidstekorte (Porter, 1990:3). 'n Verdere argument is dat mededingendheid afhang van 'n nasie se toegang tot en beskikbaarheid oor natuurlike hulpbronne (Rabobank, 1998:39; Haque, 1991). Teenstrydig hiermee het lande met beperkte natuurlike hulpbronvoorrade, wat in verskeie gevalle roumateriaal moes invoer, hulself bewys as van die mees suksesvolle internasionale handelslande in die wêreld. Lande wat hieronder ressorteer, is Duitsland, Japan, Switserland, Italië en Korea. Ook is dit interessant dat in lande soos Korea, die Verenigde Koninkryk en Duitsland daar in die hulpbron-arm dele meer

ekonomiese groei waargeneem word relatief tot die dele met 'n oorvloedige hulpbronbasis (Porter, 1990:4).

Meer onlangse definisies beskou die regeringsbeleid as die vernaamste determinant van 'n bepaalde land se mededingendheid (Sharples, 1990:1279; Tefertiller en Ward, 1995:105). Hierdie spesifieke beskouing identifiseer tariefbeskerming, uitvoerpromosies en subsidies as die sleutels tot die bereiking van internasionale handelsukses. In 'n uiters suksesvolle internasionale bedryf, soos die faksimileë- en kopieerbedrywe van Japan, is die rol van regeringsbeleid egter weglaatbaar klein (Porter, 1990:4). Dit impliseer uiteraard dat die regeringsbeleid wel 'n rol speel wat betref die mededingendheid van 'n bepaalde land, maar dat dit geen voorvereiste is vir die bereiking van internasionale handelsukses nie.

'n Finale, gewilde verduideliking vir 'n bepaalde land se mededingendheid is die verskille in die bestuurspraktyk (Arthur, et al., 1986; Marion, 1986; Jaffee en Gordon, 1992; Hudson, 1990:181). In die tagtigerjare is die Japanese bestuurstyle as die oorwegende rede vir die mededingendheid van die land in daardie stadium beskou. Dieselfde argument is aangevoer vir Amerikaanse mededingendheid in die vyftiger- en sestigerjare. Die probleem met hierdie bepaalde verduideliking is egter dat verskillende industrieë totaal verskillende benaderings en opsigte van bestuur vereis. Wat in een industrie as 'n goeie bestuurspraktyk beskou word, kan onvoldoende vir 'n volgende industrie wees. Dit is veral die teenwoordigheid van vakbond-unies in sekere bedrywe wat die verskille teweegbring.

Dit is dus duidelik dat nie een van die genoemde verklarings 'n bepaalde land se mededingendheid werklik bevredigend omskryf, of verduidelik nie. Alhoewel elk van die verduidelikings 'n element van waarheid bevat, blyk dit dat daar 'n veel wyer en ingewikkelde reeks van kragte bestaan. Wat ook van belang is, is dat daar geen land ter wêreld is waarin alle industrieë mededingend is nie. Dit is dus relevant om op spesifieke industrieë en industrie-segmente te fokus, eerder as op 'n land se totale ekonomie. Om mededingendheid te verstaan, moet gevra word waarom en hoe betekenisvolle en kommersieel waardevolle vaardighede en tegnologie, binne

industrieverband, geskep en gehandhaaf word. Beide vaardigheid en tegnologiese innovasie word verseker deur volgehoue pogings om kompetisie te oorbrug. Gaandeweg sal 'n industrie geslyp en omvorm word tot verhoogde vlakke van mededingendheid.

Porter is van mening dat 'n nuwe benadering nodig is ten einde te verklaar waarom industrieë, gesetel in 'n bepaalde nasie, in staat is om suksesvol teen sogenaamde *foreign rivals* in dieselfde industrie te kompeteer. Die behoefte ontstaan dus aan determinante van internasionale handelsukses in relatief gesofistikeerde industrieë, wat komplekse tegnologie en 'n hoë mate van menslike vermoëns insluit en ook ruimte skep vir groei in produktiwiteit en produk-ontwikkeling (Porter, 1990:7).

Beskermingsmaatreëls binne bepaalde nasionale ekonomieë is dikwels die rede vir die voortbestaan van ondernemings en bedrywe sonder enige werklike mededingende voordeel. As dit nie was vir hierdie sogenaamde beskermingsmaatreëls nie, sou die verskille tussen nasies se mededingende posisie nog meer opvallend gewees het. Wat egter duidelik is, is dat die mededingers wat werklik oor internasionale mededingende voordele beskik, dikwels in slegs 'n paar nasies gesetel is (Porter, 1990:8). Dit blyk dat die invloed van 'n nasie ter sprake is in totale industrieë of industrie-segmente eerder as die ondernemings *per se*. Wat van belang is, is die absoluut bepalende invloed van die omstandighede binne die nasie op die bereiking van internasionale sukses, en wel deur 'n bepaalde industrie of industrie-segment (Porter, 1990:10).

4.4.1.2 Die Onvermoë van die Komparatiewe Voordeelbenadering

Daar bestaan 'n geskiedenis van pogings om die internasionale sukses van industrieë in die vorm van internasionale handel te beskryf. Die mees klassieke is die teorie van komparatiewe voordeel (sien Afdelings 4.2 en 4.4). Adam Smith het die konsep van absolute voordeel waarvolgens 'n land 'n item uitvoer indien die land die wêreld se sogenaamde lae-koste produsent is, gevestig (Smith, 1947). David Ricardo het hierdie konsep sodanig ontwikkel dat die term komparatiewe voordeel begin posvat het. Hiervolgens sal markkragte 'n bepaalde nasie se hulpbronne na daardie industrieë waarin dit op die mees produktiewe manier aangewend sal word, kanaliseer. Ricardo se teorie is gebaseer op die verskille in arbeidsproduktiwiteit tussen twee nasies. Hy

het hierdie verskille verklaar deur te kyk na die klimaat of omgewing binne 'n nasie wat bepaalde industrieë bevoordeel. Alhoewel Ricardo in die regte rigting begin beweeg het, het die fokus in die handelsteorie intussen verander. Ohlin (1933) het die dominante teorie van komparatiewe voordeel gevestig. Hierdie teorie is gebaseer op die beginsel dat alle nasies oor ekwivalente tegnologie beskik, maar verskil ten opsigte van hul beskikking oor sogenaamde produksiefaktore, soos arbeid, grond, water, ander natuurlike hulpbronne en kapitaal. Hierdie beskouing het daartoe gelei dat verskeie regerings gepoog het om "kunsmatige" komparatiewe voordele te skep, deur byvoorbeeld die kunsmatige verlagings van rentekoerse, pogings om arbeidskoste laag te hou en subsidies. Hierdie pogings was deurgaans daarop gemik om komparatiewe kostevordele te bereik. Handelsukses wat langs hierdie weg bereik is, is dus nie 'n getroue weerspieëling van 'n land of nasie se ware vermoëns nie. Verskeie ekonome is dit eens dat komparatiewe voordele, wat gegrond is op produksiefaktore, handelspatrone nie voldoende kan beskryf nie. As motivering vir hierdie stelling word Korea as voorbeeld gebruik. Na die Koreaanse oorlog was daar so te sê geen kapitaal in Korea nie. Tog het Korea daarin geslaag om sukses te bereik in 'n wye reeks van kapitaal-intensiewe bedrywe soos die maak van staal, skeepsbou en die vervaardiging van voertuie. 'n Land soos Amerika het egter ten spyte van 'n ontwikkelde arbeidsmag, oorgenoeg tegnologiese wetenskaplikes en voldoende kapitaal, krimpende markaandeel ervaar in juis dié bedrywe waar 'n mens dit die minste sou verwag, soos byvoorbeeld gesofistikeerde elektroniese produkte.

Ander argumente teen die komparatiewe voordeel-teorie is dat sekere aannames wat aan hierdie teorie gekoppel is, onrealisties blyk te wees in die geval van verskeie bedrywe. Die standaard teorie ignoreer die bestaan van ekonomie van skaal en vereis dat tegnologie oral dieselfde is. Ook word indirek aanvaar dat alle produkte ongedifferensieerd is en dat die poel van 'n bepaalde nasie se produksie-faktore vas of onveranderlik is. Dit kom dus neer op 'n teorie wat die rol van ondernemingstrategie soos tegnologie-oordrag en produk differensiasie totaal buite rekening laat en ondernemings weinig strategiekeuses bied, behalwe om regeringsbeleid te probeer verander. Faktorkoste is egter steeds belangrik in industrieë wat afhanklik is van natuurlike hulpbronne, veral waar ongeskoolde en semi-geskoolde arbeid 'n dominante proporsie van die totale koste beslaan en tegnologie relatief eenvoudig is. Blote produksiekoste-voordele is egter nie genoeg nie en daarom is faktor-

komparatiewe voordele in baie industrieë 'n onvolledige verduideliking vir internasionale handelsukses. Ekonomieë van skaal kom algemeen voor, die meeste produkte is gedifferensieerde produkte en verbruikersvoorkeure verskil aansienlik tussen nasies. Hierdie aspekte impliseer uiteraard dat die komparatiewe voordeel-teorie se verklaringsvermoë nie aan die verwagte vereistes voldoen nie. Ook word komparatiewe voordeelvergelykings gekenmerk deur onstabiele en voortdurende verandering. Die laagste kostebron van 'n bepaalde natuurlike hulpbron kan oornag skuif wanneer nuwe tegnologie die eksploitasie van voorheen ontoeganklike hulpbronne moontlik maak. 'n Voorbeeld hiervan is Israel, wat hoofsaaklik 'n woestyn land is en wat 'n belangrike landbou-uitvoer land geword het.

Industrieë waar arbeidskoste en natuurlike hulpbronne belangrik is ten einde mededingend te wees, is gewoonlik nie moeilik om te betree nie, omrede daar relatief min werklike beperkings is. Soos nuwe toetreders begin deelneem, kom winsmarges onder druk en word loonvlakke kunstmatig laag gehou. Ontwikkelende lande is dikwels vasgevang in sulke industrieë. Omdat komparatiewe voordele relatief maklik kan verander en oortref kan word, impliseer dit dat industrieë wat van blote komparatiewe voordele afhanklik is, dikwels struikel in 'n poging om 'n mededingende posisie te behou. Nasies in sulke posisies is deurgaans daaraan blootgestel om 'n mededingende posisie te verloor en probleme met winsmarges word dikwels ervaar. Goeie winsmarges is 'n funksie van ekonomiese fluktuasies.

Die komparatiewe voordeelteorie leen homself nie daartoe om relatiewe internasionale mededingendheid op die lang termyn te verseker nie. Die komparatiewe benadering laat geen werklike ruimte vir volhoubare strategieformulering nie. Pogings om die komparatiewe teorie te verbeter, kom algemeen voor. Volgens die *Ricardian-theory* is handelsukses afhanklik van verskille in die arbeidsproduktiwiteit van nasies. Hierdie beskouing is verwant aan die "tegnologie-gapingteorie" wat daarop neerkom dat nasies suksesvol sal uitvoer in die bedrywe waar hulle 'n tegnologie-voorsprong kan bereik (Porter, 1990:17). Weereens bly die belangrikste vraag onbeantwoord, naamlik waarom 'n produktiwiteitsverskil of 'n tegnologie-gaping ontstaan.

4.4.2 'n Nuwe Verklaring vir die Bereiking van Internasionale Handelsukses

Die sentrale vraag waarop 'n antwoord gesoek moet word, is waarom sekere industrieë wat in spesifieke nasies gesetel is, internasionale handelsukses bereik. Die behoefte bestaan aan bepalende karaktertrekke van 'n nasie se nasionale omstandighede wat die spesifieke ondernemings in daardie nasie in staat kan stel om mededingende voordele te skep en te behou - dit is die **mededigende voordeel van nasies** (Porter, 1990:18).

Volgens Porter (1990:19) word mededigende voordele geskep en behou deur 'n hoogs gelokaliseerde proses. Verskille in nasionale ekonomiese strukture, waardes, kulture, institusies en geskiedenis lewer betekenisvolle bydraes tot mededingende sukses. Dit blyk dus dat die rol van die tuisnasie (*home nation*) van uiterste belang is. Die *home base* in geheel bevat die vaardighede en tegnologie wat industrieë binne bepaalde nasies in staat stel om mededingende voordele te bereik. Porter (1990:19) definieer *home base* as die nasie met sy totale nasionale omgewing en omstandighede waarbinne die essensiële mededingende voordele van 'n bepaalde industrie of bedryf geskep en in stand gehou word. Dit is waar 'n onderneming se strategie¹ geformuleer word en waar die sleutelproduk en proses-tegnologie geskep en onderhou word.

'n Nuwe teorie moet in staat wees om te verklaar waarom ondernemings in bepaalde lande die vermoë het om beter strategieë te formuleer as hul vernaamste mededingers. Handel en buitelandse belegging is twee aspekte wat dikwels binne 'n onderneming se internasionale strategie vervat is. 'n Nuwe teorie moet die term handel kan omskryf en motiveer waarom 'n bepaalde land of nasie buitelandse beleggers trek. Dit is dus duidelik dat 'n nuwe teorie nie slegs moet kyk na die komparatiewe voordele nie, maar ook die mededingende voordele van 'n bepaalde nasie in ag moet neem. Dit moet in staat wees om te verduidelik waarom 'n bedryf binne 'n bepaalde nasie mededingende voordele in alle vorme bereik en nie slegs die beperkte tipes wat gegrond is op faktor-gebaseerde voordele, soos verduidelik deur die komparatiewe voordeelteorie nie. 'n Nuwe model moet dus in staat wees om te verklaar waarom

¹ Volgens Quinn (1980:7-11) verwys strategie na 'n raamwerk vir besluitneming waarbinne die missie, doelstellings, beleidsriglyne en aksieprogramme van 'n onderneming, institusie of bedryf tot uitvoering gebring word.

bedrywe van sekere nasies beter in staat is tot die bereiking van mededingende voordele as ander.

'n Nuwe teorie behoort ook van die vertrekpunt af uit te gaan dat internasionale kompetisie 'n dinamiese proses is. Die teorie moet dus in staat wees om die rol van die *home base* in die innovasie- en tegnologie-oordragprosesse te verklaar. Innovasie vereis volgehoue belegging in navorsing, fisiese kapitaal en menslike hulpbronne. Daarom moet 'n nuwe teorie ook kan verduidelik waarom die tempo van sodanige beleggings in sekere nasies soveel hewiger is as in ander. Die kernvraag is hoe 'n bepaalde nasie 'n omgewing kan skep waarbinne ondernemings en bedrywe in staat is om vinniger en meer doeltreffend te verbeter en te innoveer in vergelyking met internasionale kompeteerdere. Om hierdie vraag te beantwoord, word 'n doelgerigte omgewingsanalise¹ wat die totale bedryfspesifieke besluitnemingsomgewing² omsluit, vereis. Volgens die komparatiewe voordeelteorie word hulpbronne passief verskuif na waar opbrengste die hoogste is (Anderson, 1994:110). 'n Dinamiese beskouing van kompetisie vereis egter dat opbrengste deurentyd verhoog word deur nuwe produkte en innovasieprosesse. In plaas van maksimering binne vaste hulpbronbeperkings, is die uitdaging eerder die bereiking van mededingende voordele deur die verandering van die beperkinge. In plaas van die beste benutting van 'n vaste poel van produksiefaktore, is die verbetering van die kwaliteit van produksiefaktore van ondernemings die verhoging van die produktiwiteit waarteen hulpbronne benut word en die skep van nuwe hulpbronne.

In Porter (1990:29) se benadering word klem gelê op die manier waarop 'n spesifieke bedryf se benaderde omgewing bydra tot die bereiking van mededingende sukses van daardie bepaalde bedryf of onderneming oor tyd.

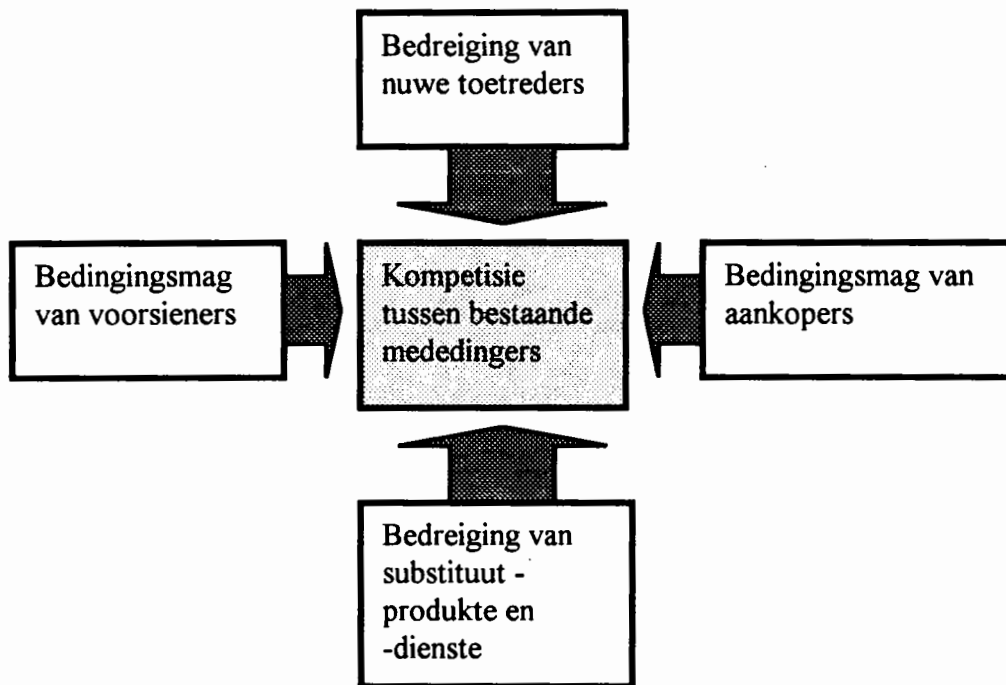
¹ Omgewingsanalise behels 'n deurlopende verkenning en monitering van strukturele veranderinge in die besluitnemingsomgewing. Die doel daarvan is om die onsekerheid wat uit die besluitnemingsomgewing voortspruit, meer hanteerbaar te maak (Laubscher, 1987:46).

² Die besluitnemingsomgewing omsluit alle faktore in die insluitende stelsel wat die strategie van 'n onderneming, institusie of bedryf beïnvloed, maar wat die besluitnemer nie direk kan beheer nie (Laubscher, 1987:44).

4.4.3 Mededingende Voordeel van Ondernemings in Globale Industrieë

Volgens Porter (1990:34) is die industrie of bedryf die arena waarbinne mededingende voordeel gewen of verloor word. Binne die bedryf ding die betrokke ondernemings deur middel van mededingende strategieë mee ten einde winsgewendheid en volhoubaarheid te verseker. Die bedryfstruktuur is een van die vernaamste aspekte wat onderliggend is aan die keuse van 'n bepaalde mededingende strategie. Die mate waarin die bedryfstruktuur strategie toelaat, word aangespreek.

In enige bedryf is die aard van kompetisie gesetel in vyf mededingende kragte, naamlik (1) die bedreiging van nuwe toetreders, (2) substituuat-produkte of dienste, (3) bedingingsmag van voorsieners, (4) bedingingsmag van aankopers en (5) kompetisie tussen bestaande mededingers (Porter, 1990:35). Hierdie mededingende kragte wat bedryfskompetisie bepaal, word in Figuur 4.1 uiteengesit.



FIGUUR 4.1: DIE VYF MEDEDINGENDE KRAGTE WAT BEDRYFSKOMPETISIE BEPAAL

Bron: Porter, 1990:35

Hierdie vyf mededingende kragte bepaal bedryfswinsgewendheid omrede die kragte die verkoopprijs konstrueer, produksiekoste bepaal en bepalend is vir die belegging wat nodig is om tot 'n bepaalde bedryf toe te tree. Volgens Porter (1990:35) is die sterkte van hierdie betrokke kragte 'n funksie van bedryfstruktuur, asook die onderliggende ekonomiese en tegniese karaktereenskappe van 'n spesifieke bedryf. 'n Verdere rede waarom bedryfstruktuur van kardinale belang is, is dat struktuurveranderinge gewoonlik aanleiding gee tot nuwe geleenthede binne 'n bepaalde bedryf.

Porter (1990:37) onderskei twee basiese tipes van mededingende voordeel, naamlik koste-voordeel en produk differensiasie. 'n Kostevoordeel is die vermoë om 'n bepaalde produk teen 'n laer koste as die vernaamste mededingers te produseer en te bemark. Produk differensiasie kom neer op die vermoë om unieke en superior-waarde tot 'n produk toe te voeg wat dan aanleiding gee tot die verdienste van 'n pryspremie.

Mededingende voordele word gebore vanuit die spesifieke manier waarop ondernemings organiseer en bepaalde aktiwiteite uitvoer. Weereens is dit belangrik om te onthou dat die totaliteit van die *home base* bepaal in watter mate ondernemings en industrieë in staat is om bepaalde aktiwiteite uit te voer. Ondernemings skep mededingende voordele deur die ontwikkeling van nuwe en beter weë van kompetering en deur dit in die markplek in werking te stel. Dit impliseer deurlopende innovasie wat verbetering in bestaande tegnologie sowel as meer doeltreffende produksietegnieke insluit. Dit kan gemanifesteer word in produkveranderinge, prosesveranderinge en nuwe benaderings tot bemarking. Volgens Porter (1990:45) is die mees tipiese redes vir innovasie wat 'n skuif in mededingende voordeel teweegbring, die volgende:

- nuwe tegnologie;
- nuwe verbruikersvoorkeure;
- die ontstaan van 'n nuwe industrie-segment;
- veranderinge in die beskikbaarheid en koste van insette; en
- veranderinge in regeringsbeleid en regulasies.

Die nasionale omgewing het 'n direkte invloed op al hierdie aspekte en is dus bepalend vir die innovasie wat binne 'n bepaalde bedryf voorkom. Bronne van mededingende voordeel is belangrik tot die volhoubaarheid van bepaalde mededingende voordele. Lae arbeidskoste en goedkoop roumateriaal word deur Porter (1990:49) geklassifiseer as sogenaamde *lower-order competitive advantages*, wat impliseer dat sulke voordele relatief maklik is om te oortref en nie as volhoubare mededingende voordele geklassifiseer kan word nie. Sulke voordele is redelik maklik om te dupliseer. *Higher-order competitive advantages* impliseer voordele wat moeilik is om op te hef en sluit voordele in wat oor etlike jare opgebou is en dikwels groot kapitale investerings vereis. Voorbeelde hiervan is proses-tegnologie en produk-differensiasie. Suiwer kostevoordeel is dikwels minder volhoubaar van aard. Volgehoue verbetering en opgradering is die beste manier om volhoubare mededingende voordeel te verseker. Nasionale omstandighede speel 'n uiters belangrike rol in die vermoë van 'n bepaalde onderneming of bedryf om inisiële voordele te bekom, die vermoë om dit deur globale strategie te benut en die kapasiteit om dit oor tyd uit te brei.

4.4.4 Die Rol van Nasionale Omstandighede in die Bereiking van Mededingende Voordele

Die beginsels van mededingende strategie beklemtoon die belangrikheid daarvan om die rol van die tuisnasie in internasionale kompetisie te analiseer. Verskillende strategieë word in verskillende industrieë toegepas, omdat die bedryfsstruktuur sowel as bronne van mededingende voordeel verskil. Nasies is suksesvol waar tuisnasie-omstandighede die keuse van 'n toepaslike mededingende strategie ondersteun. Verskeie nasionale faktore beïnvloed die vermoë om werkbare strategieë te formuleer, soos byvoorbeeld gedragsnorme wat bestuurstyl beïnvloed, die beskikbaarheid van sekere tipes opgeleide personeel, die aard van binnelandse vraag asook die doelstellings van plaaslike beleggers. Die skepping van mededingende voordele is afhanklik van volgehoue verbetering en innovasie ten einde meer effektiewe weë van produkontwikkeling en bemerking te vind. **Nasies is suksesvol wanneer nasionale omstandighede 'n omgewing skep wat hierdie bepaalde aspekte ondersteun.** Die skepping van voordeel vereis insig in nuwe weë van mededinging en die bereidwilligheid om risiko's te neem en in nuwe strategieë te belê en dit te implementeer. Nasies is dus suksesvol waar die nasionale omgewing ondernemings op

'n unieke manier in staat stel om nuwe strategieë te formuleer en te implementeer. Nasies is ook suksesvol wanneer plaaslike omstandighede ondernemings daartoe dring om nuwe strategieë spoedig en aggressief te implementeer. Nasies is dikwels onsuksesvol as die regte seine nie betyds ontvang word nie en ondernemings nie aan die nodige internasionale druk blootgestel word nie. Ten einde mededingende voordele vir lang periodes te verseker, is die opgradering van die bronne van mededingende voordeel 'n voorvereiste. Voorvereistes hiervoor is gesofistikeerde tegnologie, vaardighede betreffende nuwe metodes asook volgehoue investering. Nasies is suksesvol wanneer vaardighede en bronne wat nodig is om voortdurend relevante strategiese aanpassings te maak, teenwoordig is. Ondernemings met 'n stagnante beskouing van voordeel sal moeilik suksesvol wees. Nasies is ook suksesvol as plaaslike omstandighede van so 'n aard is dat volgehoue innovasie en verbetering aangemoedig word in plaas van motivering vir 'n gemaklike lewe.

Om suksesvol te wees in internasionale kompetisie, moet ondernemings in staat wees om plaaslike sukses in internasionale sukses te kan omskep. Dus word die voordele van die sogenaamde *home base* tot op internasionale vlak oorgedra. Die ontwikkeling van die determinante van nasionale mededingende voordeel in bepaalde industrieë sal hierdie spesifieke omstandighede of karakteristieke van die tuisnasie toelig.

4.4.5 Determinante van Nasionale Mededingende Voordeel

Die maniere waarop ondernemings mededingende voordele in globale industrieë skep en in stand hou, verskaf die nodige agtergrond sodat die rol van die tuisnasie in die hele proses reg verstaan kan word. Wat egter deurgaans belangrik is om te onthou, is dat die aard van kompetisie en die bronne van mededingende voordeel aansienlik verskil tussen industrieë. Dit is dus nodig om vas te stel wat die invloed is van die spesifieke nasie op die vermoë van 'n bepaalde industrie of bedryf om internasionaal te kompeteer. Daar moet dus voorsiening gemaak word vir die analise van verskillende bronne van mededingende voordeel eerder as om op 'n enkele aspek soos byvoorbeeld produksiekoste te fokus. In die geval van byvoorbeeld produk differensiasie moet daar vasgestel word waarom sekere nasies se ondernemings en bedrywe beter daartoe in staat is om gedifferensieerde produkte te produseer. Daar word dus gesoek na die aspekte wat van 'n bepaalde nasie 'n *desirable home base* vir internasionale kompetisie maak. Die *home base* is die plek waar strategie geformuleer

word, die basiese produk- en prosesontwikkeling plaasvind en die verlangde vaardighede gekweek word. Waarom en hoe 'n bepaalde nasie 'n gunstige klimaat vir volgehoue innovasie en opgradering skep, moet beantwoord word. Daar moet vasgestel word waarom 'n spesifieke nasie en nasionale omgewing die natuurlike geneigdheid tot stagnasie oorkom. Dit is duidelik dat 'n benadering wat veel verder strek as bloot die identifisering van verskille in die mededingende voordele tussen nasies, vereis word. Die uitdaging is om in staat te wees om hierdie verskille betekenisvol te verklaar.

Volgens Porter (1990:71) is die rede waarom 'n bepaalde nasie internasionale handel-sukses bereik, opgesluit in vier breë bydraende faktore (determinante). Hierdie sogenaamde determinante omskryf die totale omgewing waarbinne ondernemings en bedrywe kompeteer, en versterk of verswak die vermoë om volhoubare mededingende voordele te skep. Porter (1990:71) se breë determinante ten opsigte van nasionale mededingende voordeel is die volgende:

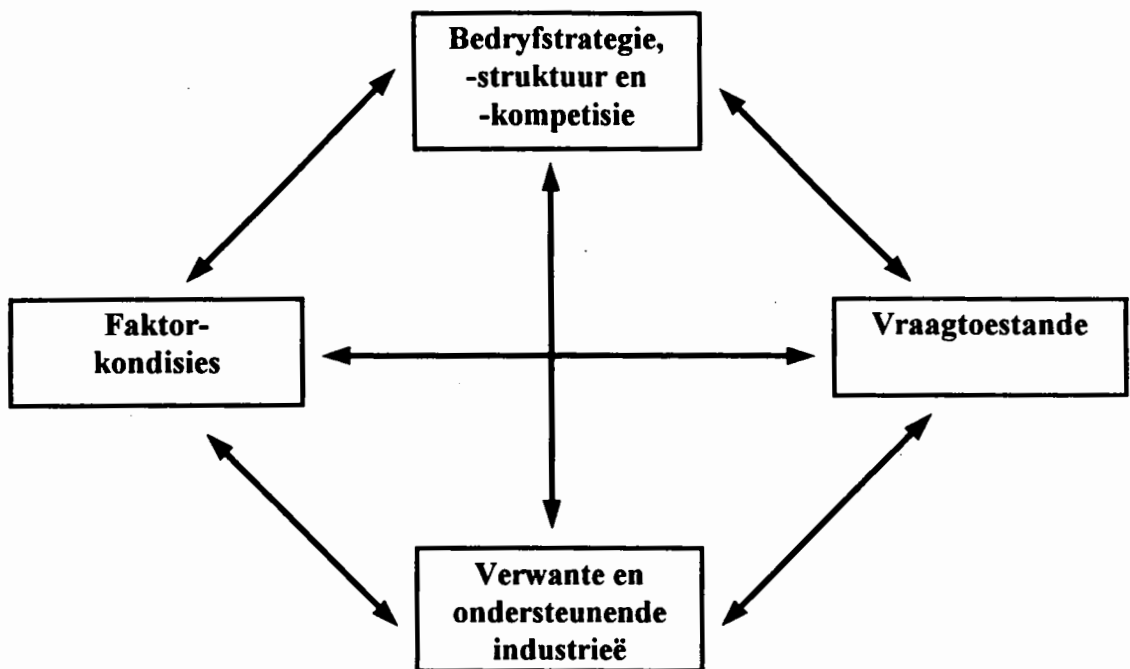
- **Onderneming- of bedryfstrategie, bedryfstruktuur en bedryfskompetisie:** dit verwys na die spesifieke toestande binne 'n nasie wat bepaal hoe ondernemings geskep, georganiseer en bestuur word, asook die aard van plaaslike kompetisie.
- **Faktorkondisies:** dit behels 'n bepaalde nasie se potensiaal ten opsigte van produksiefaktore, soos byvoorbeeld geskoolde arbeid en infrastruktuur, wat nodig is om suksesvol binne 'n bepaalde bedryf mee te ding.
- **Verwante en ondersteunende industrieë:** dit verwys na die teenwoordigheid of afwesigheid van voorsienings- of verwante industrieë (wat internasionaal mededingend is) binne die bepaalde nasie.
- **Vraagtoestande:** dit verwys na die aard van die plaaslike sowel as die buitelandse vraag na 'n bepaalde produk of diens.

Die vier determinante vorm saam die konteks waarbinne 'n nasie se ondernemings gevorm raak en kompeteer. Dit bepaal die beskikbaarheid van hulpbronne en

vaardighede wat noodsaaklik is vir mededingende voordele binne 'n bepaalde industrie, asook die inligting wat bepaalde geleenthede binne die bedryf skep, sowel as die rigting waarin hulpbronne aangewend sal word. Ook is hierdie konteks belangrik vir die doelstellings van bestuurders en die motivering van werknemers asook die insentiewe om te herinvesteer en te innoveer. Inderwaarheid beskryf hierdie determinante die relevante eienskappe van 'n bepaalde *home base*, wat dus die mededingende voordeel van 'n nasie impliseer.

Ondernemings en bedrywe bereik mededingende voordele wanneer die *home base* spoedige akkumulاسie van gespesialiseerde bates en vaardighede induseer; inligting vryelik beskikbaar is en optimaal aangewend kan word; en wanneer doelwitte gerig is op optimale benutting van natuurlike hulpbronne. Ondernemings bereik mededingende voordele in industrieë as hul *home base* beter informasievloei, produkinligting en produkontwikkeling toelaat.

Ook bereik ondernemings mededingende voordele as hul *home base* rigting gee aan die doelstellings van bestuur, en industrieë in staat stel om strategie pro-aktief te formuleer. Uiteindelik kom dit daarop neer dat nasies suksesvol is in bepaalde industrieë wanneer die samestelling van die nasionale omgewing die mees dinamiese en uitdagende is en ondernemings stimuleer om deurlopend mededingende voordele te ontwikkel en te versterk. Porter (1990:72) stel die determinante van nasionale mededingende voordeel in diamantvorm voor (sien Figuur 4.2).



FIGUUR 4.2: DETERMINANTE VAN NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL

Bron: Porter, 1990:72

Die rede waarom Porter hierdie determinante in diamantvorm aandui, is om die interafhanklikheid van die determinante as 'n sisteem aan te toon asook die wisselwerking daartussen. Dit lei dus tot die skepping van die uiteindelijke totale nasionale omgewing (*home base*) waarbinne 'n bedryf gekonstrueer word en uiteindelik as sodanig funksioneer.

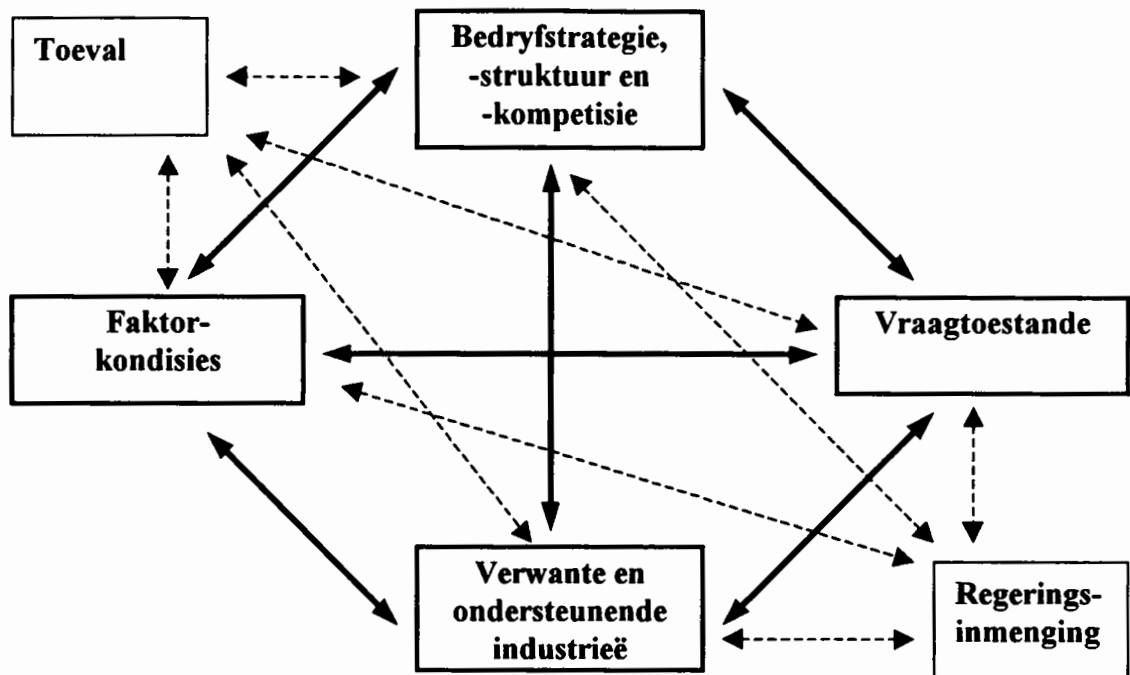
Die invloed van een spesifieke determinant is afhanklik van die gesamentlike toestand van die ander determinante. Dit beteken dat die totale nasionale omgewing gemeet word aan die gesamentlike bydrae van al die determinante as 'n sisteem. Volgens Porter (1990:72) is nasies die beste in staat om 'n mededingende voordeel in industrieë of industrie-segmente te bereik as die nasionale "diamant" ('n term wat verwys na die determinante van nasionale mededingende voordeel as 'n sisteem) die mees gunstige is. Dit is die kern van Porter (1990) se nuwe paradigma. Dit beteken egter nie dat alle ondernemings binne 'n bepaalde nasie noodwendig mededingende

voordele sal bereik nie. Hoe meer dinamies 'n bepaalde nasionale omgewing egter is, hoe groter is die onderskeid tussen suksesvolle en minder suksesvolle ondernemings. Die rede hiervoor is dat nie alle ondernemings oor dieselfde vaardighede beskik nie en nie gelyke vermoëns het om die betrokke nasionale omgewing ten beste te benut nie. Die totale diamant is dus 'n sogenaamde "instaatstellende meganisme" wat aan bedrywe binne 'n bepaalde nasie 'n geleentheidsvoordeel of 'n geleentheidsnadeel bied.

Mededingende voordeel wat op slegs een of twee van die determinante gebaseer is, is wel moontlik. Dit is egter gewoonlik die geval met industrieë wat afhanklik is van natuurlike hulpbronnvoorrade of wat relatief min gesofistikeerde tegnologie en vaardighede vereis. Sulke voordele blyk egter nie volhoubaar te wees nie en ressorteer onder die sogenaamde *lower order*-mededingende voordele. Voordele van die totale diamant sal 'n bepaalde nasie die beste in staat stel om volhoubare mededingende voordele, te bereik.

Porter se model is dus in beginsel nie 'n model wat spesifiek mededingende voordeel meet nie, maar eerder 'n model wat mededingende voordele verklaar. Die model gee dus 'n beskrywing van die faktore wat die totale omgewing waarbinne mededingende voordele bereik kan word, konstrueer. Twee addisionele aspekte kan egter die nasionale sisteem in 'n groot mate beïnvloed en moet bygevoeg word ten einde die teorie te voltooi. Hierdie veranderlikes is toeval en regerings-intervensie. Toeval verwys na toevallige gebeure soos deurbrake in basiese tegnologie, oorloë, eksterne politieke verwickelinge en dramatiese skuiwe in die vraag na 'n bepaalde produk. Hierdie aspekte speel 'n belangrike rol in die kunsmatige skuif ten opsigte van mededingende voordele van een nasie na 'n volgende. 'n Land se regering het die vermoë om op byna alle vlakke nasionale voordeel te verbeter of te verswak. Hierdie rol van die regering blyk baie duidelik as daar gekyk word na die invloed van die regeringsbeleid op van die determinante.

Die implementering van beleidsaspekte sonder om vas te stel hoe dit die totale sisteem van determinante beïnvloed, kan mededingende voordele maak of breek. Hierdie twee veranderlikes verander die Porter-diamant soos volg:



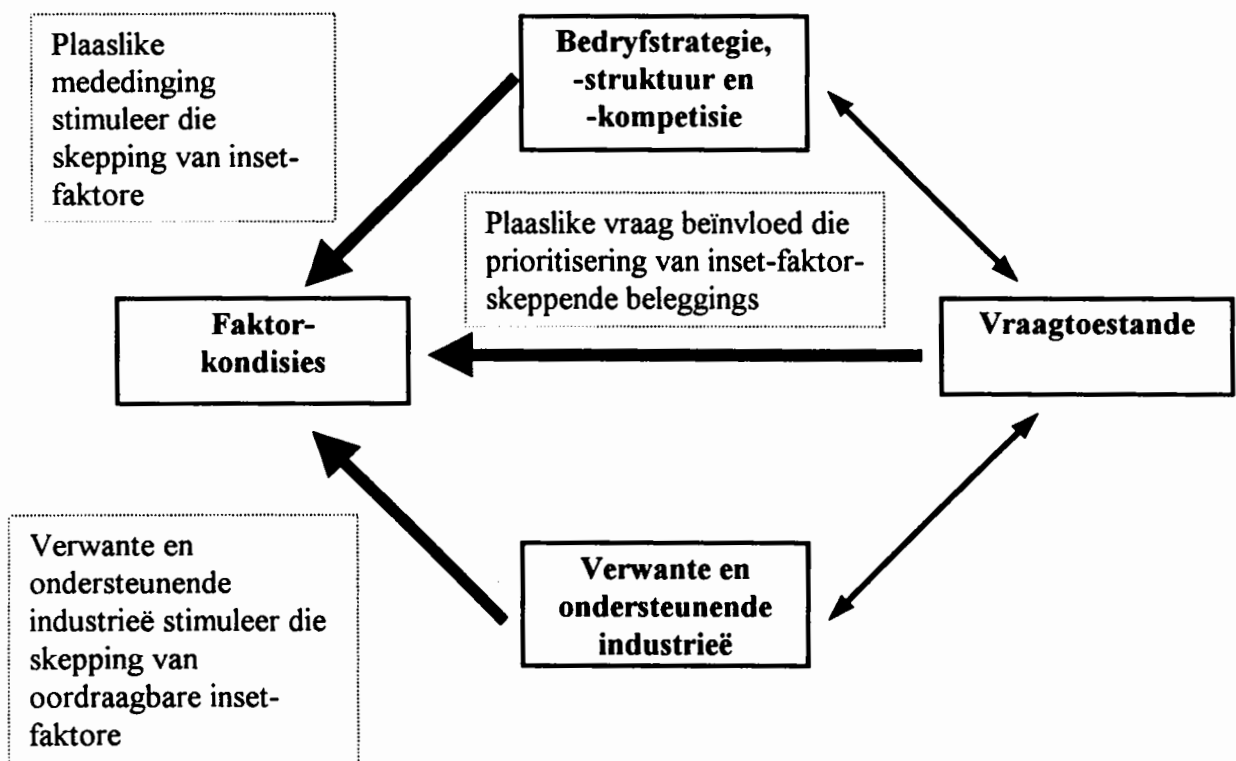
FIGUUR 4.3: DETERMINANTE VAN NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL (volledig)

Bron: Porter, 1990:127

4.4.6 Die Verhouding tussen die Determinante van Nasionale Mededingende Voordeel

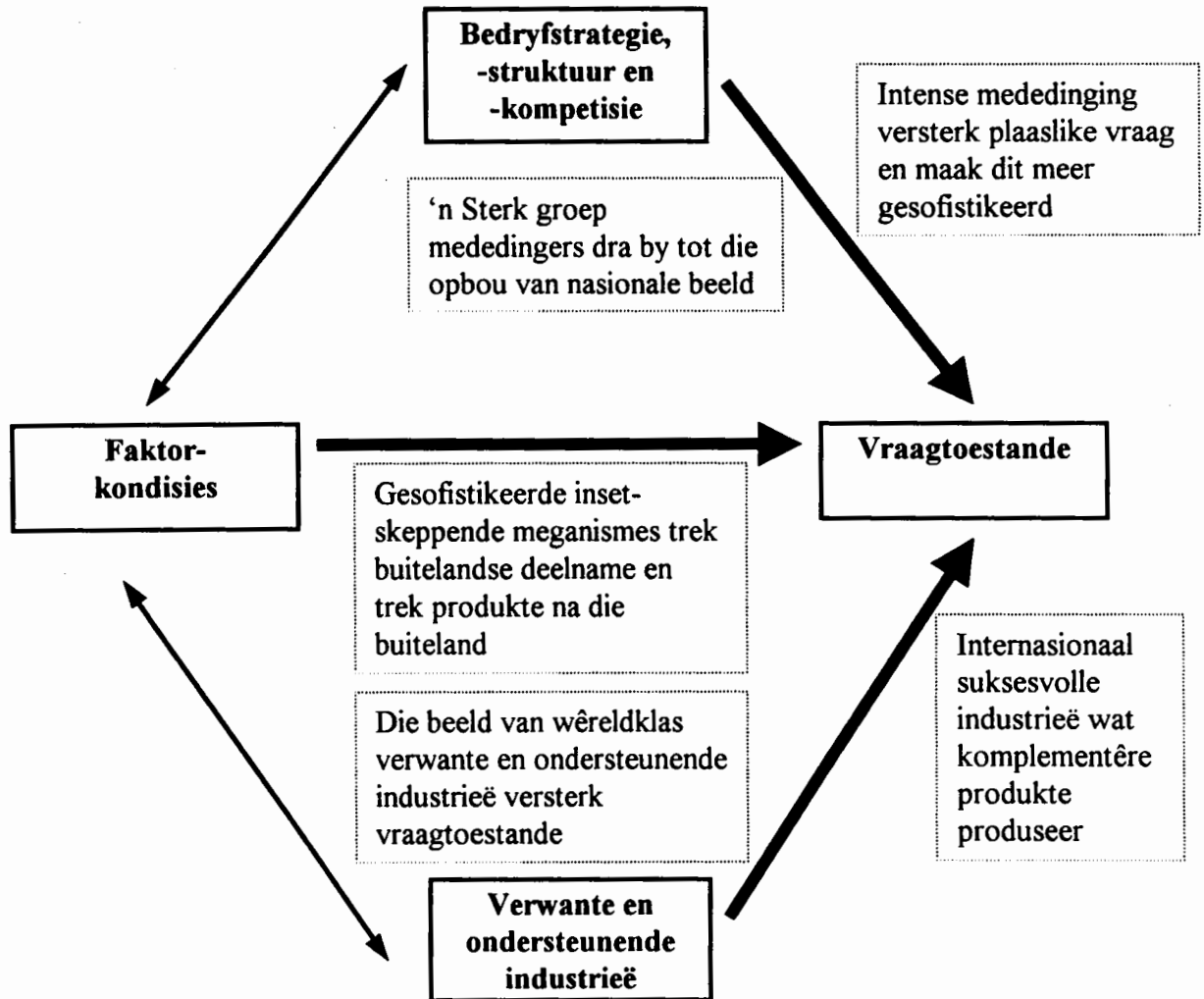
Volgens Porter (1990:131) dra die determinante afsonderlik sowel as gesamentlik by tot die mate waarin nasionale mededingende voordeel bereik kan word. Die invloed van een determinant is dikwels afhanklik van die status van die ander determinante. Dit beteken dat die determinante gesamentlik bydra tot die vorming van 'n uiters komplekse sisteem, waar verskeie nasionale karakteristieke mededingende sukses beïnvloed. Dit is ook 'n uiters dinamiese sisteem waarbinne veranderinge ten opsigte van die een determinant direk die status van die ander determinante kan beïnvloed. Volhoubare mededingende voordeel groei vanuit die self-versterkende interaksie tussen voordele op verskeie terreine, wat dan 'n omgewing wat moeilik vir mededingers is om te dupliseer, skep.

Die wyse waarop interaksie tussen die onderskeie determinante plaasvind, word in Figure 4.4 tot 4.7 uiteengesit.



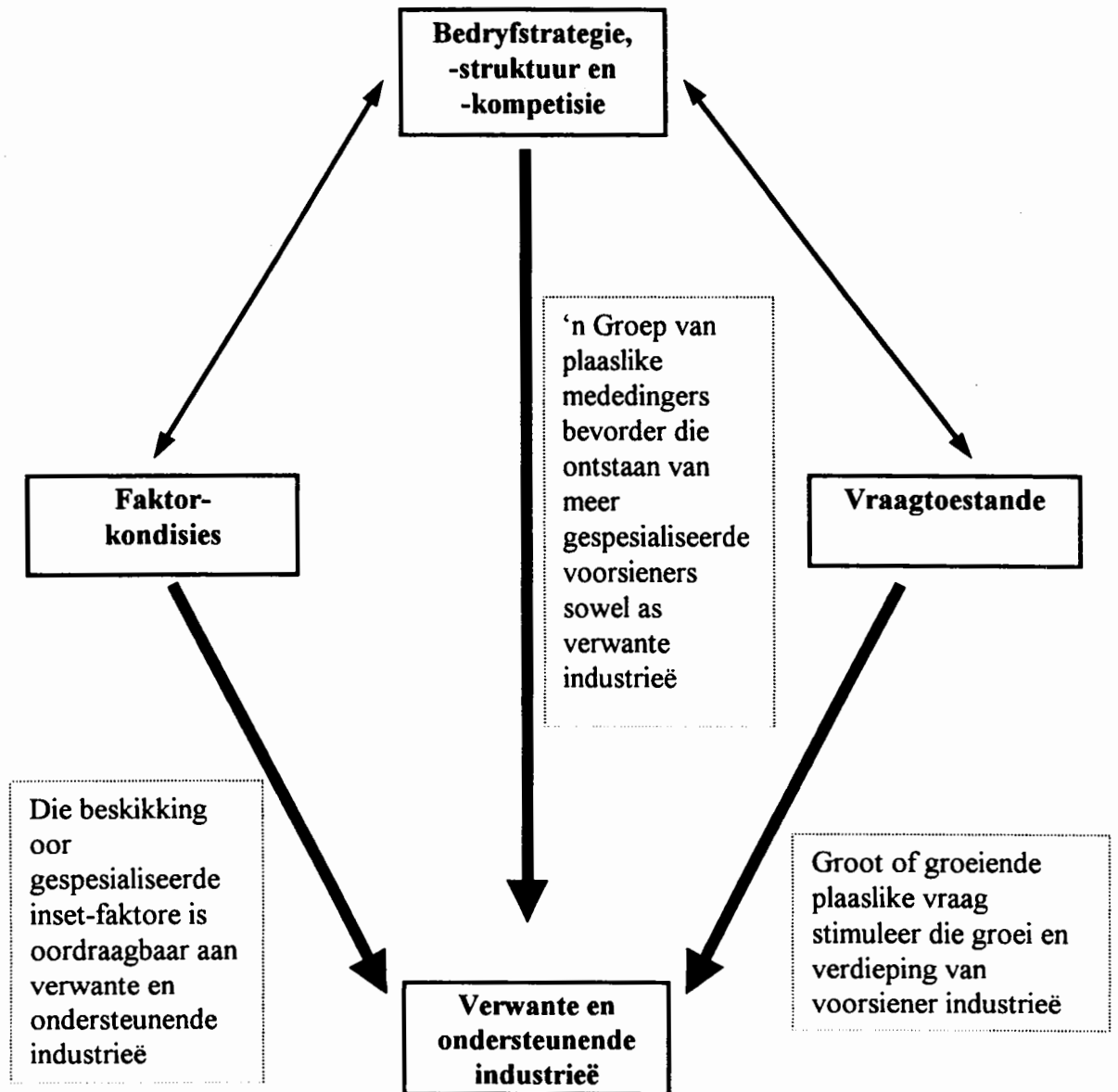
FIGUUR 4.4: DIE INVLOED VAN DIE ONDERSKEIE DETERMINANTE OP FAKTORKONDISIES

Bron: Porter, 1990: 133



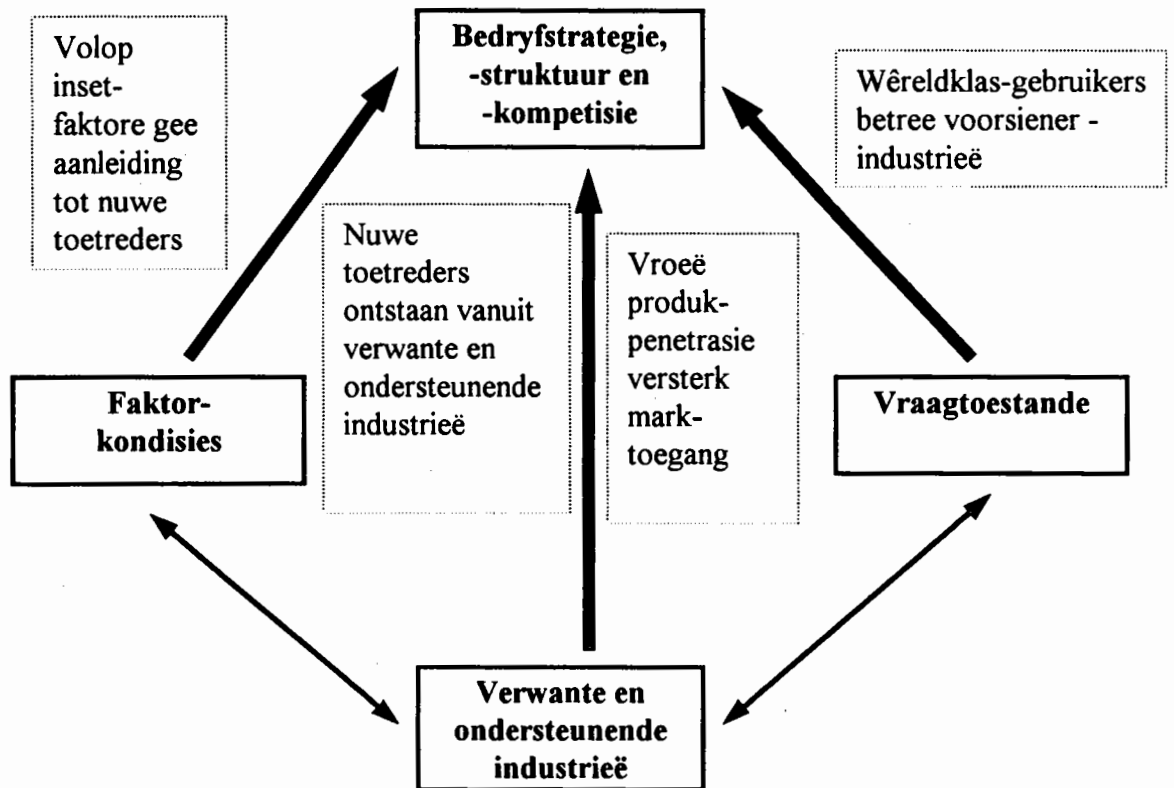
FIGUUR 4.5: DIE INVLOED VAN DIE ONDERSKEIE DETERMINANTE VAN NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL OP VRAAGTOESTANDE

Bron: Porter, 1990:136



FIGUUR 4.6: DIE INVLOED VAN DIE ONDERSKEIE DETERMINANTE VAN NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL OP VERWANTE EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIEË

Bron: Porter, 1990:72



FIGUUR 4.7: DIE INVLOED VAN DETERMINANTE VAN NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL OP BEDRYFSTRATEGIE, -STRUKTUUR, EN -KOMPETISIE

Bron: Porter, 1990:141

4.5 SAMEVATTING

Die mededingendheidsfilosofie is 'n relatiewe jong begrip en verskeie ekonome is van mening dat die term "mededingendheid" nog nie werklik betekenisvol gedefinieer is nie.

Die neo-klassieke ekonomiese teorie bevat verskeie pogings wat mededingendheid wil definieer en verklaar. Adam Smith het die konsep van absolute voordeel gevestig

waarvolgens 'n land 'n bepaalde item suksesvol sal uitvoer indien dié betrokke land die wêreld se sogenaamde lae-koste produsent is. David Ricardo het hierdie beginsel verder ontwikkel en die komparatiewe (vergelykende) voordeelteorie geformuleer. Hiervolgens het die beskikking oor natuurlike hulpbronne die enkele grootste invloed op mededingendheid. Ook word geïmpliseer dat elke land dié produk, waarvoor 'n relatiewe oorfloed van roumateriaal-hulpbronne bestaan, moet produseer. Volgens hierdie teorie sal markkragte 'n bepaalde nasie se hulpbronne kanaliseer na daardie spesifieke industrieë waar hulpbronne op die mees produktiewe wyse aangewend sal word.

Die komparatiewe voordeel-teorie is vir 'n geruime tyd gebruik om internasionale handelsukses te bepaal. Verskeie definisies van mededingendheid in die neo-klassieke ekonomiese teorie het egter verskeie tekortkominge betreffende die komparatiewe voordeelkonsep blootgelê. Van die belangrikste argumente was die onvermoë van die komparatiewe voordeel-teorie om dinamiese aspekte te verklaar. Verskeie nasies het internasionale handelsukses bereik sonder komparatiewe voordele.

Intussen het die pogings om mededingendheid betekenisvol te definieer, verskuif na 'n meer dinamiese benadering wat sou poog om mededingendheid te verduidelik. Dit het nog meer definisies opgelewer en die komplekse aard van suksesvolle internasionale handel blootgestel. 'n Sentrale tema wat vanuit die verskillende definisies en sienswyses duidelik geword het, is dat 'n nasie se bepaalde vermoëns die grootste invloed op mededingendheid het. Hoe beter 'n bepaalde industrie (binne 'n spesifieke nasie) se vermoëns, hoe beter die kans om 'n unieke posisie (mededingende voordeel) te bereik.

Die strewe om mededingendheid eerder te verklaar as betekenisvol te definieer, het Micheal Porter (1990) by die volgende vraag gebring: *Why does a nation become the home base for successful international competitors in an industry?* Met hierdie vraag het Porter 'n nuwe paradigma ingelei. Porter het die tekortkominge van bestaande teorieë blootgelê, die belangrikheid van dinamiese relatiewe vergelykings beklemtoon en die unieke rol van 'n bepaalde nasie se sogenaamde *home base* bevestig. Verskeie ekonome beweer dat internasionale handelsukses nie betekenisvol verduidelik kan word sonder om die totale kommoditeitsstelsel en alle elemente daarvan in ag te neem

nie. Die stelselbeginsel impliseer dat die samestelling en werking van die insluitende stelsel eers verstaan moet word, alvorens die gedrag en funksie van die stelselonderdele ondersoek moet word. Porter het hierdie beskouing ondersteun en 'n analise gemaak van die nasionale omgewing (*home base*) as basiese vertrekpunt vir die verklaring van mededingendheid. 'n Analise van die sogenaamde *home base* vereis 'n analise van die totale besluitnemingsomgewing van 'n bepaalde industrie of bedryf binne 'n bepaalde nasie.

Volgens Porter is die waarde van die sogenaamde "diamant-analise" gesetel in die analisering van die *home base* aan die hand van vier breë determinante van nasionale mededingende voordeel. Hierdie determinante is die bedryfstruktuur, -strategie en -kompetisie, vraagtoestande, verwante en ondersteunende industrieë asook faktorkondisies. Die analise van die *home base* aan die hand van hierdie vier determinante identifiseer dié bepaalde karaktertrekke van 'n nasie se nasionale omstandighede wat 'n bedryf binne 'n bepaalde nasie in staat stel om mededingende voordele te skep en te behou - dit is die mededingende voordeel van nasies.

Hierdie sogenaamde "diamant-analise" van Micheal Porter vorm die kern van die struktuur waarop die voorgenome studie berus. In die volgende hoofstuk sal Porter se "nuwe paradigma" uitgebrei en getoets word aan die hand van ander verklarings ten opsigte van die bereiking van internasionale handelsukses. Deur die "diamant-analise" uit te brei, kan die model gebruik word in 'n direkte *home base*-vergelyking tussen die Chileense en Suid-Afrikaanse appelbedrywe.

HOOFSTUK 5

MEDEDINGENDE INTERNASIONALE HANDEL: AANVULLENDE SIENINGS TOT NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL (Uitbreiding van Porter se Diamant-Analise)

5.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n ekonomies verdedigbare meganisme te ontwikkel wat die navorser in staat stel om:

- nasionale omstandigheidsvergelykings¹ (“*home base*”-vergelykings) te maak;
- bedryfspesifieke toepaslike mededingendheidsvergelykings te maak;
- oorsake van mededingende voordele te analiseer; en
- mededingende voordele te kan verklaar.

Die Porter-model dien as basis vir die verdere ontwikkeling van hierdie meganisme vir die evaluering van mededingendheid in die wêreldhandel. Nog 'n belangrike doelstelling van hierdie betrokke hoofstuk is om die toepaslikheid van die uitgebreide Porter-model te evalueer as 'n raamwerk vir die analisering van mededingende voordele in 'n nie-industriële bedryf soos die appelbedryf. Voorvereistes vir elk van die breë determinante van mededingende voordeel sal ook aangetoon word ten einde 'n gewenste *home base* te konstrueer.

5.2 VOORVEREISTES VIR 'N MEDEDINGENDE VOORDEELMODEL

Mededingende voordele is slegs betekenisvol wanneer relatiewe metings geneem kan word (Traill & Da Silva, 1994:79). Dit dien as motivering vir die voorvereiste dat die beoogde model betekenisvolle vergelykings moet kan akkommodeer. Die sentrale oogmerk is dus om met behulp van Porter se diamant-analise 'n uitgebreide model te

¹ Nasionale omstandigheidsvergelykings kom in wese neer op doelgerigte omgewingsanalise.

ontwikkel ten einde die internasionale handelsukses van die Suid-Afrikaanse appelbedryf relatief tot die Chileense bedryf te verklaar.

Ander bestaande modelle en teorieë sal vervolgens gebruik word om Porter se diamant-analise verder uit te bou. Daar word dus van die beoogde model verwag om komparatiewe sowel as mededingende beginsels in ag te neem ten einde die relatiewe internasionale handelsukses van die genoemde twee lande te verklaar. Daarom moet die model voorsiening maak vir 'n deeglike verkenning van beide lande se binnelandse bedryfsumgewings. Hierdie verkenning moet gegrond wees op die determinante van nasionale mededingende voordeel soos voorgestel deur Porter (1990:72). Daar word dus gesoek na 'n toepaslike meganisme om te bepaal watter van die Suid-Afrikaanse of Chileense appelbedrywe binne die beste "diamante" voorkom en dus die beste in staat gestel word om mededingende voordele te bereik.

Ten einde strategieë te formuleer waarmee die mededingendheid van die Suid-Afrikaanse bedryf versterk kan word, is dit belangrik dat die model voorsiening maak vir die analise van die oorsake van spesifieke mededingende voordele. Hierdie funksie van die model sal as verklaringsfunksie bekend staan, en sal die internasionale handelsukses van 'n bepaalde bedryf kan verklaar. **Dit is dus duidelik dat die model nie ten doel het om mededingendheid of mededingende voordele as sulks te meet nie, maar eerder poog om die faktore wat aanleiding gee tot die bereiking daarvan, te analiseer.** Dit behels analises van die aspekte wat dit vir die bedryf van 'n nasie moontlik maak om sekere aktiwiteite beter te doen as ander en dienooreenkomstig mededingende voordele en internasionale handelsukses te bereik. 'n Meganisme word dus ontwikkel om te bepaal watter land of nasie die beste in staat is om mededingende voordele te bereik en dus internasionale handelsukses te behaal.

Die dinamiese aard van die Porter-model is juis een van die redes waarom die model so toepaslik is vir gebruik in hierdie betrokke studie. Ook maak die model voorsiening vir die analisering van komparatiewe sowel as mededingingskonsepte. Porter se diamant-analise word daarom deur verskeie ekonome as toepaslik en ekonomies verdedigbaar beskou (Sonka en Hudson, 1990:89; Kleijn, 1993:53). Nog 'n motivering vir die gebruik van die Porter-model in hierdie bepaalde studie is die feit dat die sogenaamde diamant-analise in staat is om die totale

“appelkommoditeitsstelsel” te ontleed, ten einde die oorsake van mededingende voordele te identifiseer en te verklaar (Arthur, et al., 1986; Marion, 1986; Jaffee en Gordon, 1992; Hudson 1990:181). ’n Vergelykende beskrywing aan die hand van die determinante stel die navorser dus in staat om te bepaal in watter mate die totale nasionale omgewing, waarbinne produksie- en handelsaktiwiteite uitgeoefen word, die bedryf in staat stel om mededingende voordele te bereik. Dit impliseer dat die faktore wat bepalend is vir die totale nasionale omgewing, waarbinne ’n bepaalde nasie ’n spesifieke aktiwiteit uitoefen, sal aantoon of ’n nasie met daardie betrokke aktiwiteit ’n mededingende voordeel sal bereik al dan nie.

Porter (1990) fokus dus nie op blote bestaande komparatiewe aspekte nie, maar wel op die karaktereenskappe van die totale nasionale omgewing. Dit beteken egter nie dat bestaande komparatiewe voordele totaal buite rekening gelaat word nie.

Die bydrae van komparatiewe voordele is daarin geleë dat dit deel uitmaak van die totale nasionale omgewing, en wel in die vorm van faktorkondisies. Westgren (1994:100) maak die volgende stelling: *The combination of resources employed in the firm (or industry) supports the strategy chosen by management*. Die totale nasionale omgewing (inklusief die beskikbare hulpbronne) stel dus die betrokke bedryf in staat om ’n strategie te formuleer wat die beskikbare hulpbronne op so ’n wyse kombineer, dat ’n mededingende voordeel behaal kan word en internasionale mededingendheid versterk word. Volgens Barney (1991) is volgehoue mededingende voordeel die vernaamste doelwit van strategiese bestuur. Conner (1991), Barney (1991) en Mohoney & Pandian (1992) volg ’n hulpbrongerigte benadering tot strategiese bestuur wat beteken dat nie alle hulpbronne *quasi-rents* in die markplek sal verdien nie, veral nie spesifieke hulpbronne wat ook deur mededingers gebruik word nie. Die beoogde model moet dus in staat wees om te bepaal in watter mate die totale nasionale omgewing waarbinne ’n bedryf funksioneer, die strategiese gebruik van hulpbronne moontlik maak. Hierdie benadering kan as verdere motivering dien vir die gebruik van Porter se diamant-analise in hierdie betrokke studie.

Omrede Porter (1990:19) die *home base*-verskille as rede vir internasionale handelsukses aanvoer, sal die verdere uitbouing van die model spesifiek daarop gemik wees om *home base*-vergelykings te doen. Porter (1990) se model vind dus toepassing

in die konstruksie van 'n mededingende voordeelmodel deurdat dit die navorser voorsien van 'n raamwerk waarvolgens sogenaamde omgewingsvergelykings getref kan word. Deur die determinante van mededingende voordeel uit te bou en aan verdere kwantitatiewe metingsinstrumente en -modelle te koppel, kan daar dus metings gedoen word wat die navorser in staat stel om te bepaal hoe die totale nasionale omgewing (waarbinne mededingende voordeel bereik kan word) van twee kompeterende lande vergelyk. Hierdie vergelykings sal die navorser dus in staat stel om te kan aflei watter elemente binne 'n bepaalde omgewing bevorderlik en watter nadelig is vir die bereiking van mededingende voordele.

5.3 UITBOUING VAN DIE PORTER-MODEL

Die Porter-model moet uitgebou word ten einde ruimte te skep vir vergelykende meting deur middel van ekonomies verdedigbare, meetbare, kwantitatiewe maatstawwe wat spesifiek gerig is op die meting van kommoditeit-sisteme soos byvoorbeeld die appelbedryf. Die oogmerk van die studie vereis dat die model geskik moet wees om die totale Chileense sagtevrugte-omgewing met die totale Suid-Afrikaanse sagtevrugte-omgewing te kan vergelyk. Daar sal dus op 'n vergelykende basis bepaal word watter determinante in elk van die twee lande se *home base* die mees gunstige is vir die bereiking van mededingende voordele in die internasionale appelbedryf.

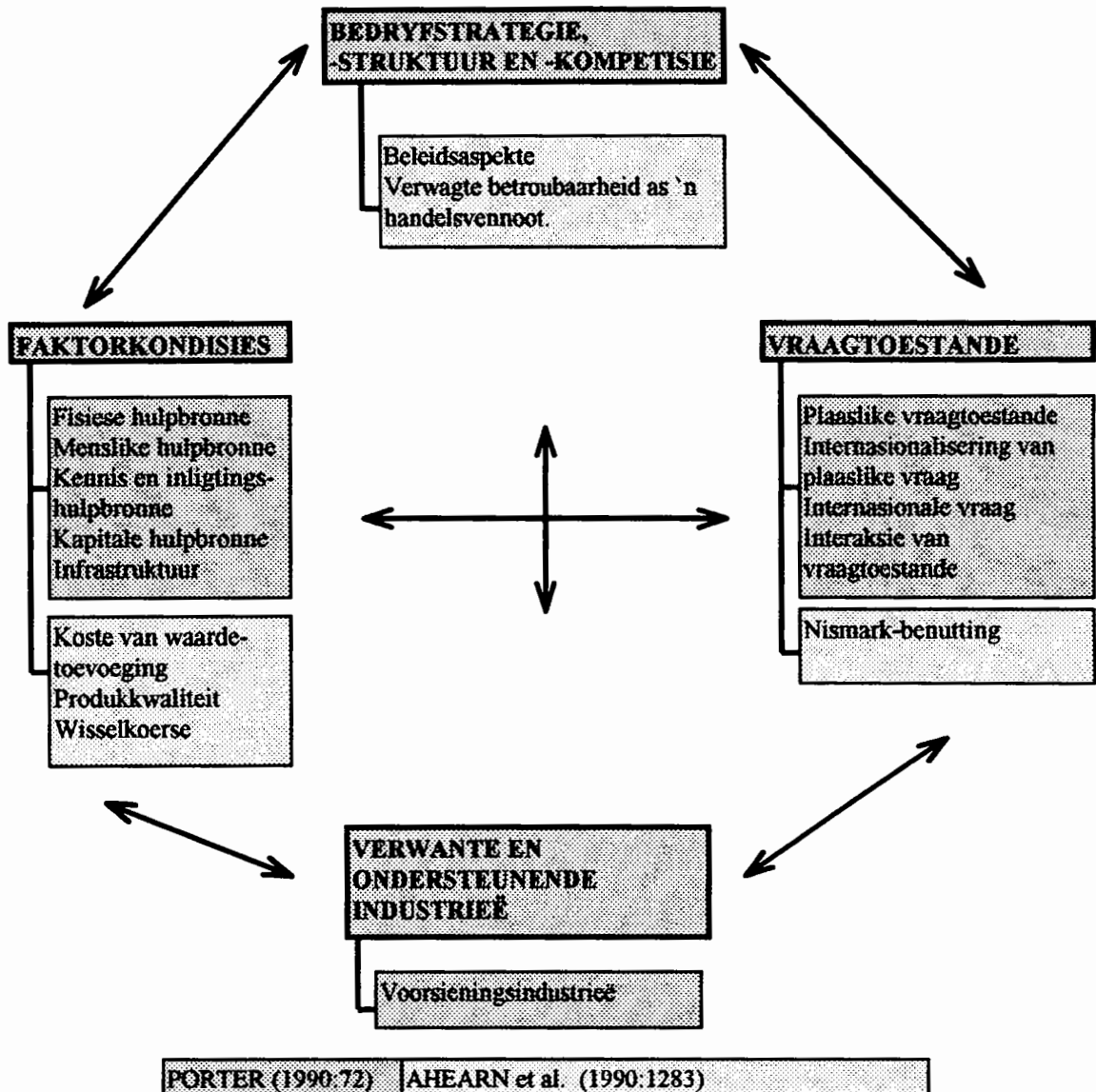
Wat hier van kardinale belang is, is om te onthou dat die determinante van nasionale mededingende voordeel, soos gedefinieer deur Porter (1990:18) (sien Afdeling 4.2, p.40), verskil van sogenaamde algemene determinante van mededingende voordeel. Die determinante van nasionale mededingende voordeel verwys spesifiek na die aspekte wat die grootste bydrae lewer tot die konstruering van 'n totale nasionale omgewing. Algemene voordele sluit in aspekte soos spesifieke koste-voordele en produk differensiasie. Die uitbouing van die Porter-model sal hoofsaaklik betrekking hê op determinante van algemene mededingende voordele. Dit impliseer uiteraard dat alle aanvullings gekategoriseer behoort plaas te vind, binne die konteks van die determinante van nasionale mededingende voordeel.

5.3.1 Uitbouing volgens Ahearn, Culver en Schoney

Die werk van Ahearn, Culver & Schoney (1990:1283) is daarop gemik om die gebruik van produksiekoste-analises vir die bepaling van internasionale mededingendheid te evalueer. Die outeurs kom tot die gevolgtrekking dat produksiekoste-vergelykings alleen nie voldoende is om mededingendheid betekenisvol te verklaar nie. Die afleiding word gemaak dat die bereiking van mededingende voordeel in 'n groot mate afhanklik is van die volgende faktore:

- beleidsaspekte;
- produkkwaliteit;
- waarde-toevoegingskoste;
- nismark-benutting;
- wisselkoerswaarde van geldeenhede; en
- verwagte betroubaarheid as handelsvennoot.

Hierdie faktore kan as komplementêr tot die Porter-model beskou word en soos volg aangewend word ter uitbouing van die Porter-diamant en terselfdertyd bydra tot die omskrywing van die *home base* waarin 'n bepaalde bedryf of industrie voorkom:



FIGUUR 5.1: UITBOUINGS VAN DIE PORTER-MODEL VOLGENS AHEARN, CULVER & SCHONEY

Bronne: Ahearn, Culver & Schoney, 1990:1283; Porter, 1990:72.

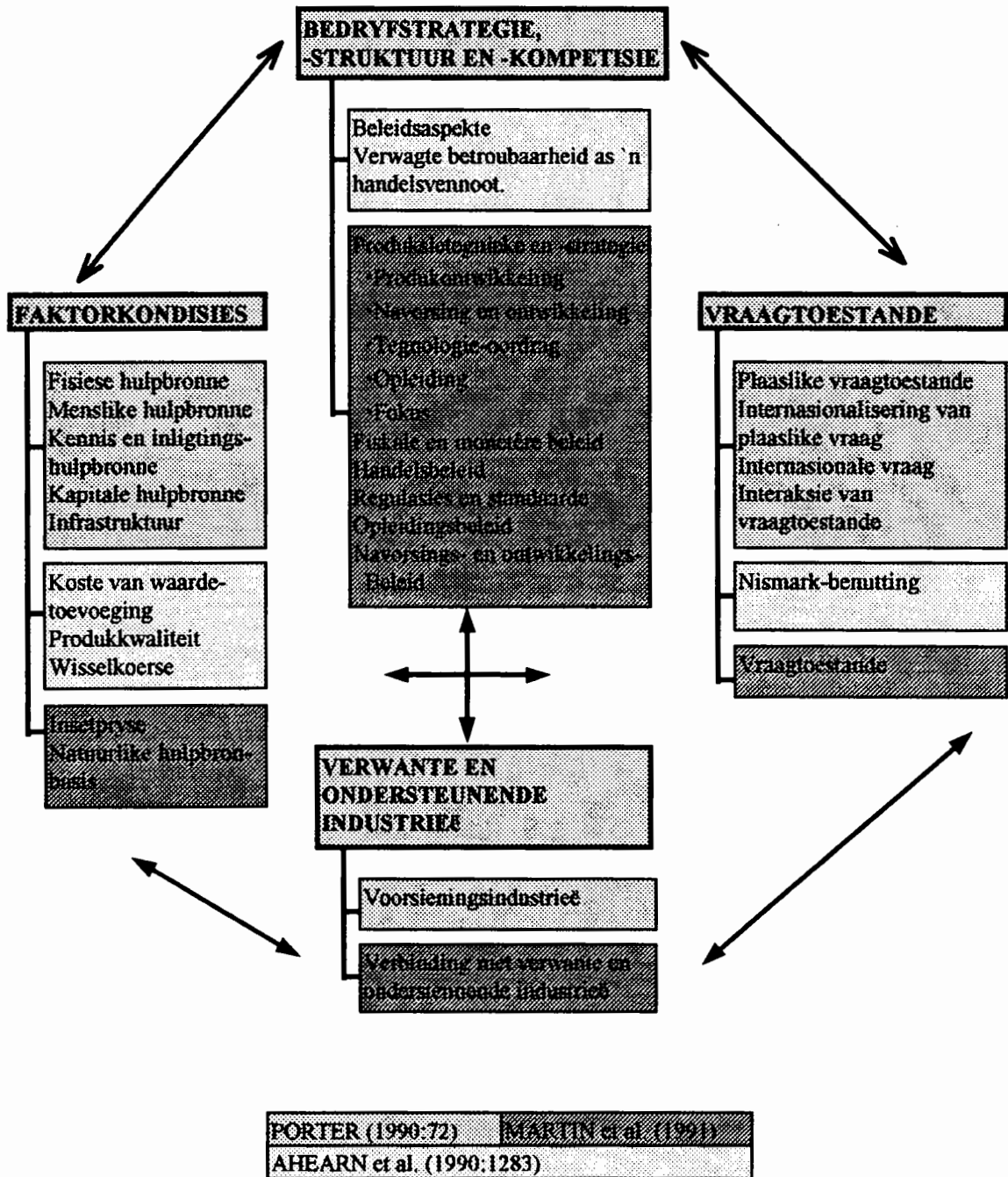
5.3.2 Aanvulling volgens Martin, Westgren, Duren

Die werk van Martin et al. (1991) kan as komplementêr tot die werk van Porter beskou word. In hierdie werk word 'n aantal sogenaamde *drivers* van mededingende voordeel bespreek. Daar word tussen vier tipes *drivers* onderskei. Die eerste tipe is die determinante van mededingende voordeel wat deur die betrokke onderneming of bedryf self beheer word. Hieronder ressorteer aspekte soos produksie-strategie,

produksie-tegnieke, produk-ontwikkeling, tegnologie-oordrag, menslike hulpbron-ontwikkeling, navorsing asook verbinding met verwante en ondersteunende industrieë. Hierdie sogenaamde algemene determinante van mededingendheid vind komplementêr toepassing binne die beoogde model, maar egter ook sekondêr tot die breë determinante, soos voorgestel deur Porter (1990:72).

Die tweede tipe determinante wat Martin et al. (1991) voorstel is aspekte wat primêr deur die owerheid beheer word. Faktore wat hieronder ressorteer is onder andere fiskale en monetêre beleid, handelsbeleid, regulasies en standaarde, asook navorsings- en ontwikkelingsbeleid.

Die derde groep determinante van mededingende voordeel is slegs gedeeltelik beheerbaar deur die onderneming self en gedeeltelik beheerbaar deur die owerheid. Hieronder ressorteer insetprys en vraagtoestande. Die laaste groep determinante is nie beheerbaar deur die owerheid of die betrokke onderneming nie en sluit in die gegewe natuurlike hulpbronbasis. 'n Kombinasie van die werk van Martin et al. (1991) en die Porter-diamant het die struktuur, soos aangebied in Figuur 5.2, tot gevolg.



FIGUUR 5.2: UITBOUDINGS VAN DIE PORTER-MODEL VOLGENS MARTIN, WESTGREN EN DUREN

Bronne: Martin, Westgren en Duren, 1991, Ahearn, Culver & Schoney, 1990:1283, Porter, 1990:72

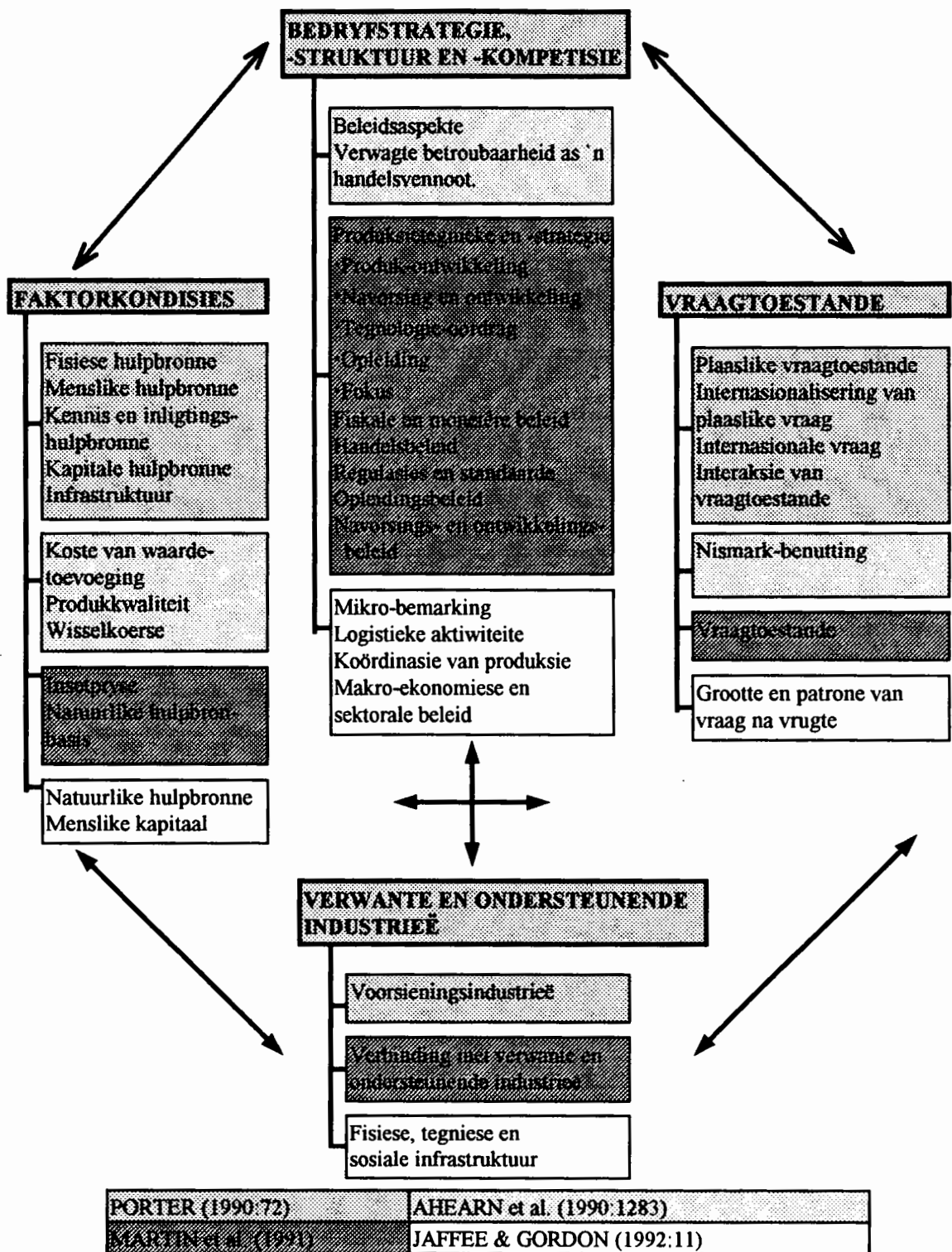
Die integrering van die determinante van nasionale mededingende voordeel met die sogenaamde algemene determinante van mededingende voordeel maak Porter se diamant-analise meer toepaslik, selfs tot op bedryfsvlak. Nie net dien dit as motivering om die diamant-analise te gebruik nie, maar verskaf ook aan die model 'n bedryfspesifieke, toepaslike karakter.

5.3.3 Aanvulling volgens Jaffee en Gordon

'n Verdere aanvulling tot die Porter-diamant kan in die werk van Jaffee en Gordon (1992:11) gevind word. Volgens hierdie outeurs hang die bereiking van mededingende voordele en dus die versterking van mededingendheid van die volgende aspekte af:

- grootte en patrone van die vraag na die produk;
- makro-ekonomiese en sektorale beleid;
- kwaliteit van natuurlike hulpbronne;
- menslike kapitaal;
- fisiese, tegniese en sosiale infrastruktuur; en
- mikro-bemarking, logistieke aktiwiteite en koördinasie van produksie.

Dieselfde outeurs stel egter nog 'n klassifikasie van die genoemde determinante voor. Die beskouing is dat grootte en patrone ten opsigte van die vraag na die produk, asook makro-ekonomiese en sektorale beleid, as insentiewe vir volgehoue produksie dien. Die kwaliteit van natuurlike hulpbronne, menslike kapitaal en infrastruktuur verteenwoordig die kapasiteite om op die genoemde insentiewe te reageer. Mikro-bemarking, logistieke aktiwiteite en koördinasie van produksie bepaal die invloed van die respons van die reaksie op die insentiewe. Die bydrae van Jaffee en Gordon (1992:11) komplementeer die diamant-analise in 'n groot mate en ondersteun die determinante waarop die diamant-analise berus. Dit is ook komplementêr tot die werk van Martin et al.(1991). Die Porter-model kan tot die volgende uitgebou word soos aangetoon in Figuur 5.3.



FIGUUR 5.3 AANVULLINGS VOLGENS JAFFEE EN GORDON

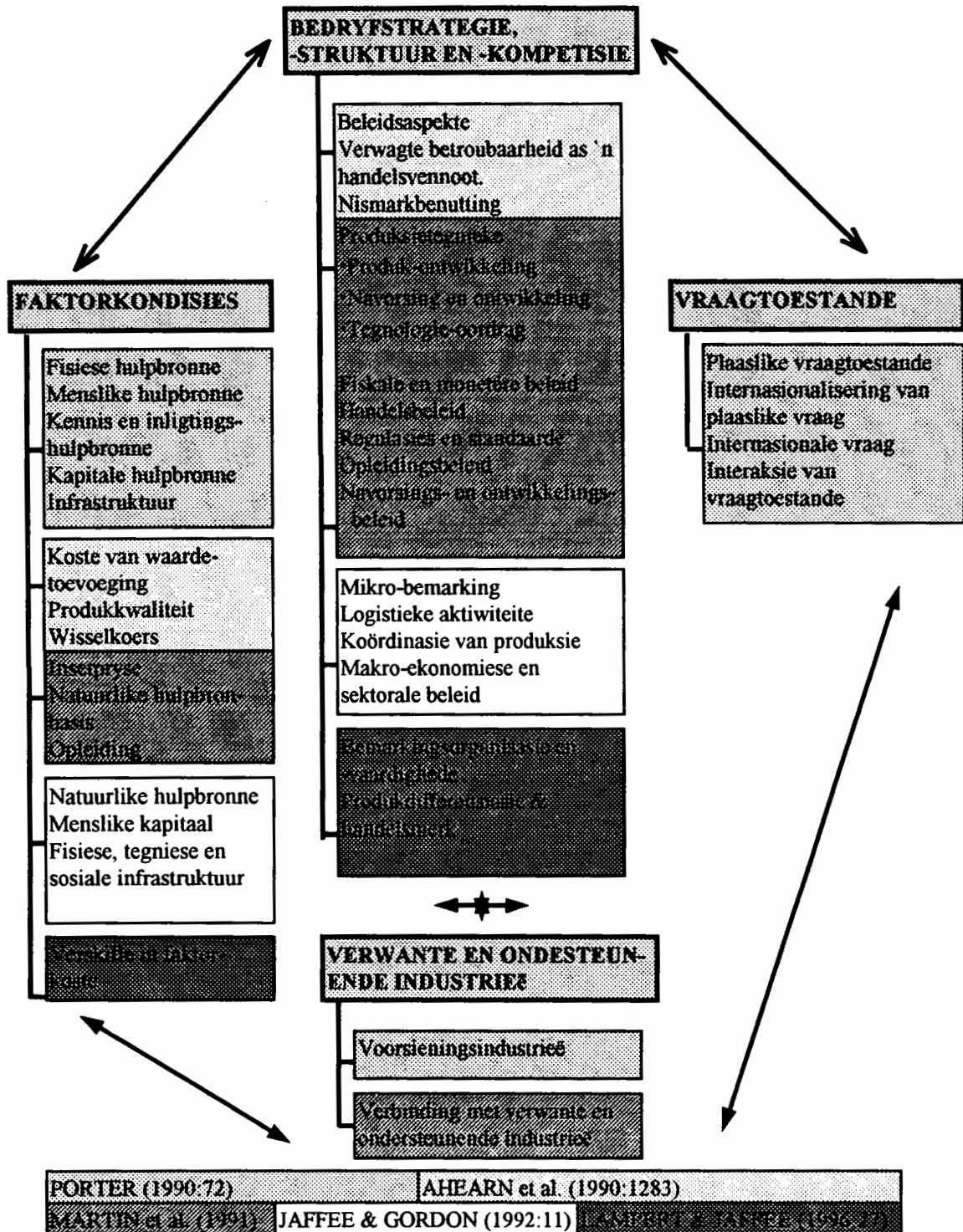
Bronne: Jaffee en Gordon, 1992:11; Martin et al., 1991, Ahearn et al., 1990:1283, Porter, 1990:72.

5.3.4 Aanvulling volgens Lampert en Jaffee

Lampert en Jaffee (1996:27) is van mening dat die vermoë van 'n bepaalde nasie om mededingende voordele te bereik, van die volgende aspekte afhang:

- verskille in faktorkoste;
- verskille binne bemarkingsorganisasie, -vaardighede, en -strategie;
- handelsmerk met 'n gunstige verbruikerspersepsie; en
- 'n unieke, goed gedifferensieerde produk.

Hierdie vier aspekte vind direkte toepassing binne die vrugtebedryf en kan, soos aangedui in Figuur 5.4, ter aanvulling van die Porter-model aangewend word.



FIGUUR 5.4: AANVULLING VOLGENS LAMPERT EN JAFFEE (1996:27)

Bronne: Lampert en Jaffee, 1996:27; Jaffee en Gordon, 1992:11; Martin et al., 1991, Ahearn et al., 1990:1283, Porter, 1990:72

Figuur 5.4 sal as basiese raamwerk gebruik word om die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense *home base* waarbinne die onderskeie appelbedrywe van die twee lande funksioneer, te omskryf.

5.4 VOORVEREISTES VIR 'N HOME BASE WAT SAL LEI TOT DIE REALISASIE VAN NASIONALE MEDEDINGENDE VOORDEEL

Volgens Porter (1990:602) sal ondernemings en industrieë internasionale handelsukses bereik wanneer die *home base* waarbinne die bedryf opereer, die mees gunstige binnelandse bedryfsomgewing vir die bereiking van mededingende voordele skep. 'n Gunstige *home base* moet aan sekere basiese vereistes voldoen. Hierdie vereistes vorm 'n integrale deel van Porter (1990:72) se diamant-analise.

5.4.1 Voorvereistes vir bedryfstrategie, -struktuur en -kompetiesie

Waar die diamant-analise gebruik word om die *home base* waarin 'n bepaalde bedryf funksioneer, te omskryf, is daar volgens Porter (1990:603) sekere voorvereistes waaraan die “strategie-, struktuur- en kompetisie-komponent” van die diamant-analise moet voldoen. Hierdie voorvereistes is die volgende:

- Die bestuurstyle asook die organisatoriese strukture binne die bedryf behoort aan die bedryfsbehoefes te voldoen.
- Is die bedryf in staat om besondere vaardigheid te lok?
- Beleggersdoelstellings behoort in pas met die mededingendheidsbehoefes binne die bedryf te wees.
- Daar behoort vermoënde mededingers op plaaslike vlak te wees.

5.4.2 Voorvereistes ten opsigte van faktorkondisies

Die voorvereistes rakende die faktorkomponent van die diamant-analise behels die volgende aspekte:

- Die bepaalde nasie moet oor toepaslike, gevorderde produksie-faktore beskik en die segmente moet duidelik gedefinieer wees.

- Die nasie moet oor uitstekende meganismes beskik vir die skepping van produksiefaktore.
- Selektiewe faktor-tekortkominge binne die nasie behoort rigtinggewende indikatore van buitelandse toestande te wees.

5.4.3 Voorvereistes ten opsigte van verwante en ondersteunende industrieë

Voorvereistes vir die verwante en ondersteunende industrie-komponent van die diamant-analise is die volgende:

- Die nasie moet oor wêreldklas voorsiener-industrieë beskik.
- Die nasie behoort oor sterk verwante industrieë te beskik

5.4.4 Voorvereistes vir vraagtoestande

Voorvereistes vir die vraagtoestande-komponent van die diamant-analise is die volgende:

- Plaaslike aankopers van die betrokke bedryf se produkte moet gesofistikeerd wees, en hoë eise behoort aan voorsieners gestel te word.
- Die kopers in die nasie moet oor spesifieke betekenisvolle behoeftes, wat nie in ander wêrelddele belangrik is nie, beskik.
- Internasionale verbruikersbehoefte moet deur plaaslike verbruikersbehoefte geantisepeer word.
- Distribusie-kanale binne die nasie moet gesofistikeerd wees, en internasionale tendense moet weerspieël word.

5.5 SAMEVATTING

Mededingende voordele kan slegs betekenisvol geanaliseer word wanneer relatiewe metings gedoen word. Daarom is dit van kardinale belang dat 'n model wat poog om die bereiking van mededingende voordele te kan verklaar, relatiewe vergelykings moontlik maak. Volgens die Porter-model (diamant-analise) word internasionale

handelsmededingendheid verklaar deur 'n vergelykende bedryfspesifieke omgewingsanalise (*home base*-vergelyking). Die Porter-model verskaf dus 'n ekonomies regverdigbare raamwerk waarvolgens die bedryfspesifieke besluitnemingsomgewings van twee kompeterende bedrywe, deur middel van gelyktydige beskrywende vergelykings, ontleed kan word.

Die uitbouing van Porter se diamant-analise vul die breë determinante van mededingende voordeel aan met sekere algemene determinante van mededingende voordeel. Dit op sigself maak Porter se diamant-analise meer toepaslik op 'n kommoditeitsstelsel soos aangetref in 'n bepaalde land se appelbedryf. Porter se werk is uitgebrei deur ekonomies verdedigbare, meetbare, kwantitatiewe maatstawwe by te voeg.

Elk van Porter se breë determinante moet aan sekere voorwaardes of voorvereistes voldoen ten einde 'n *home base* te konstrueer wat die beste geleentheid vir 'n bepaalde bedryf (binne daardie *home base*) sal bied om mededingende voordeel te bereik. Die totale bydrae van die nasionale omgewing is die nasionale mededingende voordeel van 'n betrokke nasie.

In hoofstukke 6 tot 9 sal die aangepaste Porter-model op die Chileense en Suid-Afrikaanse appelbedrywe van toepassing gemaak word.

HOOFTUK 6

BEDRYFSTRUKTUUR, BEDRYFSTRATEGIE EN BEDRYFSKOMPETISIE

6.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n vergelykende beskrywing te gee van die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense appelbedrywe ten opsigte van struktuur, strategie sowel as kompetisie binne elke bedryf. Vir hierdie doel sal die uitgebreide Porter-model, soos uiteengesit in Afdeling 5.3, gebruik word. Die doel van die hoofstuk is ook om die funksie van alle rolspelers binne die struktuur van die bedryf te omskryf en aan te toon watter bydrae op elke vlak gemaak word. Deurgaans sal gepoog word om *home base*-verskille uit te lig en aan te dui tot welke mate hierdie verskille kan bydra tot nasionale mededingende voordeel.

6.2 BEDRYFSTRUKTUUR

6.2.1 Bedryfstruktuur: Die Suid-Afrikaanse Appelbedryf

Die Suid-Afrikaanse bedryf was van so vroeg as Julie 1899 'n bedryf wat georden was en beskik het oor 'n formele struktuur. Gedurende daardie jaar is 'n vereniging bekend as die *Western Province Fruit Exporters Association* gestig met die doel om kollektief vir die vrugtebedryf te beding (sien Afdeling 2.2.1, p.5). Hierna het verskeie bedryfsliggame die lig gesien waarvan die Sagtevrugteraad, in teme van die 1937- en later die 1968-Bemarkingswet, die grootste invloed gehad het. Die uitstaande kenmerk van die struktuur van die Suid-Afrikaanse appelbedryf was die Sagtevrugteskema, wat bepaal het dat sagtevrugte vanaf 1946 deur 'n eenkanaal-uitvoerskema uitgevoer sou word. Die skema het voorsiening gemaak vir die aanstelling van die Sagtevrugteraad wat struktuur aan die bedryf verleen het en produsente in die totale beheer van die organisasie binne die bedryf geplaas het (Unifruco, 1995).

6.2.1.1 Produsentprofiel

Die gemiddelde grootte van 'n produksie-eenheid vir appels in Suid-Afrika is ongeveer 40 hektaar, en volgens Rabe (1995:81) bly die meerderheid van Suid-Afrikaanse produsente self op hul plase. Ook verpak die meerderheid van die produsente koöperatief, terwyl 'n kleiner persentasie hul eie pakstore besit, of van kontrakverpakking gebruik maak.

Tans bestaan daar egter 'n tendens dat produsente wegbeweeg van koöperatiewe verpakking en in groepe van 2 tot 10 die verpakking en bemarking organiseer.

6.2.1.2 Produsente-organisasies

6.2.1.2.1 Die Suid-Afrikaanse Appel- en Peerprodusenteverening (SAAPPV)

Volgens Rabe (1995:60) verteenwoordig die Suid-Afrikaanse Appel- en Peerprodusentevereniging ongeveer 87 % van alle kernvrugproduksie vir vars verbruik. Die vereniging is veral gemoeid met beleidsformulering binne die kernvrugbedryf, en produsente sluit op 'n vrywillige basis by die vereniging aan. Die organisasie word algemeen erken as die spreekbuis vir kernvrugprodusente en dienoreenkomstig is dit die eerste prioriteit van die organisasie om na die belange van sy lede om te sien.

Die SAAPPV Raad, die hoofuitvoerende liggaam van die organisasie wat met beleidsformulering en besluitneming gemoeid is, word saamgestel uit 24 lede asook 15 gekoöpteerde lede waarvan verteenwoordiging op 'n areabasis geskied. Die vereniging is 'n geaffilieerde lid van Landbou Wes-Kaap, 'n aktiewe lid van die Varsprodukte Bemarkingsorganisasie, die Suid-Afrikaanse Verkoelings- en Verspreidingsassosiasie en die Nasionale Varsprodukte Forum (SAAPPV, 1997:4). Die vereniging word gefinansier deur die vrywillige bydraes van sy lede.

Onderliggend aan die missiestelling om in die eerste plek na die prioriteite van sy lede om te sien, kan die algemene strategiese besigheidsbeginsels van die assosiasie soos volg uiteengesit word:

- om die belange van lede te beskerm en uit te bou deur middel van 'n deursigtige en effektiewe diens- en verteenwoordigingstruktuur;
- om hul te beywer vir vrywillige lidmaatskap;
- om die outonomie van lede en lidmaat-organisasies te handhaaf;
- om verantwoordelikheid te neem vir besluitneming deur amptenare; en
- om finansiële-, personeel- en infrastruktuurkapasiteite te skep sodat die korrekte besluite vinnig en effektief geneem kan word (SAAPPV, 1994).

Die outonomie van die vereniging is gesetel binne 'n raad van 22 verkose lede vanuit die 8 kernvrugproduksiestreke. Tot en met 1997 het die vereniging in noue samewerking met die Sagtevrugteraad en Unifruco gewerk en befondsing van die vereniging het via ledegeld (30%), sekretariële en statistiese dienste aan verwante organisasies (10%) sowel as statutêre heffings via die Sagtevrugteraad geskied (60%) (Rabe, 1995:62).

6.2.1.2.2 Die Kaaplandse Pomologiese Vereniging (KPV)

Die doel van die KPV is om inligting aan produsente oor te dra. Die vereniging staan in diens van die totale sagtevrugtebedryf en versprei inligting ten opsigte van tegniese verbouingsaspekte, menslike hulpbron- en meganisatie-aangeleenthede. Die vereniging lewer primêr 'n diens aan produsente, ongeag die instansie wat as uitvoerder gebruik word. Die 1 200 lede van die vereniging verbou en verpak 95 % van alle Suid-Afrikaanse kern- en steenvrugte (Van Heerden, 1997).

6.2.1.3 Operasionele Bedryfsorganisasies

Die herstrukturering van die sagtevrugtebedryf het oorsprong gegee aan 'n sogenaamde plat, koste-doeltreffende bedryfstruktuur wat die bedryf op strategiese terrein moes saambind en voorsiening moes maak vir die volgende aspekte:

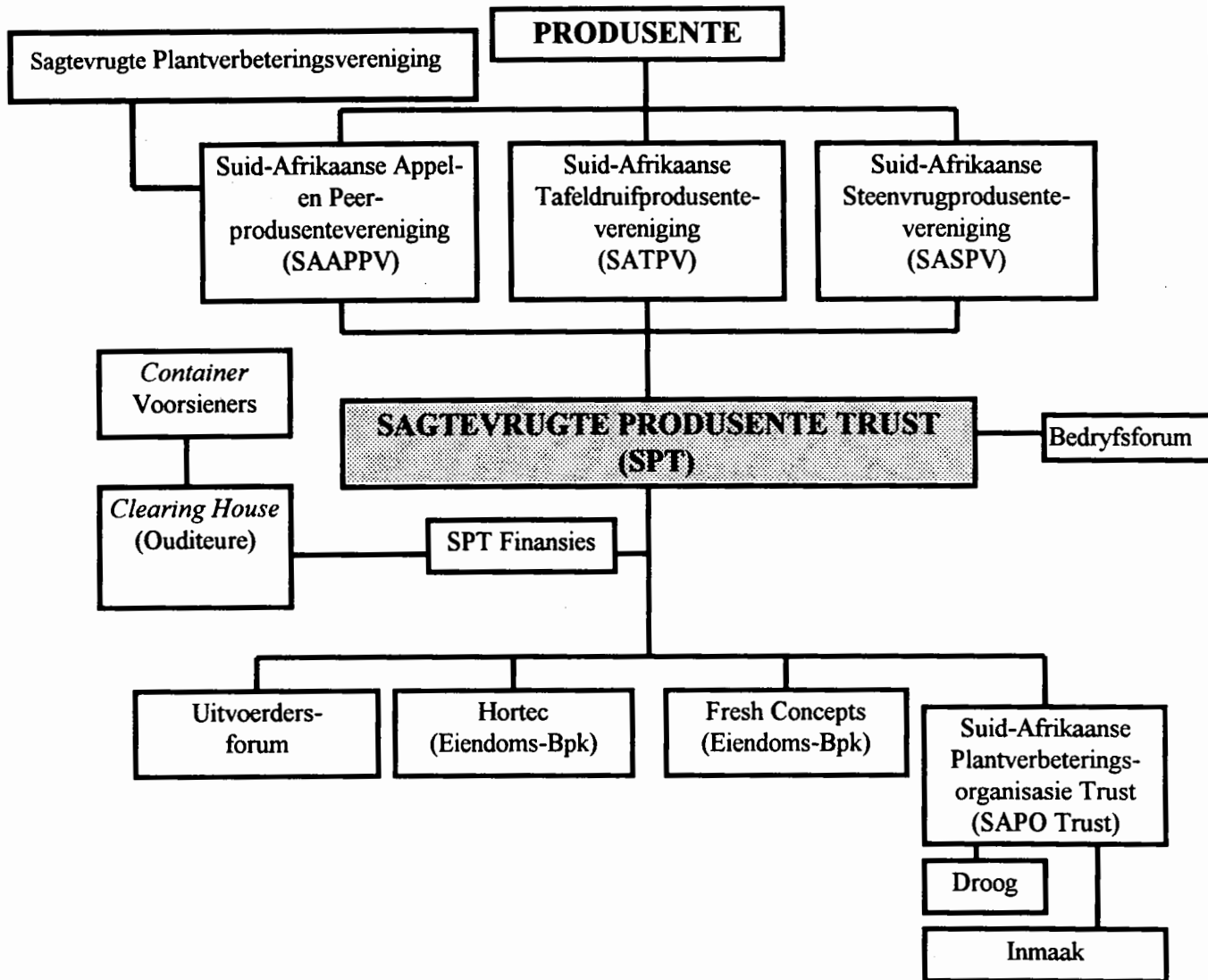
- die unieke kenmerke van drie vruggroepe (kernvrugte, steenvrugte en tafeldruive) en hul eie sake binne die betrokke produsenteverenigings; en

- die algemene sake binne 'n oorkoepelende struktuur waarbinne die finale outoriteit van die bedryf gesetel sal wees, naamlik die Sagtevrugte Produsente Trust (SPT).

Die aspekte waarna verwys word, sluit die volgende in:

- Navorsing (behoeftebepaling, prioritisering, bepaling van die vlakke van befondsing, aanwending daarvan en fasilitering van terugvoering en implementering van resultate)
- Plantverbetering en sertifisering
- Plaaslike generiese promosies en sosiale verantwoordelikheid
- Bedryfskommunikasie en -beeld
- Inligting (boomsensus, aanplantingsriglyne, ekonomiese produktiwiteitsparameters, winsgewendheid, volumes per marksegment)
- Ander aspekte soos wetgewing (arbeid, grondbelasting, water), asook skakeling en koördinerings met ander bedrywe en organisasies (SAAPPV, 1997:7)

Die “nuwe” bedryfsstruktuur van die Suid-Afrikaanse sagtevrugtebedryf kan skematies uiteengesit word soos aangedui in Figuur 6.1.



FIGUUR 6.1: BEDRYFSTRUKTUUR: SAGTEVRUGTE PRODUSENTE TRUST EN VERWANTE ORGANISASIES

Bron: SAAPPV, 1997:15

Die Suid-Afrikaanse Appel- en Peerprodusentevereniging, Suid-Afrikaanse Tafeldruifprodusentevereniging en die Suid-Afrikaanse Steenvrugprodusentevereniging se funksies behels die koördinerende en hanterende van alle vrugsoort- en produksie-aspekte op produsentvlak. Verteenwoordiging binne die betrokke verenigings geskied op 'n streeksbasis.

6.2.1.3.1 Die Sagtevrugte Produsente Trust (SPT)

Wat die **Sagtevrugteprodusente Trust** betref, nomineer die drie produsente-organisasies elk drie trustees. Tesame met die voorsitter is daar dus 10 trustees as sulks. Die funksie van die trust is om alle sake van gemeenskaplike belang te hanteer/koördineer.

6.2.1.3.2 SPT-Finansies

SPT-Finansies is 'n artikel 21-maatskappy en verteenwoordiging behels een direkteur vir elk van die drie vrugsoorte, genomineer deur die SPT. Die funksies van die maatskappy behels die ontvangs en hantering van alle finansiële bydraes en sake.

6.2.1.3.3 Bedryfsforum

Die **Bedryfsforum** funksioneer as 'n besluitnemingsliggaam vir alle groepe direk betrokke in die vars sagtevrugtebedryf. Die uitvoerdersforum tree op as 'n inklusiewe forum vir alle uitvoerders van vars sagtevrugte. Aspekte wat hier hanteer sal word, is onder meer graderingsregulasies, fitosanitêre aspekte en verskeping.

6.2.1.3.4 Hortec

Hortec is 'n maatskappy wat die bedryf se navorsingsbegroting opstel en bestuur, die uitkontraktering van navorsingsprojekte aan onder andere die Universiteit van Stellenbosch en die Landbounavorsingsraad (LNR) behartig, asook ander industriële dienste soos rypheidindeksering hanteer. Die direksie word saamgestel uit ses verkose produsente, een van opkomende boere, twee van die uitvoerdersforum en een aangestel deur die SPT.

6.2.1.3.5 *Fresh Concepts*

Fresh Concepts is verantwoordelik vir die opstel en bestuur van die generiese promosieprogram vir die plaaslike mark asook verskeie opvoedkundige projekte. Sewe direkteure word deur produsente op grond van hul bydrae per vrugsoort aangewys, een deur sekondêre vrugteverspreiders, een vanuit die informele sektor en een word deur die SPT aangewys.

6.2.1.3.6 Suid-Afrikaanse Plantverbeteringsorganisasie

Die **Suid-Afrikaanse Plantverbeteringsorganisasie (SAPO)** is in 1974 deur die SVR gestig. Die primêre doel van die organisasie is die verbetering van plantmateriaal vir die Suid-Afrikaanse vrugtebedryf. Dit behels fitosanitêre plantverbetering (siekte-vryheid), genetiese plantverbetering (kultivar-egtheid) asook die ontwikkeling en vermeerdering van verbeterde plantmateriaal (Jooste, 1998). Die verbetering van plantmateriaal behels ook die invoer en kommersialisering van nuwe kultivars. SAPO is ook verantwoordelik vir die vermeerdering asook die kommersialisering van nuwe kultivars wat deur die LNR ontwikkel word. Ook bedien SAPO die droog- sowel as die inmaakbedrywe. Die funksie van SAPO-Trust is die opstel asook die bestuur van die plantverbeteringsbegroting.

6.2.1.3.7 Die Sagtevrugte Plantverbeteringsvereniging (SPV)

Die **Sagtevrugte Plantverbeteringsvereniging** is in 1990 gestig met die doel om die “maksimum gebruik van gesertifiseerde sagtevrugtevoortplantingsmateriaal deur alle sektore van die sagtevrugtebedryf te bevorder” (SPV, 1998). Die vereniging poog om hierdie doelstellings te bereik deur uitvoering te gee aan die bevoegdheids- en die werksaamheids- verrig wat kragtens die Sagtevrugteplantsertifiseringskema ingevolge die Plantverbeteringswet (Wet 53 van 1976) aan die vereniging toegewys is. Volgens Van Rensburg (1997:176) koördineer die SPV alle plantverbeteringsprosesse en die verspreiding van verbeterde plantmateriaal onder die Sagtevrugteplantsertifiseringskema. Die vereniging adviseer ook die verantwoordelike minister en die Registrateur van Plantverbetering oor die toepassing van die Skema, die toepaslike minimum standaarde, erkenning van benamings van kultivars

asook die invoer van sagtevrugtevoortplantingsmateriaal. Die vereniging is ook verantwoordelik vir die saamstel van toepaslike rekords betreffende die hoeveelhede plantmateriaal wat deur geregistreerde kwekers gebruik en verhandel word (SPV, 1998). Ook is die SPV verantwoordelik vir die skakeling en samewerking met die Sagtevrugte Produsente Trust, Droëvrugte Tegniese Dienste, Inmaakvrugte-produsentevereniging asook die Suid-Afrikaanse Kwekersvereniging ten opsigte van alle plantverbeteringsaangeleenthede. Die Sagtevrugteplantsertifiseringskema word toegepas deur die uitvoerende raad van die SPV. Lede van die raad sluit in verteenwoordigers van privaat-plantverbeteringsorganisasies (Topfruit, Stargrow, Microprop, Joubertina-kwekery), SAPO, die Sagtevrugte Produsente Trust, kwekers, die twee navorsingsinstitute van die LNR (Infruitec en Nietvoorbij), Droëvrugte Tegniese Dienste, Inmaakvrugte-produsentevereniging asook verteenwoordiging deur die Departement Landbou. Met die afkondiging van die skema in 1993 is die uitvoerende raad van die SPV in die staatskoerant as die gesag benoem om die skema toe te pas.

6.2.1.3.8 Infruitec

Die Westelike Provinsie Vrughtenavorsingstasie (WPVNS) is in 1937 gestig. Die naam van hierdie organisasie is in 1962 verander na die Navorsingsinstituut vir Vrughte- en Voedseltegnologie (NIVV) en in 1969 na die Navorsingsinstituut vir Vrughte en Vrughtetegnologie (NIVV). Die organisasie is gemoeid met navorsing binne die vrughtebedryf en word deur die staat sowel as die bedryf gefinansier. Navorsing en produk-ontwikkeling is die primêre doelstellings van die organisasie (Van Molendorf, 1998).

6.2.1.4 Samevatting

Die struktuur van die Suid-Afrikaanse appelbedryf het die afgelope 100 jaar al hoe meer georden en ontwikkel geraak. Die struktuur leen hom op bykans alle vlakke tot verteenwoordiging van alle deelhouers. Oor tyd het die totale struktuur al hoe meer dinamies en effektief geraak. Die belangrikste struktuurveranderinge het in 1996 na deregulering van die bedryf plaasgevind.

Die bedryfstruktuur van die Suid-Afrikaanse appelbedryf lewer 'n besliste bydrae tot nasionale mededingende voordeel. 'n Belangrike aspek is dat die struktuur die effektiewe oordrag van inligting en navorsingsresultate tot op produksievlak bevorder. 'n Belangrike tekortkoming is die leemte ten opsigte van die aggressiewe generiese promosie van Suid-Afrikaanse appels en pere in die buiteland.

6.2.2 Bedryfstruktuur: Die Chileense Appelbedryf

6.2.2.1 Struktuur: Produksie en Bemaking

Die doel van hierdie betrokke afdeling is om die struktuur van die totale Chileense appelbedryf te ondersoek. As onderdeel van Porter se diamant-analise sal daar deurgaans gepoog word om die bydrae van bedryfstruktuur tot die nasionale voordeel van die Chileense vrugtebedryf te analiseer.

Die totale struktuur van die Chileense appelbedryf kan as gedentraliseerd beskou word. Daar bestaan geen statutêre organisasie wat outoritêr betreffende die totale bedryf is nie. Die twee belangrikste organisasies binne die bedryf is die nasionale vereniging vir uitvoerders (*Asoexport*) en die nasionale vereniging vir produsente (*Fedefruta*). Daar bestaan dus nie 'n oorkoepelende organisasie wat 'n formele struktuur aan die bedryf verleen nie.

Verskeie uitvoermaatskappye besit produksie-eenhede wat deur amptenare van hierdie maatskappye self bestuur word. Dit beteken dus dat die uitvoerders direk by die produksieproses betrokke is. Privaat-produsente word oorwegend met twee of meer van die uitvoermaatskappye geassosieer. Produsente lewer hul produk in grootmaathouers aan die uitvoerders wat dan die produk verpak en bemark, hetsy plaaslik of internasionaal. Baie min produsente beskik oor hul eie verpakkings- en verkoelingsfasiliteite.

Volgens Fresno (1997) asook Cartwright (1997) is een van die belangrikste strukturele verskille tussen die Suid-Afrikaanse en Chileense appelbedrywe die intense betrokkenheid van die uitvoerders op produksievlak. Verskeie produsente is professionele mense wat ook ander beroepe beoefen (Heidemiller, 1997). Een van die belangrikste kenmerke van die Chileense appelbedryf is die omvattende aantal

uitvoerders wat by die uitvoer van Chileense vrugte betrokke is. Die groot verskeidenheid uitvoerders wat betrokke is, is 'n direkte gevolg van die Pinochet-regering se "vrye" en "oop" ekonomiese beleid met die spesifieke doelstelling om die Chileense ekonomie met die res van die wêreld te integreer (Fresno, 1997; Alcaino, 1997; Cartwright, 1997). Dit is gedoen deur 'n ekonomiese beleid wat uitvoer en buitelandse investering in Chili aangemoedig het. Die gevolg van hierdie beleidsverandering was dat die bruto-waarde van Chili se totale uitvoere van VSA \$ 1.55 miljoen in 1975 tot meer as VSA \$ 10 000 miljoen in 1994 gegroei het.

Tabel 6.1 lys die belangrikste uitvoermaatskappye van Chileense appels op grond van volume-uitvoere vir 1996.

TABEL 6.1: BELANGRIKSTE CHILEENSE APPEL-UITVOERINSTANSIES, 1996 (aantal kartonne x 1000)

Dole Chile S.A.	3256
Unifrutti Traders Ltd.	2486
United Trading Co. S.A.	2018
David del Curto S.A.	1978
Copefrut S.A., Co. Exp.	1767
Frusan Ltda.	804
Exp. Chiquita Ltda.	773
Nafsa, Exp. Frutas Naturales	677
Rucaray Ltda. Exp.	673
C & D International S.A.	394

Bronne: "Fruit on Line", 1997; Decofrut, 1997

Dole Chili het die eerste Chileense vrugte gedurende November 1981 uitgevoer. Die volume vrugte wat Dole hanteer, het vanaf 1.6 miljoen kartonne in 1981/82 tot 18 miljoen kartonne in 1995 gegroei. Dit impliseer dat Dole Chili in 1996 12 % van al Chili se vrugte uitgevoer het. Hierdie vrugte word bemark onder die *Dole* handelsmerk waaronder ook groente en ander verwerkte voedselprodukte bemark word. *Dole Fruit Company* is oorspronklik in Hawaii gestig met die huidige hoofkantoor in Californië, VSA.

Wat totale volumes betref, is *Unifrutti Traders* die derde grootste uitvoerder van Chileense vrugte (Unifrutti, 1997; Asoexport, 1997). Die Unifrutti-groep is ook een van die grootste produsente in Chili. Dit sluit in meer as 3 000 hektaar aangeplante vrugte, wat tafeldruive insluit. Unifrutti beskik ook oor 'n geaffilieerde maatskappy, Univiveros, wat met nuwe kultivars eksperimenteer en plantmateriaal vermeerder. Unifrutti besit tans sewe verpakkings- en verkoelings-eenhede wat strategies versprei is tussen Copiapo, 800 km noord van Santiago, en Linares, 400 km suid van Santiago.

Volgens die Chileense uitvoerdersvereniging, Asoexport, was daar 296 aktiewe uitvoer-organisasies in 1998 by die vereniging geregistreer. In 1995 is 90 % van die totale appel-uitvoere deur slegs 20 van hierdie ondernemings gedoen (Seaton, 1996:74).

Die belangrikste strukturele verskil tussen die Suid-Afrikaanse en Chileense appelbedrywe is die ongereguleerde Chileense bedryf vergeleke met die Suid-Afrikaanse bedryf wat oor 'n geskiedenis van regulering beskik en eers in 1996 gedereguleer is. Die verskille betreffende bedryfstruktuur, as gevolg van die mate van regulering binne die twee bedrywe, sal nog baie lank 'n invloed uitoefen op die strukture van die twee bedrywe. Volgens Porter (1990:603) is die belangrikste voorvereiste ten opsigte van die bedryfstruktuur, die antwoord op die vraag of die struktuur van die bepaalde bedryf in die behoeftes van die bedryf voorsien en in watter mate daarin voorsien word. Wat betref die penetreer van nuwe wêreldmarkte asook globale markdiversifikasie, is die Chileense bedryfstruktuur met 450 uitvoerders, afkomstig van verskeie wêrelddele, 'n besliste voordeel. Die penetreer van nuwe markte resulteer uit gesamentlike pogings deur die Chileense regering asook private instansies. ProChili is 'n regeringsorganisasie wat verantwoordelik is vir die promosie van Chileense produkte in die internasionale besigheidswêreld. Die organisasie staan onder beheer van die Ministerie van Landbou asook die Ministerie van Buitelandse Sake. Tesame met Asoexport (die Chileense uitvoerdersvereniging) asook Fedefruta (produsentevereniging) word nuwe markte nagevors en Chileense vrugte deur middel van generiese promosie geadverteer. Fedefruta is primêr daarvoor verantwoordelik om die belange van die Chileense sagtevrugteprodusente uit te bou en te beskerm. Die *Chilean Fresh Fruit Association* is 'n organisasie wat aktief betrokke is by die promosie van Chileense vrugte in Europa. Hierdie organisasie is deur die Chileense

owerheid in samewerking met die Chileense vars produkte-industrie gestig (Seaton, 1996:78). SAG (Servicio Agrícola y Ganadero) is 'n landboukundige en huishoudkundige diens wat alle fitosanitêre aangeleenthede hanteer. Fitosanitêre ooreenkomste op internasionale handelsvlak word ook deur hierdie instansie gehanteer.

Die Chileense bedryfstruktuur lewer dus op verskeie terreine 'n betekenisvolle bydra tot nasionale mededingende voordeel. Die belangrikste verskil tussen die struktuur van die Suid-Afrikaanse bedryf en dié van die Chileense bedryf is dat laasgenoemde op 'n gedereguleerde bestel geskoei is. Regeringsintervensie is uiters gering terwyl daar geen formele oorkoepelende organisasies soos die SPT bestaan nie. Omdat uitvoerders baie betrokke is by die produksieproses, beteken dit dat markseine baie effektief tot op produksievlak oorgedra word. As gevolg van die groot aantal uitvoerders wat binne die Chileense bedryf betrokke is, het verskeie Suid-Afrikaanse bedryfsleiers die Chileense bedryf as “struktuurloos en sonder dissipline” beskryf (Kriel, 1996). Hierdie strukturele verskil het egter tot gevolg dat Chileense vrugte vandag in meer as 75 lande van die wêreld bemark word. Verskeie uitvoerders het in spesialiste ontwikkel wat betref spesifieke kultivars sowel as spesifieke markte. Dit gee aan Chileense produsente die kans om spesifieke kultivars aan uitvoerders wat die meeste waarde tot die produk kan toevoeg, te voorsien. Omdat Chili 'n geskiedenis van deregulering het, het die struktuur van die bedryf in 'n rigting ontwikkel wat die totale wêreldmark meer effektief kan bedien.

6.3 BEDRYFSTRATEGIE

Volgens Kroon (1991:169) is die woord strategie afgelei van die Griekse woord *strategos* wat generaalskap beteken. Dit is in die militêre sin gebruik as die kuns of plan wat die generaal gebruik om die vyand, met inagneming van sy mag en situasie, te oorweldig. Volgens Laubscher (1987:1) behels die strategie van 'n onderneming of bedryf die doelgerigte, toekomsgerigte en allesomvattende beskouing van die doel en aard daarvan. In die bestuursproses word 'n gepaste plan of metode toegepas wat daarop gemik is om vooraf geformuleerde doelwitte te bereik.

Die doel van hierdie bepaalde afdeling is om binne die raamwerk van die totale bedryfstruktuur die strategieë wat deur al die betrokke rolspelers binne die struktuur

gevolg word, te ondersoek. Die ondersoek is dus daarop gemik om uiteindelik 'n vergelykende afleiding te maak van die verskillende strategieë wat deur die Suid-Afrikaanse en die Chileense appelbedrywe gevolg word. Die wese van strategie is gesetel in beleid. Beleid is 'n bepalende faktor tot die skepping van nasionale mededingende voordeel (Ahearn, Culver & Schoney, 1990:1283). In Afdeling 6.3.1 word 'n beskrywing gegee van die belangrikste beleidsaspekte wat 'n invloed het op die *home base* (binnelandse bedryfsomgewing) waarbinne die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense vrugtebedrywe opereer.

6.3.1 Beleidsaspekte en die Invloed daarvan op Strategie

Hierdie afdeling bied 'n uiteensetting van alle relevante beleidsaspekte wat 'n invloed het op die bedryfstrategie van onderskeidelik die Suid-Afrikaanse en die Chileense appelbedrywe.

6.3.1.1 Beleidsaspekte: Suid-Afrika

6.3.1.1.1 Makro-ekonomiese Beleid: Suid-Afrika

In hierdie afdeling word daar kortliks gekyk na die Suid-Afrikaanse makro-ekonomiese beleid sedert 1970. In teenstelling met die situasie in Chili was makro-ekonomiese beleidsake tradisioneel nie belangrike politieke vraagstukke in Suid-Afrika nie (Mohr & Rogers, 1991:398). Gedurende die sewentiger- en tagtigerjare was daar byna geen verskil tussen die ekonomiese beleid van Suid-Afrika se politieke partye nie, self toe ernstige makro-ekonomiese probleme soos stagflasië ondervind is.

Die prestasie van die Suid-Afrikaanse ekonomie het sedert 1974 oor die algemeen aanmerklik agteruitgegaan, veral in vergelyking met die jare sestig. Die groeikoers van die reële BBP¹ het byvoorbeeld van 'n jaarlikse gemiddelde van 5.8 persent in die sestigerjare tot minder as 2 % in die tagtiger- en negentigerjare gedaal (Volkskas, 1987; Mohr & Rogers, 1991:399).

¹ Bruto Binnelandse Produk

Die swak prestasie van die Suid-Afrikaanse ekonomie, veral in die jare tagtig, word op verskeie maniere verklaar. Sommige ekonome beskou dit as bewys daarvan dat die Suid-Afrikaanse ekonomie in die afwaartse fase van die sogenaamde lang golf (konjunkturgolf) van ekonomiese aktiwiteit was. Ander meen dat die swak prestasie simptomaties was van toenemende sosiale en politieke konflik in Suid-Afrika (Mohr & Rogers, 1991:398). Hierdie konflik, wat gespruit het uit die apartheidsbeleid, is beskou as die grondslag van die stygende inflasie, die stagnasie van private vaste investering en die land se betalingsbalans-probleme. 'n Derde groep ekonome blameer die beleidmakers vir die toepassing van onvanpaste beleidmaatreëls (Mohr & Rogers, 1991:400).

Ekonomiese verwickelinge in Suid-Afrika is deur ongunstige internasionale politieke gebeure vererger. Suid-Afrika het al hoe meer die teiken geword van veldtogte vir disinvestering, sanksies en boikotte. Suid-Afrikaanse uitvoerprodukte is toegang tot verskeie internasionale markte geweier. 'n Direkte gevolg hiervan was dat Suid-Afrikaanse vrugte langs ompaaie of onder 'n handelsmerk wat herkoms verbloem het, uitgevoer moes word. Dit het addisionele koste meegebring. Dit het moeiliker en duurder geword om sekere noodsaaklike invoergoedere te bekom, en die netto invloei van buitelandse kapitaal (wat vóór 1976 'n kenmerk van die Suid-Afrikaanse betalingsbalans was) het na 'n uitvloei verander. Die land se betalingsbalansprobleme is teen die einde van Augustus 1985 op 'n spits gedryf. Op 1 September 1985 is 'n moratorium op buitelandse skuld geplaas, terwyl valutabeheer op nie-inwoners en die finansiële rand ook heringestel is (Mohr & Rogers, 1991:401). Die Suid-Afrikaanse ekonomie en die ekonomiese beleid is dus gedurende die sewentiger- en tagtigerjare beduidend deur internasionale gebeure beïnvloed. In 'n klein oop ekonomie is betalingsbalans-oorwegings dikwels oorheersend, en vanweë ongunstige omstandighede moes die stabilisasiebeleid in Suid-Afrika, veral in die tagtigerjare, dikwels daarop gemik wees om die eksterne ewewig te handhaaf of te herstel.

Afgesien van die internasionale verwickelinge, was daar ook etlike binnelandse versteurings wat 'n uitwerking op die ekonomie gehad het. Die ergste was die grootskaalse stedelike onrus wat in 1976 in Soweto begin het (Mohr & Rogers, 1991:401). Nog politieke onrus vanaf September 1984 het gelei tot die afkondiging van 'n noodtoestand in Junie 1986. Toenemende werkloosheid was een van die

belangrikste oorsake van die maatskaplike en politieke onrus in Suid-Afrika. Volgens Mohr & Rogers (1991:401) is die komponent van totale vraag wat die gevoeligste is vir ongunstige ekonomiese verwagtinge, vaste investering. Reële besteding op vaste investering deur die privaatsektor het gevolglik van 1982 tot 1986 met 28 % gedaal. Dit was egter nie slegs totale vraag wat negatief deur politieke gebeure beïnvloed is nie. Verskeie van die gebeure het 'n verhoogde staatsbesteding tot gevolg gehad, soos byvoorbeeld die Angolese konflik van 1975 en Suid-Afrika se daaropvolgende betrokkenheid by die militêre beveiliging van Suidwes-Afrika/Namibië. Ook het die internasionale wapenverbod aanleiding gegee tot die stigting van Krygkor. Projekte soos Sasol II en III en Atlantis-diesel is eerder om strategiese redes as om ekonomiese redes van stapel gestuur.

Binne 'n klein, oop ekonomie soos dié van Suid-Afrika, wat van ingevoerde kapitaal- en intermediêre goedere afhanklik is en wat ongeveer een derde van die totale BBP uitvoer, is die betalingsbalans dikwels van oorheersende belang. Dit beteken dat as daar 'n ernstige betalingsbalanstekort is, die ekonomiese beleid eenvoudig aangepas moet word om die tekort uit te skakel. Buitelandse skuldverpligtinge is ook bepalend vir ekonomiese beleidsformulering.

Die enkele aspek wat tydens die negentigerjare die grootste invloed op veranderinge binne makro-ekonomiese beleid gehad het, was die bewind van die ANC tydens die land se eerste demokratiese verkiesing in 1994. Hoewel die nuwe regering voortgegaan het met die beleid van deregulering en privatisering, is verskerpte sosio-ekonomiese programme aangekondig en wat die landbou betref, het die beleidsdoelstelling van voedselselfvoorsienendheid, plek gemaak vir die strewe na voedselsekuriteit. Op makro-ekonomiese vlak het BBP begin styg en inflasie begin daal. Die opheffing van sanksies het buitelandse investering aansienlik laat toeneem en ekonomiese groei gestimuleer.

Een van die belangrikste implikasies wat die Suid-Afrikaanse makro-ekonomiese beleid op die vrugtebedryf en spesifiek die appelbedryf gehad het, was die beleid van aparte ekonomiese ontwikkeling (apartheid). Dit het geïmpliseer dat buitelandse markdiversifikasie sowel as effektiewe blootstelling aan internasionale marktendense

aan bande gelê is. Sosiale en politieke konflik het buitelandse beleggers ontmoedig om in Suid-Afrika te belê en hoë inflasie het binnelandse marktoestande negatief beïnvloed.

Die huidige regering se beleid van deregulering het die totale vrugtebedryf verander. Verskeie nuwe markte vir Suid-Afrikaanse appels is gevind terwyl verskerpte sosio-ekonomiese programme binnelandse markpotensiaal positief beïnvloed het. Omdat die Suid-Afrikaanse appelbedryf in die proses aan verskeie “nuwe” veranderlikes blootgestel is, is geleentheid geskep vir nuwe, innoverende strategieë binne die bedryf.

6.3.1.1.2 Fiskale en Monetêre Beleid: Suid-Afrika

Volgens Mohr & Rogers (1991:409) het fiskale beleid te make met die struktuur en vlak van staatsbesteding, belasting en oordragte. Browne (1975:1) omskryf die term met die volgende definisie:

Fiscal policy deals with decisions regarding the finances of public authorities - their revenues and expenditures, and their borrowing and lending operations. Public authorities include all levels of Government in South Africa.

In Suid-Afrika is die Departement van Finansies verantwoordelik vir die formulering van fiskale beleid. Wat die geskiedenis van die fiskale beleid in Suid-Afrika betref, was daar deurlopende elemente in die belastingwet ingebou wat bepaalde ekonomiese aktiwiteit stimuleer. Veral wat landbou-belasting betref, is kortings ingebou wat volgehoue produksie-uitbreidings en herinvesterings in die landbou aangemoedig het.

In teenstelling met die hoë owerheidsbesteding in die eerste helfte van die 1970's het fiskale dissipline na 1976 die wagwoord begin word. Die belangrikste redes hiervoor was dat die toename in staatsbesteding 'n belangrike oorsaak van toenemende inflasie was, asook die voorwaardes van die lening wat Suid-Afrika in Januarie 1976 van die Internasionale Monetêre Fonds verkry het. Die owerheidsbesteding in die tydperk 1976 tot 1980 is gekenmerk deur besnoeiing van investeringsbesteding en kleiner verhogings aan staatsamptenare (Mohr & Rogers, 1991:15). In 1995 het die SARB¹

¹ Suid-Afrikaanse Reserwebank

die finansiële rand opgehef. Fiskale dissipline is egter een van die probleme waarmee die huidige ANC-regering te make het.

Monetêre beleid in Suid-Afrika word deur die SARB geïmplementeer. Monetêre beleidsinstrumente bestaan uit veranderinge in die geldvoorraad, veranderinge in die diskonto-koers (rentekoers) en maatreëls vir die beheer van die bankstelsel. 'n Verklarende definisie van monetêre beleid is die van die De Kock-kommissie (1985:3) wat soos volg lui: *Alle doelgerigte optredes van die monetêre owerhede om die monetêre groothede, die beskikbaarheid van krediet en rentekoerse te beïnvloed, met die oog daarop om monetêre-vraag, -inkome, -produksie, -pryse en die betalingsbalans te beïnvloed.*

Die monetêre beleid is gemik op die bereiking van algemene ekonomiese stabiliteit en nie slegs op die bereiking van langtermyn-prysstabiliteit nie. Wat monetêre beleid in Suid-Afrika betref, is die 1960's deur Keynesiaanse idees oorheers. Wat die stabilisasiebeleid betref, is daar by die bereiking van makro-ekonomiese beleidsoogmerke hoofsaaklik staatgemaak op fiskale beleid. Die monetêre beleid het 'n meer passiewe rol gespeel, en rentekoerse het op betreklik lae vlakke gestabiliseer. Daar is gebruik gemaak van kredietplafonne, veranderinge in die likiede batevereistes, en direkte of indirekte rentekoerssubsidies aan bepaalde sektore, soos die landbou, uitvoerders en huiseienaars (Franzsen, 1983: 113-114). In die sewentigerjare was verskeie van hierdie kenmerke van monetêre beleid steeds aanwesig (Mohr & Rogers, 1991:423). Teen die einde van die sewentigerjare was daar egter 'n duidelike verskuiwing na idees van 'n meer monetaristiese aard.

Die huidige Suid-Afrikaanse belastingwet moedig steeds produksie-uitbreiding en herinvestering aan. Elemente binne die fiskale beleid is dus bevorderlik vir 'n strategie van deurlopende herinvestering en uitbreiding. 'n Toename in staatsbesteding kan egter inflasie verhoog wat 'n negatiewe invloed op binnelandse markpotensiaal mag hê.

Wat monetêre beleid betref, is die diskonto-koers die belangrikste enkele aspek wat 'n direkte invloed op strategie binne die appelbedryf het. Die huidige hoë rentekoers plaas finansiële druk op produsente wat van finansiering in die vorm van lenings gebruik maak.

As die monetêre beleid onsuksesvol is ten opsigte van die bereiking van algemene ekonomiese stabiliteit, sal binnelandse markpotensiaal negatief daardeur beïnvloed word.

6.3.1.1.3 Huidige Ekonomiese Toestand: Suid-Afrika, 1998

Wêreldmarkte word tans gekenmerk deur 'n resessie betreffende Asiese ekonomieë. Daar is aanduidings dat die ekonomieë van die VSA asook Europa in 1999 stadiger kan begin groei. Uit die aard van die samestelling van die Suid-Afrikaanse ekonomie is dit in 'n groot mate blootgestel aan die wêreldmarkte (Willemse, 1998:6). Tans word die Suid-Afrikaanse ekonomie gekenmerk deur 'n daalfase betreffende ekonomiese groei. Die huidige hoë rentekoerse verarm nie slegs verbruikers wat van krediet gebruik maak nie, maar plaas in die algemeen druk op investering - ook binne die vrugtebedryf. Kontantvloei asook skuldbetaalvermoë verswak as gevolg van hoë rentekoerse. Batepryse kom gevolglik ook onder druk.

Die verswakte wisselkoers verhoog nie net insetpryse nie, maar ook die pryse van ingevoerde kompeterende produkte. Ook het die verswakkende wisselkoers 'n positiewe uitwerking op uitgevoerde Suid-Afrikaanse produkte, soos sagtevrugte. Die moontlike verloop van Suid-Afrikaanse ekonomiese gebeure asook die ooreenstemmende gevolge word in Tabel 6.2 aangedui.

Vanuit Tabel 6.2 blyk dit dat die verloop van huidige ekonomiese gebeure nie 'n positiewe bydra lewer tot die binnelandse bedryfsomgewing (*home base*) waarbinne die Suid-Afrikaanse appelbedryf funksioneer nie. 'n Enkele positiewe aspek is die waarde van die rand wat neig om te bly verswak. Dit het 'n direkte positiewe invloed op uitvoerverdienste. Binnelandse marktoestande kan egter onder druk kom op grond daarvan dat besteebare inkomste kan verlaag.

TABEL 6.2: DIE VERLOOP VAN SUID-AFRIKAANSE EKONOMIESE GEBEURE EN MOONTLIKE OOREENSTEMMENDE GEVOLGE (1998)

Ekonomiese Aanwyser	Huidige verloop	Gevolge	Resultaat op die Vrugtebedryf
Ekonomiese Groei	<ul style="list-style-type: none"> • Dalende neiging • Invoere styg • Uitvoere daal 	<ul style="list-style-type: none"> • Vraag na goedere en dienste daal • Werkloosheid styg • Koopkrag daal • Kapitaal vloei uit 	<ul style="list-style-type: none"> • Binnelandse vraag na vrugte daal en verskuif • Pryse van vrugte kom onder druk • Ongunstige sake-omgewing
Rentekoerse	<ul style="list-style-type: none"> • Verhoog om kapitaaluitvloei en spekulاسie te keer 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlaag besteebare inkomste • Verlaag batepryse • Koste verhoog • Banke strenger betreffende krediet-verskaffing • Insolvensie 	<ul style="list-style-type: none"> • Vraag na produkte word benadeel en prysvooruitsigte word swakker • Skuldbetaalvermoë verswak • Finansierings-instansies verskerp maatreëls • Vraag na en pryse van grond en boerderybates daal
Wisselkoers	<ul style="list-style-type: none"> • Onstabiel • Neig om te bly verswak 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhoog risiko van handel • Verhoog invoerpryse en inflasie • Verhoog uitvoerverdienste 	<ul style="list-style-type: none"> • Insetkoste styg • Uitvoerverdienste van vrugte styg
Bates en Aandele	<ul style="list-style-type: none"> • Daalfase • Aandelepryse 40 % tot 50 % swakker 	<ul style="list-style-type: none"> • Verswak balans-state • Aanwyser van swakker ekonomiese vooruitsigte en laer winste 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleggingsmoontlikhede minder • Negatiewe sake-klimaat

Bronne: Verwerk uit: Willemse, 1998:6; Ferrandi, 1998(b)

6.3.1.1.4 Handelsbeleid: Suid-Afrika

- **Uitvoerondersteuningsmeganismes**

Volgens Rabe (1995:70) het die Suid-Afrikaanse vrugtebedryf betekenisvolle ondersteuning betreffende die uitvoer van vars vrugte tot en met die 1993/94-uitvoerseisoen geniet. Ondersteuning het bestaan uit kategorie D-bemarkingsondersteuning sowel as belastingvrye uitvoer-insentiewe via kategorie A-toegewings en die Algemene Uitvoer Aansporingskema (GEIS). Vir die totale sagtevrugtebedryf het GEIS van R77,1 miljoen in 1994 tot R18,4 miljoen gedurende 1995 afgeneem. Verskepings na 31 Maart 1995 het nie meer vir GEIS gekwalifiseer nie. Op grond van 'n studie deur SAAPPV (1994) het die bydraes van kategorie A- en D-toelaes asook GEIS vir die periode 1985 tot 1994 sowat 39 % van die bestebare inkomste van die appelbedryf uitgemaak (*South African Agric-Food Export Market Assessment Report*, 1996).

Huidige uitvoer-aansporingskemas sluit in die sogenaamde *Export Marketing and Investment Assistance Scheme* (EMIA). Hierdie skema bied finansiële ondersteuning ten opsigte van oorsese reise met die doel om nuwe uitvoermarkte te ontwikkel, asook vir uitstallings by internasionale handelskoue. Die *Generalised Systems of Preferences* (GSP's) is 'n stelsel wat bepaal dat uitvoere van die begunstigde land vrygestel is van invoerheffings of heffings teen verlaagde koerse kan betaal. Suid-Afrika is in terme van hierdie stelsel 'n begunstigde met betrekking tot die Europese Unie, VSA, Kanada, Frankryk, Japan, Noorweë, Hongarye en Switserland (Deloitte & Touche, 1998).

- **Handelsooreenkomste**

Die Lomé Konvensie het aanvanklik tot stand gekom as 'n spesiale handelsooreenkoms tussen die oorspronklike 6 lidlande van die Europese Unie en die voormalige afhanklike state van hierdie betrokke lidlande. Die konvensie het die spesiale handelsvergunning wat tussen die afhanklikes en geassosieerde regeringstate bestaan het, vervang toe die betrokke regeringstate lede van die EU geword het (Rabe, 1995:74). Suid-Afrika geniet tans nie volle lidmaatskap van hierdie konvensie nie. Die gedeeltelike lidmaatskap van Suid-Afrika maak voorsiening vir voorkeurtariewe in agt kategorieë van landbouprodukte. Hiervan is slegs appels en pere (beide teen

50 % van die normale EU-tarief) en tafeldruive (33 %) nie onder 'n nulwaarde tarief gekategoriseer nie. Volgens Unifruco (1995:7) bestee die Suid-Afrikaanse Sagtevrugtebedryf jaarliks meer as R200 miljoen ten opsigte van EU tariewe.

6.3.1.2 Beleidsaspekte: Die Chileense Appelbedryf

6.3.1.2.1 Makro-ekonomiese en Sektorale Beleid: Chili

Volgens Fresno (1997) en Alcaino (1997) het Chili se stabiele politieke sisteem, vryemark-ekonomiese beleidsbeginsels sowel as deursigtige beleggingsregulasies daartoe bygedra dat Chili vandag as die mees dinamiese mark in Latyns-Amerika beskou word. Die konstante toepassing van vryemark beleidsaspekte het bygedra tot volhoubare ekonomiese groei. Die volhoubare groei het positief bygedra tot die ontwikkeling van entrepreneurskap en innoverendheid. Die besigheidsomgewing word ook versterk deur die streng fiskale dissipline (*Country Commercial Guide*, 1997:6). Alhoewel die Chileense ekonomie relatief klein is, is dit uiters dinamies. Meer as die helfte van die BBP is op handel gebaseer, en 'n aggressiewe privatiserings- en dereguleringsbeleid skep talle nuwe geleenthede vir buitelandse beleggers. Regeringsbeleid ten opsigte van ekonomiese diversifikasie was uiters suksesvol in die afskaling van die Chileense ekonomie van direkte afhanklikheid van natuurlike hulpbronne. Volgens Fresno (1998:50) is die vervaardigingssektor tans die tweede grootste uitvoergerigte sektor. Die huidige ekonomiese beleid ten opsigte van ekonomiese groei word gekenmerk deur 'n fokus op volhoubare groei. Dit dra by tot die toenemende verbetering van tegnologie-oordrag asook bestuurspraktyke.

Een van die belangrikste beleidsaspekte van die pre-Allende-regering was die grondhervormingsprogramme wat tydens die regering van President Frei ingestel is (Delpar, 1974:4). Frei was van 1965 tot 1970 aan bewind en het behoort tot die Christen Demokratiese Party. Tydens hierdie periode was beleidshervorming daarop gemik om die gaping in inkomstevlakke te verklein (sien Afdeling 3.2, p.24). Alhoewel wetgewing ten opsigte van grondhervorming reeds in 1962 ingestel is, het werklike onteiening eers vanaf 1964 plaasgevind. In 1967 het Frei 'n nuwe landboukundige hervormingswet die lig laat sien (Delpar, 1974:5). Hierdie wet het voorsiening gemaak vir die onteiening van landgoedere groter as 80 hektaar en die

uiteindelike oordrag van hierdie grond na die arm werkersklas (Delpar, 1974:5). Grondonteïening tydens die Frei-regering het teen 'n tempo van 230 eenhede per jaar plaasgevind. In vergelyking hiermee het die jaarlikse onteienings tydens die eerste twee jaar van die Allende-regering (1970 tot 1972) 2 200 eenhede beloop. Volgens Schaepman (1989:46) is 5 809 produksie-eenhede tussen 1965 en 1973 onteien. Die onteïende grondgebied is omvorm tot groot sogenaamde *sentaminetos* of koöperatiewe produksiegebiede. Die werkersklas sou hierdie eenhede later besit en bewerk, terwyl krediet en tegniese hulp van die regering bekom kon word.

Die totale oppervlak wat deur Allende onteien is, het meer as 5,3 miljoen hektaar beloop. Volgens Delpar (1974:6) het hierdie programme gelei tot onsekerheid oor eiendomsreg op kommersiële vlakke. Voedselproduksie is negatief beïnvloed en het ooreenkomstig gedaal.

Nadat die Allende-regering op 11 September 1973 omvêr gewerp is, het die begin van 'n totale nuwe landboubeleid ingetree. Volgens Scheapman (1989:48) was die Pinochet-militêre regering vurige ondersteuners van die teorieë van die Amerikaanse ekonoom en Nobelprys-wenner, Milton Friedman. Friedman was bekend as 'n "super-liberaal" en was oortuig daarvan dat minimum regering-intervensie die beste insentiewe vir 'n gesonde ekonomie bied. Nadat Jorge Canas in 1975 as die minister van finansies aangestel is, is 'n opleidingsprogram tussen die Katolieke Universiteit van Chili en die Universiteit van Chicago geloods. Volgens hierdie program is Chileense Ekonomie-studente deur Friedman opgelei en na Chili teruggestuur om regeringsposte te beklee (Schaepman, 1989:48). Daar is na hierdie ekonome as die sogenaamde *Chicago-boys* verwys. Ook het Pinochet tydens die herstruktureringproses van die Chileense ekonomie persoonlike advies van Friedman ontvang. Schaepman (1989:48) stel dit dat Friedman in der waarheid Chili as 'n laboratorium waar hy sy teorieë in die praktyk kon toets, gebruik het.

Die ingevoerde ekonomiese beleid was onder andere daarop gemik om makro-ekonomiese stabiliteit te bewerkstellig, na die drastiese toestand waarin die Chileense ekonomie gedompel was aan die einde van die bewind van Salvador Allende. Ook moes die nuwe ekonomiese beleid vrye kapitalistiese verhoudings herstel. 'n Spesifieke oogmerk van die nuwe ekonomiese beleid was om elke Chileense burger soos 'n

“nuwe mens” te laat voel binne ’n rasonale en vrye handelsomgewing. Daar is gepoog om ’n radikale verandering te weeg te bring en insentiewe vir entrepreneurskap en eie inisiatief te skep. Hiervoor was ekonomiese vryheid die belangrikste voorwaarde. Nog ’n oogmerk van die nuwe ekonomiese beleid was die versterking van die rol van die mark betreffende die allokasie van hulpbronne, asook die stimulering van privaat-inisiatief.

Volgens Schaepman (1989) was staatsintervensie tydens die Allende-regering die belangrikste bron van inflasie, onproduktiwiteit, werkloosheid, asook die betalingsbalansprobleme. Dit was dus duidelik dat ekonomiese hervorming ’n aggressiewe vermindering in staatsintervensie, vrye prysvorming, versekerde eiendomsreg en handelsliberalisering sou moes insluit. Die outoriteit van Pinochet as ’n militêre leier, asook die verbanning van alle politieke partye na 11 September 1973, het veroorsaak dat die ekonomiese hervormingsproses sonder teenstand uitgevoer kon word. ’n Program is geïmplementeer waarvolgens staatsinstellings geprivatiseer is. Die gevolg van ekonomiese hervorming het die owerheidstekort van 24.7 % van die BBP in 1973 tot 2.6 % in 1976 laat krimp. Ook is owerheidsbesteding gedurende dieselfde periode met meer as die helfte besnoei.

Wat die hervorming van die landboubedryf betref, is die grondhervormingsprogramme van 1967, asook dié van 1970 tot 1973 herroep. Tussen September 1973 en Februarie 1979 is 1 636 produksie-eenhede aan die oorspronklike eienaars teruggegee. Dit behels meer as 28 % van die onteierende grond. Daar is egter gewaak teen te groot eenhede soos voor die 1967-hervorming bestaan het. Volgens Schaepman (1989:49) was die doel van die terugkeer na kommersiële eenhede met permanente eiendomsreg, spesifiek die produksie van groente en vrugte vir die uitvoermark.

Die periode 1973 tot 1979 was moeilike jare vir die Chileense landbou, veral goedkoper Amerikaanse produkte het Chileense produsente onder druk geplaas. Die *junta*¹ het egter deurlopend gepoog om produksie te stimuleer.

¹ Militêre Regering

Na dekades van statutêre intervensie in die Chileense landbou-sektor is die Ministerie van Landbou geherstrukturer en personeel dramaties besnoei ten einde die regering se rol te reduceer wat betref die voorsiening van insette, bemarking, verwerking asook prysbeheer. Internasionale handel is substansieel geliberaliseer, wat verskeie prysveranderinge tot gevolg gehad het: voordelig vir party sektore - nadelig vir ander. Nog 'n belangrike aspek is dat die finansiële stelsel van verskeie beheermeganismes bevry is. Dit het 'n styging in reële rentekoerse tussen 1975 en 1979 meegebring en die krediet wat beskikbaar was aan produsente, verminder. Landbougrond is herwaardeer en grondbelasting is aansienlik verhoog.

6.3.1.2.2 Huidige Ekonomiese Toestand: Chili, 1998

Vir die afgelope 14 jaar, tot en met 1998, het die Chileense ekonomie 'n positiewe groeikoers getoon, met 'n gemiddelde groeikoers van meer as 6 % per jaar (*Country Commercial Guide*, 1997; Fresno, 1998:50). Hierdie groei word toegeskryf aan uitvoere van hoofsaaklik primêre produkte soos mynbou (47,7 %) en vars vrugte (8,8 %). Nog 'n verdere belangrike bydrae kom vanuit die vervaardigingsektor (41,9 %). Die oplewing in uitvoere is geïnisieer deur invloei van buitelandse kapitaal, sowel as 'n suksesvolle poging deur die regering om uitvoere te stimuleer. Politieke en ekonomiese stabiliteit, sowel as die "vrye", "oop" Chileense handelsbeleid, is faktore wat bygedra het tot die invloei van buitelandse valuta na die land (Fresno, 1998:50).

Beide die produkreeks sowel as die markte vir Chileense uitvoerprodukte is besig om meer en meer gediversifiseer te raak. Ekonomiese groei het gelei tot 'n betekenisvolle afname in werkloosheid. Gedurende 1997 het werkloosheid 4,7 % bedra (*Central Bank Chile*, 1997). Volgens *Country Commercial Guide* (1997) het reële lone tussen 1991 en 1997 met 35 % gestyg. As gevolg van die appresiasie van die Chileense peso het inflasie sedert 1990 begin daal tot 8,2 % in 1995. Die oplewing in buitelandse investering het sedert 1988 die betalingsbalans positief gehou. Internasionale reserwes het ooreenkomstig bly styg. Wat kredietwaardigheid betref, word Chili beskou as die voorloper in Latyns-Amerika, met totale regeringskuld wat slegs 30 % van die jaarlikse BBP bedra. Volgens Fresno (1998:50) impliseer dit dat die belangrikste makro-ekonomiese indikatore van die ekonomie in balans is.

'n Oorsig van die Chileense binnelandse ekonomie verskyn in Tabel 6.3

TABEL 6.3: OORSIG VAN DIE CHILEENSE BINNELANDSE EKONOMIE, 1995 TOT 1997

	1995	1996	1997
Nominale BBP (VSA \$ x 1000 000)	67 300	74 000	80 000
Groeikoers	8.5%	7.2%	6%
Per capita BBP (VSA \$)	4 700	5 100	5 400
Inflasie	8.2%	7.0%	6.0%
Werkloosheid	5.5%	5.5%	4.7%
Staatsbesteding as % van BBP	26.0%	26.0%	26.0%
Jaar-eindreserwes (VSA \$ x 1000 000)	14 800	18 000	13 000
Gemiddelde wisselkoers (Peso:VSA \$)	396.8	405.0	410.0
Buitelandse skuld (VSA \$ x 1000 000)	21 800	21 000	21 000

Bronne: "Country Commercial Guide", 1997; "Central Bank Chile", 1997

Chili se stabiele politieke stelsel, vrye-mark-ekonomie en deursigtige investeringsregulasies maak dit een van die mees dinamiese markte van alle Latyns Amerikaanse lande. Die konstante toepassing van vrye-mark-beleidsaspekte het bygedra tot 'n volgehoue ekonomiese groeikoers. Volgens *Central Bank of Chile* (1997) het die 1996-BBP-groei 7,2 % bedra - die hoogste in Suid-Amerika. In dieselfde jaar het per capita jaarlikse inkomste gestyg tot VSA \$ 5 200 - ver bo die Suid-Amerikaanse gemiddelde.

Die volgehoue ekonomiese groei het bygedra tot die ontwikkeling van 'n entrepreneurskap-ingesteldheid, en die besigheidsomgewing word verder verbeter deur streng gedissiplineerde fiskale beleidsaspekte. Staatsbesteding word tot die minimum beperk en belastingwetgewing moedig uitvoere aan.

6.3.2 Strategiese aspekte

In hierdie afdeling is gebruik gemaak van geskiedkundige, sowel as vooruitskouende bedryfsinligting, ten einde strategiese aspekte te identifiseer.

6.3.2.1 Strategiese aspekte: Die Suid-Afrikaanse Appelbedryf

6.3.2.1.1 Produsente (Produksiestrategie)

In die algemeen kan gesê word dat Suid-Afrikaanse produsente deurgaans poog om 'n kwaliteitprodukt vir die uitvoermark te produseer. Strategiese aanplantingsprogramme is egter tot en met 1996 slegs gebaseer op aanbevelings deur 'n enkele bemarkingsorganisasie wat binne die statutêre eenkanaal-bemarkingstelsel aangestel was.

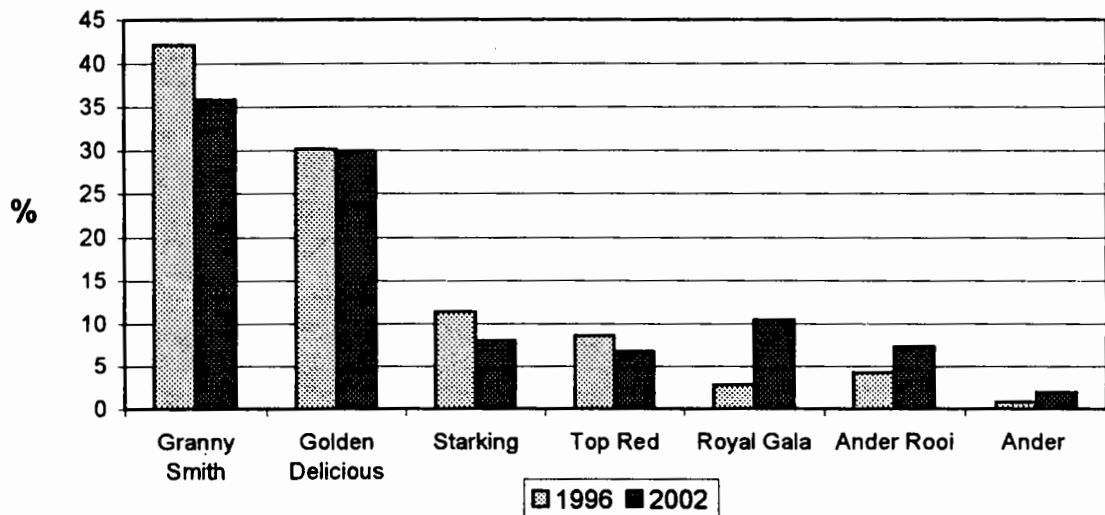
Tabel 6.4 gee 'n aanduiding van veranderinge in die aanplantingstrategie van die Suid-Afrikaanse appelbedryf in vergelyking met die Chileense appelbedryf, vir 1985 vergeleke met 1995.

TABEL 6.4: OPPERVLAKTE ONDER APPELVERBOUING EN DIE VERHOUDING VAN DRAENDE TOT NIE-DRAENDE BOME VIR SUID-AFRIKA EN CHILI, 1985 vs 1995 (hektaar, %)

	1985					1995				
	Nie in drag	%	In drag	%	Totaal	Nie in drag	%	In drag	%	Totaal
Suid-Afrika	3260	20	13357	80	16617	3867	18.6	16886	81.4	20753
Chili	8937	52	8249	48	17186	11132	36	19788	64	30920

Bronne: Laubscher, 1987:137; SAAPPV, 1996:22

Volgens SAAPPV (1996) en Strydom (1998) is daar wat aanplantings betref, 'n betekenisvolle neiging onder Suid-Afrikaanse produsente om twee-kleur kultivars aan te plant ten koste van die sogenaamde tradisionele kommoditeite soos Granny Smith en Golden Delicious. Hierdie tendens word in Figuur 6.2 aangedui.



FIGUUR 6.2: KULTIVAR-SAMESTELLING BINNE DIE SUID-AFRIKAANSE APPELBEDRYF, 1995/96 EN 'n 2002-VOORUITSKOUING (% van totale aanplantings)

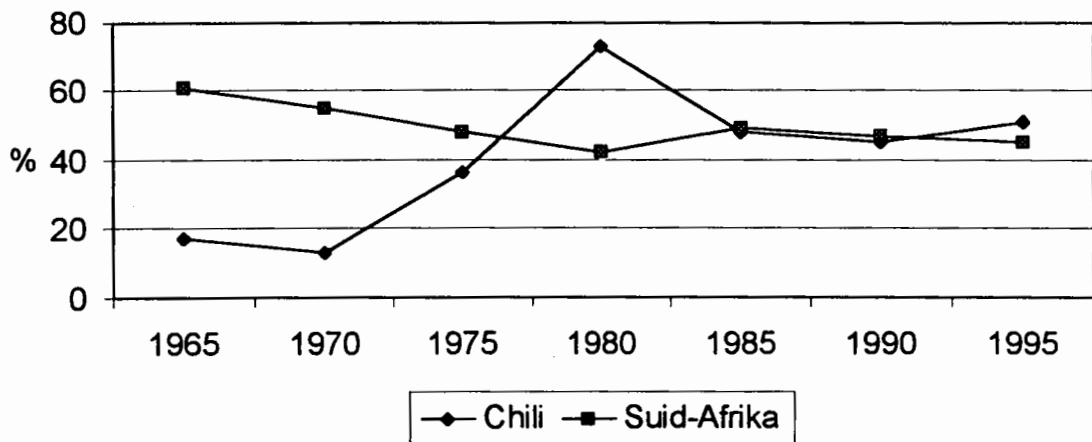
Bronne: SAAPPV, 1996; Strydom, 1998

Dit blyk dat die meerderheid van Suid-Afrikaanse appel-aanplantings uit tradisioneel verhandelde kultivars bestaan en dat die vervanging van hierdie kultivars met nuwe

generasie twee-kleur tipes relatief stadig plaasvind. Dit kan die mededingendheid van die bedryf in die toekoms negatief beïnvloed.

6.3.2.1.2 Bemarkingstrategie

'n Vergelyking tussen Suid-Afrika en Chili ten opsigte van die persentasie van totale produksie wat uitgevoer word, word in Figuur 6.3 uiteengesit.



FIGUUR 6.3: APPEL-UITVOERE AS 'N PERSENTASIE VAN TOTALE PRODUKSIE, SUID-AFRIKA vs CHILI (1965 tot 1995)

Bron: "United Nations", 1998

Volgens Figuur 6.3 het die persentasie uitgevoerde appels in Chili van 12 % in 1970 tot 73 % in 1980 toegeneem. Tydens die 1975- tot 1980-periode was die strategie duidelik om so veel as moontlik vrugte uit te voer. Wat Suid-Afrika betref, het die uitvoere as persentasie van die totale produksie afgeneem van 61% in 1965 tot 42 % in 1980. Sedert 1985 het die persentasie uitvoere vir beide lande tussen 40 % en 50 % begin stabiliseer.

6.3.2.2 Strategiese aspekte: Die Chileense Appelbedryf

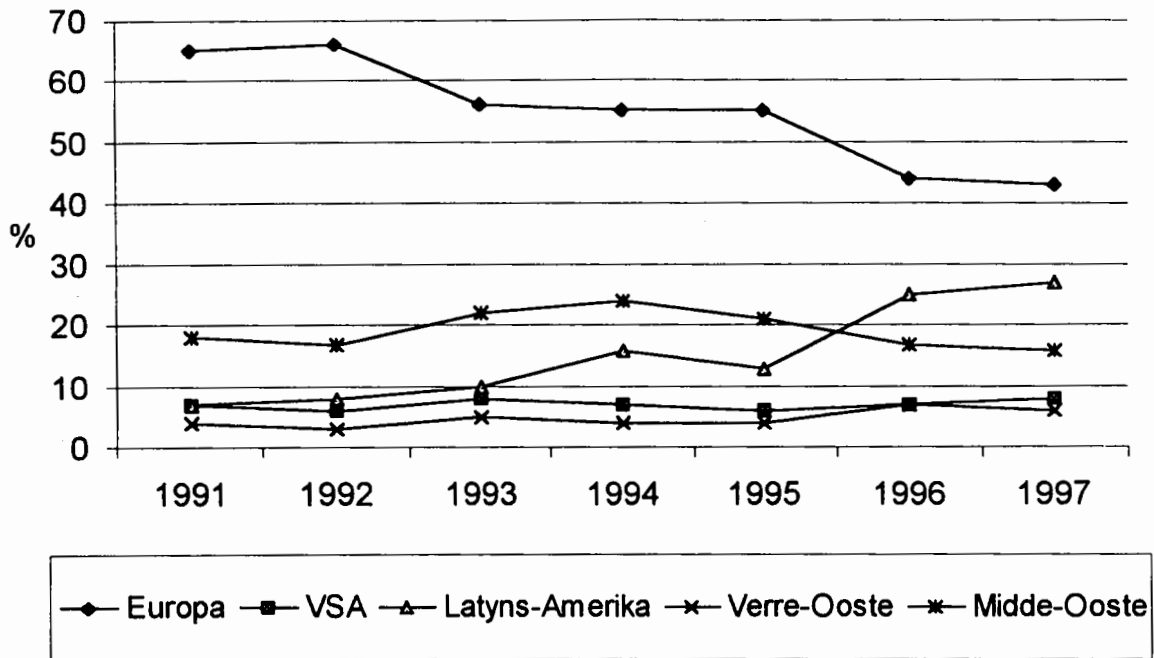
Chili se politieke geskiedenis het 'n betekenisvolle invloed gehad op die rigting waarin die appelbedryf ontwikkel het. Die politieke onstabieleit en die gevolglike onsekerheid betreffende eiendomsreg het grootskaalse appel-aanplantings tot die laat sewentiger- en tagtigerjare uitgestel.

Voor 1973 was die Chileense appelbedryf sonder enige werklike strategie. Na 1973 het die bedryf in 'n groot mate die Pinochet-ekonomiese strategie aangeneem, wat berus het op minimum regeringsintervensie-maatreëls, vrye handel en maksimale uitvoere. Dit het 'n gunstige klimaat vir buitelandse belegging geskep. Die implikasie hiervan was dat die bedryf eintlik 'n strategie passief begin toepas het wat vinnige toegang tot die vernaamste wêreldmarkte bewerkstellig het. Dit het gebeur deurdat bemarkingsorganisasies wat reeds gevestigde verspreidingsnetwerke in ander wêrelddele gehad het, in Chili se vrugtebedryf begin belê het.

6.3.2.2.1 Bemarkingstrategie

Volgens *Chili Paraiso de Frutas y Hortalizas* (1991:1) is die groei-strategie van die Chileense vrugtebedryf wat die tagtigerjare gekenmerk het, in die vroeë negentigerjare deur 'n kwaliteitsgeoriënteerde strategie begin vervang. Ten einde kwaliteit produkte aan internasionale markte te voorsien, verskaf uitvoermaatskappye tegniese advies gratis aan hul produsente (Heidemiller, 1997). Dit impliseer 'n direkte skakeling tussen produsente en die voorkeure van die spesifieke wêreldmarkte waarvoor geproduseer word.

Volgens Fresno (1998:50) is Chileense vrugteprodusente sowel as uitvoer-organisasies wêreldwyd bekend vir hul entrepreneurskap sowel as hul vermoë om by veranderende verbruikersvoorkeure en markverwagtinge aan te pas. Die voorsiening van Chileense appels aan verskillende wêreldmarkte vir die periode 1991 tot 1997 word in Figuur 6.4 aangedui.



FIGUUR 6.4: LANDE VAN BESTEMMING EN PERSENTASIE AANDEEL VAN CHILEENSE APPELUITVOERE (1991 tot 1997)

Bronne: "Eximfruit", 1993; "Eximfruit", 1995; Ferrandi, 1998(a); "United Nations", 1998

Volgens Figuur 6.4 bereik Chileense appels alle belangrike wêreldmarkte, maar die persentasie deelname aan markte verander jaarliks. Die tradisionele markte (VSA en Europa) vir Chileense vrugte blyk nie te groei nie, terwyl Verre-Oosterse asook Latyns-Amerikaanse markte toenemend meer appels vanuit Chili invoer, veral sedert die 1995-seisoen. Afhanklikheid van die tradisioneel belangrike markte neem dus af. Gedurende die 1996/97-seisoen is 37.5 % van Chili se totale vrugte-oes na die VSA uitgevoer en 33.2 % na Europa. Hierdie twee markte het dus 70.7 % van Chileense vrugte-uitvoere geabsorbeer, vergeleke met 85.2 % gedurende die 1990/91-seisoen (Fresno, 1998:51). Wat betref bemarking binne die *Pacific Rim*, het uitvoere binne 2 jaar van 1.6 miljoen kartonne tot 10.9 miljoen kartonne in die 1996/97-seisoen gegroei. Uitvoere na Asië vir die 1996/97-seisoen word in Tabel 6.5 aangetoon.

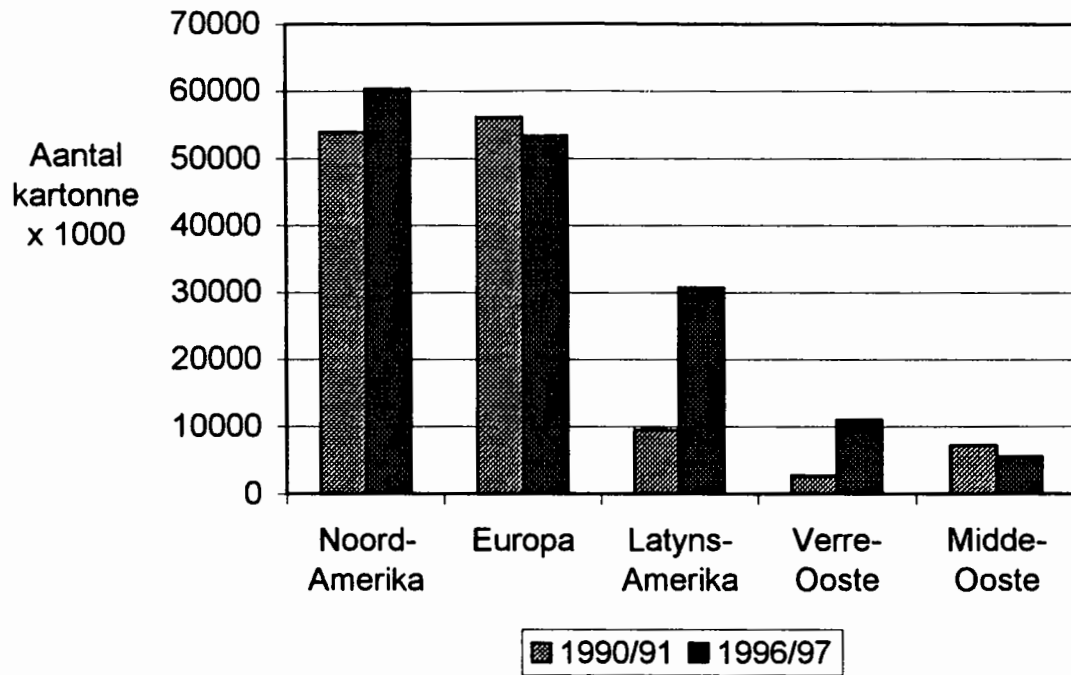
TABEL 6.5: CHILEENSE VRUGTE-UITVOERE NA ASIë GEDURENDE DIE 1996/97-SEISOEN (aantal kartonne)

Bestemming	Appels	Kiwivrugte	Tafeldruiwe	Totaal
Japan	0	1 095 071	751 993	1 847 064
Hong Kong	105 209	202 180	3 147 793	3 455 182
Taiwan	7 110 315	185 862	155 526	7 451 703
Korea	0	789 411	936 826	1 726 237
Singapore	117 799	1 300	3 030 424	3 149 523
Malaysia	111 786	22 260	428 250	616 296
Ander	117 221	12 501	494 700	624 422
Totaal:Asië	1 163 330	2 308 585	6 165 759	9 637 674

Bron: Fresno, 1998:51

Gedurende Maart 1996 het Japan Chili as 'n vrugtevlieg-vrye-sone verklaar (Fresno, 1998:51). Geen ander land in Latyns-Amerika, Noord-Amerika of Europa beskik oor hierdie klassifikasie nie. Die implikasie hiervan is dat Chili vanaf Maart 1996 die reg voorbehou is om enige vrugsoort na Japan uit te voer.

Volgens *International Fruit World* (1991:93) het die uitvoerders van Chileense vrugte sedert die 1990/91-seisoen 'n definitiewe strategie ten opsigte van markdiversifikasie begin volg. Die sukses van hierdie strategie word duidelik in Figuur 6.5 aangetoon.



FIGUUR 6.5: MARKDIVERSIFIKASIE: CHILEENSE TOTALE VRUGTE-UITVOERE NA DIE BELANGRIKSTE WÊRELDMARKTE: 1990/91 VS 1996/97

Bron: Fresno, 1998:51

Dit is dus duidelik dat Chileense vrugte-uitvoerders nie van 'n enkele belangrike mark afhanklik is nie. Alhoewel die Noord-Amerikaanse sowel as Europese markte steeds belangrike markte is, is die groei betreffende die Verre-Ooste en veral in die Latyns-Amerikaanse mark opvallend. Volgens *Chile-Paraiso de Frutas y Hortalizas* (1991:14) is daar gedurende die 1990/91-seisoen vir die eerste keer in die geskiedenis meer Chileense vrugte na Europa uitgevoer as na Noord-Amerika.

Volgens Aboughazaleh (1990:53) is Chileense uitvoermaatskappye strategies daartoe verbind om produksie van spesifieke kultivars en die behoeftes van spesifieke markte so na as moontlik aan mekaar te bring. Dit beteken dat produsente presies moet weet vir watter spesifieke mark 'n betrokke kultivar en selfs grootte produk geproduseer moet word (Cartwright, 1997). 'n Direkte gevolg hiervan is produsente se hoë vlak van markkennis.

Bepaalde uitvoerders spesialiseer in bepaalde produkte asook spesifieke markte. Hierdie beginsel is volgens Cartwright (1997), Fresno (1997), Alcaino (1997) en Heidemiller (1997) van groot strategiese waarde.

TABEL 6.6: LAND VAN OORSPRONG VAN DIE BELANGRIKSTE UITVOERDERS VAN CHILEENSE VRUGTE: 1993 (belangrikheid gegrond op volume)

Uitvoerder	Produk	Uitvoerder se land van oorsprong
Standard Trading	Tafeldruiwe(Ribier)	VSA
U.T.C.	Appels(Granny Smith)	Verenigde Emerge
Copefruit	Appels(Rooi)	Chili
Dole	Pere(Packham's Triumph)	VSA
Unifrutti	Kiwivrugte	Italië
David del Curto	Pruime	Chili
Africanische	Nektariens	Nederland
David del Curto	Perskes	Chili

Bronne: Alcaino & Warnke, 1993; "Eximfruit", 1993

Op grond van produsente se hoë vlak van markkennis kies 'n produsent dus vir 'n bepaalde vrugsoort 'n uitvoerder wat nie net 'n spesialis is ten opsigte van daardie vrugsoort nie, maar ook 'n spesialis is betreffende die mark waar die produsent die vrugsoort bemark wil hê.

Ten einde die bemarkingstrategie van die Chileense appelbedryf verder toe te lig, sal die strategieë van die twee belangrikste uitvoermaatskappye van Chileense appels kortliks bespreek word.

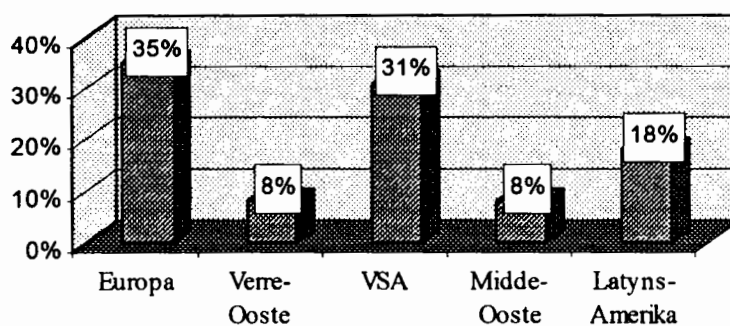
- **Strategie: Dole, Chili**

Een van die belangrikste aspekte wat Dole, Chili se globale strategie kenmerk, is die gebruik van hoogs opgeleide en bekwame internasionale bemarkers (Dole, 1995:7). Ook volg Dole 'n dinamiese strategie van volgehoue investering in infrastruktuur

tesame met die jongste tegnologie. Wat besigheidsverhoudinge betref, het die maatskappy 'n langtermyn-visie.

Nog 'n strategiese aspek is die bemerking van Dole-vrugte onder die "DOLE"-handelsmerk. Hierdie handelsmerk geniet wêreldwye bekendheid as die handelsmerk van 150 vars en geprosesseerde voedselprodukte in meer as 80 lande. *Dole Food Company* beskik oor landboukundige fasiliteite in meer as 24 lande. Dole Chili speel 'n uiters belangrike rol in die strategie van streekdiversifikasie. Hierdie aspek is moontlik as gevolg van die buite-seisoenbesikbaarheid van vars vrugte vir die vernaamste markte in die Noordelike-Halfrond. Tesame met die uitgebreide reeks van dienste wat Dole Chili aan produsente en aankopers verskaf, volg die maatskappy 'n strategie van vertikale integrasie.

Omdat Dole Chili oor eie pakmateriaal-vervaardigingsfasiliteite beskik, verseker dit nie alleen volgehoue voorsiening van pakmateriaal nie, maar beteken ook dat pakmateriaal teen 'n koste-voordeel bekom kan word en dat verpakkingsinnovasie en dien ooreenkomstige ontwikkeling die verantwoordelikheid van die maatskappy is. Dole Chili beskik oor vier eie skepe en verskeep 50 % van die maatskappy se uitvoervolume vanuit Chili self. Een van die belangrikste strategiese aspekte is die maatskappy se volgehoue strewende om nie-tradisionele markte te ontwikkel. Markdiversifikasie vir Dole Chili vir die 1995-seisoen word in Figuur 6.6 aangetoon.



FIGUUR 6.6: MARKDIVERSIFIKASIE: DOLE CHILI, 1995 (alle vrugsoorte)

Bronne: "Eximfruit", 1995; Dole, 1995:23

- **Strategie: Unifrutti, Chili**

Unifrutti is bekend daarvoor dat die ontwikkeling van tegnologiese hulpbronne die hoogste prioriteit geniet. Volgens Unifrutti (1997) het hierdie benadering die vinnige groei van die groep gefasiliteer en die groep in staat gestel om die tweede grootste uitvoerder van appels in Chili te word. Die groep was die eerste om gerekenaariseerde kleur- en grootte-gradeerders in Chili te gebruik. Ook op die gebied van voorverkoeling en gevorderde beheerde atmosfeer-opberging (BA-opberging) word Unifrutti as die leiers in die Chileense bedryf beskou.

Van alle vrugte wat jaarliks deur Unifrutti gehanteer word, word 57 % in B.A.-opberging gestoor. Dit gee Unifrutti die vermoë om seisoene tot die uiterste te rek en wêreldmarkte meer effektief te bedien. Unifrutti is ook ingestel op die produksie van die hoogste kwaliteit-produkte, en dit is deel van die groep se strategie om die gebruik van omgewingsvriendelike aktiwiteite te maksimeer.

6.3.2.3 Produkontwikkeling en Tegnologie-oordrag: Die Chileense en die Suid-Afrikaanse appelbedrywe

Produkontwikkeling binne die Chileense appelbedryf word hoofsaaklik deur die onderskeie uitvoerders behartig. Uitvoerders voer nuwe kultivars in en stel dit tot die beskikking van voorsiener-producente. *Consortium Viveros de Chile SA (C.V. Chile)* is in 1995 deur vier van Chili se grootste kwekers gestig met die doel om gesamentlike produkontwikkeling te behartig (*C.V.Chile*, 1997).

In ontwikkelende lande soos Chili is die behoefte nie soseer aan hoogs gevorderde tegnologie nie, maar wel aan toepaslike tegnologie (*International Fruit World*, 1988:176). *Fundacion Chile* is gedurende 1976 deur die Chileense regering in die lewe geroep ten einde tegnologiese innovasie na Chili in te voer. Die primêre doelstelling was en is steeds die verhoging van winsgewendheid, asook die ontwikkeling van nuwe areas van ekonomiese aktiwiteit. *Fundacion Chile* is 'n vennootskap tussen die Chileense regering asook die multi-nasionale korporasie, *ITT*, en spesialiseer in die ontwikkeling van landboukundige projekte. Nog 'n oogmerk van die organisasie is om potensieel winsgewende landbouprojekte aan buitelandse beleggers bekend te stel.

'n Uitstaande kenmerk van produkontwikkeling en tegnologie-oordrag binne die Suid-Afrikaanse appelbedryf is die “bedryfsgedrewenheid” van hierdie prosesse. Produkontwikkeling word primêr verrig deur LNR/Infritec en SAPO asook die onderskeie privaat-plantverbeteringsorganisasies¹. Tegnologie-oordrag betreffende produksie word deur die Kaaplandse Pomologiese Vereniging behartig.

Omdat die verskillende uitvoerders binne die Chileense appelbedryf aktief by produkontwikkeling betrokke is, bring dit mee dat navorsing op 'n markgedrewe en uitgebreide skaal plaasvind. Toepaslike tegnologiese ontwikkeling word in die meeste gevalle deur buitelandse investeerders gedryf. Wat produkontwikkeling en tegnologie-oordrag betref is die Chileense bedryf dus in 'n veel groter mate blootgestel aan internasionale tendense as die Suid-Afrikaanse bedryf. Strategieë op bedryfsvlak kan dus in ooreenstemming aangepas word by die markbehoefte in verskillende wêrelddele.

Alhoewel produkontwikkeling binne die Suid-Afrikaanse bedryf in 'n groot mate op bedryfsbehoefte geprioritiseer word, is die mate van internasionale blootstelling nie vergelykbaar met Chili nie.

Die aktiwiteit van multi-nasionale ondernemings binne die Chileense *home base* is beslis voordelig op strategiese gebied.

6.4 BEDRYFSKOMPETISIE

6.4.1 Bedryfskompetisie: Die Suid-Afrikaanse Appelbedryf

Volgens Porter (1990) is *domestic rivalry* oftewel plaaslike mededinging een van die vernaamste bydraende aspekte tot die skep van 'n nasionale mededingende voordeel. Kroon (1991:79) is van mening dat wanneer 'n ondernemingstrategie en daaruitvoortvloeiend 'n bemarkingstrategie geformuleer word, bestuur die optrede en aktiwiteite van die vernaamste mededingers in diepte moet navors. Dit impliseer uiteraard dat mededinging 'n omvattende invloed op strategieformulering het.

¹ Topfruit, Stargrow, Micro-prop en Joubertina-kwekery

Dieselfde outeur omskryf mededinging as 'n situasie in die mark-omgewing waar verskeie ondernemings in dieselfde bedryfsvlak om die ondersteuning van dieselfde verbruiker meeding. Sodanige mededinging is 'n kenmerk van die vrye-mark-ekonomie.

In die uitvoergerigte appelbedryf strek die markplek egter wyer as bloot die verkoop van die vrugte op internasionale markte. Waar die produksieproses buite die eienaarskap van die bemarkers van die produk val, bestaan daar ook 'n verdere markplek, naamlik die punt waar die produk die eienaarskap van die produsent verlaat en die verantwoordelikheid van die bemarkingsorganisasies of uitvoer-agent word. Verskeie kontraktuele opsies wat op verskillende transaksiekostes uitloop, is hier moontlik. Die tradisionele manier van verhandeling in die Suid-Afrikaanse bedryf kan as 'n uitgestelde transaksie beskou word. Dit beteken dat die produsent produkte aan die uitvoer-organisasie afgee met die vertroue dat die produk teen die hoogste moontlike prys verhandel sal word en dienooreenkomstig op 'n latere stadium vergoed sal word.

Volgens die Sagtevrugteskema is produsente op hierdie spesifieke terrein van bemarkingsbesluitneming ontnem (Kirsten, 1999). Dié Skema het bepaal dat Suid-Afrikaanse appels vanaf 1939 slegs aan die Sagtevrugteraad en vanaf 1987, slegs aan Unifruco (aangestel deur die Raad) vir die uitvoermark verkoop kon word. Alhoewel onderlinge kompetisie tussen Suid-Afrikaanse produsente op die internasionale mark deur hierdie bepaalde skema opgehef is (wat op die oogaf na 'n voordeel lyk), is die eerste vlak van kompetisie ten opsigte van die mededinging vir produsente se produkte, ook opgehef.

Volgens Porter (1990) lei *domestic rivalry* (plaaslike mededinging) tot die skep van natuurlike insentiewe. Die kernbetekenis hiervan is dat mededinging op 'n bepaalde vlak 'n uiters belangrike dryfveer is wat as motivering dien om deurentyd te ontwikkel en by internasionale markbehoefte aan te pas. Daar kan dus tereg geredeneer word dat die Sagtevrugteskema die enkele organisasie wat Suid-Afrikaanse sagtevrugte moes uitvoer, van natuurlike insentiewe beroof het. Die bepaling van die skema dat uitvoer- vrugte slegs aan een organisasie gelewer kon word, het beteken dat hierdie organisasie deurentyd verseker was van voorsiening van produkte. Unifruco is gefinansier deur 'n

heffing op V.A.B.¹-waarde soos wat ooreengekom is met die SVR. Dit het uiteraard geïmpliseer dat die ekonomiese oorlewing van Unifruco as uitvoeragent nooit in gevaar was nie.

6.4.2 Bedryfskompetisie: Die Chileense Appelbedryf

Die “oop” en “vrye” ekonomiese beleid wat in 1973/74 deur die Pinochet-regering ingestel is, was gekant teen regeringsintervensie op bykans enige vlak. Hierdie ekonomiese klimaat het dus die ruimte geskep vir bestaande organisasies wat met internasionale vrugte-handel gemoeid was, om tot die Chileense bedryf toe te tree. Hierdie betrokke organisasies ervaar dus kompetisie op twee vlakke: eerstens kompetisie op produksievlak, naamlik mededinging om produsente se produkte te bekom, asook kompetisie met vrugte wat deur ander Chileense uitvoermaatskappye op die internasionale mark aangebied word.

Wat Chili betref, is daar tans 296 uitvoerders by die Chileense uitvoerdersvereniging geregistreer. In Chili word produsente vir 'n periode van 1 jaar deur 'n bepaalde uitvoerorganisasie gekontrakteer (Cartwright, 1997; Heidemiller, 1997). Verskeie produsente maak gebruik van meer as twee uitvoerders om hul produkte op die internasionale mark te verkoop. Dit bring mee dat daar deurlopend kompetisie tussen uitvoerders bestaan vir die lewering van dienste aan produsente asook vir uitbetalings aan produsente vir bepaalde vrugsoorte. Hierdie onderlinge kompetisie tussen uitvoerders skep 'n natuurlike insentief vir Chileense uitvoerders om deurentyd op hoogte te wees van internasionale marktoestande en deurlopend nuwe markte te ontwikkel. Daar bestaan dus 'n deurlopende insentief om koste tot die minimum te beperk. In die hele proses word gestrewe na absolute doeltreffendheid en produktiwiteit en uitvoerders waak daarteen om nie mekaar se pryse in dieselfde mark te ondersny nie. Suid-Afrikaanse uitvoermaatskappye handhaaf egter nie dieselfde “bedryfsdisipline” nie. Die “oorgangsfase” (tussen regulering en deregulering) in die Suid-Afrikaanse bedryf word tans gekenmerk deur uitvoerders wat met dieselfde Suid-Afrikaanse produk in dieselfde markplek kompeteer. Dit lei tot direkte prysondersnyding en het 'n uiters nadelige uitwerking op die mededingendheid van die bedryf.

¹ Vry-aanboord

6.4.3 Betroubaarheid as Handelsvennoot: Die Chileense Appelbedryf

Tradisioneel is sektore gegrond op Chili se unieke natuurlike hulpbronnibasis, die fondament van die Chileense ekonomie. Die mynbou, spesifiek koper, was tot op datum 'n belangrike bron van buitelandse valuta en het verskeie van die land se sosiale programme ondersteun. Chili besit 'n kwart van die wêreld se koperreserwes en is die grootste enkel-nasieproduseerder van koper ter wêreld. Minerale dra 50 % by tot Chili se totale uitvoerverdienste (Fresno, 1998:50). Landbou, bosbou en vissery lewer 'n 10.4 % bydrae tot die land se uitvoerverdienste. Voedselprodukte het bygedra tot meer as 'n kwart van 1995-uitvoerverdienste. Tussen 1994 en 1996 het die waarde van Chileense uitvoere met 41 % gestyg tot VSA \$ 16.4 miljard.

Die Chileense regering het sedert 1988 insentiewe begin ontwikkel vir diversifisering in terme van regionale markte sowel as uitvoerkommoditeite. Die gevolg was dat die bydrae van vervaardigde goedere tot uitvoerverdienste van 6 % tot 18 % vanaf 1988 tot 1999 verbeter het. Diversifikasie betreffende regionale markte het ook 'n werklikheid geword. Chili het handelsooreenkomste bereik met Argentinië, Colombia, Mexico en Venezuela, en in September 1996 het Chili 'n geassosieerde lid van die Mercosur-handelsblok (Brasilië, Paraguay, Uruguay en Argentinië) geword. Chili is ook 'n lid van die *Asia-Pacific Economic Cooperation Organizatin* (APEC) sedert 1994. Ook is 'n bilaterale handelsooreenkoms op 5 Desember 1996 met Kanada gesluit. President Eduardo Frei, Chileense staatspresident het na die ondertekening van die bilaterale ooreenkoms met Kanada in 1996, die volgende boodskap aan die Chilene gegee: *"This agreement is a recognition that the international community has confidence in us, in the business people and in the workers, in the government and in the private sector. They have confidence that we are doing things right, that we are serious and responsible."*

Buitelandse maatskappye beskou Chili as 'n sogenaamde *Gateway to Latin America* (Fresno, 1997). Die rede hiervoor is die politieke stabiliteit in Chili sowel as die hoë ekonomiese groei. Chili is tans besig met onderhandelinge met die oog op insluiting in NAFTA¹ voor die einde van 1999 (*Central Bank of Chile*, 1997). Die positiewe stand

¹ North American Free Trade Agreement

van sake binne die Chileense ekonomie tesame met die Chileense strewe om langtermyn handelsverhoudinge op te bou, dra by tot die handelsvertroue wat die buiteland in Chili het.

6.5 SAMEVATTING

Die Suid-Afrikaanse appelbedryf is reeds so vroeg as 1899 georden en verskeie statutêre aspekte het bygedra tot die formele struktuur van die bedryf. Die Sagtevrugte Skema in terme van die 1937-Bemarkingswet kan as die belangrikste bydraende faktor ten opsigte van 'n formele bedryfstruktuur beskou word. Die Suid-Afrikaanse Appel- en Peerprodusente-vereniging (SAAPPV) is die belangrikste produsente-organisasie wat appelprodusente se belange op die hart dra. Die SAAPPV is geaffilieer by die Sagtevrugteprodusente Trust (SPT) wat na die herstruktureringproses die rol van die Sagtevrugteraad oorgeneem het. Die struktuur van die Suid-Afrikaanse appelbedryf is goed ontwikkel en formeel van aard. Wat die Chileense appelbedryf betref, is die struktuur van die bedryf nie geskoei op statutêre meganismes nie, maar eerder op privaat-inisiatief. Bedryfs- sowel as bemarkingsinligting word deur 'n privaat-maatskappy, Decofrut, ingesamel en aan die verskillende rolspelers binne die bedryf verkoop. Die belangrikste organisasies binne die bedryf is die vereniging vir vrugteprodusente, Fedefruta en die uitvoerdersvereniging, Asoexport. Die struktuur van die Chileense bedryf is dus baie minder formeel en georganiseerd vergeleke met die Suid-Afrikaanse bedryf. 'n Belangrike rede vir die verskille t.o.v. struktuur is die feit dat die Chileense bedryf sedert 1973 as 'n gedereguleerde bedryf bestaan, terwyl die Sagtevrugteraad tot en met 1996 die totale Suid-Afrikaanse bedryf saamgebind het. Die verskeie aantal Chileense uitvoerders dra daartoe by dat die Chileense appelbedryf as meer dinamies en vloeibaar beskou kan word. Ook is Chili nie van een enkele belangrike wêreldmark afhanklik nie, maar verkoop appels in bykans alle belangrike wêreldmarkte.

Wat bedryfstrategie betref, is dit duidelik dat die uiteenlopende makro-ekonomiese beleidsaspekte van die twee lande 'n betekenisvolle invloed op die ontwikkeling van die appelbedryf in beide lande gehad het. Die Chileense ekonomiese beleid tot en met 1973 het die ontwikkeling van die Chileense appelbedryf gestrem. Die oop, markverwante ekonomiese beleidsbeginsels van die Pinochet-regering het buitelandse

investeerders aangemoedig om in die Chileense appelbedryf te belê. Die Suid-Afrikaanse apartheidbeleid en gevolglike sanksies en boikot-aksies het weer geleentede binne die Suid-Afrikaanse appelbedryf bedreig. Suid-Afrika se huidige makro-ekonomiese beleid skep egter die geleentheid vir buitelandse uitvoermaatskappye om in Suid-Afrika se appelbedryf te belê - twee en twintig jaar later as in die Chileense geval. Die huidige hoë rentekoerse, asook dalende neiging ten opsigte van ekonomiese groei in Suid-Afrika het egter 'n negatiewe invloed op groei binne die bedryf. Wanneer makro-ekonomiese parameters van Suid-Afrika en Chili vergelyk word, blyk dit dat die Chileense ekonomie nie slegs baie vinniger groei as in die geval van Suid-Afrika nie, maar die lae werkloosheidsyfer en lae rentekoerse dui op die dinamiese aard van die ekonomie en lei tot 'n gunstige klimaat betreffende entrepreneurskap en buitelandse investering.

Wat produksiestrategieë betref, blyk dit dat beide bedrywe op die aanplant van veral "twee-kleur tipes" fokus en groei betreffende aanplantings is steeds beduidend hoër in die geval van die Chileense appelbedryf. Wanneer verskille in bemarkingstrategie vergelyk word, is dit duidelik dat die Chileense bedryf baie meer suksesvol is ten opsigte van markdiversifikasie, juis as gevolg van talle uitvoerders wat van verskillende wêrelddele afkomstig is.

Die belangrikste verskil betreffende bedryfskompetisie is dat uitvoerders tot en met 1996 nooit meeding het om die produkte van Suid-Afrikaanse produsente nie. Dit impliseer dat daar nooit werklik 'n maatstaf in plek was om die werklike prestasie van eers die Sagtevrugteraad en later Unifruco te meet nie. Dit het egter ook beteken dat verskillende voorsieners van Suid-Afrikaanse appels nooit teen mekaar op die wêreldmark gekompeteer het nie. Die uiters mededingende Chileense situasie forseer uitvoerders egter om absolute effektiwiteit en doeltreffendheid na te streef, ten einde te verseker dat produsente weer in die toekoms van hul dienste gebruik sal maak. Dit is duidelik dat die eenkanaal-poelskema waaronder sagtevrugte in Suid-Afrika tot en met 1996 bemark is, die enkele faktor is wat die meeste bygedra het tot die verskille wat selfs vandag nog bestaan ten opsigte van bedryfstruktuur, -strategie en -kompetisie binne die Suid-Afrikaanse en Chileense bedrywe. In die volgende hoofstuk sal die Chileense *home base* met dié van Suid-Afrika in terme van faktorkondisies vergelyk word.

HOOFSTUK 7

FAKTORKONDISIES

7.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n vergelykende beskrywing aan te bied van die faktortoestande waarbinne die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense appel-uitvoerbedrywe funksioneer. Die “aangepaste Porter-model” soos in Hoofstuk 5 bespreek word gebruik ten einde faktortoestande as breë determinant van nasionale mededingende voordeel te analiseer. Die volgende aspekte word in hierdie hoofstuk geanaliseer:

- Fisiese hulpbronne
- Infrastruktuur
- Faktorkoste
- Wisselkoers-effekte

Wisselkoers-effekte word in hierdie betrokke hoofstuk bespreek, omdat wisselkoersbewegings 'n bepaalde invloed op faktorkoste het.

7.2 FISIESE HULPBRONNE (Natuurlike Hulpbronbasis)

7.2.1 Fisiese Hulpbronne: Suid-Afrika

7.2.1.1 Ligging

Die Republiek van Suid-Afrika is tussen 22° en 34° suidelike breedtegraad geleë en beslaan 'n totale oppervlakte van 1.1 miljoen km² (*International Fruit World*, 1990:61). Administratief word die land in nege provinsies verdeel met die Wes-Kaap as die belangrikste appelproduserende provinsie.

7.2.1.2 Klimaat

In die algemeen beskik Suid-Afrika oor 'n gematigde klimaat met koel winters en warm somers. Die Wes-Kaap beskik oor 'n mediterreense klimaat met baie koue winters. Die gemiddelde reënval in die appelproduserende streke wissel tussen 600 mm en 1 200 mm per jaar en die somers in hierdie streke kan as warm beskryf word (Smith, 1996:139; *International Fruit World*, 1990:61). Dieselfde outeurs beskryf die koue eenhede in die meeste van die verbouingstreke as marginaal ten opsigte van die verbouing van appels.

7.2.1.3 Grond

Volgens Strydom (1993:7) is diversiteit een van die belangrikste kenmerke van die grondvorme in Suid-Afrikaanse appelstreke. 'n Belangrike tegniese implikasie hiervan is die feit dat wetenskaplike besproeiingskedulering 'n voorvereiste is vir die verbouing van kwaliteit-appels. Verskeie fisiese sowel as chemiese tekorte word aangetref en dus is deeglike grondvoorbereiding, wat 'n diep dol-aksie insluit, 'n voorvereiste. Die belangrikste fisiese beperkings wat aangetref word, is swak dreinerings, gestratifiseerde alluviale afsettings sowel as beperkte diepte. Smith (1996:139) beskryf die gronde van die Suid-Afrikaanse appelstreke as swak in vergelyking met ander dele in die wêreld waar appels verbou word.

7.2.1.4 Water

Die beskikbaarheid van besproeiingswater is een van die belangrikste aspekte wat 'n direkte invloed het op volgehoue produksie asook op die uitbreiding van die bestaande produksiebasis. Die topografie van die Wes-Kaap maak die opgaar van water in hierdie streek uniek. Die voorkoms van verskeie bergreekse resulteer in hoë reënval met vinnige afloop. Die berge skep goeie opvanggebiede waar damme gebou word om water op te gaar vir besproeiing. Die bedrae wat produsente jaarliks aan die bou van damme spandeer, beloop etlike miljoene rande. Wat waterverbruik in Suid-Afrika betref, is die moontlike instel van belasting of selfs die nasionalisering van water 'n belangrike faktor. Volgens Rabe (1995) sal sodanige statutêre inmenging in die

gebruik van water deur die landbou, die volgende invloed op die Suid-Afrikaanse appelbedryf hê:

- 'n negatiewe invloed op die markwaarde van produksie-eenhede wat tans oor waterregte beskik;
- 'n negatiewe invloed op die produksie-potensiaal van sodanige grond;
- moontlike verhoging in die koste van voedselproduksie wat 'n verhoging in die prys van voedsel tot gevolg mag hê; en
- negatiewe invloed op indiensneming binne die bedryf as gevolg van beperkte groeipotensiaal.

Volgens SAAPPV (1994) sal toekomstige ekonomiese stabiliteit sowel as die groei van die bedryf in 'n groot mate ontwig word indien daar ingemeng sou word met die huidige gebruik van water en die koste verbonde aan die verbruik daarvan.

Indien waterbelasting gehê sal word, sal dit beteken dat intensiewe uitbreiding en groei binne die bedryf negatief beïnvloed sal word. Op so 'n wyse sal die *home base* van die Suid-Afrikaanse appelbedryf dus negatief beïnvloed word.

7.2.2 Fisiese Hulpbronne: Chili

7.2.2.1 Ligging

Chili beskik oor van die mees unieke geografiese kenmerke ter wêreld. Die land is geleë aan die suid-westelike kus van Suid-Amerika en word in die weste begrens deur die Stille Oseaan, terwyl dit in die ooste van Argentinië en Bolivië geskei word deur die Andes-gebergtes. In die noorde word Chili deur Peru begrens.

Wat Chili egter uniek maak, is die feit dat die land 4 270 km lank is met 'n gemiddelde wydte van minder as 180 km. Die land beslaan 'n totale area van 756 626 km². Van noord na suid word die land in 12 administratiewe streke verdeel. Die streke strek vanaf Streek I (Tarapaca) in die noorde tot Streek XII (Magallanes) in die suide met 'n dertiende streek in die sentrale deel wat bekend staan as die Metropolitaanse streek. Streek VI (Rancagua) en VII (Maule) is bekend as die twee belangrikste streke

betreffende die produksie van appels (Seaton, 1996:74). Longitudinaal word Chili in drie topografiese sones verdeel, met die Andiese-gordel in die ooste en die laer kusgebergtes in die weste. Tussen hierdie twee bergreekse word 'n plato-area wat die Sentrale Vallei insluit, aangetref. Die kusgebergtes word op verskeie plekke deur rivier-valleie en klowe onderbreek wat toegang verleen aan die wes-vloeiende riviere vanaf die Andes-gebergtes tot by die Stille Oseaan.

Van noord na suid kan daar ook drie geografiese en klimatologiese streke onderskei word: die ariede noordelike streek, die Mediterreense streek in die middel asook die koue suidelike streek. In die noorde loop die plato-area uit op die Atacama-woestyn met ryk nitraat- en kopervelde. Die sentrale deel, wat tussen die Aconcagua- en Bio-Bio-riviere geleë is, gee oorsprong aan 'n vallei wat bekend staan as die Sentrale Vallei. Die suidelike deel is 'n koue streek met hoë reënval en die mees suidelike punt van die vasteland is die grootste deel van die jaar met sneeu en ys bedek.

Chili is geleë in 'n sone van geologiese onstabieliteit en is onderworpe aan aardbewings en vulkaniese aktiwiteit. Die landskap word ook gekenmerk deur baie riviere, almal relatief kort wat in die Andes ontspring en in 'n westelike rigting vloei. In die sentrale gedeeltes word die riviere primêr gevoed deur die swaar sneeuneerslae wat in die winter op die Andes-gebergtes val. Hierdie riviere is van uiterste belang vir die opwekking van hidro-elektrisiteit asook vir besproeiingsdoeleindes.

Chili se unieke geografiese kenmerke isoleer die land fitosanitêr en daarom kon die vrugtevliegprobleem baie effektief opgelos word. Die natuurlike "buffers" wat die land omring tesame met die voorsiening van water deur die sneeuneerslae op die Andes-gebergtes voorsien dus aan Chili 'n belangrike nasionale mededingende voordeel ten opsigte van die produksie van appels.

'n Belangrike aspek betreffende die uitvoer van appels deur Suidelike Halfrond-lande na markte in die Noordelike Halfrond is die afstand vanaf die markplek. Dit word deur geografiese ligging bepaal en in Tabel 7.1 uiteengesit.

TABEL 7.1: AFSTAND VAN VERSKEPING TUSSEN DIE BELANGRIKSTE SUIDELIKE HALFROND PRODUKSIELANDE EN BESTEMMINGS VAN UITVOEREVRUGTE (SM=see-myl)

	VSA		EUROPA		MIDDE-OOSTE		JAPAN			
	San Francisco		Philadelphia		Rotterdam		Jeddah		Yokohama	
	SM	# Dae	SM	# Dae	SM	# Dae	SM	# Dae	SM	# Dae
Chili (Valparaiso)	5 140	12	4 560	11	7 490	18	10 380	25	9 330	22
Argentinië (Buenos Aires)	8 740	21	5 800	14	6 380	15	–	–	12 090	29
Suid-Afrika (Kaapstad)	9 690	23	6 720	16	6 190	15	4 700	–	8 350	20
Australië (Melbourne)	6 960	17	9 610	23	11 120	27	7 512	–	4 870	12
Nieu-Seeland (Wellington)	5 910	14	8 450	20	11 530	28	–	–	4 980	12

Bronne: Codron, 1992:594; Laubscher, 1987:140

7.2.2.2 Klimaat

As gevolg van die longitudinale uitgestrektheid, asook unieke geografiese kenmerke, beskik Chili oor uiters diverse klimaatstoestande. Die feit dat die land vanaf 17° 30' suidelike breedtegraad oor 'n afstand van meer as 4 000 km tot by die Suidpool strek, impliseer 'n wye reeks van verskillende klimaatstoestande. Die Andesgebergtes aan die ooste tesame met die kusegebergtes en die Stille Oseaan aan die weste is geografiese kenmerke wat 'n betekenisvolle invloed op die klimaat het.

Die noordelike deel is bykans geheel en al woestyng gebied, en is bekend as een van die droogste dele ter wêreld. Hierdie deel het 'n ariede klimaat met 'n gemiddelde jaarlikse reenval van minder as 2 mm per jaar (Alcaino, Warnke & Saavedra, 1991:11). Die sentrale deel het 'n Mediterreense klimaat met voldoende koue-eenhede in die winter vir die suksesvolle verbouing van appels. Streke VI (Rancagua) en VII (Maule) beskik oor 'n klimaat wat gekenmerk word deur 'n kombinasie van 'n hoë persentasie sonlig en koel nagte. Die hoë persentasie sonlig asook die koel nagte van hierdie twee streke dra by tot goeie geur- en kleur-ontwikkeling in Chileense appels

(Seaton, 1996:74). Gedurende somermaande kom reënneerslae selde binne hoëdruksones voor - 'n verskynsel wat veral ter sprake is in die noordelike gebiede asook die sentrale gebied rondom Santiago. Die gemiddelde jaarlikse reënval wissel tussen 1.1 mm per jaar in geografiese Streek I tot so hoog as 2 691 mm in Streek XII. Die suidelike deel van Chili word gekenmerk deur koue winters en 'n hoë reënvalsyfer. Neerslag in die hortologiese gebiede is egter laag en dit impliseer dat besproeiing gedurende die somermaande 'n voorvereiste is. Die invloed van die Stille Oseaan in die vorm van die Koue Peru-stroom (*Humbolt's Current*) asook die suidelike winde het tot die gevolg dat die sentrale dele van Chili (Streke IV-X) oor laer gemiddelde temperature beskik as enige ander geografiese gebied ter wêreld op dieselfde breedtegraad (33° 34' S), insluitend Suid-Afrika (Alcaino, Warnke & Saavedra, 1991:11).

Op landboukundig-klimatologiese vlak word die hortologiese gebied wat vanaf 27° S tot 36° S (Streke III-VII) strek, in vyf klimatologies-homogene sones ingedeel. Volgens Alcaino, Warnke & Saavedra (1991:11) maak die klimatologiese diversiteit van hierdie sones die verbouing van 'n uitgebreide reeks van vrugspesies moontlik. Voorsiening aan internasionale markte kan gevolglik ononderbroke vanaf Oktober- tot en met Mei-maand plaasvind. Tabel 7.2 verskaf 'n oorsig betreffende die vyf sones.

TABEL 7.2: HOMOGENE KLIMAATSTREKE IN DIE CHILEENSE HORTOLOGIESE AREA (27⁰-36⁰ S)

Sone	Klimaat	Aantal dag-grade*	Gemiddelde jaarlikse reënval	Water-voorsiening	Produkreeks
1 Noordelike gebied, Streke III en IV (27-32° S)	Woestynagtig, 12 maande droog	2900	22 mm	Riviere, boorgate en damme	Tafeldruiwe en Olywe
2 Sentrale noordelike sone, Vallei van die Aconcagua-rivier, Streek V (32-33° S)	Semi-ariëde Mediterreense klimaat, 10 maande droog en rypvry	1900	125,7 mm	Aconcagua-rivier, gevoed deur smeltende sneeu vanaf Andes	Steenvrugte, Kiwivrugte, Tafeldruiwe en Blomme
3 Sentrale sone, Metropolitaanse streek (33-34° S)	Semi-ariëde, Mediterreense klimaat, 8 maande droog	1526	370 mm	Maipo-rivier gevoed deur smeltende sneeu vanaf Andes	Tafeldruiwe en Steenvrugte
4 Sentraal suidelike sone, Streek VI (34-34°30' S)	Mediterreens gematig, 5 maande rypvry	1450	582 mm	Cachapoal- enTinguiririca-riviere	Tafeldruiwe, Appels en Pere
5 Suidelike sone, Streke VI en VII (34°30' -36° S)	Mediterreense klimaat, 7-9 maande rypvry, 5 maande droog	nie beskikbaar	735 mm	Tinguiririca-, Teno-, Claro- en Maule-rivier	Appels, Pere Steenvrugte en Kiwi's

Bron: Verwerk uit: Alcaino, Warnke & Saavedra, 1991:11

*Dit is 'n maatstaf van die gemiddelde aantal geakkumuleerde hitte-eenhede op 'n daaglikse basis.

Volgens Scheapman (1989) voed die smeltende sneeu vir 12 maande van die jaar bogenoemde riviere vanaf die Andes-gebergtes. Die Mediterreense klimaat in die sentrale asook die sentraal suidelike gebiede, waar dagtemperatuur selde 32 °C oortref, stem baie goed ooreen met dit wat as optimaal vir die verbouing van appels beskou word (Cartwright, 1997).

7.2.2.3 Grond

'n Kenmerk van die gronde van Chili (soos in die geval van Suid-Afrika) is hul diversiteit. Gronde in die noordelike sowel as die sentraal noordelike streke is vlak en relatief laag in vrugbaarheid (Alcaino, Warnke & Saavedra, 1991:11). Die marginale gronde word egter nie as 'n beperkende faktor gesien nie, aangesien die uiters gunstige klimaatstoestande in 'n groot mate vir die nadelige effekte van marginale gronde kompenseer.

Verskeie tegnologies-gevorderde tegnieke word toegepas om grondbepenkings op te hef. Hierdie tegnieke word dikwels deur multi-nasionale maatskappye na Chili gebring.

Die sentrale deel van Chili vanaf die Aconcagua-rivier tot die Bio-Bio-rivier net suid van Concepcion beskik oor die mees vrugbare gronde in die Sentrale Vallei. Die gronde in hierdie streek is meestal vulkanies en/of alluviaal van oorsprong en het 'n diep donker kleur, is baie vrugbaar en het 'n goeie waterhou-vermoë. Omdat daar bykans geen fisiese beperkings bestaan nie, impliseer dit dat grondvoorbereiding vir die aanplant van vrugtebome nie noodwendig 'n diep dol-aksie vereis nie (Cartwright, 1997). Volgens Scheapman (1989) beskik die Sentrale Vallei (Streke IV-VII) oor diep, alluviale, jong gronde wat nie sterk geloog is nie. Chili beskik oor meer as 300 000 hektaar grond wat geskik is vir die aanplant van vrugte (*International Fruit World*, 1988:169). Hiervan is net meer as 200 000 hektaar reeds aangeplant (sien Tabel 3.1, p.30).

7.2.2.4 Water

Die beskikbaarheid van genoeg water vir die Chileense appelprodusente word moontlik gemaak deur Chili se unieke geografiese eienskappe (Cartwright, 1997). Water word deur die jaar voorsien deur smeltende sneeu vanaf die Andes-gebergtes. Die smeltende sneeu word dan deur 'n reeks riviere van oos na wes na die see afgevoer. Verskeie kanaalsisteme voorsien die produsente vanuit die riviere van water. Juis as gevolg van konstante voorsiening van water vanaf die Andes-gebergtes is watertekorte nie 'n algemene verskynsel nie.

Chili se unieke fisiese hulpbronne dra dus in 'n groot mate by tot die land se vermoë om internasionaal in die uitvoer van vars appels mee te ding. Die unieke geografiese kenmerke, naamlik die hoogte bo seevlak en gemiddelde seisoenale temperature, is nie slegs ideaal vir die verbouing van appels nie, maar bevoordeel ook die land op fitosanitêre gebied. Die geografiese geïsoleerdheid dra daartoe by dat siektes en plae nie die land op 'n natuurlike wyse binnekom nie.

7.3 INFRASTRUKTUUR

7.3.1 Infrastruktuur: Suid-Afrika

7.3.1.2 Paaie en Hawens

Suid-Afrikaanse paaie, veral binne die appelproduksie-areas in die Wes-Kaap, is in 'n baie goeie toestand relatief tot die paaie in die Chileense landelike gebiede¹. Die geteerde padnetwerk in die Wes-Kaap is goed ontwikkel en verskeie produsente se toegangspaaie na hul plase is geteer.

Die Kaapse hawe is tans die belangrikste hawe vir die uitvoer van Suid-Afrikaanse appels. Hierdie hawe hanteer meer as 90 % van Suid-Afrikaans geproduseerde appels wat per skeepsvrag uitgevoer word.

Die hawe beskik oor verkoelingskapasiteit vir meer as pallette vrugte. Die uitleg van logistieke aktiwiteite binne die hawe is egter tans nie effektief nie. Vragmotors moet dikwels ure lank in die son staan terwyl bote gelaai word. Die gereelde voorkoms van sterk suidooste-winde maak dit dikwels onmoontlik vir bote om die hawe binne te kom. Dit beteken dat vrugte soms vir lang periodes in koelopberging binne die hawe of agter-op vragmotors binne die hawe gelaat moet word. Onnodige kostes akkumuleer en kosbare tyd betreffende die Europese mark gaan op dié wyse verlore (*World Apple Report*, 1996).

¹ Persoonlike Ondersoek: La Sarena, Chili, 1997

7.3.1.3 Koelstore en Pakhuise

Die Suid-Afrikaanse koelstoorkapasiteit soos op 1 November 1996 word in Tabel 7.3 aangedui.

TABEL 7.3: SUID-AFRIKAANSE KOELSTOORKAPASITEIT SOOS OP 1 NOVEMBER 1996 (aantal kratte)

	R.A. (<i>Regular Atmosphere</i>)*	C.A. (<i>Controlled Atmosphere</i>)**	Totaal
Beskikbare krat-kapasiteit (Nov 1996)	841 547	659 383	1 500 930
Beoogde uitbreidings vir 1997	–	26 000	26 000
Totale kratkapasiteit vir 1998	841 547	685 383	1 526 930

Bron: SAAPPV, 1997:22

* Koelopberging by lae temperatuur en gewone atmosferiese gassamestelling

**Koelopberging by lae temperatuur, verlaagde suurstof konsentrasie en verhoogde koolstofdiksied konsentrasie

Dit is opvallend dat die beheerde atmosfeer-opberingskapasiteit 44.8 persent van die totale kapasiteit uitmaak. Dit beteken dat Suid-Afrikaanse produsente die uitvoerseisoen kan rek tot die Europese seisoen in Augustus begin. Binnelandse voorsiening kan ook aansienlik uitgereg word (SAAPPV, 1994). 'n Belangrike aspek is dat koelkamer-kapasiteit vir appels in Suid-Afrika met kapitaal wat in die meeste gevalle direk vanuit die bedryf self gegenerer is, geskep is. In die geval van Chili is kapasiteit grotendeels deur buitelandse investering gefinansier terwyl kapitaal wat deur produksie gegenerer is, aangewend word vir produksie-uitbreidings.

7.3.2 Infrastruktuur: Chili

7.3.2.1 Paaie en Hawens

Die *Pan-American Highway* is die hoof noordsuid-verbindingsroete in Chili. Die roete strek suidwaarts vanaf Arica in die noorde (vanaf die grens van Peru). 'n Netwerk van

sekondêre paaie wat in 'n ooswes-rigting strek, vertak vanaf hierdie hoofroete en verbind hawens, mynboubedrywighede, landbougebiede en dorpe. Bestaande spoorlyne word hoofsaaklik vir mynboubedrywighede gebruik. Vir die vervoer van vrugte na die hawens asook Argentinië en Peru, word daar van padvervoer gebruik gemaak. Die totale padnetwerk is 79 200 km lank waarvan 13 % (10 296 km) geteer is (Fresno, 1990(b)).

Mynboubedrywighede, veral in die noorde van Chili, het daartoe bygedra dat Chileense hawens goed ontwikkel asook toeganklik is. Nog 'n belangrike aspek is die goeie verspreiding van die hawens langs die uitgestrekte kuslyn. Die belangrikste hawens wat vir die uitvoer van vrugte gebruik word, is Coquimbo, Valparaiso en San Antonio (Alcaino, Warnke & Saavedra, 1991:11).

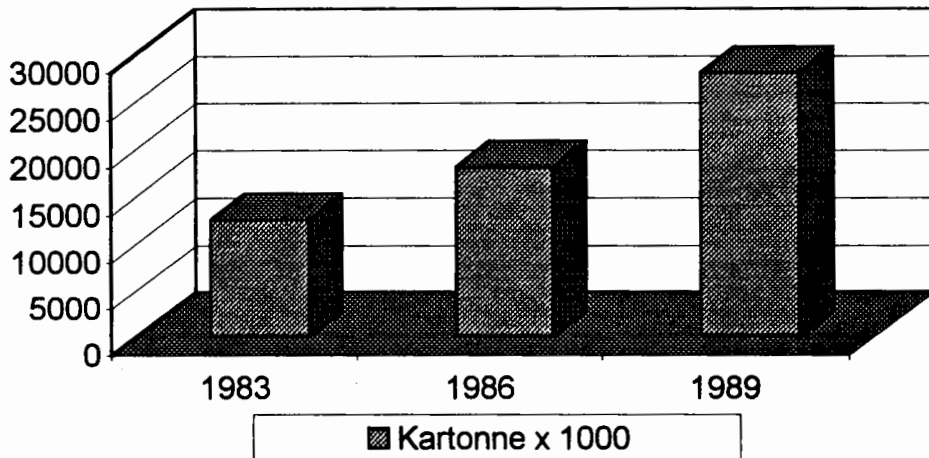
Die verspreiding van die hawens langs die Chileense kus is van groot strategiese belang, aangesien vinnige verskeping van vars vrugte so belangrik is ten opsigte van behoud van kwaliteit. Volgens *International Fruit World* (1991:99) word Valparaiso as die belangrikste hawe vir die verskeping van vrugte beskou, gevolg deur Coquimbo, 500 km noord van Valparaiso. San Antonio hanteer meestal vrugte wat vanuit die gebied suid van Santiago kom, hoofsaaklik appels en kiwi-vrugte. Alternatiewe hawens vir die verskeping van vrugte sluit in Caldera (Streek III) en Talcahuano (Streek VIII).

7.3.2.2 Verpakkingsfasiliteite en Koelstore

Die eerste opto-elektroniese kleurgradeerder is in die 1991-seisoen in Chili in gebruik geneem (*International Fruit World*, 1991:351). Hierdie tegnologie is moontlik gemaak deur 'n belegging van Velleman & Tas van Nederland.

Gedurende die tagtigerjare het die groei in produksie sowel as stygende kwaliteitvereistes die gebruik van gevorderde tegnologie ten opsigte van koelopberging genoodsaak. Groot beleggings is gemaak ten einde die koelopbergingskapasiteit uit te brei. Van die totale verkoelingskapasiteit van 1.7 miljoen m³ wat tot en met 1991 opgerig is, is 65 % gedurende die tagtigerjare opgerig. Tot en met 1991 is 351 fasiliteite opgerig waarvan 90 % in die geografiese

Streke V-VII asook die Metropolitaanse Streek voorgekom het. In totaal is dit 1 442 koelkamers, wat geskik is vir die koelopberging van 28.8 miljoen 20 kg kartonne of 1.5 miljoen kratte. Figuur 7.1 toon dat die kapasiteit vir koelopberging tussen 1983 en 1989 binne 6 jaar met 122 % toegeneem het (*Chile: Paraíso de frutas y hortalizas*, 1991:19).



FIGUUR 7.1: CHILEENSE KOELOPBERGINGSKAPASITEIT 1983, 1986, 1989 (miljoen x 20 kg kartonne)

Bron: "Chile: Paraíso de frutas y hortalizas", 1991:19

7.4 FAKTORKOSTE

Ten einde die invloed van faktorkoste op mededingendheid beter te verstaan, is dit belangrik dat die kostestruktuur binne die volledige appel-kommoditeitsstelsel geanaliseer sal word. Dit moet gedoen word tot op die tyd, plek en stadium van waardetoevoeging waar die vrugte werklik met mekaar kompeteer. Die motivering hiervoor is dat koste-voordele op produksievlak in 'n latere segment van die kommoditeitsstelsel, voor die finale afset, verlore kan raak (Fafchamps, De Janvry en Sadoulet, 1994:343).

'n Vergelykende koste- en prysstruktuur sal insig verskaf ten opsigte van aspekte soos die volgende:

- koste, waarde toegevoeg, marges asook risiko's van die verskillende rolspelers binne die totale kommoditeitsstelsel;
- die invloed van verhoogde effektiwiteit in enige stadium van die stelsel op kleinhandelsprysvlak;
- die invloed van eksterne faktore, soos invoerheffings, op kostes sowel as prysvlakke; asook
- internasionale mededingendheid

In hierdie afdeling sal die kostes van die verskillende funksies in die Suid-Afrikaanse en Chileense "appelkommoditeitsstelsel" aangetoon en geanaliseer word. Koste word uitgedruk in Suid-Afrikaanse Rand (Suid-Afrika) en Chileense Peso (Chili). Faktorkoste word in drie onderafdelings ingedeel naamlik vestigings- en produksiekoste, koste van binnelandse vervoer, opberging en verpakking asook internasionale handel- en verskepingkoste. Koste word ook uitgedruk in *ECU*-eenhede (*European Currency Unit*) met 1 *ECU* = VSA \$ 1.3. *ECU*-eenhede word gebruik om direkte vergelykings te vereenvoudig.

7.4.1 Vestigings- en Produksiekoste

'n Investeringskoste vergelyking word in Tabel 7.4 aangetoon.

TABEL 7.4: VESTIGINGSKOSTE-VERGELYKINGS PER HEKTAAR APPELS: SUID-AFRIKA VS CHILI (1997)

<u>Oorspronklike investering</u>	Suid-Afrika		Chili	
	Rand/ha	<i>ECU</i> /ha	Peso/ha (x 1000)	<i>ECU</i> /Ha
Prys van grond*	24 518	4 100	2 078.7	3 900
Koste van plantmateriaal**	22 126	3 700	692.9	1 300
Konstruksiekoste***	31 096	5 200	106.6	200
TOTAAL	77 740	13 000	2 878.2	5 400

Bronne: Verwerk uit: Rabobank, 1998:40; Unifruco, 1997; Cartwright, 1997

*Gemiddelde eenheidsgrootte: Suid-Afrika: 40-60 hektaar, Chili: 25-400 hektaar

**Aantal bome per hektaar: Suid-Afrika: 1500, Chili: 670

***Grondvoorbereiding, opleistelsel en besproeiingstelsel

Lopende koste tussen die vestiging van die produk en die eerste jaar van produksie word nie in Tabel 7.4 aangetoon nie. Konstruksiekoste sluit ook in die arbeid ten opsigte van aanplanting, grondvoorbereiding en die oprig van die besproeiingstelsel en opleistelsel. Vanuit Tabel 7.4 is dit duidelik dat die koste van die oorspronklike belegging in Chili minder is as in die geval van Suid-Afrika (*ECU/hektaar*). Volgens Rabobank (1998:40) is landbougrond in Chili relatief goedkoper as in die geval van Suid-Afrika. Omdat die aantal bome wat per hektaar aangeplant word, minder is in die Chileense geval, is die plantmateriaalkoste per hektaar laer. Tog is produksie per hektaar op dieselfde vlak (sien Tabel 7.8). Volgens Fresno (1997), Heidemiller (1997) en Cartwright (1997) bestaan daar 'n tendens in Chili om meer bome per hektaar te vestig, ten einde die eerste jaar van produksie gouer te bereik. Omdat daar 'n groter konsentrasie van kwekers en meer plantmateriaal is, is die koste per kwekeryboom laer as in die geval van Suid-Afrika.

Die verskille in konstruksiekoste kan verklaar word aan die hand van Chili se unieke geografiese kenmerke. Suid-Afrikaanse produsente is aangewese op die opgaar van water tydens die wintermaande wat tydens die somermaande met komplekse besproeiingstelsels na boorde gepomp moet word. Die Chileense produsente verkry water vanaf smeltende sneeu afkomstig vanaf die Andesgebergtes. Hierdie water vloei deur 'n verskeidenheid van riviere vanwaar dit met kanale asook pyplyne na boorde vervoer word. Vloedbesproeiing word oorwegend toegepas. Ander verskille ten opsigte van konstruksiekoste kan aan grondverskille toegeskryf word. Die diep alluviale gronde van die Sentrale Vallei vereis nie die diep dol-aksie om fisiese beperkings op te hef soos in die geval van die Wes-Kaap nie. Volgens Rabobank (1998:43) het die laer vestigingskoste van Chili dit vir Chileense produsente moontlik gemaak om aan te hou met uitbreidings, selfs toe prysvlakke produsente onder druk geplaas het.

Chili se unieke geografiese eienskappe, sowel as sy natuurlike hulpbronne, dra dus by tot sy relatiewe lae vestigingskoste in vergelyking met dié van Suid-Afrika. Lae rentekoerse tesame met lae vestigingskoste het beide die aanplant van vrugte bevorder.

Die direkte produksiekoste van appels word in Tabel 7.5 aangetoon. Die arbeidskoste sluit nie die bestuursvergoeding aan die produsent in nie.

TABEL 7.5: DIREKTE PRODUKSIEKOSTE-VERGELYKINGS: SUID-AFRIKA VS CHILI (Rand/Peso per kilogram appels: 1997)

	Suid-Afrika		Chili	
	Rand/kg	ECU-sent/kg	Peso/kg	ECU-sent/kg
Materiale	0.12	2.09	10.97	2.06
Assuransie/Versekering	0.02	0.28	1.38	0.26
Depresiasie	0.16	2.69	6.76	1.27
Arbeidskoste	0.22	3.70	11.13	2.09
Rente	0.04	0.69	1.81	0.34
Ander koste	0.12	1.99	7.72	1.45
TOTAAL	0.68	11.44	39.81	7.47

Bronne: Verwerk uit: Rabobank, 1998:41; Unifruco, 1998; Cartwright, 1997

Die drie faktore wat die grootste invloed het op direkte produksiekoste-verskille is depresiasie, arbeidskoste en rente. Volgens Rabobank (1998:41) kan die laer Chileense arbeidskoste grootliks verklaar word deur hoër produktiwiteit. Koste ten opsigte van rente in die geval van Suid-Afrika is bykans dubbel in vergelyking met Chili.

7.4.2 Koste van Binnelandse Vervoer, Opberging en Verpakking

Koste-verskille ten opsigte van binnelandse vervoer kan verklaar word deur die voordele waaroor Chili op geografiese gebied beskik (Sien Tabel 7.6).

TABEL 7.6: KOSTE VAN ALLOKASIE EN VERPAKKING VAN APPELS IN SUID-AFRIKA EN CHILI (Rand/Peso per kilogram appels: 1997)

	Suid-Afrika		Chili	
	Rand/kg	ECU-sent/kg	Peso/kg	ECU-sent/kg
Binnelandse vervoer	0.18	3.07	12.15	2.28
Koelopberging	0.33	5.50	27.72	5.20
Verpakking*	0.76	12.76	49.41	9.27
Ander koste (rente, kommissie, promosie)	0.74	12.38	7.20	1.35
TOTAAL	2.01	33.71	96.48	18.10

Bronne: Rabobank, 1998:42; Unifruco, 1997; "Chilean Exporters Association", 1997

*Pakmateriaal ingesluit

Die longitudinale uitgestrektheid van die land tesame met die verspreiding van hawens oor die Chileense kuslyn, beteken dat vrugte oor kort afstande na die naaste hawe vervoer word (sien Afdeling 7.2.2, p.129). Volgens Rabobank (1998:42) bestaan die helfte van verpakkingskoste in Suid-Afrika uit pakmateriaalkoste. Relatiewe hoër pakmateriaalkoste in Suid-Afrika resulteer in die hoër koste van verpakking.

7.4.3 Internasionale Handel- en Verskepingkoste

Die internasionale handel- en verskepingkoste van Suid-Afrika en Chili word in Tabel 7.7 aangedui.

TABEL 7.7: INTERNASIONALE HANDEL- EN VERSKEPINGSKOSTE VAN APPELS, SUID-AFRIKA VS CHILI (Rand/Peso per kilogram appels: 1997)

	Suid-Afrika		Chili	
	Rand/kg	<i>ECU-sent/kg</i>	Peso/kg	<i>ECU-sent/kg</i>
Verskeping (na V.K.)	0.96	15.97	129.67	24.33
Kommissie	0.20	3.32	12.04	2.26
Invoer-heffing	0.20	3.32	21.96	4.12
Koste: Invoerder	0.65	10.93	110.75	20.78
TOTAAL	2.01	33.54	274.42	51.49

Bronne: Rabobank, 1998:42; Cartwright, 1997; Ferrandi, 1998(a)

Die hoër Chileense koste (verskeping en internasionale handel) kan toegeskryf word aan die langer afstand tot in die Europese markplek (sien Tabel 7.1, p.131). Volgens Rabobank (1998:43) het die gefragmenteerde handelstruktuur in Chili wel 'n laer kommissie tot gevolg, maar dit lei tot 'n hoër invoerder-koste. 'n Verdere aspek wat 'n groot effek op verskeping- en internasionale handelskoste het, is die wisselkoers. Rentabiliteits-vergelykings sou die gewenste manier wees om faktorkoste in perspektief te vergelyk. Weens 'n gebrek aan gestruktureerde inligting word kosteverhoudings gebruik om faktorkoste verder te analiseer.

7.4.4 Inkomste-vergelykings en Koste-verhoudings

Inkomste-vergelykings en faktorkoste-verhoudings word in Tabel 7.8 aangedui.

TABEL 7.8: INKOMSTE-VERGELYKINGS EN FAKTORKOSTE-VERHOUDINGS (1997)

	Suid-Afrika	Chili
Produksie: ton/hektaar	42.0	42.8
Gemiddelde uitvoerpersentasie	55%	65%
Aantal uitvoerkartonne per hektaar	1 848	2 225
Wisselkoers 1997 (Rand/Peso: VSA \$)	4.61	410.00
Bruto uitvoerrealisasie per karton* (Rand/Peso)	78.05	6 581.16
Bruto uitvoerrealisasie per kilogram (Rand/Peso per kg)	6.24	526.49
Bruto uitvoerrealisasie per hektaar (Rand/Peso per ha)	144 144	14 646 952
Vestigingskoste as % van bruto uitvoerrealisasie per hektaar	53.9%	19.7%
<u>Direkte produksiekoste</u> as % van bruto uitvoerrealisasie per kilogram	10.9%	7.6%
<u>Koste van allokasie en verpakking</u> as % van bruto uitvoerrealisasie per kilogram	32.2%	18.3%
<u>Internasionale handel- en verskepingkoste</u> as % van bruto uitvoerrealisasie per kilogram	32.2%	52.1%
Netto uitvoerrealisasie** per kilogram (Rand/Peso per kg)	1.54	115.78
Netto uitvoerrealisasie as % van bruto uitvoerrealisasie	24.7%	21.9%
Netto uitvoerrealisasie per hektaar as % van investeringskoste per hektaar	45.8%	111.9%

Bronne: Verwerk uit: Rabobank, 1998:42; Unifruco, 1997; "Chilean Exporters Association", 1997

*Bruto uitvoerrealisasie per karton is die prys wat per karton appels (12.5 kilogram) gerealiseer word op Europese groothandelsvlak (geland in die Europese markplek)

**Netto uitvoerrealisasie is die bruto uitvoerrealisasie minus totale faktorkoste (direkte produksiekoste, koste van allokasie en verpakking en internasionale handel- en verskepingkoste)

Wanneer gekyk word na direkte produksiekoste en koste van allokasie en verpakking as komponente van faktorkoste, is die Chileense *home base* dus 'n omgewing wat internasionale mededingendheid aansienlik versterk. Wat betref die koste van verskeping en internasionale handel beskik die Suid-Afrikaanse bedryf egter oor 'n nasionale mededingende voordeel

7.5 WISSELKOERS-EFFEKTE

In die geval van 'n land waar in- en uitvoere en internasionale kapitaalbewegings 'n groot deel van die BBP uitmaak, het veranderinge betreffende die wisselkoers 'n baie belangrike invloed (Liebenberg, 1990:11). Waar 'n land 'n klein oop ekonomie het, soos Suid-Afrika, mag die belangrikheid van die wisselkoers selfs met die goudprys vergelyk word. Mohr & Rogers (1991:192) beskryf die ekonomie van Suid-Afrika as oop, omdat die waarde van die land se buitelandse handel 'n beduidende gedeelte van die binnelandse produksie en besteding vorm. Dit maak Suid-Afrika besonder kwesbaar ten opsigte van verwickelinge binne die internasionale ekonomie en politieke omgewing.

7.5.1 Wisselkoerse en mededingendheid

Die wyse waarop die wisselkoers 'n land se mededingendheid op die wêreldmark beïnvloed, is 'n belangrike aspek van die makro-ekonomie onder 'n swewende wisselkoers. Volgens Mohr & Rogers (1991:223) word mededingendheid gemeet deur die prys wat 'n land se handelsvennote vra, met die pryse van daardie spesifieke land te vergelyk. 'n Land word meer mededingend indien die pryse van daardie land se goedere en/of produkte relatief tot dié van sy mededingers daal. Namate 'n land dus meer mededingend raak, word produkte en goedere van daardie land relatief goedkoper tot die produksie in ander lande. Hierdie beginsel is egter 'n makro-ekonomiese benadering. Dit dui op die belangrike invloed wat makro-ekonomiese toestande op internasionale mededingendheid het. Ook dui dit op die belangrikheid van 'n land se makro-ekonomiese toestande om nasionale voordeel te bereik.

Mohr & Rogers (1991:224) definieer mededingendheid, van byvoorbeeld Suid-Afrika, soos volg:

$$\text{Mededingendheid} = eP^*/P$$

waar e = wisselkoers

P = prys van goedere wat Suid-Afrika produseer

P^* = prys van buitelandse goedere

Pryse word gemeet in die eenheid van produksie. Indien P daal, P^* styg, of e styg en Suid-Afrika meer per eenheid buitelandse valuta betaal, sal die mededingendheid dus toeneem. Hierdie verwantskap beklemtoon die belangrikheid van die wisselkoers betreffende die mededingendheid van Suid-Afrikaanse produkte.

Op makro-vlak beteken hierdie mededingendheid dat Suid-Afrika meer mededingend word, indien die wêreldvraag verskuif van buitelandse goedere en produkte na Suid-Afrikaanse goedere en produkte.

7.5.2 Determinante van Wisselkoerse

'n Sentrale konsep wat die wisselkoers beïnvloed, is die stand van en gebeure rakende die betalingsbalans (Liebenberg, 1990:12). 'n Surplus op die betalingsbalans verbeter die wisselkoers en *visa versa*. Faktore wat dus aanleiding sal gee tot surplusse of tekorte op die betalingsbalans, sal dus uiteindelik 'n invloed op die wisselkoers hê.

Verskille tussen bepaalde lande se inflasiekoerse is die belangrikste faktor wat op die lang termyn die wisselkoers van geldeenhede beïnvloed (McCarthy, 1989). Op die korter termyn beïnvloed verskeie faktore die betalingsbalans en sodoende die wisselkoers. Dit sluit onder andere in- en uitvoerneigings asook die verloop van die ruilvoet (verloop van uitvoerpryse relatief tot invoerpryse) in. In die geval van Suid-Afrika word ruilvoet veral sterk deur die goudprys beïnvloed (Liebenberg, 1990:13). Ook is die vloeï van kapitaalfondse, waarin beide ekonomiese en politieke verwickelinge 'n groot rol speel, 'n belangrike determinant (McCarthy, 1989). Die twee faktore wat by kapitaalbewegings belangrik is, is die neiging dat rentekoerse van 'n land styg wanneer die wisselkoers ooreenkomstig verbeter, en die vloeï van

internasionale fondse na 'n land wanneer daar winsverwagtinge ten opsigte van ekonomiese groei en hoë renteverdienste bestaan (Liebenberg, 1990:13).

Dit kom dus daarop neer dat 'n gesonde ekonomie en handelsvertroue in 'n land sleutelfaktore is om buitelandse fondse te trek. Ook kan ekonomiese gebeure en buitelandse politieke optrede wat 'n invloed op bepaalde geldeenhede het, die plaaslike geldeenheid se ruilkoers raak. Voorbeelde van toepassing is internasionale handelsooreenkoms, sanksieveldtogte en disinvestering.

Volgens Liebenberg (1990:19) wil dit voorkom asof die invloed van wisselkoersveranderinge grootliks afhang van die beleidstruktuur van die plaaslike owerheid en dié van sy handelsvennote. Binne 'n ekonomie wat betreklik oop is en waar verskeie vorme van prysbeheer, invoerbeheer en uitvoersubsidies teenwoordig is, kan wisselkoerseffekte op die landbou betreklik groot wees.

Wisselkoerse beïnvloed ook direk die koste van insette wat ingevoer word. Produsente wat vir die uitvoermark produseer, soos die Suid-Afrikaanse appelprodusente, geniet egter die voordeel van hoër randverdienste op uitvoere. Diegene wat egter slegs vir die plaaslike mark produseer, maar ingevoerde insette aanwend, deel nie in hierdie voordele nie.

Liebenberg (1990:72) het gevind dat insetkoste, soos die koste van pakmateriaal, wel betekenisvol verhoog word met 'n daling in die rand se waarde. Dit geld vir enige inset of komponent daarvan wat in nie-randterme aangekoop word. Nog 'n belangrike aspek is dat die styging in binnelandse produksiekoste en pryspeile as gevolg van wisselkoersdepresiasie, ook aanleiding sal gee tot hoër rentekoerse (Chacholiades, 1978:379). Liebenberg (1990:82) het egter bevind dat binnelandse pryspeile nie betroubare effekte op die bankkoers kon blootlê nie.

Daar is verskeie denkrigtings wat beweer dat die verhoging in insetkoste wat 'n gevolg van 'n depresiasie in die wisselkoers is, dalk 'n gevolglike verhoging in uitvoerrealisasie kan oorskadu (Van Zyl, 1986). Liebenberg (1990:103) het egter gevind dat in die geval van produkte soos lemoene en appels, die verandering in inkomste die verandering in produksiekoste oorskadu.

Die verloop van die wisselkoers sal ook in die toekoms 'n baie belangrike rol speel in die ekonomiese prestasie van die Suid-Afrikaanse appelbedryf. Komponente van die Suid-Afrikaanse *home base* wat die wisselkoers op 'n direkte of 'n indirekte wyse beïnvloed, sal dus die bereiking van nasionale mededingende voordeel beïnvloed.

7.6 SAMEVATTING

Suid-Afrika bestaan, soos Chili, uit verskillende klimaatstreke. Slegs 'n klein gedeelte van die Wes-Kaap, Oos-Kaap en Oos-Vrystaat is geskik vir die verbouing van appels. Hierdie streke beskik oor koue winters wat van kardinale belang is vir die indusering van optimale dormansievlakke by appelbome. Chili se longitudinale uitgestrektheid dra by tot selfs 'n groter verskeidenheid van klimaatsones as in die geval van Suid-Afrika. Die geleidelike verandering van die klimaat in Chili (van noord na suid) maak die verbouing van 'n uitgebreide reeks vrugspesies moontlik. Chileense uitvoerders kan dus 'n groter mandjie met verskillende vrugspesies aan kliënte aanbied.

Dit blyk dat grondvorme binne die Suid-Afrikaanse appelstreke meer divers is as in die Chileense geval. Verskeie fisiese en chemiese beperkings wat in gronde in die genoemde Suid-Afrikaanse appelstreke voorkom, het 'n direkte invloed op vestigingskoste. Wat die beskikbaarheid van besproeiingswater betref, blyk dit dat Chili se unieke geografiese karakteristieke 'n beduidende komparatiewe voordeel aan die land verleen. Die smeltende sneeu vanaf die Andes-gebergtes is die belangrikste bron van besproeiingswater. Suid-Afrikaanse produsente daarenteen is aangewese op die opgaar van afloopwater, asook die benutting van ondergrondse water.

'n Belangrike aspek wat uit die unieke geografiese kenmerk van Chili spruit, is die hidrae wat die Stille Oseaan, die Atakama-woestyn, die Andes-gebergtes asook die Suidpool tot die fitosanitêre geïsoleerdheid van die land lewer. Chili was tot op datum die enigste land ter wêreld waar die vrugtevlug deur geslagtelike manipulerings¹ totaal uitgewis kon word. Die genoemde geografiese buffers impliseer dat plaë van ander wêrelddele op bykans geen natuurlike wyse Chili kan binnekom nie.

¹ Die proses behels die loslaat van etlike miljoene steriele vrugtevlug-mannetjies vanuit 'n vliegtuig. Dié mannetjies paar met die wyfies wat dus geen nageslag oplewer nie.

Suid-Afrikaanse paaie en hawens is goed ontwikkel met die Kaapse hawe as die belangrikste hawe vir die uitvoer van appels. Alhoewel die Chileense padnetwerk in die landelike gebiede nie so goed ontwikkel is as in die geval van Suid-Afrika nie, is die afstand waarvoor vrugte na die naaste hawe vervoer hoef te word, baie korter. Die rede hiervoor is die verspreiding van hawens langs die lang kuslyn en die unieke longitudinale vorm van die land. Wat koelstore en pakhuse betref, is die belangrikste verskil tussen Suid-Afrika en Chili dat die meerderheid van koelstore en pakhuse in Suid-Afrika in die besit van die produsente is, hetsy privaat of koöperatief. In Chili is die meerderheid (ongeveer 86 %) van alle koelstore en pakhuse in die besit van uitvoermaatskappye. Dit beteken dat die infrastruktuur in die vorm van verpakkingsfasiliteite en koelstore in Suid-Afrika deur kapitaalbeleggings van die produsente self opgerig is, terwyl hierdie tipe infrastruktuur in Chili hoofsaaklik deur buitelandse kapitaal opgerig is. Chileense produsente kon dus hul winste deurlopend in produksie-uitbreiding investeer.

Wanneer die invloed van faktorkoste op mededingendheid ondersoek word, en die koste-struktuur van die totale kommoditeitsstelsel geanaliseer word, blyk dit dat die koste van oorspronklike investering in Chili laer is as in Suid-Afrika. Ook blyk direkte produksiekoste in Suid-Afrika aansienlik hoër te wees, asook die allokasie- en verpakkingskoste. Internasionale handel- en transportkoste is egter heelwat hoër in Chili.

Veranderinge van die wisselkoers het 'n beduidende invloed op faktorkoste. Die feit dat beide die Suid-Afrikaanse en Chileense ekonomieë as relatief "oop" beskryf kan word, beteken dat beide lande se wisselkoerse aan wisseling blootgestel is. Die waarde van die rand sowel as die Chileense peso sal vorentoe die bereiking sowel as die behoud van nasionale mededingende voordeel betekenisvol beïnvloed.

Die volgende hoofstuk behels 'n vergelykende studie van die vierde breë determinant van nasionale mededingende voordeel, naamlik die aanwesigheid en aktiwiteite van verwante en ondersteunende industrieë.

HOOFSTUK 8

VERWANTE EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIEË

8.1 INLEIDING

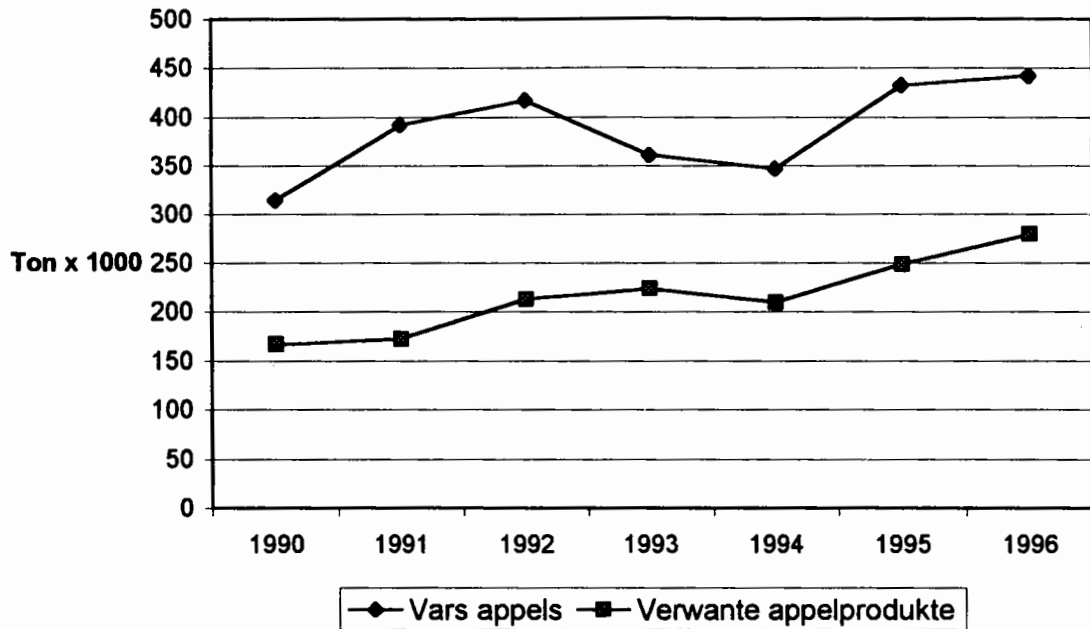
Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n bondige vergelykende beskrywing aan te bied van die industrieë wat verwant is aan en/of ondersteunend is tot onderskeidelik die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense appelbedrywe. Volgens *Food and Beverage Reporter* (1999) het die Europese mark vir vars vrugte in 'n versadigde en hoogs kompeterende kommoditeitsmark met baie lae winsmarges ontwikkel. Dieselfde bron beweer dat die werklike potensiaal in die uitvoer van verwante produkte gesetel is.

8.2 VERWANTE EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIEË: DIE CHILEENSE APPELBEDRYF

8.2.1 Direk verwante en ondersteunende industrieë

Met die toetrede in die vroeë tagtigerjare van verskeie multi-nasionale uitvoermaatskappye en die daaropvolgende periode van groei binne die Chileense appelbedryf, het verskeie verwante industrieë begin ontwikkel. Produkte soos ingemaakte vrugte, vars vrugtesap en sapkonsentraat het ook in belangrike uitvoerprodukte begin ontwikkel. Verskeie van hierdie produkte is onder dieselfde handelsmerk as vars appels bemark. Op hierdie wyse is handelsmerkblootstelling uitgebrei.

Bo en behalwe die produksie van vars appels, word verskeie ander verwante appelprodukte deur Chili geproduseer en uitgevoer. 'n Aanduiding van die volume uitgevoerde appel-verwante produkte in vergelyking met die volume uitvoere van vars appels volg in Figuur 8.1.



FIGUUR 8.1: UITVOERVOLUMES VAN CHILEENSE VARS APPELS EN VERWANTE APPELPRODUKTE, 1990 TOT 1996 (ton x 1000)

Bron: "United Nations", 1998

Gedurende die periode 1990 tot 1996 het vars appel-uitvoere met 41 % toegeneem terwyl die uitvoere van verwante appelprodukte met 68 % gegroei het. Daar was dus gedurende hierdie periode 'n relatief vinniger groei in die uitvoer van verwante appelprodukte as vars appels. Uit Figuur 8.1 kan afgelei word dat die Chileense appelbedryf oor 'n sterk verwerkingsindustrie beskik, wat as verwante industrie die vars bedryf aanvul en versterk. Een van die belangrikste verwante produkte is vars appelsap. Volgens *Food and Beverage Reporter* (1999) is vrugtesap naas mineraalwater die produk wat in die Europese mark die vinnigste groei in volume-verbruik oor die laaste vyf jaar getoon het. Duitsland is die land met die grootste verbruik van vars vrugtesap in Europa, gevolg deur die Verenigde Koninkryk en Frankryk. *Juice bars* is 'n segment van die mark wat veral in die Verenigde Koninkryk geweldige groei toon. Ander verspreidingsmetodes wat al hoe meer gewild raak, is verspreiding deur vulstasies, gesondheidsklubs asook tuisaflewering deur middel van internettransaksies. Dit is veral jong professionele mense wat waarde heg aan vitamien-aanvulling deur middel van vrugtesappe. Dit is dus duidelik dat die uitvoer van verwante appelprodukte, soos byvoorbeeld appelsap, groot potensiaal inhou. Omdat Europese verbruikers die Suidelike-Halfrond-produk tydens die

Noordelike-Halfrondwinter met varsheid assosieer, behoort dit aan verwante produkte van Suidelike-Halfrond-afkoms 'n mededingende voordeel tydens die Europese "afseisoen" te verleen.

8.2.2 Indirek verwante en ondersteunende industrieë

Verskeie van die buitelandse uitvoermaatskappye wat in Chili belê het deur verpakkingsfasiliteite en koelstore op te rig, het ook belê in die land deur fabriek wat pakmateriaal vervaardig, op te rig. *Embalajes Standard Trading SA* is 'n fabriek wat houtkiste, palette en kratte vervaardig, en die eiendom is van Dole Chili. Gedurende 1990 het Dole teen 'n koste van ses miljoen VSA dollar 'n addisionele fabriek vir die vervaardiging van karton-pakmateriaal, opgerig. Verskeie ander uitvoermaatskappye besit ook hul eie fabriek vir die vervaardiging van pakmateriaal (Dole, 1995:19). Binne die vervaardigingsektor is daar verskeie industrieë wat indirek by die Chileense appelbedryf betrokke is. Die vervaardigingsektor lewer tans naas mynbou die grootste bydrae tot Chileense uitvoerverdienste (sien Tabel 3.2, p.31). So is daar byvoorbeeld fabriek wat toerusting soos snoeiskêre en plukmandjies vervaardig. Die chemiese plaagdoderbedryf is ook 'n sterk bedryf in Chili.

'n Industrie wat die afgelope tyd baie sterk groei getoon het, is die vervaardiging van plastiek grootmaathouers (kratte). Die kratte word van herwonne plastiek gemaak en vervang die tradisionele houtkrat. 'n Belangrike voordeel van hierdie plastiekkratte is dat hulle minder geneig is om spore van swamsiektes te dra as die tradisionele houtkrat. Die bosboubedryf is ook 'n bedryf wat die vrugtebedryf indirek ondersteun. Chili se plaaslike bosboubedryf verskaf houtpale vir die oplei van boorde (sowel as roumateriaal vir die vervaardiging van pakmateriaal). Die groei van die Chileense vrugtebedryf het veral tussen 1985 en 1995 bygedra tot die totstandkoming van verskeie direk sowel as indirek verwante en ondersteunende industrieë. Die aktiwiteite van multi-nasionale bemarkingsorganisasies in verskeie belangrike wêreldmarkte het die weg gebaan vir 'n uitgebreide reeks verwante produkte na dieselfde markte en dikwels ook onder dieselfde handelsmerk as die van dié onverwerkte vars produk. Op hierdie wyse word die handelsmerke waaronder die vars produk bemark word, versterk en assosieer verbruikers produkte met mekaar. Chili het sedert 1988 ook 'n aktiewe veldtog begin om die land se unieke natuurlike

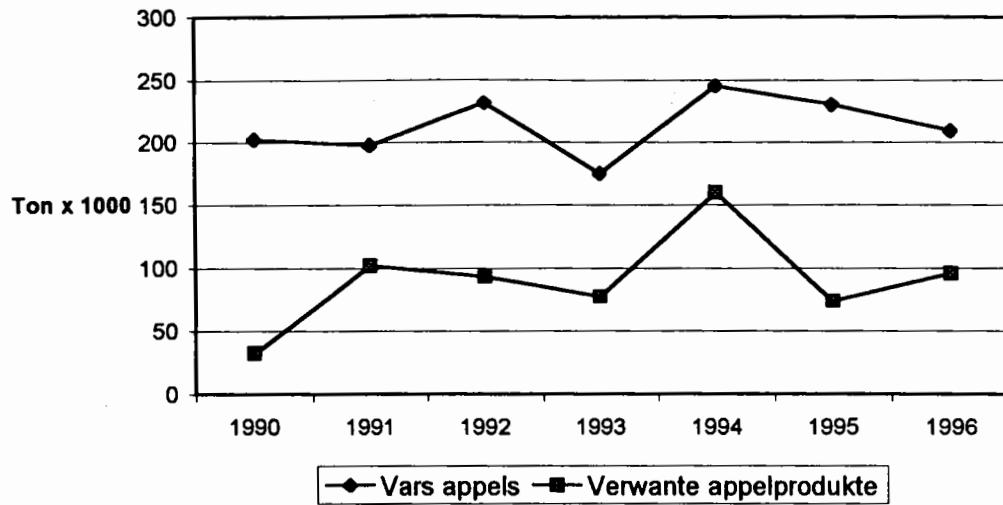
hulpbronne op etikette van Chileense vrugteprodukte te adverteer. Sedert 1994 word daar ook programme geloods wat Chili se uniekheid as vrugteproduserende land op die internet adverteer. Verskeie van hierdie programme word deur multi-nasionale bemarkingsorganisasies gedryf en gefinansier. Op hierdie wyse word Chili se nasionale mededingende voordeel nog meer versterk.

8.3 VERWANTE EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIEË: DIE SUID-AFRIKAANSE APPELBEDRYF

Die Suid-Afrikaanse appelbedryf beskik oor 'n uitgebreide reeks verwante en ondersteunende industrieë. Die belangrikste direk verwante industrieë is die konsentraat- en die droogbedrywe. Ondersteunende bedrywe sluit in die vervaardiging van pakmateriaal, verpakkings- en verkoelingstoerusting asook die vervaardiging van verskeie insette. Die produksie van ander vrugsoorte soos sitrus- en steenvrugte lewer ook 'n belangrike ondersteunende bydra ten opsigte van verpakking, verkoeling asook bemarking.

8.3.1 Direk verwante en ondersteunende industrieë: Suid-Afrika

'n Vergelyking tussen die volume-uitvoere vir vars appels en verwante appelprodukte vir Suid-Afrika word in Figuur 8.2 aangedui.



FIGUUR 8.2: UITVOERVOLUMES VAN SUID-AFRIKAANSE VARS APPELS EN VERWANTE APPELPRODUKTE, 1990 TOT 1996 (ton x 1000)

Bron: "United Nations", 1998

Vir die periode 1990 tot 1996 het die uitvoer van Suid-Afrikaanse appel-verwante produkte met 197 % gegroei vergeleke met 'n 3 % groei in die uitvoer van vars appels. Die volume uitgevoerde verwante appelprodukte as 'n persentasie van vars uitvoere het gemiddeld 42 % oor die genoemde periode beloop in vergelyking met 55 % in die geval van Chili.

Dit blyk dat die uitvoer van verwante appelprodukte tussen 1990 en 1996 betekenisvol vinniger gegroei het as die uitvoer van vars appels. Dit blyk ook dat in Suid-Afrika 'n kleiner persentasie van vars appels as verwerkte appelprodukte uitgevoer word, vergeleke met Chili. 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat Chileense vars appels meer gediversifiseerd bemark word as in die geval van Suid-Afrikaanse appels. Verwerkte produkte wat in baie gevalle deur dieselfde multi-nasionale organisasies as die vars produk bemark word, het dus direkte toegang tot 'n groter aantal bemarkingskanale. Die verskeidenheid van gevestigde bemarkingskanale blyk dus van groot waarde te wees vir die Chileense bedryf. Met verloop van tyd behoort die multi-nasionale bemarkingsorganisasies wat na deregulering tot die Suid-Afrikaanse bedryf toetree het, Suid-Afrikaanse bemarkingsdiversifikasie uit te brei.

8.3.2 Indirek verwante en ondersteunende industrieë: Suid-Afrika

Pakmateriaal in die geval van Suid-Afrika word deur verskeie Suid-Afrikaanse ondernemings vervaardig en versprei. Unifruco bedryf ook 'n maatskappy, genaamd Unifruco Pakmateriaaldienste, wat dienste lewer betreffende die voorsiening van pakmateriaal.

Omdat daar verskeie voorsieners van pakmateriaal is, bestaan daar gesonde kompetisie tussen voorsieners en dit het 'n positiewe invloed op die koste van pakmateriaal. Die verskeie nuwe organisasies wat na deregulering tot die Suid-Afrikaanse uitvoerbedryf toegetree het, behoort 'n positiewe invloed op indirek verwante en ondersteunende industrieë te hê. Eerstens sal Suid-Afrikaanse pakmateriaal direk gekonfronteer word met internasionale standaarde en nuwe besigheidseleenthede vir Suid-Afrikaanse voorsieners van pakmateriaal sal ontstaan. Ander indirek verwante en ondersteunende industrieë, soos die vervaardiging van verpakkings- en verkoelingsfasiliteite, behoort ook baat te vind by die toetreding van internasionale rolspelers, en wel in die vorm van internasionale blootstelling.

8.4 SAMEVATTING

Afgesien van appelproduksie vir die vars mark, word daar ook verskeie ander appel-verwante produkte deur Chili sowel as Suid-Afrika uitgevoer. Die uitvoer van hierdie verwante produkte het sedert 1990 in beide Chili en Suid-Afrika vinniger gegroei as die uitvoer van vars appels. 'n Moontlike verklaring hiervoor is die uiters mededingende internasionale mark vir vars appels, wat pryse onder druk plaas en produsente en uitvoerders noop om appels ook op ander maniere as vars te bemark. Alternatiewe produkte sluit in vars vrugtesappe, konsentraat, ingemaakte appelstukke en babakos.

Chili se diverse klimaatstreke maak die produksie van meer as 60 verskillende vrugspesies moontlik. Verwante vrugspesies soos kiwivrugte, kersies en verskeie ander steenvrugtipes word in dieselfde klimatologiese sones as appels verbou. Die produksie van hierdie produkte impliseer dat produsente 'n groter "mandjie" met verskillende produkte aan uitvoerders kan aanbied. In Suid-Afrika word appels deur

hoofsaaklik pere binne dieselfde klimaatstreek gekomplementeer. Steenvrugte en sitrus word egter ook in verskeie gevalle komplementêr tot appels en pere geproduseer. Die produksie van hierdie verwante produkte bring mee dat arbeid en infrastruktuur meer kostedoeltreffend aangewend kan word. Hierdie direk verwante vrugsoorte hou, soos in die Chileense geval, groot potensiaal in vir uitgebreide bemarkingsprogramme.

Beide Chili en Suid-Afrika beskik oor goed ontwikkelde ondersteunende industrieë. Pakmateriaalbedrywe in beide lande is sterk en goed ontwikkel. 'n Belangrike verskil is egter dat verskeie van hierdie bedrywe in Chili vertikaal geïntegreer is met uitvoermaatskappye. Dit beteken dat standarde vir die vervaardiging van pakmateriaal deurentyd aan internasionale standarde en tendense blootgestel is. Die verskillende behoeftes van verskillende markte kan direk aangespreek word op grond daarvan dat die uitvoerders wat 'n spesifieke mark bedien, direk betrokke is by die vervaardiging van pakmateriaal vir 'n spesifieke mark.

Dit blyk dus dat die uitgebreide internasionale blootstelling van die Chileense appelbedryf 'n betekenisvolle voordeel, wat verwante- en ondersteunende industrieë betref, aan die bedryf gee.

Porter (1990) se vierde sogenaamde breë determinant van nasionale mededingende voordeel is die aard en samestelling van die vraag na die betrokke produk. Hierdie vraagtoestande verwys na alle aspekte wat 'n invloed het op die vraag na 'n bepaalde produk, positief of negatief van aard. In die volgende hoofstuk sal hierdie aspekte ondersoek en bespreek word.

HOOFSTUK 9

VRAAGTOESTANDE

9.1 INLEIDING

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n vergelykende beskrywing te gee van die aspekte wat 'n invloed het op die vraag na Suid-Afrikaanse en Chileense vars vrugte, met spesifieke verwysing na appels. Vraagtoestande verwys na die betrokke toestande wat die vraag na 'n bepaalde produk, positief sowel as negatief beïnvloed (Porter, 1990:86). Met die analisering van vraagtoestande sal daar spesifiek gefokus word op die Europese mark, omdat hierdie mark die belangrikste mark vir Suid-Afrikaanse (77 %), sowel as vir Chileense (43 %) appel-uitvoere is (sien Afdeling 2.4, p.15).

Wat die analisering van vraagtoestande betref, stel Porter (1990:85) dit egter baie duidelik dat plaaslike vraagtoestande en die geleidelike “internasionalisering” daarvan van kardinale belang is, ten einde nasionale mededingende voordeel te bereik. Porter (1990) beskou die plaaslike mark as die oefenveld waar ondernemings verbruikersvoorkeure leer ken en produk-ontwikkeling dienooreenkomstig bestuur.

9.2 PLAASLIKE VRAAGTOESTANDE

Volgens Porter (1990:86) word die invloed van plaaslike vraagtoestande op mededingende voordeel bepaal deur die samestelling, sowel as die karakter van plaaslike verbruikersbehoefes. Hierdie aspekte bepaal die manier waarop bedrywe verbruikersvoorkeure interpreteer en daarop reageer. Volgens Porter (1990:86) bereik nasies mededingende voordeel in bedrywe waar plaaslike vraagtoestande 'n duideliker sowel as vervroegde perspektief op verbruikersbehoefes, relatief tot die vernaamste mededingers, aan bedrywe kan bied.

9.2.1 Plaaslike Vraagtoestande: Suid-Afrika

Tot en met 1998 word geen appels na Suid-Afrika ingevoer nie en is daar dus wat appels betref, geen internasionale kompetisie op die plaaslike mark nie. Die plaaslike mark vir sagtevrugte kan beskou word as 'n volume-sensitiewe mark waarin hoër voorrade tydens, asook na oestye, normaalweg in druk op prysvlakke resulteer (SAAPPV, 1997). Hierdie situasie kom veral voor in seisoene wanneer ryp, hael of ander kosmetiese defekte produsente en bemarkers verhoed om vrugte uit te voer en vrugte dus noodgedwonge in die binneland bemark moet word. Sodra die "B.A.-seisoen"¹ begin, verbeter marktoestande op die binnelandse mark. Die rede hiervoor is dat die beheerde atmosfeer-opbergingsruimte binne die Suid-Afrikaanse bedryf beperk is, wat beteken dat beperkte volumes appels tydens hierdie periode op die relatief minder winsgewende binnelandse mark aangebied word.

Tabel 9.1 verskaf inligting aangaande die voorsiening van appels op die plaaslike mark vir die periode 1975 tot 1998.

TABEL 9.1: APPELVERKOPE OP DIE SUID-AFRIKAANSE PLAASLIKE MARK: 1975 TOT 1998 (Mk 6 kartonne* x 1 000 000)

	1975	1980	1985	1990	1995	1998
Aantal kartonne verkoop (x 1000 000)	7.7	11.8	12.0	15.8	16.8	20.5
Binnelandse verkope as persentasie van totale produksie	29.8%	32.0%	32.4%	35.9%	36.4%	37.5%

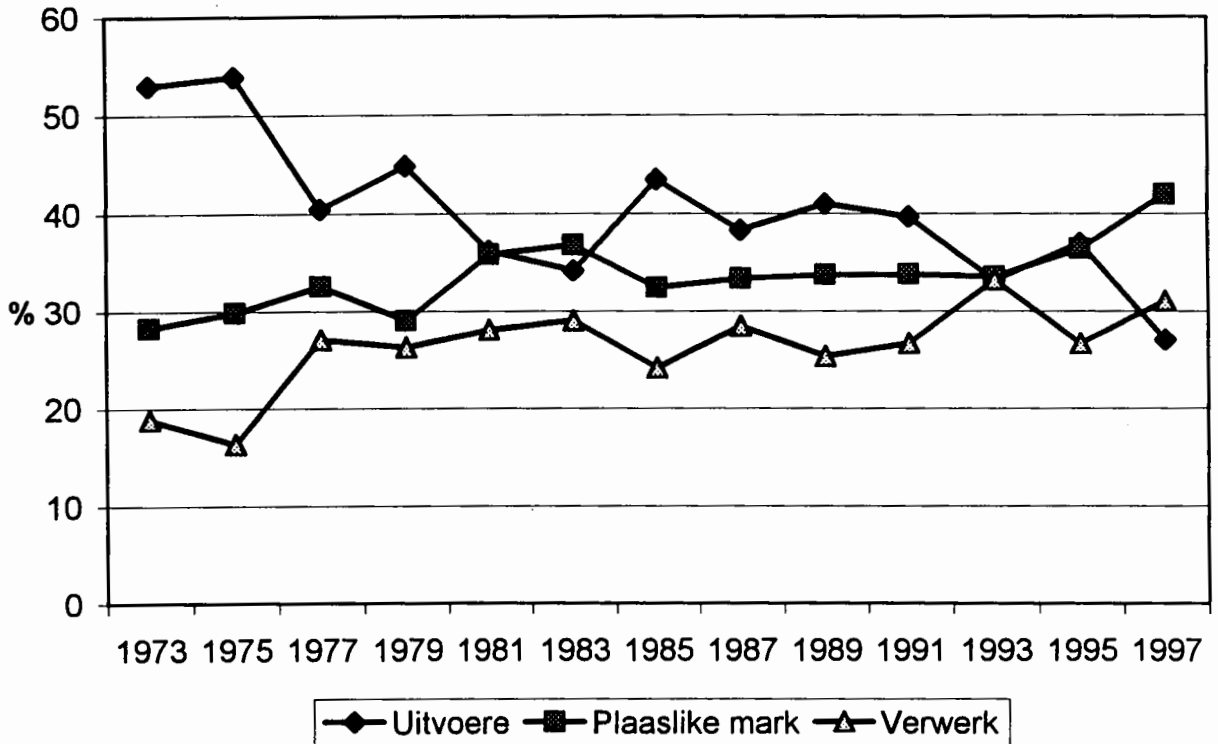
Bronne: SAAPPV, 1997; Ferrandi, 1998(b)

*12.5 kilogram

Vanuit Tabel 9.1 is dit duidelik dat Suid-Afrikaanse plaaslike mark besig is om te groei. Verskeie belangrike rolspelers binne die Suid-Afrikaanse bedryf is van mening dat die plaaslike mark nie na behore ontwikkel word nie (Strydom, 1998).

¹ Dit is die periode wanneer vrugte vanuit beheerde atmosfeer-opberging bemark word. Normaalweg strek hierdie periode van Augustus tot en met Februarie die daaropvolgende jaar.

Die verspreiding van die totale Suid-Afrikaanse appel-oes ten opsigte van uitvoere, die plaaslike mark en verwerking vir die periode 1973 tot 1997 word in Figuur 9.1 aangedui.



FIGUUR 9.1: VERSPREIDING VAN DIE TOTALE SUID-AFRIKAANSE APPEL-OES TEN OPSIGTE VAN UITVOERE, PLAASLIKE MARKAANBOD EN VERWERKING: 1973 tot 1997 (%)

Bronne: "United Nations", 1998; SAAPPV, 1997; Unifruco, 1997

Dit blyk dat daar gedurende die genoemde periode 'n geleidelike groei in die plaaslike mark plaasgevind het. Ook wil dit voorkom asof die gaping tussen uitvoere en die plaaslike markverkope sedert 1975 stelselmatig vernou het. Uitvoere as persentasie van die totale produksie het oor hierdie periode van 53 % tot 27 % afgeneem, terwyl die volume geprosesseerde appels toegeneem het. Plaaslike verkope het van 28.2 % tot 42 % toegeneem. Vanuit Figuur 9.1 blyk duidelik dat daar 'n groei in die plaaslike mark ten koste van die buitelandse mark was.

9.2.2 Plaaslike Vraagtoestande: Chili

Tabel 9.2 gee 'n voorstelling van Chileense plaaslike appelverbruik in vergelyking met dié van Suid-Afrika vir die periode 1990 tot 1996.

TABEL 9.2: CHILEENSE PLAASLIKE APPELVERBRUIK TEENoor SUID-AFRIKAANSE BINNELANDSE VERBRUIK: 1990 tot 1996 (ton x 1000)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Chili	219.9	216.3	201.4	258.6	255.3	171.63	162.5
Suid-Afrika	196.5	217.0	202.5	344.2	150.3	214.9	343.7

Bron: "United Nations", 1998

Dit blyk dat die Suid-Afrikaanse binnelandse mark oor die genoemde periode vinniger ontwikkel het as in die geval van Chili. Die per capita verbruik van appels het oor die periode 1990 tot 1996 in Suid-Afrika nagenoeg verdubbel terwyl dit in Chili, veral na 1994, 'n aansienlike afname toon (sien Tabel 9.3).

TABEL 9.3: PER CAPITA VERBRUIK VAN APPELS: CHILI VS SUID-AFRIKA: 1990 tot 1996 (kilogram per jaar)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Chili	11.83	10.98	9.33	12.97	11.81	6.45	5.38
Suid-Afrika	3.38	4.73	5.58	6.67	4.91	3.37	7.09

Bron: "United Nations", 1998

9.2.3 Groeipotensiaal van die Plaaslike Mark: Chili vs Suid-Afrika

Die produksie van appels in Chili, sowel as in Suid-Afrika, is primêr gerig op die uitvoermark. Vrugte vir uitvoerdoeleindes word egter aan strenger kwaliteitstandaarde onderwerp as vrugte wat op die plaaslike mark verkoop word. Onvoorsiene klimatologiese omstandighede kan egter veroorsaak dat vrugkwaliteit nie voldoen aan die minimum vereistes vir die uitvoermark nie. Onder sulke omstandighede word produsente gedwing om vrugte vir vars verbruik op die binnelandse mark aan te bied

of vir prosessering te lewer. Vir uitvoergerigte lande soos Chili en Suid-Afrika kan daar dus aanvaar word dat die volume vrugte wat op die plaaslike mark aangebied word, 'n funksie is van die kwaliteit van die totale oes.

Volgens Tabelle 9.2 en 9.3 wil dit voorkom asof die potensiaal ten opsigte van die ontwikkeling van die binnelandse mark groter is in die geval van Suid-Afrika as Chili. Beide lande het egter 'n plaaslike mark waar verbruikersvoorkeure nie noodwendig met dié van die Europese mark verband hou nie.

Moontlike verklarings vir die groei ten opsigte van die Suid-Afrikaanse binnelandse mark, relatief tot Chili, is veranderinge op makro-ekonomiese vlak. Dit sluit in veranderinge betreffende die per capita koopkrag van die bevolking, groeiende bevolkingsgetalle en aspekte soos swart verstedeliking en die ontwikkeling van die informele sektor (Laubscher, 1987:108). Suid-Afrika se 42.3 miljoen inwoners het gedurende die afgelope tien jaar (1987 tot 1997) 'n gemiddelde ekonomiese groeikoers van 2 % ondervind, vergeleke met die Chileense populasie van 14 miljoen en die Chileense ekonomie wat teen 'n gemiddelde koers van meer as 6 % per jaar oor dieselfde periode gegroei het (*Country Commercial Guide*, 1997:43; Fresno, 1998:50). Suid-Afrika se relatief groot populasie tesame met vooruitsigte van hoër ekonomiese groei dui op die potensiaal van die plaaslike mark.

9.3 INTERNASIONALISERING VAN PLAASLIKE VRAAG

9.3.1 Internasionalisering van Plaaslike Vraag: Suid-Afrika vs Chili

Die samestelling van die binnelandse vraag is een van die aspekte wat die basis vorm vir die bereiking van nasionale mededingende voordeel (Porter, 1990:97). Die grootte sowel as die groei van die binnelandse vraag dra by tot die versterking van nasionale mededingende voordeel deur die invloed daarvan op beleggersgedrag, -tydsberekening en -motivering. Wat egter van nog groter belang is, is die manier waarop die *home demand* van 'n bedryf binne 'n bepaalde nasie internasionaliseer en 'n nasie se produkte oorsee "trek".

Volgens Porter (1990:97) is daar twee weë waarlangs internasionalisering van plaaslike vraag kan plaasvind, naamlik:

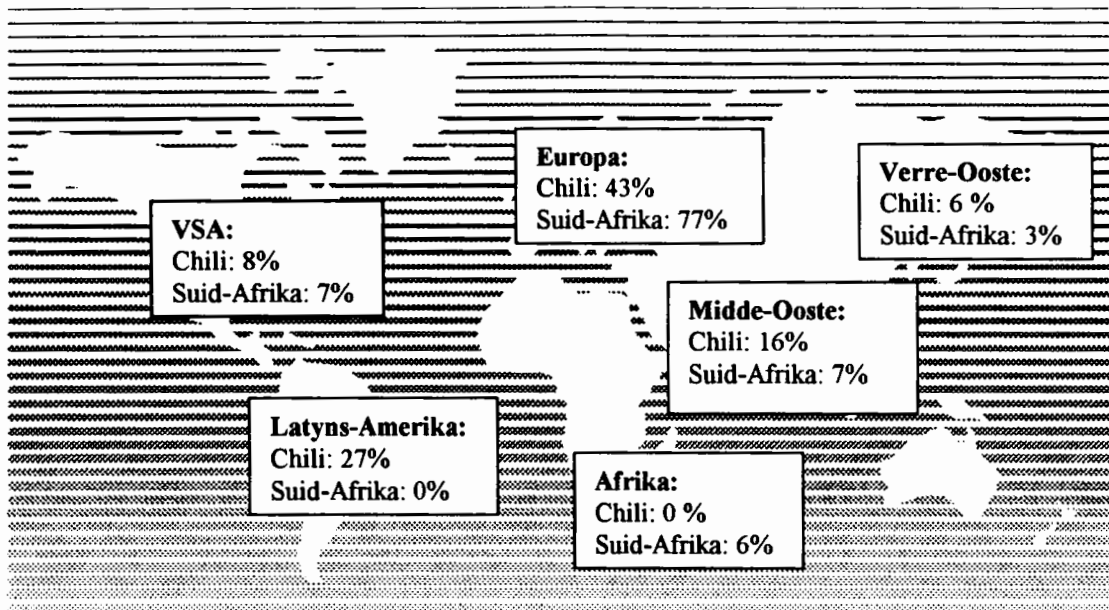
- Mobiele of multi-nasionale plaaslike aankopers wat impliseer dat plaaslike kopers ook internasionale kopers is; en
- die oordrag van plaaslike verbruikersvoorkeure na ander buitelandse markte.

Vir toepassing binne die vrugtebedryf moet uitvoer-agente ook as plaaslike aankopers beskou word, want uiteraard koop agente hul produkte plaaslik by produsente.

Binne beide die Suid-Afrikaanse en Chileense bedryf het groei plaasgevind met die uitvoermark as primêre afsetpunt. Aanplantings is gebaseer op oorsese verbruikersvoorkeure en dus het uitvoere nie direk vanuit die internasionalisering van plaaslike vraag gegroei nie. Die oordrag van plaaslike verbruikersvoorkeure na ander buitelandse markte het dus selde plaasgevind.

Wat Suid-Afrika betref, was die internasionalisering van die plaaslike vraag die verantwoordelikheid van die Sagtevrugteraad en later van Unifruco, plaaslike instansies wat onder die beheer van plaaslike produsente was. Multi-nasionale organisasies kon op grond van die “oop” Chileense makro-ekonomiese en sektorale beleid die Chileense bedryf internasionaliseer (sien Afdeling 3.2, p.24).

Die verskille betreffende aktiwiteite en die diversifikasie tussen die Chileense en Suid-Afrikaanse appelbedrywe word in Figuur 9.2 aangetoon.



FIGUUR 9.2: INTERNASIONALE MARKDIVERSIFIKASIE VAN DIE CHILEENSE EN SUID-AFRIKAANSE APPELBEDRYWE, 1997 (% uitvoere na verskillende wêrelddele)

Bronne: Verwerk vanuit: Ferrandi, 1998(a); Alcaino, 1997

Vanuit Figuur 9.2 blyk dit dat die multi-nasionale uitvoerders van die Chileense bedryf, beslis bygedra het tot die mate waarin die uitvoer van Chileense vrugte tussen verskillende wêreldmarkte versprei is. Dit kan daaraan toegeskryf word dat uitvoerders wat van ander wêrelddele afkomstig is, as 't ware Chileense vrugte na daardie betrokke wêrelddele "getrek" het en vrugte na reeds gevestigde bemarkingskanale geallokeer het.

Die Suid-Afrikaanse bedryf, met tradisioneel 'n gereguleerde bemarkingsstelsel, kon egter nie van hierdie meganisme gebruik maak om produkte na verskeie wêreldmarkte te "trek" nie. Markontwikkeling in ander wêrelddele was dus aangewese op die "stoot" van Suid-Afrikaanse vrugte deur 'n Suid-Afrikaanse organisasie in bestaande bemarkingsstelsels in. Die verskille tussen "stoot" en "trek" het geresulteer in die situasie soos in Figure 2.4 (sien p. 21) en 9.2 aangedui.

9.4 DIE INTERNASIONALE APPELMARK

Naas sitrus en piesangs is appels die ekonomies belangrikste en gewildste vrugsoort ter wêreld. Volgens Seaton (1996:2) is die belangrikste veranderinge wat vandag in die wêreld-appelmark voorkom, die skuif vanaf tradisionele kultivars na nuwe, meer aanskoulike twee-kleur tipes. Golden Delicious, Granny Smith en Red Delicious is kultivars wat die ruggraat van die internasionale appelbedryf in die sestiger- tot tagtigerjare gevorm het. Die laat tagtigerjare het gepaard gegaan met 'n geweldige groei in kultivars soos Jonagold en Elstar. Dit is opgevolg deur 'n eksplousiewe aanplanting van Fugi-, Braeburn- en Gala-tipes. Vandag is dit die gewilde Australiese Pink Lady™ en Sundowner™ wat oorwegend aangeplant word. Een belangrike aspek wat verbruikers vandag van voorsieners verwag, is verskeidenheid (Seaton, 1996:2). Geur en interne kwaliteiteienskappe het tesame met fisiese voorkoms al hoe meer belangrik geword. Geur is die geheim van per capita-verbruik - juis daarom is dit vandag van uiterste belang (Seaton, 1996:2).

Tabel 9.4 verskaf 'n aanduiding van tendense betreffende wêreldwye appelproduksie.

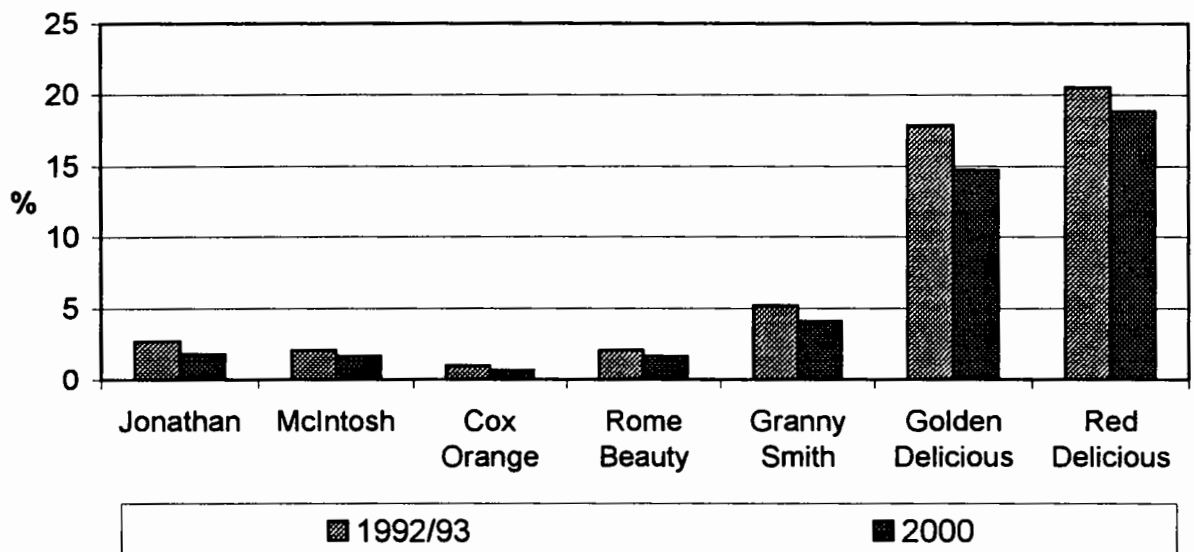
TABEL 9.4: Wêreldwye Appelproduksie in 1997, sowel as 'n skatting van moontlike produksie in die jaar 2005 (ton x 1000)

STREEK	1997	Skatting 2005	%-Verandering
Totaal: Europa	10 630	13 439	+26.4
Europese Unie (EU 15)	6 920	8 779	+26.9
Ander Europese lande	3 710	4 660	+25.6
Noord-Amerika	5 610	6 800	+21.2
Totaal: Asië	23 280	32 650	+40.2
China	18 500	27 750	+50.0
Ander Asiatiese lande	4 780	4 900	+2.5
Russiese Federasie	1 150	1 200	+4.3
Suidelike-Halfrond	4 250	5 160	+21.4
TOTAAL	44 920	59 249	+31.9

Bronne: "World Apple Report", 1996; Ferrandi, 1998(b)

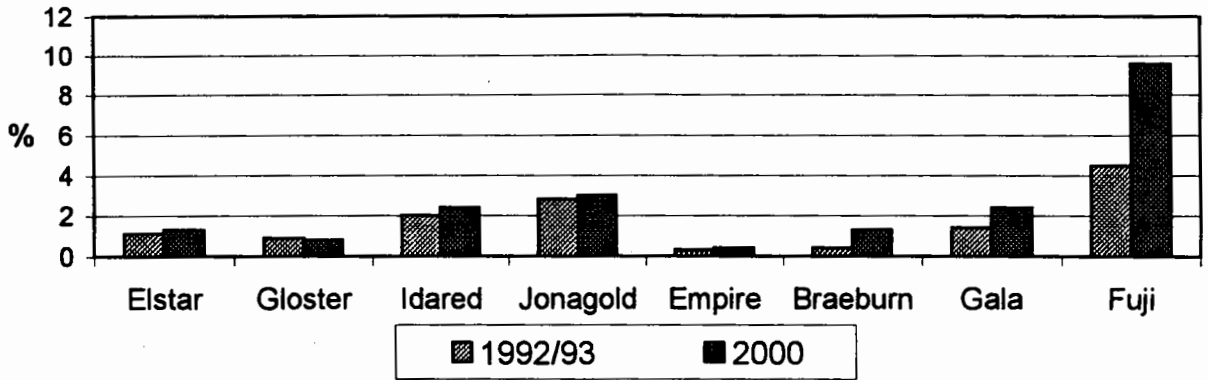
Tabel 9.4 toon aan dat daar ten opsigte van voorsiening van appels aan internasionale markte 'n toename is. Volgens 'n internasionale mark-analise wat deur die Europese mark-analyste, "Impact", gedoen is, gee verbruikers voorkeur aan twee-kleur kultivars (Seaton, 1996). Tradisionele kultivars sal ook verhandel word, maar al hoe meer klem begin val op nuwe twee-kleur tipes met beter interne smaakkwaliteit.

Na verwagting sal internasionale verbruikersvoorkeure in die toekoms wegbeweeg van tradisioneel belangrike kultivars na nuwe kultivars wat kosmeties meer aantreklik is en oor beter smaakkwaliteit beskik. Die persentasie tradisioneel belangrike kultivars wat in 1992/93 in die totale wêreldhandel in vars appels verhandel is, word in Figuur 9.3 aangedui. 'n Skatting van die moontlike persentasie vir die jaar 2000 word in dieselfde figuur aangetoon. Dieselfde inligting word in Figuur 9.4 ten opsigte van die wêreld se belangrikste nuwe appelkultivars aangebied.



FIGUUR 9.3: DIE WÊRELD SE BELANGRIKSTE TRADISIONEEL VERHANDELDE APPELKULTIVARS, 1992/93 EN 'n VOORUITSKATTING VIR 2000

Bron: Seaton, 1996:4



FIGUUR 9.4: VERHANDELING VAN DIE WÊRELD SE BELANGRIKSTE NUWE GENERASIE APPELKULTIVARS, 1992/93 EN 'N VOORUITSKATTING VIR DIE JAAR 2000

Bron: Seaton, 1996:4

Figuur 9.3 toon aan dat Golden Delicious teen die jaar 2000 na verwagting marktaandeel sal verloor tot net minder as 15 % van die wêreldproduksie, vergeleke met 17.8 % in die 1992/93-seisoen. Ook word voorspel dat Granny Smith marktaandeel sal verloor tot 4.1 % vergeleke met 5.2 % van die wêreldproduksie in die 1992/93-seisoen. Die Red Delicious-tipes behoort steeds die mees verhandelde appel te bly, maar behoort egter ook 'n daling in verhandeling te ervaar. In vergelyking met hierdie tradisionele kultivars en in teenstelling met die dalende verhandelingstendense blyk dit dat die globale produksie van Fuji tussen 1993 en die jaar 2000 na verwagting meer as sal verdubbel. Dit is veral Fuji-aanplantings, in China, wat tot hierdie groei sal bydra. Braeburn-verhandelings behoort oor dieselfde periode 'n viervoudige verhoging in produksie te ervaar. Die persentuele bydrae van Braeburn tot die totale appelproduksie sal na verwagting egter klein bly.

Volgens Tabel 9.4 sal wêreldwye appelproduksie tussen 1997 en 2005 na verwagting met 21.4 % toeneem (*World Apple Report*, 1996). Die grootste verhoging in produksie blyk van China afkomstig te wees. In 1996 is 12.2 miljoen ton appels deur China geproduseer. Daar word voorspel dat Pole en Hongarye ook hul produksie dramaties sal verhoog, en in die Wes-Europese mark sal voorsien (*World Apple Report*, 1996). Dit is egter onseker of die wêreldmark die vermoë sal hê om hierdie toename in

produksie te kan absorbeer, veral indien die kultivarsamestelling nie in lyn is met verbruikersvoorkeure nie (Seaton, 1996:4).

Die konstante oorvoorsiening van die Europese mark is een van die faktore wat bydra tot onsekerheid oor die ekonomiese regverdiging van volgehoue toename in produksie. Die Europese mark is een van die belangrikste markte vir vars appels binne en buite die Noordelike-Halfrond-vrugtseisoen. Kultivarveranderinge is egter slegs een aspek wat tot veranderinge binne die internasionale appelmark sal bydra. Toenemende klem word deur verbruikers en supermarkte op die verhoging in die gebruik van geïntegreerde vrugte-verbouingstegnieke gelê. Die gebruik van chemiese insette word ontmoedig en druk word op produsente uitgeoefen om hoë kwaliteitvrugte met die minimum gebruik van chemiese middels te produseer.

Nog 'n belangrike aspek is tegnologiese vordering op die gebied van beheerde atmosfeer-opberging (sien Afdeling 2.4, p.15). Dit kan die beskikbaarheid van vrugte met goeie eetkwaliteit sodanig verleng dat dit die tradisionele periodes van voorsiening sal verbystek. Een van die vernaamste doelwitte vandag is om nie, byvoorbeeld appels te bemark vir so lank as wat fisies moontlik is nie, maar om eerder te poog om appels met 'n goeie eetkwaliteit tot die einde van voorsiening aan te bied, al sou dit beteken dat die einde van die uitvoerseisoen vervroeg word (Seaton, 1996:4).

Die tipe verpakking asook verpakkingsmateriaal is deurlopend besig om te verander. Daar bestaan 'n tendens dat verpakking sodanig moet wees dat dit direk op die kleinhandelrak geplaas moet kan word, sonder dat enige herverpakking hoef plaas te vind. Hierdie tipe verpakking hou groot voordele in, juis omdat onnodige direkte hantering van die fisiese vrug uitgeskakel word. Daar word ook gepoog om verpakking te ontwikkel wat of hergebruik of hersirkuleer kan word. Die *EU Packing Waste Directive* - wat sekere omgewingsvriendelike bepalings aangaande pakmateriaal neerlê - sal ook 'n direkte invloed op die manier van verpakking en bemarking hê (Seaton, 1996). Die etikettering asook die gebruik van "PLU¹" - indekse is aspekte wat veral deur supermarkgroepe aangemoedig word.

¹ "Price-Look-Up"-kodes

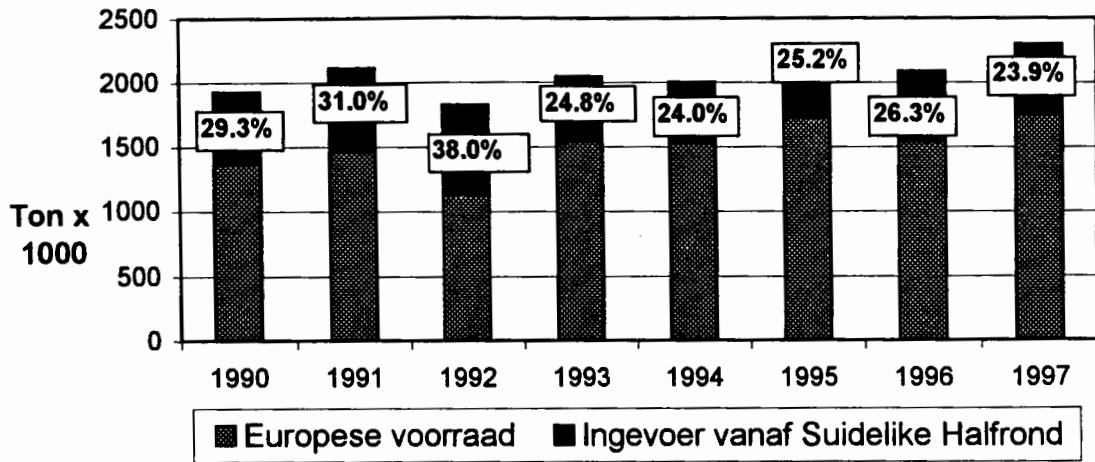
9.5 DIE EUROPESE MARK

9.5.1 Kenmerke van die Europese Appelmark

Die EU-12¹-appelmark beskik oor 'n vraagvolume van tussen 6.9 tot 7.4 miljoen ton (Ellinger, 1997). Hierdie syfer sluit geprosesseerde volumes van 1.3 miljoen ton in. Die Europese "afseisoen" kan gedefinieer word as die periode wanneer in die mark voorsien word deur Suidelike-Halfrond-appels sowel as appels vanuit Europese koel-opberging. Tradisioneel begin hierdie periode op die eerste dag van Maart. Tydens die afseisoen beskik die Europese mark oor 'n volume van 2.0 tot 2.3 miljoen ton. Teen die einde van die afseisoen is appels op die mark wat deur die Suidelike-Halfrond sowel as die nuwe Europese oes voorsien word. Die nuwe Europese oes oorvleuel selfs met opgebergte Europese voorrade van die vorige seisoen.

Verbruik van appels tydens die Europese afseisoen bedra nagenoeg 35 % van die jaarlikse vars verbruik (Ellinger, 1997). Gevolglik bestaan daar sterk mededinging tussen Europese en Suidelike-Halfrondvrugte. Volgens Ellinger (1997) is die marktaandeel van Suidelike-Halfrondvrugte minder as 30 % (24 tot 26 %) van die totale afseisoenverbruik. Dit kan vanuit Figuur 9.5 afgelei word.

¹ België, Denemarke, Frankryk, Duitsland, Griekeland, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Portugal, Spanje en die Verenigde Koninkryk



FIGUUR 9.5: MARKVOLUME VAN APPELS VIR EU-12 LIDLANDE TYDENS DIE EUROPESE “AFSEISOEN”, 1990 TOT 1997 (% van totale markvoorraad)

Bronne: Verwerk vanuit: Ellinger, 1997; Ferrandi, 1998(b); Seaton, 1996

Volgens Seaton (1996:6) en Ellinger (1997) kan afseisoenverbruik as stagnant beskou word. Sedert die verswakte pryse vir Suidelike-Halfrondvrugte tydens die 1993-seisoen, wat 'n direkte gevolg was van 'n oorvoorsiening op die Europese mark, het Suidelike-Halfrondvoorsiening op ongeveer 550 000 ton per jaar gestabiliseer.

Wat Europese appels betref, het die verbruik van plaaslik geproduseerde vrugte sedert 1990 met 'n gemiddelde van 3 % per jaar toeneem. Die aanbod van Europese voorrade, met verwysing na voorrade op 1 Maart, het met 4 % per jaar gestyg.

Tabel 9.5 toon aan hoe die aanbod en vraag van appels tydens die Europese afseisoen uitgebalanseer word.

TABEL 9.5: DIE BALANSERING VAN DIE AANBOD VAN EN VRAAG NA VARS APPELS OP DIE EUROPESE MARK TYDENS DIE EUROPESE AFSEISOEN (ton x 1000)

	1994	1995	1996	1997
Europese voorraad, 1 Maart	1 864	1 962	1 768	2 052
Onttrekkings*	203	70	30	136
Verkope	1 661	1 892	1 738	1 916
Uitvoere na nie-EU-12 Europese lande	140	170	199	165
Invoere vanaf SH	480	579	549	550
Verbruik	2 002	2 301	2 087	2 301
Markaandeel SH (%)	24.0	25.2	26.3	23.9

Bronne: Verwerk vanuit: Ellinger, 1997; "United Nations", 1998; Ferrandi, 1998(b)

*Vrugte wat 1 Maart en later van die mark onttrek en vernietig is

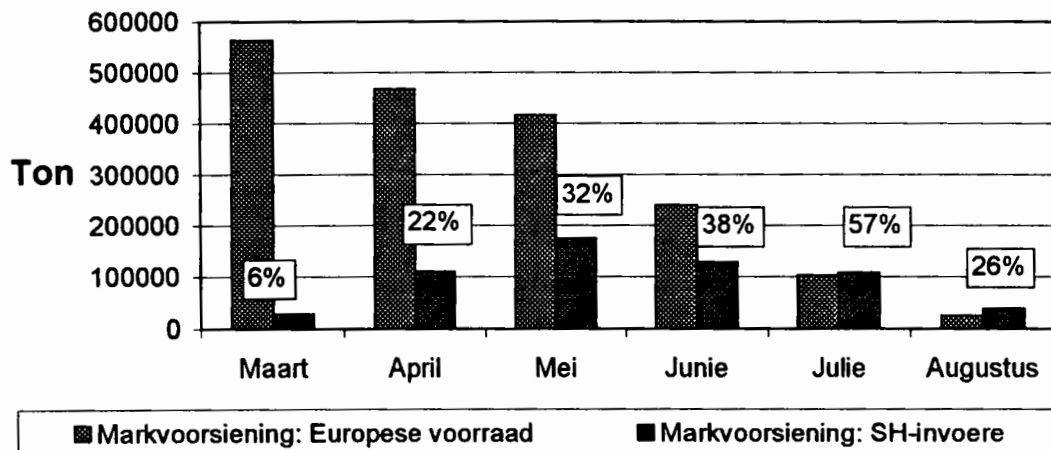
Die fluktuasie ten opsigte van Europese voorrade op 1 Maart kan toegeskryf word aan die variasie in Europese produksie. Intervensie in die vorm van onttrekkings is 'n instrument van die *Central Agricultural Policy* wat erkende produsent-organisasies in staat stel om appels teen 'n vaste prys van die mark te onttrek. Hierdie maatreël word primêr toegepas om pryse te stabiliseer. Europese beampters poog deurgaans om elke seisoen ongeveer 1.55 miljoen ton van die totale "afseisoenaanbod" van 2 tot 2.3 miljoen ton teen die einde van Julie verkoop te hê (sien Tabel 9.5).

Die uitvoer van die Europese voorraad het vanaf 20 000 ton aan die begin van die dekade tot 199 000 ton in 1996 gegroei (sien Tabel 9.5). Dit kan as toekomstige meganisme gebruik word om Europese appelvoorrade tydens die "afseisoen" te verlaag. Uitvoere na die EU-12-lande is egter in 'n groot mate afhanklik van die makro-ekonomiese toestand wat in daardie betrokke lande tydens moontlike uitvoer heers. Nog 'n belangrike aspek is die feit dat geldeenhede van Europese Unie-lidlande dikwels veel sterker is as dié van nie-lede. Dit beteken dat uitvoere dikwels nie ekonomies winsgewend gedoen kan word nie en eerder as 'n onttrekkingsmaatreël gedoen word.

Die potensiaal van hierdie tipe uitvoere is dus beperk. Die feit dat volumes van hierdie uitvoere vir die periode 1994 tot 1997 op 'n gemiddelde jaarlikse basis 31 % bedra van die volume wat deur Suidelike-Halfrondlande na EU-lid-lande uitgevoer is, maak dit beslis 'n betekenisvolle verskil ten opsigte van vraagtoestande vir Suidelike-Halfrondvrugte.

9.5.2 Die Verloop van Suidelike-Halfrondvoorsiening tydens die Europese afseisoen: 1996

Die verloop van seisoenale markvoorsiening van appels aan die EU-15-appelmark vir die 1996-seisoen, word in Figure 9.6 en 9.7 aangetoon. 1996-syfers word gebruik omdat die vloeï van voorrade in 1996 nagenoeg 'n weerspieëling van 'n "normale" seisoen is (Ellinger, 1997).



FIGUUR 9.6: DIE VERSPREIDING VAN VOORSIENING VAN APPELS AAN DIE EU-15-MARK TUSSEN EUROPESE VOORRADE EN SUIDELIKE-HALFRONDINVOERE TYDENS DIE EUROPESE "AFSEISOEN" MET PERSENTASIE BYDRA VAN SH-INVOERE TOT TOTALE MARKVOORSIENING (1996)

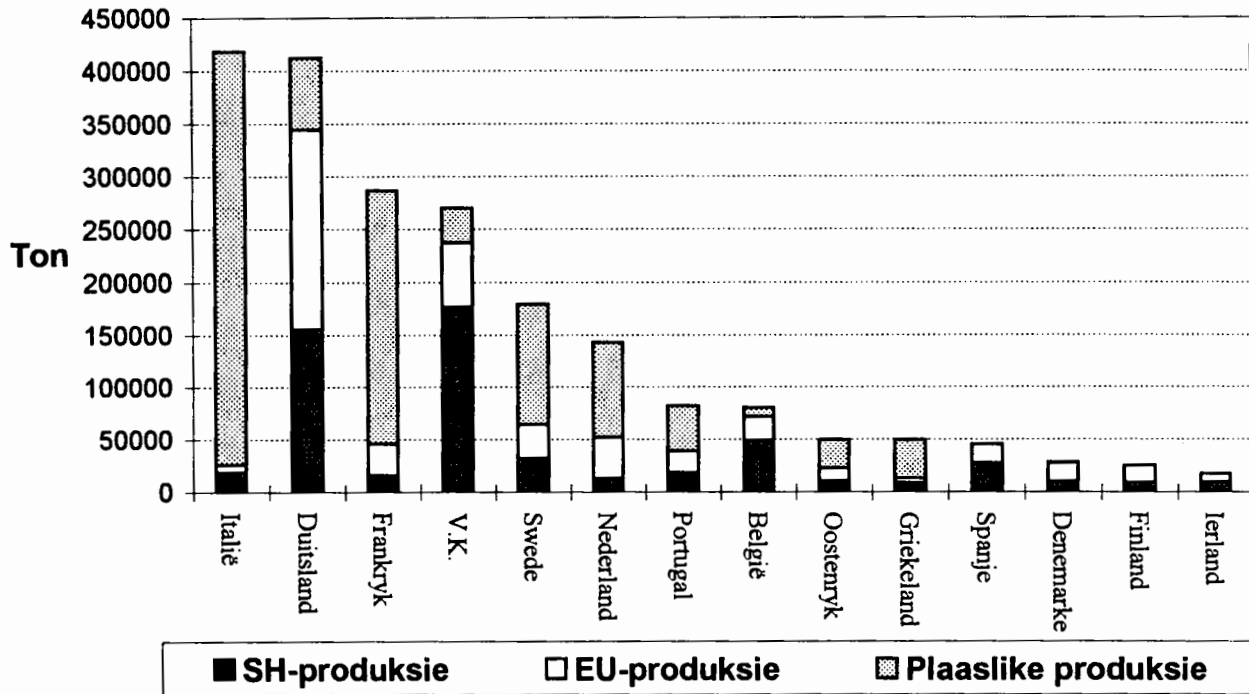
Bronne: Ellinger, 1997; Ferrandi, 1998(b)

Dit blyk dat die persentasie wat Suidelike-Halfrondvrugte van totale markvoorsiening uitmaak, vanaf Maart geleidelik toeneem totdat dit in Julie 'n piek bereik. Dit impliseer dat daar 'n besliste behoefte bestaan om so vroeg as moontlik in die Europese mark te begin voorsien. Dit is veral invoere vanaf Nieu-Seeland en Chili

wat bydra tot die groot persentasie van ingevoerde vrugte gedurende Junie en Julie. Vraagtoestande is dus meer gunstig aan die begin van die Europese “afseisoen”.

9.5.3 Die Verbruik van Appels deur die EU-15-Mark

Die relatiewe belangrikheid van individuele Europese markte asook die belangrikheid van bronne van voorsiening word in Figuur 9.7 aangetoon.



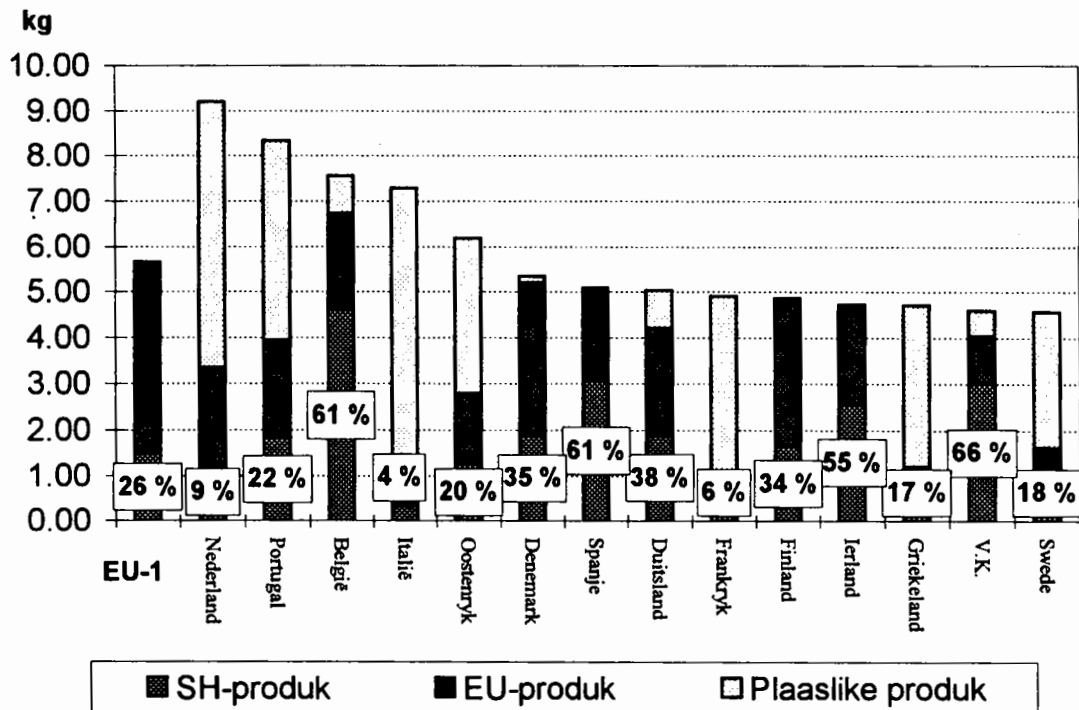
FIGUUR 9.7: BRONNE VAN VOORSIENING VIR DIE BELANGRIKSTE EUROPESE MARKTE* TYDENS DIE EUROPESE AFSEISOEN (1996)

Bronne: Verwerk uit: Ellinger, 1997; Ferrandi, 1998(b)

*Luxenburg word nie aangedui nie omdat volumes weglaatbaar klein is

EU-produksie (sien Figuur 9.7) verwys na produksie van EU-15-lidlande. Italië en Duitsland verbruik die grootste volume appels tydens hierdie periode. Alhoewel die Verenigde Koninkryk die vierde meeste appels tydens die Europese afseisoen verbruik, was Duitsland en die Verenigde Koninkryk gedurende die 1996-seisoen die belangrikste invoerders van Suidelike-Halfrondvrugte. Duitsland is tydens die Europese “afseisoen” by verre die belangrikste afset vir Europees geproduseerde vrugte.

Per capita-appelverbruik vir die verskillende EU-15-lande word in Figuur 9.8 aangedui.



FIGUUR 9.8: PER CAPITA-APPELVERBRUIK EN SUIDELIKE-HALFROND-MARKAANDEEL BINNE EU-LIDLANDE TYDENS DIE EUROPESE “AFSEISOEN” (Suidelike-Halfrond-markaandeel word persentueel aangetoon)

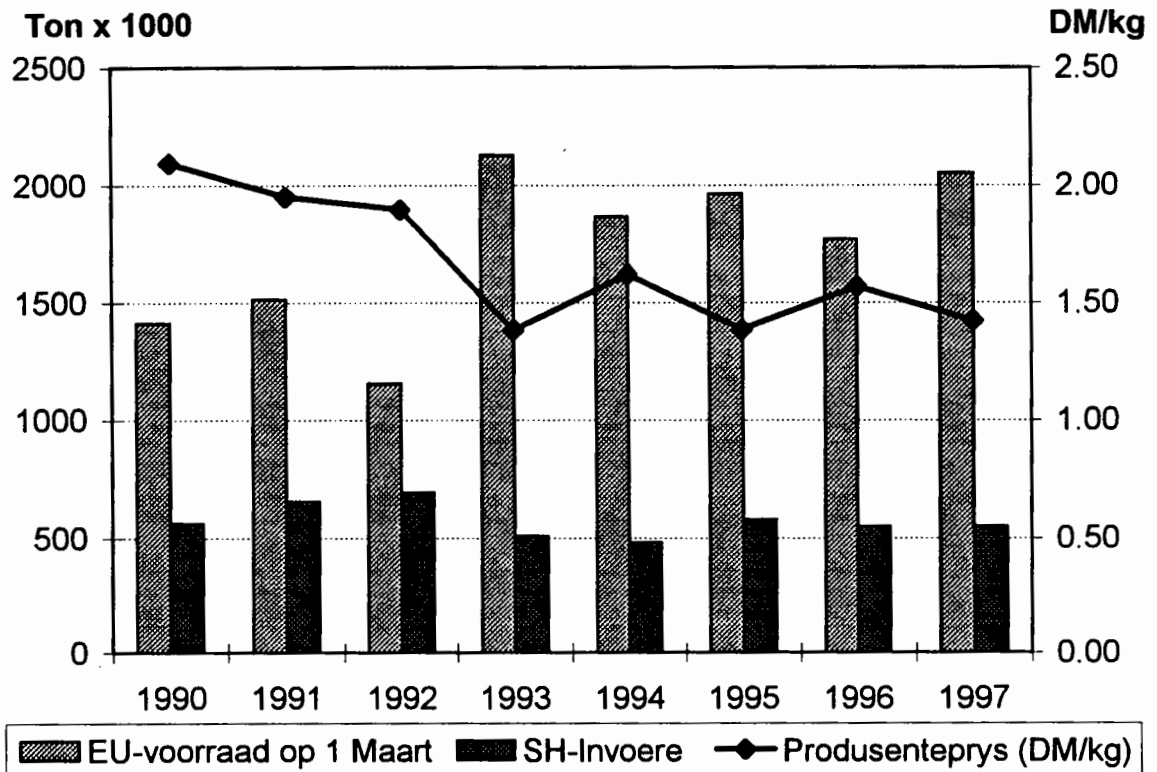
Bronne: Ellinger, 1997; Seaton, 1996; Ferrandi, 1998(b)

Dit blyk dat die markaandeel vir die Suidelike-Halfrondprodukt tydens die Europese “afseisoen” die grootste is vir die Verenigde Koninkryk, naamlik 66 %. Die V.K. is dus die belangrikste afset vir Suidelike-Halfrond geproduseerde appels wat EU-15-lidlande betref. Die feit dat Unifruco op hierdie mark gefokus het en gevestigde handelsnetwerke opgebou het, beteken dus ’n besliste nasionale voordeel vir die Suid-Afrikaanse bedryf. Die probleem ontstaan egter in jare soos 1993 en 1997 wanneer die VK-mark totaal oorvoorsien word. Omdat Unifruco geweldig baie in die Verenigde Koninkryk en veral Engeland belê het in die vorm van hawe-fasiliteite en kantore, neig Capespan om hierdie fasiliteite jaarliks optimaal te benut. Dit impliseer dus dat ongeag van hoe baie voorrade aan die begin van die Europese afseisoen in die V.K. is, Capespan steeds sal neig om die meerderheid appels na die V.K. te stuur.

Chili is egter in 'n posisie waar gevestigde netwerke en besigheidsverhoudings reeds in bykans al die belangrikste wêreldmarkte bestaan (sien Figuur 9.2). Die Chileense appelbedryf is dus beter in staat om vraagtoestande volgens markbehoefte te benut.

9.5.4 Faktore wat die Prys van Suidelike-Halfrond-geproduseerde Appels Beïnvloed

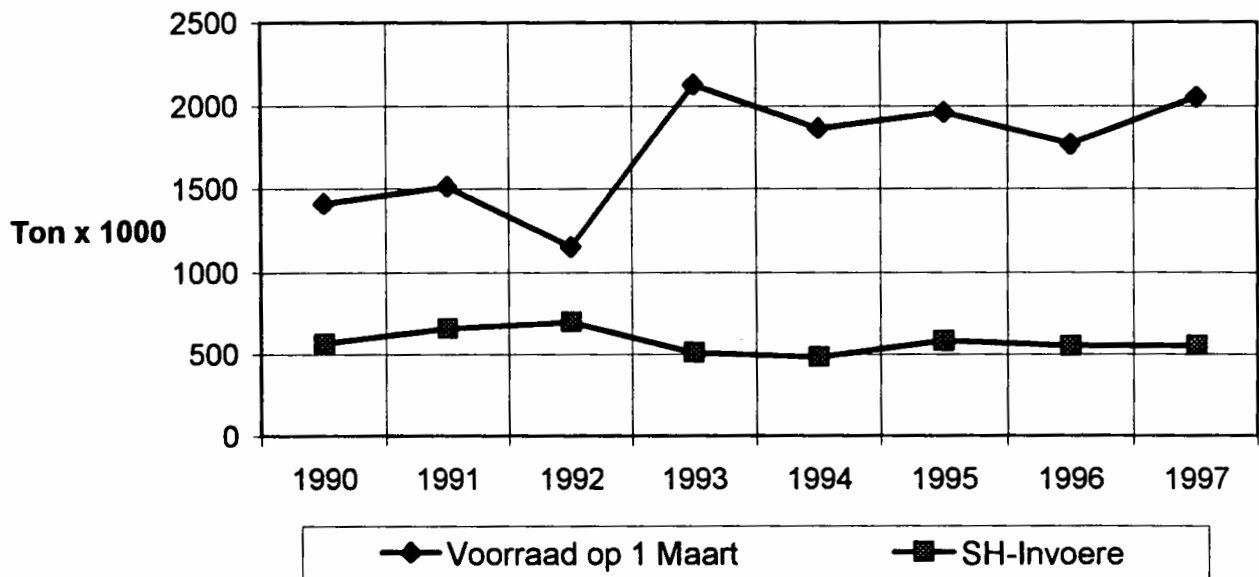
Die aanbod van appels tydens die Europese "afseisoen" in terme van Europese voorraad op 1 Maart, ingevoerde Suidelike Halfrond-volume asook die gemiddelde produsenteprys word in Figuur 9.9 aangetoon.



FIGUUR 9.9: APPELVOLUMES EN PRODUSENTEPRYS TYDENS DIE EUROPESE "AFSEISOEN": EUROPESE VOORRADE EN SUIDELIKE-HALFROND-INVORE, 1990-1997 (pryse word in reële terme uitgedruk in Duitse Mark-waarde vir 1991)

Bronne: Verwerk vanuit: Ellinger, 1997; Ferrandi, 1998(b)

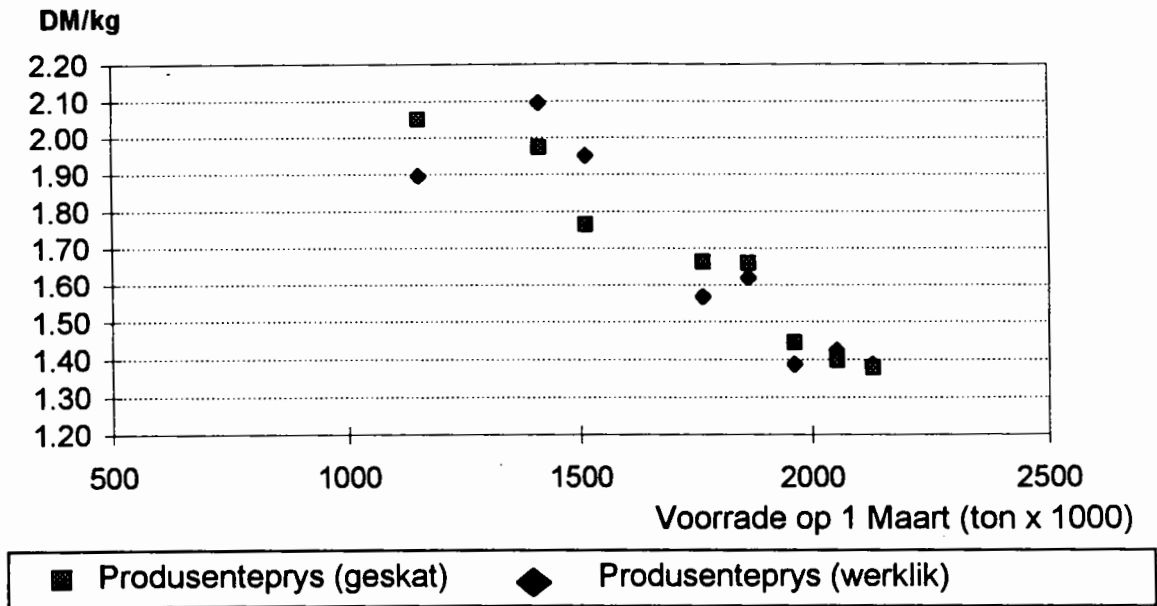
Die verloop van pryse sedert die begin van die dekade toon dat die periode van 1990 tot 1992 as 'n "goue era" ten opsigte van prys beskou kan word. Na die 1992-seisoen het appelpyryse in Europa met gemiddeld 25 % gedaal (Ellinger, 1997:4). Wat betref prysverskille tussen Europese voorraad en Suidelike-Halfrond-invoere, is dit moeilik om 'n direkte vergelyking te tref. Die belangrikste rede hiervoor is dat elke kultivar 'n eie prysvlak ontwikkel en die kultivarsamestelling van die Noordelike- en Suidelike-Halfrond aansienlik verskil. Prysvalke van Europese voorrade het egter 'n direkte invloed op die prys van Suidelike-Halfrond-appels, omdat hoe hoër die prys van Europese voorrade is wanneer die Europese afseisoen begin, hoe hoër is die intreeprys van Suidelike-Halfrond-appels. Tendense ten opsigte van aanbod toon dat die Suidelike-Halfrond-aanbod sedert 1990 in 'n geringe mate gedaal het, terwyl Europese voorrade en totale aanbod toegeneem het. Hierdie tendens word in Figuur 9.10 aangedui.



FIGUUR 9.10: EUROPESE VOORRAAD OP 1 MAART TEENoor SUIDELIKE HALFROND-INVOERE, 1990 TOT 1997

Bronne: Verwerk vanuit: Ellinger, 1997; Ferrandi, 1998(b)

Ooglopend bestaan daar 'n definitiewe verwantskap tussen die volume wat aangebied word en die prys daarvoor (sien Figuur 9.9).



FIGUUR 9.11: SUIDELIKE-HALFROND-APPELPRYSE AS 'N FUNKSIE VAN EUROPESE VOORRAAD EN SUIDELIKE-HALFROND-INVORE

Bronne: Ellinger, 1997; Ferrandi, 1998(b)

Volgens Ellinger (1997) word die prysvlakke van Suidelike-Halfrond-appels in 'n groot mate deur die vlakke van die Europese aanbod verklaar (sien Figuur 9.11). Die Europese produk is nie slegs die voorloper wat prysvlakke met die aanvang van die "afseisoen" bepaal nie, maar domineer ook die mark van Maart tot Junie (sien Figuur 9.6). Die veranderlikes wat variasie in prys die beste verklaar, is Europese voorraad op 1 Maart asook die totale volume van Suidelike-Halfrond-invoere (Ellinger, 1997). Die bepalingskoëffisiënt, R^2 , bedra 0.84 vir passing met betrekking tot hierdie spesifieke twee veranderlikes. Die betekenispeil is hoër vir die Europese voorraadveranderlike as vir die Suidelike-Halfrond-invoerveranderlike. Die vlakke van Europese voorraad bied 'n beter verklaring vir prysveranderinge as die totale volume van Suidelike-Halfrond-invoere.

9.5.5 Prysontwikkeling van Granny Smith en Golden Delicious

Granny Smith en Golden Delicious is die twee belangrikste Suid-Afrikaanse appelkultivars (sien Tabel 2.5). Golden Delicious is die belangrikste Europese kultivar.



FIGUUR 9.12: EU-12-APPELVOORRADE OP 1 MAART, 1989/90 TOT 1996/97, GOLDEN DELICIOUS VS TOTALE VOORRAAD

Bron: Ellinger, 1997

Volgens Ellinger (1997:5) word 84 % van die prysvariasie van Suid-Afrikaanse Golden Delicious deur variasie in die totale aanbod van Golden Delicious verklaar. Deur die Europese voorraad¹ asook die Suidelike-Halfrond-invoere van Golden Delicious as onafhanklike veranderlikes te gebruik, word 'n bepalingseffisiënt van 0.95 verkry. Die feit dat die volumes van Europese voorrade 15 maal die volumes van Suidelike-Halfrond-invoere bedra, bring mee dat variasies ten opsigte van totale voorrade die belangrikste faktor is wat die prysvlakke van Suid-Afrikaanse Golden Delicious beïnvloed.

¹ Golden Delicious voorraad op 1 Maart

Wat Granny Smith betref, was prysvlakke die hoogste aan die begin van die dekade en so ook die aanbod. Dit blyk dus dat verbruikersvoorkeure besig is om weg te skuif van Granny Smith. Betekenisvolle veranderlikes ten opsigte van Suidelike-Halfrond-appelprysvlakke in die Europese mark word in Tabel 9.6 opgesom.

TABEL 9.6: VERANDERLIKES WAT DIE PRYS VAN SUIDELIKE-HALFROND-APPELS BETEKENISVOL OP DIE EUROPESE MARK BEÏNVLOED

	Veranderlike	Mate van beïnvloeding*
Gemiddelde appelprys	Voorraad 1 Maart	XX
	SH-invoere	X
Twee-kleur kultivars	Totale voorsiening van twee-kleur kultivars (Voorrade sowel as SH-invoere)	XXX
Golden Delicious	Voorraad 1 Maart	XXX
	SH-invoere	X
Red Delicious	Aanbod van twee-kleur kultivars	XXX
	Aanbod Rooi	X
Granny Smith	Totale voorraad 1 Maart	X
	Granny invoere vanuit die Suidelike-Halfrond	X

Bron: Verwerk uit: Ellinger, 1997; Ferrandi, 1998(b)

*Betekenisvolle invloed: XXX; Matige invloed: XX; Geringe invloed: X

Dit is duidelik dat Europese voorraad op 1 Maart, sowel as die Suidelike-Halfrond-aanbod, 'n betekenisvolle invloed het op die prys van Suidelike-Halfrond-appels. In die meeste gevalle is die invloed van Europese voorraad groter as dié van Suidelike-Halfrond-invoere. Dit is daarom belangrik om die ontwikkeling van Europese voorrade te ondersoek.

9.5.6 Die Ontwikkeling van Europese Voorraad

Die totale Europese appelvoorraad sowel as die voorraad van Golden Delicious (vir die periode 1993 tot 1997) blyk op 'n aansienlike hoër vlak te staan as die 1992-vlakke (sien Figuur 9.5). Die aandeel van Golden Delicious tot die totale appelvoorraad het egter gedurende die 1989/90-tot-1996/97 periode van 50 % tot 45 % gedaal (sien Figuur 9.12). Hierdie daling kan toegeskryf word aan die vervanging van Golden Delicious met Gala, Braeburn en Fuji in veral warmer produksiestreke en met Jonagold en Elstar in kouer streke. Die Europese lande wat die belangrikste produseerders van Golden Delicious is, is Italië en Frankryk.

Die voorraad van twee-kleur appels het van 140 000 ton in die 1989/90-seisoen tot 400 000 ton in die 1996/97-seisoen toegeneem. Europese twee-kleur tipes bestaan hoofsaaklik uit Jonagold en Elstar.

Uit Figure 9.9 en 9.10 blyk dit dat die Europese voorraad vanaf 1993 op 1 Maart aansienlike meer is as voor 1993.

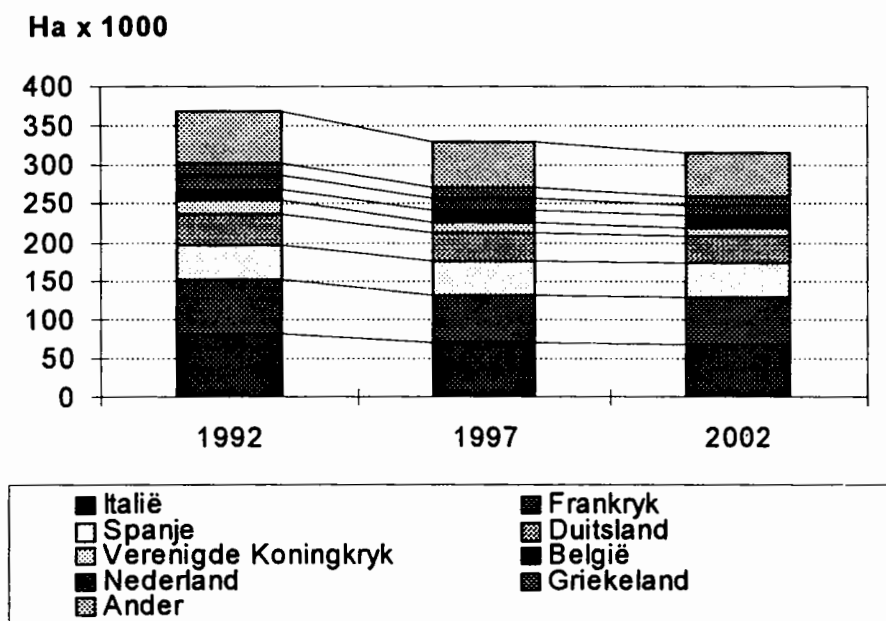
Die belangrikste redes vir die toename in Europese voorraad wanneer Suidelike-Halfrond-invoere begin, is volgens Ellinger (1997: 7) die volgende:

- **Toename in produksie:** Aan die begin van die negentigerjare kon 7.2 miljoen ton as 'n normale Europese oes beskou word. Toename in aanplantings sedert die einde van die tagtigerjare het geresulteer in 'n toename in produksiekapasiteit, en wel in 'n oes van 8.2 miljoen ton in 1992. Sedert die 1993/94-seisoen poog die Europese Unie om produksie deur middel van 'n produksie-onttrekkingskema te verlaag. Die uittrek van 2 200 hektaar boorde gedurende die 1994/95-seisoen het produksie met 400 000 tot 500 000 ton verminder. Volgens Ellinger (1997:8) bedra die huidige produksiekapasiteit van die EU sowat 7.6 miljoen ton.
- **Die uitbreiding van stoorkapasiteit asook meer gesofistikeerde opbergings-tegnologie:** Hierdie tegnologiese vooruitgang het tot gevolg gehad dat die 1 Desember voorraad tussen 1989 en 1997 stelselmatig toegeneem het van 37 % tot 47 % van die totale produksie. Die toename in opbergings tyd het gedeeltelik gekompenseer vir die daling in produksie sedert 1993. Ook is

gereguleerde atmosfeer koelstore deur beheerde atmosfeerkoelstore en ultra lae suurstoftegnologie (ULO) vervang (Seaton 1996:7). Dit blyk dus dat Europese voorrade aan die begin van die Europese afseisoen nie op die kort termyn dramaties sal afneem nie. Moontlike maniere waarop voorrade dalk kan afneem, is deur nog intervensiemaatreëls van die Europese Unie. Dit sal beteken dat gesubsidieerde mark-onttrekkings deur die EU asook gesubsidieerde uitvoere in omvang sal toeneem. 'n Skema waarvolgens produsente betaal word om verouderde kultivars uit te trek, is nog 'n verdere moontlikheid. Verset teen sulke maatreëls neem egter toe op grond daarvan dat sulke aksies polities moeilik geregverdig word. Daar bestaan dus 'n moontlikheid dat intervensiemaatreëls selfs in omvang mag afneem wat sal beteken dat die Europese afseisoen met selfs groter Europese voorrade op die mark sal begin, wat gevolglik pryse negatief sal beïnvloed.

9.5.7 Appelproduksie in EU-15-Lidlande

Figuur 9.13 gee 'n voorstelling van die totale aantal aangeplante hektare appels in die EU-15.



FIGUUR 9.13: AANGEPLANTE APPELS IN DIE EU-15, 1992, 1997 EN 'n 2002-VOORUITSKATTING

Bronne: Verwerk vanuit: Ellinger, 1997; Ferrandi, 1998 (b); Seaton, 1996

Kompetisie tussen Europese voorrade en Suidelike-Halfrond-invoere, asook onderlinge kompetisie tussen Suidelike-Halfrond-invoerders, sal grootliks afhang van toekomstige ontwikkeling in produksiekapasiteit. Wat Europese aanplantings betref, is daar tussen 1987 en 1992 meer as 20 000 ha aangeplant. Nog aspekte wat produksie positief beïnvloed, is die gebruik van virusvrye plantmateriaal asook verhoogde produksie as gevolg van verbeterde plantstelsels. Volgens Figuur 9.13 het aangeplante hektare binne die EU-15 tussen 1992 en 1997 met 30 000 ha afgeneem. In 1997 is 'n skema aangekondig vir die uittrek van 'n verdere 10 000 hektaar in die EU-15, wat 'n poging is om aanbodvolumes kunsmatig te verlaag en marktoestande vir Europese produsente te verbeter. Volgens Tabel 9.4 sal produksie van EU-15-lidlande tussen 1997 en 2005 moontlik met 26.9 % toeneem, ten spyte van 'n afname in aangeplante hektare (sien Figuur 9.13). Die belangrikste rede hiervoor is dat intervensieskemas spesifiek gemik is op die uittrek van verouderde kultivars met relatief lae eenheidsopbrengste.

'n Uiteensetting ten opsigte van die produksie van Europese kultivars word in Tabel 9.7 aangetoon.

TABEL 9.7: EU-15-APPELPRODUKSIE PER KULTIVAR (ton x 1000)

Kultivar	1990	1996	2000 (skatting)
Golden Delicious	2 974.0	2 803.3	2 823.0
Red Delicious	887.0	835.0	844.0
Jonagold/-gored	363.0	645.6	829.0
Granny Smith	331.0	439.5	397.0
Elstar	122.0	333.6	392.0
Gala	28.0	348.5	386.0
Morgenduft	233.0	199.6	220.0
Cox Orange	219.0	197.3	176.0
Boskoop	131.0	134.1	133.0
Gloster	184.0	186.9	133.0
Idared	104.0	139.9	130.0
Braeburn	0.0	84.9	Nie beskikbaar
Fuji	0.0	21.0	Nie beskikbaar
Ander	1 564.0	1 098.2	1 394.0
Totaal	7 140.0	7 467.4	7 857.0

Bron: Ellinger, 1997

Dit blyk dat die grootste toename in twee-kleur tipes soos Jonagold en Elstar voorspel word. Dit beteken dat die premie wat tans vir twee-kleur tipes in die Europese mark verdien word, in die toekoms moontlik onder druk kan kom.

9.5.8 Die Belang van die Europese Mark vir Suid-Afrikaanse Vrugte

Op grond van ligging sowel as aspekte soos per capita verbruik, is die Europese mark steeds die mees logiese internasionale mark vir Suid-Afrikaanse vrugte (sien Tabel 7.1, p. 131 en Figuur 9.8). Europese vrugteverbruik is 'n verdere belangrike motivering vir die Europese mark as internasionale afset. Suid-Afrikaanse vrugte wat op die Europese mark aangebied word, word hoofsaaklik benut deur die relatief ouer (50 jaar en ouer) stedelike populاسie (Feeney, 1991:297). Die gemiddelde Europeër verbruik 95.5 kg vars vrugte per jaar, vergeleke met 47 kg deur Amerikaners en 73.6 kg deur Japanese verbruikers. Die per capita-verbruik van vars vrugte deur die wêreld se belangrikste vrugte-markte word in Tabel 9.8 aangetoon.

TABEL 9.8: PER CAPITA-VERBRUIK VAN VARS VRUGTE: EUROPA, DIE VSA EN JAPAN, 1991 (kilogram)

	Europa	VSA	Japan
Appels	24.68	9.31	6.40
Lemoene/Sagte sitrus	19.50	6.50	28.00
Steenvrugte	10.40	3.09	1.59
Piesangs	7.90	10.95	6.31
Pere	8.45	1.54	3.36
Druwe	8.00	3.22	1.68
Aarbeie	2,09	1.45	1.68
Pynappels	0,50	0.77	1.18
Pomelo's	1,13	3.04	1.68
Suurlemoene	3.77	1.18	1.00
Ander	8,95	5.54	20.50
Totaal	95.45	47.00	73.59

Bron: "International Fruit World" 1991:298

Appels, sitrus en piesangs is die belangrikste produkte ten opsigte van vars verbruik in Europa (Feeney, 1991:297).

Die per capita-verbruik van appels en verwante produkte vir die EU-15 vir die periode 1990-1996 word in Tabel 9.9 aangedui.

TABEL 9.9: EU-15-PER CAPITA-VERBRUIK VAN APPELS EN VERWANTE PRODUKTE (kilogram)

1990	25.07
1991	22.36
1992	30.09
1993	25.98
1994	24.38
1995	23.71
1996	22.91

Bron: "United Nations", 1998

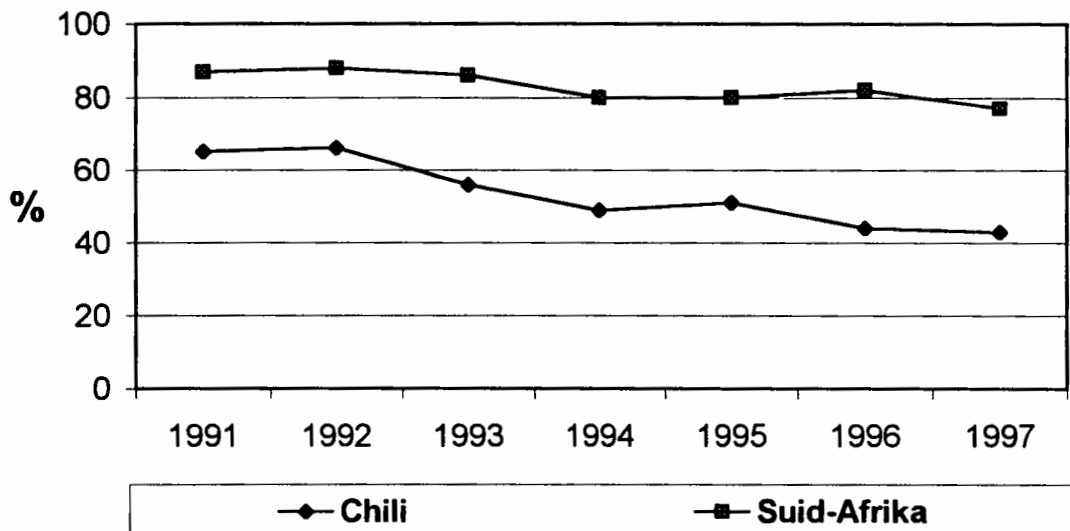
Vooruitsigte betreffende die verbruik van vars vrugte in Europa word as 'n direkte funksie van populasiegroei asook populasie-ouderdomsprofiel beskou. Die Wes-Europese populasiegroeikoers het in 1998 'n jaarlikse toename van 0.3 % bedra. Volgens Feeney (1991:297) is 75 % van mense wat ouer as 50 is gereelde vrugtekopers vergeleke met 40 % van mense wat jonger as 50 is. Die geografiese woongebied is nog 'n aspek wat 'n invloed op verbruik het. Die gemiddelde Franse verbruik bedra byvoorbeeld 50 kilogram per capita vergeleke met 70 kilogram vir die Franse hoofstad, Parys. Europese verstedeliking mag dus 'n positiewe effek op verbruik hê.

Die supermark word beskou as die belangrikste primêre distribusiekanaal vir vars vrugte. Volgens Feeney (1991:297) staan 'n tipiese Europese supermark ongeveer 9 % van totale rakspasie af aan vars vrugte. Volgens dieselfde outeur beskik supermark-aankopers oor 'n hoë vlak van tegniese kennis betreffende die verskillende vrugsoorte wat deur voorsieners aangebied word, asook oor verbruikers se spesifieke voorkeure. Kwaliteit sowel as gewaarborgde aflewering is van die belangrikste voorvereistes betreffende aankope. Aankopers se behoefte is gebaseer op

produkprogramme en nie soseer op spekulatiewe geleenthede nie. Supermarkte verkies verder langtermyn-verhoudinge en die saamstel van spesifieke produkprogramme, asook die opstel van multiproduk-prysstrategieë.

Volgens Codron (1992:586) was die Wes-Europese mark tot en met die middel sewentigerjare die eksklusiewe mark vir Suidelike-Halfrondvrugte. Sederdien is daar egter verskeie “nuwe” markte ontwikkel. Tradisioneel is die Europese mark as die voorkeurmark vir die uitvoer van Suid-Afrikaanse appels en pere beskou. Die vernaamste redes hiervoor is dat die Suid-Afrikaanse vrugte in die Europese afseisoen geproduseer word. Ook is die Europese mark slegs 15 dae skeepsreistyd vanaf Suid-Afrika, wat impliseer dat die Europese mark die naaste aan Suid-Afrika is vergeleke met ander belangrike wêreldmarkte (sien Tabel 7.1, p.131). Wat Chili betref, word die Amerikaanse mark as die belangrikste tradisionele mark, veral vir die bemarking van Chileense tafeldruive en steenvrugte, beskou. Wat appels betref, is die Europese mark egter die belangrikste op grond van volumes (sien Figuur 6.4, p.115).

Figuur 9.14 gee ’n aanduiding van hoe die uitvoervolume van Chileense en Suid-Afrikaanse appels na Europa, as persentasie van totale appeluitvoere, vir die periode 1991 tot 1997 verander het.



FIGUUR 9.14: CHILEENSE TEENOOR SUID-AFRIKAANSE APPEL-UITVOERE NA EUROPA: 1991-1997 (% van totale appel-uitvoere)

Bronne: "United Nations", 1997; Ferrandi, 1997; Eximfruit, 1993

Wat vanuit Figuur 9.14 afgelei kan word, is dat Chili, sowel as Suid-Afrika, oor die genoemde periode algaande in verhouding minder appels in Europa bemark het. Van 1991 tot 1997 het die persentasie van Chili se appeluitvoere van 65 % tot 43 % afgeneem, dit wil sê met 22 %. Gedurende dieselfde periode het Suid-Afrikaanse appeluitvoere na Europa van 87 % na 77 % afgeneem, dus 10 %. Dit blyk dus dat die toename in vrugte wat op die Europese mark aangebied word, uitvoerders forseer om ook ander markte te ontwikkel.

9.5.9 EU-Markintervensie

Volgens Seaton (1996:25) word intervensiemaatreëls in die Europese Unie tans misbruik om groot hoeveelhede geld aan onproduktiewe produsente te betaal. Hierdie produsente volhard in die verbouing van kultivars waarvoor daar nie 'n winsgewende mark bestaan nie. Ook is dit die oortuiging dat die EU-begroting nie lank meer intervensiekoste sal kan hanteer nie.

Nog maatreëls wat in 1996 deur die EU-owerhede voorgestel is, is 'n beperking op die invoer van vrugte wat kleiner is as spesifiek vasgestelde groottes. Hierdie poging is daarop gemik om die aanbod op die Europese markte te verseker van hoë kwaliteitvrugte en weg te beweeg van 'n ooraanbod van vrugte van swakker kwaliteit (Seaton, 1996:26).

Volgens aanpassings by die Uruguay-rondte van die Algemene Ooreenkoms op Tariewe en Handel bestaan daar 'n nuwe lisensie-depositostelsel vir appels wat vanaf Derdewêreldlande na die Europese Unie uitgevoer word. In beginsel kom dit daarop neer dat lisensies wat vanaf 4 Mei 1996 toegestaan word, vergesel moet wees van 'n deposito van 15 ECU (Euro) sent per ton. Hierdie sekuriteitsdeposito's word dan terugbetaal nadat die vrugte ontvang is. Waar lisensies toegestaan is en geen vrugte ingevoer word nie, sal deposito's verbeur word. Hierdie stelsel word toegepas omdat Derdewêreldlande Europa as logiese mark vir appels beskou en beter regulering en voorsiening van inligting nodig is om 'n stabiele prysraamwerk daar te stel.

Nog 'n stelsel wat toegepas word op vrugte-uitvoere na die Europese mark is die sogenaamde *Entry Price System*. Hierdie stelsel kom daarop neer dat daar op 'n daaglikse basis 'n *Standard Import Value* (SIV) vir appels vasgestel word. Hierdie

waarde is 'n funksie van invoervolumes en heersende markpryse. Wanneer 'n bepaalde land se appels teen 'n prys laer as die "SIV" verkoop word, word 'n ooreenkomstige heffing of boete van krag vir daardie betrokke vrugte. Soos reeds in Afdeling 9.6.6 bespreek, is die moontlikheid dat intervensiemaatreëls marktoestande dramaties sal verbeter, baie skraal.

9.6 SAMEVATTING

Vraagtoestande verwys na daardie aspekte wat bydra tot die vraag na 'n bepaalde produk, hetsy positief of negatief. Nasies bereik nasionale mededingende voordeel in die bedrywe waar plaaslike vraagtoestande van bedrywe 'n vervroegde perspektief op verbruikersbehoefte bied.

Die plaaslike mark vir appels in Suid-Afrika sowel as Chili is volume-sensitiewe markte wat hoofsaaklik as 'n afset vir klas 2-VRUGTE gebruik word. Dit blyk dat in die geval van Suid-Afrika die plaaslike mark al hoe meer belangrik word, en die persentasie van die totale oes wat uitgevoer word, afneem. Wat Chili betref, is die binnelandse mark nie besig om in dieselfde mate as die Suid-Afrikaanse mark te groei nie. Die afset van Chileense appels in ander Latyns-Amerikaanse lande het egter tussen 1991 en 1997 met 226.6 % gegroei.

Die volume van voorsiening van appels op beide die Chileense en Suid-Afrikaanse binnelandse markte wissel normaalweg na gelang van die totale oes. Beide bedrywe streef daarna om soveel as moontlik appels uit te voer. In seisoene wanneer hael, ryp of ander ongunstige omstandighede 'n groot persentasie klas 2-VRUGTE tot gevolg het, is die aanbod op die binnelandse mark dienooreenkomstig hoog. Chili is egter besig om die res van Latyns-Amerika as 'n mark vir klas 1.5- en klas 2-VRUGTE te ontwikkel. Populasiegroei in Suid-Afrika tesame met vooruitsigte vir ekonomiese groei dui op die groot potensiaal van die binnelandse mark.

In die geval van Suid-Afrika is die internasionalisering van die binnelandse mark deur die Sagtevrugteraad onderneem. In die geval van Chili het internasionale uitvoermaatskappye Chileense vrugte aan die internasionale mark bekend gestel. Dit het daartoe gelei dat Chileense vrugte binne 'n baie kort periode in relatief groot volumes op die belangrikste wêreldmarkte bemark is.

Die belangrikste verandering wat vandag in die internasionale appelmark sigbaar is, is die skuif van verbruikersvoorkeure na nuwe generasie twee-kleur tipes. Wat die wêreldwye produksie van appels betref, word 'n skerp styging in produksie tot en met 2005 verwag. Ook wat die Suidelike-Halfrond betref, word 'n skerp styging ten opsigte van produksie verwag. Dit impliseer dat die uiters kompeterende Europese mark in die toekoms nog meer kompetend sal word. Dit is dus uiters belangrik dat die kultivarsamestelling van 'n verhoogde aanbod op die Europese mark in lyn met verbruikersvoorkeure sal plaasvind.

'n Belangrike kenmerk van die Europese mark is die kompeterende aard daarvan tydens die Europese "afseisoen". Dit blyk dat daar geen groei is in die persentasie Suidelike-Halfrond-uitvoere tydens hierdie tyd van die jaar nie. Uitvoere van Europese voorraad is 'n aspek wat die marksituasie vir Suidelike-Halfrondvrugte tydens die genoemde periode kan verbeter. Invoere vanuit Suidelike-Halfrondlande bereik teen Mei 'n piek terwyl die grootste persentasie Suidelike-Halfrondgeproduseerde appels tydens Julie op die Europese mark verskyn. Die rede hiervoor is dat groot volumes vrugte nie dadelik bemark word sodra dit Europa bereik nie. Vrugte word in koelopberging gestoor ten einde by supermarkprogramme in te pas en dikwels word herverpakking in kleiner eenhede tydens hierdie periode gedoen. Die enkele Europese mark waar die grootste persentasie Suidelike-Halfrondgeproduseerde appels verkoop word, is die Verenigde Koninkryk.

Die enkele aspek wat die grootste invloed op die prys van Suidelike-Halfrondgeproduseerde appels het, is die volume van totale aanbod op die Europese mark. Die twee belangrikste redes vir die toename in Europese voorrade wanneer Suidelike-Halfrond-invoere begin, is eerstens 'n toename in Europese produksie en tweedens die uitbreiding van stoorkapasiteit asook meer gesofistikeerde opbergingstechnologie.

Alhoewel die Europese mark in 'n uiters mededingende mark ontwikkel het, bly hierdie mark egter steeds die logiese uitvoermark vir Suid-Afrikaanse appels. Die belangrikste redes hiervoor is 'n afstandvoordeel asook gevestigde handelsverbinde.

HOOFSTUK 10

GEVOLGTREKKING

10.1 INLEIDING

Die mate waarin 'n bepaalde bedryf mededingende voordele bereik en suksesvol is ten opsigte van internasionale handel, sal afhang van die mate waarin die *home base* waarbinne die bedryf funksioneer, die bereiking van mededingende voordele moontlik maak (Porter, 1990: 602).

Die doel van hierdie hoofstuk is om op grond van die vergelykende beskrywings ten opsigte van die onderskeie kenmerke van die totale binnelandse bedryfsomgewing (*home base*) van die Suid-Afrikaanse asook die Chileense appelbedryf, te bepaal in watter mate elke land se bedryf mededingende voordele kan bereik.

10.2 BEDRYFSTRUKTUUR, BEDRYFSTRATEGIE EN BEDRYFS-KOMPETISIE

Die belangrikste verskil tussen die Suid-Afrikaanse en Chileense appelbedrywe ten opsigte van bedryfstruktuur is dat die Suid-Afrikaanse bedryf tot en met 1996 'n gereguleerde bedryf was, vergeleke met die Chileense bedryf wat sedert 1973 gedereguleerd is. Wat die ontwikkeling van bedryfstruktuur betref, het dit verreikende gevolge gehad. In Suid-Afrika was die Sagtevrugteraad tot en met 1996 die hoogste gesagsliggaaam in die bedryf, en uitvoere kon slegs deur die raad self en later Unifruco (aangestel deur die raad) onderneem word. In opdrag van die Sagtevrugteraad is verskeie organisasies wat aan die bedryf 'n formele en goed georganiseerde struktuur verleen het, gestig. Die gevolg was egter ook 'n "geslote" struktuur wat relatief min internasionale blootstelling gekry het en waar internasionale kompetisie tot die markplek beperk is. Al maatstaf wat daar vir Unifruco bestaan het, was die maatskappy se eie geskiedkundige prestasie waarop hulle deurgaans probeer verbeter het. Die struktuur van die Suid-Afrikaanse appelbedryf het egter na deregulering in 1996 aansienlik verander. Die Sagtevrugteraad se plek is deur die Sagtevrugte-producente Trust ingeneem en verskeie nuwe uitvoerders het tot die bedryf toegetree.

Na deregulering van die Suid-Afrikaanse bedryf het dit dieselfde tipe struktuur as dié van die Chileense bedryf aangeneem. Die verskil is egter dat gevestigde organisasies binne die Suid-Afrikaanse bedryf, binne die nuwe tipe struktuur kon bly voortbestaan, wat meebring dat die Suid-Afrikaanse bedryf beter georganiseer is en behoeftes op bykans alle terreine aanspreek.

In die geval van beide bedrywe voldoen bestuurstyle sowel as organisatoriese strukture binne die bedryf aan bedryfsbehoefes. Wat die uitvoer en bemarking van appels betref, blyk dit dat die uitgebreide internasionale blootstelling en die sterk kompetisie binne die Chileense bedryf 'n meer dinamiese en innoverende kultuur tot gevolg het. Uitvoerders besit 'n hoë vlak van markkennis, veral van verbruikersvoorkeure binne spesifieke markte wat 'n betekenisvolle bydrae lewer tot effektiewe bemarking. Dit resulteer in markaandelgroei, veral nie-Europese markte. Soos 'n Chileense uitvoerder dit stel: *In Suid-Afrika praat bemarkers van goeie en swak vrugte; in Chili word gepraat van vrugte wat maklik bemark en vrugte wat moeiliker bemark word* (Cartwright, 1997).

Wat bedryfstrategie betref, is slegs twee betekenisvolle strategieë duidelik onderskeibaar, naamlik strategie rakende aanplantings en bemarkingstrategie. Die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense bedrywe beweeg weg van die aanplant van tradisionele kultivars en fokus op nuwe kultivars vir die internasionale mark. Opvallend van die aanplantingstrategie binne die Chileense bedryf is dat spesifieke kultivars vir spesifieke markte aangeplant word. Uitvoerders wat spesifieke markte bedien, adviseer produsente om kultivars te vestig wat by gevestigde programme inpas. Alhoewel die Suid-Afrikaanse bedryf 'n besliste poging aanwend om minder afhanklik te wees van die Europese mark, vind relatief min markdiversifikasie werklik plaas. Nasionale norme van organisasie (die algemene standaard van organisasie binne 'n spesifieke land) word in die geval van Chili weerspieël in die dinamiese aard van Chileense uitvoerders wat volumes baie meer effektief na gelang van marktoestande na verskillende internasionale markte kan skuif. Die algemene bemarkingsvaardigheid binne die Chileense bedryf is van hoogstaande gehalte.

Alhoewel beide lande besondere vaardighede na die bedryf lok, het hierdie proses eers werklik na deregulering binne die Suid-Afrikaanse bedryf begin. Na deregulering

bestaan daar 'n tekort aan internasionale bemarkingsvaardigheid binne die Suid-Afrikaanse bedryf. Die belangrikste rede hiervoor is dat alle toepaslike vaardigheid aan die begin van deregulering binne 'n enkele organisasie vervat was.

In die geval van beide bedrywe is beleggersdoelstellings in lyn met mededingendheidsbehoefes binne die bedryf. Die rede hiervoor is die feit dat die grootste investeerders in beide bedrywe tans multi-nasionale uitvoerders is, wat oor baie goeie kennis van die mededingendheidsbehoefes binne die bedryf beskik. Dit beteken ook dat nuwe beleggers se kapitaal aangewend word om nasionale voordeel te skep en verder uit te bou. 'n Voorbeeld hiervan is die nuwe verkoelings- en verpakkingsfasiliteite wat deur Del Monte in Gouda in die Wes-Kaap opgerig is. Hierdie fasiliteite beskik oor verkoelings-tegnologie wat nog nie vantevore in Suid-Afrika toegepas is nie, en is daarop gemik om 'n beter kwaliteitprodukt aan buitelandse kliënte te voorsien.

Die Chileense bedryf word gekenmerk deur effektiewe plaaslike kompetisie wat dié van Suid-Afrika by verre oortref, juis as gevolg van die geskiedenis van deregulering binne die Chileense bedryf. Hierdie plaaslike mededinging binne die Chileense bedryf het bygedra tot die ontwikkeling van 'n professionele internasionale bemarkingsvaardigheid. Volgens Porter (1990) versterk sodanige plaaslike mededinging ook die nasionale beeld en het 'n meer gesofistikeerde plaaslike produk tot gevolg. Die sterk mededinging binne die Chileense bedryf het ook aanleiding gegee tot die ontstaan van gespesialiseerde inset-voorsieners en verskeie verwante industrieë.

Dit blyk dus dat wat bedryfstruktuur betref, die Suid-Afrikaanse appelbedryf veel beter saamgestel asook georden is ten opsigte van diensstrukture binne die bedryf. Wat bydrae tot nasionale voordeel betref, is die struktuur van die Chileense appelbedryf beter. Die belangrikste rede hiervoor is dat Chili se appelbedryf al twee-en-twintig jaar gelede gedereguleer is. Dit beteken dat noodsaaklike strukture soos 'n produsentevereniging asook 'n uitvoerdersvereniging in sterk, dinamiese organisasies ontwikkel het. Ander organisasies asook funksies word deur privaat-inisiatief gedryf. Beide lande se aanplantingstrategie is daarop gemik om nasionale mededingende voordeel te versterk. Op hierdie gebied het die Chileense bedryf egter die voordeel dat produsente aan meer markte blootgestel is, omdat daar 'n groot mate van

markdiversifikasie aanwesig is. 'n Groot verskeidenheid kultivars wat potensiaal inhou vir die onderskeie wêreldmarkte, word dus gevestig. Nog 'n belangrike aspek is dat die uitvoerders binne die Chileense bedryf beter ingelig is oor die heersende markvolume. Vrugte wat na dieselfde mark uitgevoer word, word volgens programme uitgevoer, wat beteken dat Chileense uitvoerders nie direk met mekaar in die ope-mark kompeteer nie. Dit is moontlik op grond daarvan dat die Chileense oor 'n baie sterk ontwikkelde bemarkingsinligtingnetwerk beskik. Die sterk interne mededinging het verder ook 'n deurlopende insentief vir bemarkingsvaardigheid meegebring. Op die huidige stadium ervaar Suid-Afrika nog die negatiewe effek van interne kompetisie omrede uitvoerders in dieselfde markte mekaar se pryse ondersny en dus prysvorming negatief beïnvloed. Om hierdie rede is verdere markdiversifikasie van kardinale belang vir die Suid-Afrikaanse bedryf.

Wat bedryfstruktuur betref, beskik die Suid-Afrikaanse appelbedryf oor 'n nasionale mededingende voordeel. Wat bedryfstrategie en -kompetisie betref, behoort die voordeel egter aan die Chileense bedryf. Die veranderinge wat sedert 1994 binne die Suid-Afrikaanse bedryf op bedryfstrukturele-vlak plaasgevind het, bied egter aan die bedryf die potensiaal om oor tyd mededingende voordele ten opsigte van struktuur en kompetisie te ontwikkel.

10.3 FAKTORKONDISIES

Die natuurlike hulpbronne wat tot beskikking van die Chileense appelbedryf is, oortref dié van Suid-Afrika bykans in alle gevalle. Die Chileense geografiese, grond- asook klimaatstoestand is baie naby aan ideaal vir die produksie van vars appels. Die verskillende klimaatstoestand maak die produksie van verskeie vrugspesies moontlik wat 'n belangrike strategiese voordeel is. Unieke geografiese eienskappe dra by tot 'n fitosanitêr geïsoleerde sone. As gevolg van gunstige geografiese en klimatologiese toestande het buitelandse beleggers al meer belanggestel in die Chileense appelbedryf. Omdat Chili omring word deur lande met groeiende ekonomieë, is markgeleentheid vir klas 2-vrugte baie goed. 'n Belangrike voordeel waaroor die Suid-Afrikaanse bedryf beskik, is dat Suid-Afrika geografies nader geleë is aan die Wes-Europese mark, wat die belangrikste mark vir klas-1 appels vir beide lande is.

Beide industrieë poog deurgaans om meganismes te ontwikkel wat faktortoestande verbeter. *Factor creation mechanisms* kom dus op verskeie gebiede binne beide bedrywe voor. Dit blyk dat die Suid-Afrikaanse bedryf ten opsigte van navorsing en produkontwikkeling oor 'n betekenisvolle voordeel beskik. 'n Instansie soos "Infruitec" het geen gelyke in Chili nie. Suid-Afrika beskik oor 'n baie sterk bedryfsgedrewe navorsingselement binne die totale bedryf. Dit wil egter voorkom asof navorsing en produkontwikkeling binne die Chileense bedryf betekenisvol meer internasionale blootstelling geniet as in die geval van die Suid-Afrikaanse bedryf.

Die Chileense appelbedryf beskik oor verskeie gespesialiseerde insetfaktore, veral betreffende internasionale handelsvaardigheid. Hierdie vaardighede is direk oordraagbaar aan verwante en ondersteunende industrieë en stimuleer ook die toetrede van nuwe beleggers. 'n Aspek wat 'n negatiewe uitwerking op toekomstige uitbreiding binne die Suid-Afrikaanse bedryf mag hê, is die moontlikheid van belastingheffing en selfs nasionalisering van natuurlike waterbronne. Die onmiddellike effek daarvan op die Suid-Afrikaanse bedryf is die onsekerheid wat binne die bedryf bestaan en wat beleggersvertroue negatief beïnvloed.

Beide lande beskik oor 'n goeie infrastruktuur met voldoende koelopbergingsruimte. Die meeste van Chili se verpakkings- en verkoelingsfasiliteite is opgerig met kapitaal wat deur multi-nasionale bemarkingsorganisasies voorsien is. Producente-wins kon dus vir produksie-uitbreidings aangewend word.

Wat vestigings-, produksie- asook verpakkingskoste betref, beskik die Chileense bedryf oor 'n betekenisvolle koste-voordeel, terwyl die Suid-Afrikaanse bedryf egter ten opsigte van internasionale handels- asook verskepingkoste beter daaraan toe is.

Omdat die Suid-Afrikaanse rand bly neig om teen die Britse pond en die Amerikaanse dollar te verswak, beteken dit dat die nasionale voordeel van die Suid-Afrikaanse bedryf op grond van wisselkoersveranderinge moontlik versterk kan word. Alhoewel die Chileense peso ook teen die pond en die dollar verswak, geskied die verswakking nie naastenby teen die tempo waarteen die rand die afgelope vyf jaar verswak het nie. Wat faktortoestande betref, blyk dit dus dat die koste-voordele sowel as die sterk teenwoordigheid van finansiële sterk multi-nasionale bemarkingsorganisasies binne

die Chileense bedryf, die bedryf in 'n meer mededingende posisie plaas as die Suid-Afrikaanse appelbedryf.

10.4 VERWANTE EN ONDERSTEUNENDE INDUSTRIEË

Beide die Suid-Afrikaanse en Chileense appelbedryf beskik oor goed ontwikkelde voorsiener-industrieë. Dit wil egter voorkom asof die investerings van die reeds gevestigde buitelandse uitvoerders in pakmateriaalfabrieke, die voorsiener-industrieë in die geval van Chili meer dinamies en volgens "internasionale standaarde" maak. Die Chileense bedryf beskik dus oor voorsiener-industrieë wat in verskeie gevalle vertikaal met uitvoerders geïntegreer is.

In beide Chili en Suid-Afrika word die appelbedryf aangevul deur die verbouing van verskeie ander vrugsoorte soos byvoorbeeld steenvrugte en sitrus. Hierdie verwante bedrywe ondersteun die appelbedryf omdat arbeid sowel as verkoelings- en verpakkingsfasiliteite meer koste-effektief aangewend kan word. Produksie van hierdie verwante vrugsoorte plaas uitvoerders ook in 'n veel sterker kompetende posisie omdat 'n mandjie met verskillende vrugsoorte aan kliënte aangebied kan word. As gevolg van Chili se unieke geografiese eienskappe bestaan die land uit verskillende klimaatsones. Dit beteken dat 'n veel groter verskeidenheid van vrugspesies as in die geval van Suid-Afrika verbou kan word. Die Chileense appelverbouing word dus ook ondersteun deur die produksie van eksotiese vrugte soos kiwivrugte en artichoke. Wat verwante industrieë betref, beskik die Chileense bedryf dus oor 'n veel groter verskeidenheid van verwante produkte wat bydra tot nasionale voordeel.

Verskeie ondersteunende industrieë is aktief in die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense bedrywe. Beide lande beskik oor goed ontwikkelde ondersteunende industrieë, maar blootstelling aan internasionale tendense en standaarde verskil egter wesenlik. Chili se direkte betrokkenheid by 'n groot verskeidenheid belangrike wêreldmarkte bring mee dat voorsiener-industrieë via multi-nasionale bemarkingsorganisasies op hoogte gehou word van die vereistes wat deur die verskillende wêreldmarkte gestel word. As gevolg van die groei van die Chileense vrugtebedryf tussen 1985 en 1995 is voorsiener-industrieë deur vraag gestimuleer en

het daar op die gebied van ondersteunende industrieë verskeie multi-nasionale organisasies tot die Chileense voorsienerbedryf toegetree.

Op grond van groter internasionale blootstelling beskik die Chileense appelbedryf oor 'n besliste nasionale mededingende voordeel in soverre dit verwante en ondersteunende industrieë betref.

10.5 VRAAGTOESTANDE

In die geval van Suid-Afrika het die huidige ongunstige ekonomiese klimaat 'n negatiewe uitwerking op vraagtoestande. Die belangrikste rede hiervoor is dat ongunstige ekonomiese toestande verbruikers se koopkrag direk beïnvloed. Die groeiende Suid-Afrikaanse populasie mag egter daartoe bydra dat die binnelandse vraag na vars vrugte in die toekoms aansienlik mag styg. Vooruitsigte vir beter ekonomiese groei versterk die groeiende potensiaal van die plaaslike mark, veral ten opsigte van die laer inkomste-segment, wat die grootste potensiaal het vir 'n beter lewenstandaard en waar die verbruik van vars vrugte, veral appels, mag toeneem. Op plaaslike vlak kan daar egter veel meer gedoen word om die waarde van vars appels ten opsigte van gesondheid en vitamieaanvullings te bemark. Nog 'n aspek wat kommer wek is dat die kwaliteit van appels wat op die plaaslike mark aangebied word, dikwels nie bevredigend is nie. Dit het 'n negatiewe uitwerking op die plaaslike afset. Slegs enkele eksklusiewe kettingwinkels en varsprodukte-handelaars stel werklik hoë eise ten opsigte van kwaliteit. Die Chileense plaaslike mark beskik nie oor dieselfde potensiaal vir groei as in die geval van Suid-Afrika nie. Die belangrikste rede is die feit dat Chili se totale bevolking ongeveer een derde is van die totale Suid-Afrikaanse bevolking. Ook was Chili se ekonomiese groeikoers die afgelope tien jaar relatief hoog en die ekonomiese groei sal na verwagting nie in die nabye toekoms dramaties styg nie. Chili se plaaslike vraagtoestande behoort dus nie aansienlik te verander nie. 'n Belangrike verskil tussen die Chileense en Suid-Afrikaanse vraagtoestande is dat Chileense verbruikers oor die algemeen nie met 'n swak kwaliteit vrug tevrede is nie. Dit beteken dat die Chileense plaaslike vraag die produksie van kwaliteitvrugte stimuleer.

Wat distribusiekanale binne die twee nasies betref, is dit by geeneen van die twee werklik gesofistikeerd nie, dus word internasionale tendense nie weerspieël nie. Op

grond van Suid-Afrika se relatiewe groot kontinentale oppervlak en hoë populasie, vergeleke met Chili, is 'n meer gesofistikeerde distribusiestelsel nodig. Omdat die binnelandse mark egter in baie gevalle as 'n tweede opsie beskou word, is daar baie ruimte vir die verbetering van die distribusie. Die groeiende Suid-Afrikaanse vraag het 'n besliste positiewe invloed op die groei en ontwikkeling van die voorsiener-industrieë wat die bedryf bedien.

Vroeë penetrasie van 'n spesifieke internasionale mark, het 'n aansienlike invloed op volhoubare toekomstige marktoegang. Die feit dat Chileense vars appels reeds vir baie jare na verskeie belangrike wêreldmarkte uitgevoer word, tesame met die effektiewe manier waarop dit gedoen word, beteken dat die bedryf oor tyd 'n nasionale mededingende voordeel ten opsigte van internasionale vraag opgebou het.

HOOFSTUK 11

SLOT

Die binnelandse bedryfsomgewings waarbinne die Suid-Afrikaanse sowel as die Chileense appelbedryf funksioneer, verskil betekenisvol van mekaar. Op verskeie terreine het die verskille in bedryfsomgewing 'n direkte invloed op die uiteindelijke handelsprestasie van elke land. Dit is ook duidelik dat die binnelandse bedryfsomgewing waarbinne elke land se appelbedryf gesetel is, uiters gekompliseerd gekonstrueer is. Dikwels is verskille ten opsigte van 'n betrokke nasionale voordeel die gevolg van verskille betreffende 'n uitgebreide reeks van aspekte wat saam tot die totale binnelandse bedryfsomgewing bydra. Omdat daar 'n groot verskeidenheid van bydraende faktore is wat 'n invloed op binnelandse bedryfsomgewings (*home base*) kan uitoefen, word die *home base* van beide lande in 'n groot mate aan verandering blootgestel en is uiters beïnvloedbaar. Volgens Porter (1990) sal veranderinge binne die *home base* 'n direkte invloed op internasionale handelsprestasie hê. Die bereiking van nasionale mededingende voordeel, soos gedefinieer deur Porter (1990), is dus geensins 'n statiese beginsel nie, maar kan binne 'n relatiewe kort periode aansienlik verander. Dit beteken ook dat die handhawing van 'n mededingende nasionale voordeel voortdurende verbetering van die determinante van nasionale voordeel vereis. Porter (1990) definieer die breë determinante van nasionale mededingende voordeel as bedryfstruktuur, -strategie en kompetisie; faktortoestande; verwante en ondersteunende industrieë; asook vraagtoestande. Enige komponente van die makro-omgewing (waarbinne elk van die genoemde lande se appelbedrywe dus funksioneer) wat die genoemde determinante van nasionale mededingende voordeel direk of indirek beïnvloed, sal dus nasionale mededingende voordeel beïnvloed. Op hierdie wyse sal internasionale handelsukses dus positief of negatief beïnvloed word.

Volgens Laubscher (1987:103) kan die makro-omgewing (internasionaal en nasionaal) vanuit ses verskillende perspektiewe benader word. Dit beteken dat die makro-omgewing meer hanteerbaar en georden word. Daar word gevolglik tussen 'n ekonomiese, fisies-biologiese, wetlik-institusionele, sosiale, politiese sowel as 'n tegnologiese perspektief onderskei.

Die ekonomiese perspektief verwys onder andere na die globale vlak van ekonomiese aktiwiteit soos weerspieël in die groeipotensiaal en samestelling van die bruto binnelandse produk, asook ander makro-ekonomiese parameters soos indiensnemingstendense en inflasie. Wanneer gekyk word na die makro-omgewing of bedryfsomgewing waarbinne die Suid-Afrikaanse appelbedryf funksioneer, blyk dit asof die binnelandse ekonomiese klimaat waaraan die Suid-Afrikaanse appelbedryf tans blootgestel is, nie 'n positiewe effek op die determinante van nasionale voordeel het nie (sien Afdeling 6.3, p.97). Die huidige hoë rentekoerse bemoeilik uitbreiding ten opsigte van strategies belangrike kultivars, wat sodoende die bedryfstrategie negatief beïnvloed. Swak ekonomiese toestande lei ook tot aggressiewe kostebesparingsaksies wat dikwels afskaling van poste tot gevolg het. Op hierdie wyse word poste wat nodig is vir die optimale funksionering van die bedryfstruktuur, direk geraak. Swak ekonomiese klimaat het ook 'n negatiewe uitwerking op die bedryfskompetisie. Uitvoerders is bang om aan risiko blootgestel te word en min vordering word gemaak op die gebied van markdiversifikasie. Omdat uitvoerders dikwels prysvlakke in dieselfde markplek ondersny, ly die totale bedryf finansiële daaronder. Relatiewe hoë inflasie beïnvloed faktortoestande negatief en insetkoste styg voortdurend. Daarbenewens kom insetverskaffers onder finansiële druk omrede die koopkrag van kliënte daal. 'n Swak ekonomiese klimaat sal ook verwante en ondersteunende industrieë negatief beïnvloed, juis omdat die vraag na goedere en dienste daal, werkloosheid styg en 'n ongunstige sake-omgewing ontstaan. Die huidige relatiewe swak Suid-Afrikaanse ekonomiese toestande het ook 'n negatiewe uitwerking op vraagtoestande, veral plaaslike vraagtoestande word direk negatief beïnvloed omdat die vraag na vrugte daal en verskuif. Die determinante van nasionale mededingende voordeel word dus negatief geraak deur 'n ongunstige ekonomiese klimaat. 'n Moontlike verbetering van die huidige Suid-Afrikaanse ekonomiese toestand sal dus die determinante van nasionale mededingende voordeel verbeter en gevolglik nasionale voordeel versterk. Die gesonde stand van die Chileense ekonomie is dus 'n belangrike bydraende voordeel tot die internasionale sukses van die Chileense appelbedryf.

'n Fisies-biologiese perspektief behels tendense of patrone van verandering in die natuur wat spontaan of as gevolg van menslike aksies voorkom.

Die ligging van Suid-Afrika ten opsigte van die Noordelike-Halfrondmark is een van die belangrikste aspekte wat die Suid-Afrikaanse appelbedryf die geleentheid bied om 'n belangrike voorsiener van vars appels tydens die Europese afseisoen te wees. Die feit dat appels in verskeie geografiese streke verbou kan word, beteken dat voorsiening gedurende 'n lang periode kan plaasvind. Op strategiese vlak impliseer dit dat uitgestrekte bemarkingsprogramme aangebied kan word en 'n uitgebreide reeks van kultivars verbou kan word. Omdat Suid-Afrika se buurlande nie belangrike vrugte-produiserende lande is nie en Suid-Afrika aan die onderpunt van Afrika geleë is, beteken dat die land, soos Chili, oor geografiese buffers beskik wat fitosanitêre voordele inhou. Dit beteken dat die moontlikheid bestaan om plae, soos die vrugtevlug, met behulp van die steriele-insektegniek (SIT) te beheer (sien Afdeling 7.2, p.127). Dit kan Suid-Afrika toegang verleen tot verskeie strategiese belangrike markte wat tans ontoeganklik is op grond van fitosanitêre redes.

Met die uitsondering van die Langkloof word die verskillende appelstreke in Suid-Afrika normaalweg nie aan droogtetoestande blootgestel nie. Die teenwoordigheid van verskeie bergreekse hou groot potensiaal in vir die konstruksie van nuwe besproeiingskemas. Die moontlikheid van 'n beperking op die vrylike gebruik van water mag egter individuele produsente ontmoedig om opgaardamme te bou. Op hierdie wyse sal groei binne die bedryf negatief beïnvloed word.

Wat grondpotensiaal en grondkwaliteit betref, kom fisiese en chemiese grondbepelings algemeen in die Suid-Afrikaanse gronde voor. Tegnologiese vordering ten opsigte van die opheffing van hierdie bepelings sal produksiepotensiaal verhoog. Omdat Suid-Afrika gekenmerk word deur verskillende klimaatstreke, is die produksie van verskeie verwante produkte soos sitrus en steenvrugte moontlik. Dit is egter belangrik dat die Suid-Afrikaanse vrugtebedryf deurlopend "nuwe" verwante produkte sal evalueer ten einde die totale aantal vrugspesies wat verbou word, te vergroot.

Chili beskik oor 'n wye verskeidenheid van natuurlike hulpbronne wat aan die Chileense appelbedryf op verskeie terreine komparatiewe voordele besorg (sien Afdeling 7.2, p.127). Dit is dus van kardinale belang dat Suid-Afrikaanse produsente sal besef dat daar deurlopend op die produksie van absolute kwaliteitvrugte gefokus moet word.

Die wetlik-institusionele perspektief verwys na die veranderende wetgewing, regulasies of gevestigde gedragsreëls. Van die belangrikste wetgewing wat die Suid-Afrikaanse appelbedryf direk beïnvloed, is die wetgewing betreffende uitvoere, arbeid, eiendomsreg, belasting en watergebruik. Wetgewing is 'n aspek wat tans groot onsekerheid binne die Suid-Afrikaanse landbou, en spesifiek die vrugtebedryf, tot gevolg het. Dit is duidelik dat die regering van die dag besef dat die sogenaamde werkers binne die bedryf 'n groot persentasie van die kiesers uitmaak. Die guns van plaaswerkers is daarom van groot politieke waarde. Veranderinge ten opsigte van arbeidswetgewing sedert 1994 was grotendeels daarop gemik om die werkstoestand vir plaasarbeiders te verbeter. Die direkte gevolg hiervan was dat produsente al hoe meer van kontrakwerkers gebruik maak en minder permanente mense aanstel. Dit lei tot verhoogde werkloosheid en verswakte sosio-ekonomiese toestande. Die beskerming wat vakunies deur middel van wetgewing ontvang bring mee dat al hoe meer vakunies plaasarbeiders as lede werf. Die gevolg hiervan is dikwels dat waardevolle produsent-werkerverhoudings geskaad word.

Nog wetgewing wat druk op produsente sal plaas om politieke steun onder plaasarbeiders te werf, sal beteken dat produsente investering in arbeidsintensiewe bedrywe soos die appelbedryf sal beperk en sal begin belê waar 'n veel groter mate van meganisasie moontlik is.

Faktor- of insetkondisies word ook direk deur arbeidswetgewing beïnvloed. Stakings in bedrywe wat die appelbedryf van noodsaaklike insette of dienste voorsien, sal verdragings in funksies soos verpakking en verskeping meebring. Voorbeelde hiervan is stakings binne die kartonvervaardigingssektor asook stakings deur hawepersoneel.

Wetgewing wat die Chileense appelbedryf direk raak, is gewoonlik wetgewing wat insentiewe wil skep vir privaat-inisiatief en innoverendheid. Hoewel arbeidswetgewing ook ten doel het om produsente te verhoed om werkers nie onbillik te behandel nie, is wetgewing so geformuleer dat insentiewe produsente help om werkers billik te vergoed in plaas daarvan om produsente te dwing, soos Suid-Afrikaanse produsente dit tans ondervind. Dit wil dus voorkom asof die Chileense regering poog om die ekonomiese potensiaal van die appelbedryf te verhoog en dit as primêre doelwit nastreef. Beleidsmaatreëls en wetgewing stel dus 'n raamwerk daar wat bevorderlik is vir die ekonomiese prestasie van die appelbedryf en

dienooreenkomstig word werkstoestande en vergoeding van werkers wat binne die bedryf werksaam is, verbeter.

Die Suid-Afrikaanse produsente waarvan die meerderheid blank is, word egter deur die huidige regering vir verskeie apartheidsmisdade blameer. Totdat hierdie tradisionele persepsies uitgewis is, sal die regering van die dag eerder poog om die verbetering van toestande in die werkplek asook beter vergoeding van arbeiders as primêre doelstelling na te streef.

Die sosiale perspektief verteenwoordig patrone van verandering in die behoeftes, waardes, houdings en gedragpatrone van mense. Die belangrike sosiale aspekte wat die Suid-Afrikaanse appelbedryf en Porter (1990) se determinante van nasionale voordeel direk kan beïnvloed, is verbruikersvoorkeure, verbruikerspersepsies asook bevolkingsgroei en sosio-ekonomiese ontwikkeling.

Europese verbruikers sien die Suidelike-Halfrondprodukt tydens die Europese afseisoen as relatief vars in vergelyking met die beheerde atmosfeer opgebergde Noordelike-Halfrondprodukt (sien Afdeling 9.6, p.167). Hierdie persepsie onder Wes-Europese verbruikers is vir die Suid-Afrikaanse appelbedryf van groot waarde, omdat die vraagtoestande vir Suid-Afrikaanse appels hierdeur verbeter. Daar bestaan beslis potensiaal om hierdie persepsie verder te ontwikkel. Omdat daar veral onder Europese verbruikers 'n voorkeur vir nuwe generasie twee-kleur kultivars bestaan, blyk die strategie om juis hierdie kultivars op groot skaal aan te plant, die regte strategie te wees. Die meeste van Suid-Afrika se aangeplante appels is egter steeds tradisionele kommoditeite soos Granny Smith en Golden Delicious (sien Afdeling 2.5, p.18). Dit sal dus deel van die bedryf se strategie moet word om nie slegs nuwe kultivars aan te plant nie, maar ook verouderde kultivars te vervang.

Die groeiende Suid-Afrikaanse bevolking hou groot potensiaal in vir die ontwikkeling van binnelandse vraagtoestande. Indien ekonomiese groei nie die groei in populasie "vergesel" nie, sal die potensiaal van binnelandse vraagtoestande egter nie verwesenlik kan word nie. Dit is van uiterste belang dat die koopkrag van die Suid-Afrikaanse bevolking moet toeneem ten einde binnelandse vraagtoestande betekenisvol te verhoog. Volgens Laubscher (1987:231) is die vraag na sagtevrugteprodukte relatief inkome-elasties. Die vraag na appels sal dus in 'n

aansienlike mate deur die per capita-inkome (koopkrag) van die bevolking beïnvloed word. Ander faktore wat plaaslike vraagtoestande kan beïnvloed, is onder andere die grootte, samestelling, verspreiding, lewenstyle, smake en houdings van Suid-Afrika se diverse bevolking.

Daar bestaan tans 'n tendens onder Europese verbruikers om gesonder te eet en meer vars produkte in te neem. Nie net hou dit dus groot potensiaal in vir die verbruik van vars vrugte nie, maar ook vir die verbruik van verwante produkte soos vars vrugtesappe en vars vitamine-drinkies (sien Afdeling 8.3, p.152). Daar bestaan dus unieke geleenthede om Suid-Afrikaanse vars appels en verwante produkte ondersteunend tot mekaar te bemark.

Sosio-ekonomiese ontwikkeling in Suid-Afrika sal binnelandse vraagtoestande nog meer verbeter, veral onder die laer-inkomstegroepe bestaan daar potensiaal om verbruikers in te lig omtrent die gesondheidswaarde van vars vrugte.

Latyns-Amerika het die afgelope tien jaar as een van Chili se belangrikste uitvoerdestinasies vir vars appels ontwikkel (sien Afdeling 9.4, p.160). Dit kon egter nie plaasvind voordat betekenisvolle ekonomiese groei nie in Latyns-Amerika plaasgevind het nie. Ekonomiese groei en sosio-ekonomiese ontwikkeling in die res van Afrika sal dieselfde geleenthede vir die Suid-Afrikaanse appelbedryf skep.

Die tegnologiese perspektief het te make met die gebied van "mens-plus" en omsluit tendense of evolusiepatrone by mensgemaakte hulpmiddels (artefakte) soos gereedskap, masjinerie en prosedures.

Een van die belangrikste aspekte wat tegnologiese vooruitgang binne die Suid-Afrikaanse appelbedryf beperk het, is dat internasionale blootstelling binne die bedryf beperk was tot die eenkanaal-uitvoerskema. Veral wat verpakkings- en verkoelingstechnologie betref, het tegnologiese vordering relatief stadig plaasgevind vergeleke met tegnologiese vooruitgang binne die Chileense bedryf. Die verswakte rand dra ook daartoe by dat buitelandse tegnologie relatief duur is vir Suid-Afrikaanse produsente. Dit het 'n verdere demper op tegnologiese vordering geplaas. Tegnologiese vordering het 'n positiewe uitwerking op al die determinante van nasionale voordeel soos uiteengesit deur Porter (1990). Die toetrede van multi-

nasionale verpakkings- en bemarkingsorganisasies tot die Suid-Afrikaanse bedryf behoort tegnologiese vooruitgang aansienlik te bespoedig deur infrastruktuur te skep en tegnieke toe te pas wat aansluiting vind by die jongste internasionale tegnologie. Dit sal beteken dat Suid-Afrikaanse produsente toegang tot hierdie tegnologie verkry, sonder om dit met eie fondse te finansier. Die gebruik van nuwe tegnologie betreffende verkoeling en verpakking behoort die kwaliteit van die produk wat op die internasionale mark aangebied word, te verbeter. Gevolglik sal vraagtoestande vir Suid-Afrikaanse appels gestimuleer word. Faktortoestande sal as resultaat van die tegnologiese vordering verbeter, sodat verwagte en ondersteunende industrieë ook bevoordeel sal word. Tegnologiese vordering is dus van kardinale belang ten einde nasionale mededingende voordeel te versterk.

Die mate waarin die Suid-Afrikaanse regering tegnologiese innovasie sal stimuleer, sal ook 'n invloed op die nasionale mededingendheid van die bedryf hê. Omdat die opheffing van die ekonomies agtergeblewe segment van die Suid-Afrikaanse populasie eerste prioriteit geniet, beteken dit dat regeringsubsidies nie in dieselfde mate aangewend word vir aspekte soos navorsing, ontwikkeling en tegnologie-oordrag nie. Deur die bevordering van tegnologie-oordrag finansiëel af te skeep, word die nasionale mededingende voordeel van die Suid-Afrikaanse appelbedryf dus negatief beïnvloed.

Die politiese perspektief word gereflekteer in veranderende ideologieë, patrone van politieke deelname asook verwante kwessies soos 'n veranderende magsbasis. Die demokratiseringsproses wat gedurende die periode 1990 tot 1994 in Suid-Afrika plaasgevind het, het verreikende gevolge vir die Suid-Afrikaanse appelbedryf ingehou (sien Afdeling 2.2, p.5). Een van die belangrikste gevolge was die afskaffing van die eenkanaal uitvoerskema vir vars vrugte en die verdwyning van die Sagtevrugteraad. Die herstrukturering wat sedert 1995 binne die bedryf plaasgevind het, het oorspronk gegee aan 'n totaal nuwe bedryfsstruktuur. Hierdie bedryfsstruktuur het aanleiding gegee tot nuwe strategieë op talle verskillende terreine binne die bedryf. Hierdeur is kompetisie binne die bedryf aansienlik versterk (sien Afdeling 6.3, p.97). Ook het internasionale vraagtoestande dramaties verander op grond daarvan dat verskeie nuwe internasionale markte vir Suid-Afrikaanse appels ontwikkel is. Verwante en ondersteunende industrieë het ook gebaat by die herstrukturering omdat buitelandse beleggers aggressief tot die bedryf begin toetree het (sien Afdeling 8.3, p.152). Ook

faktortoestande is deur die proses verbeter omdat multi-nasionale verpakkings- en bemarkingsorganisasies nuwe tegnologie na Suid-Afrika gebring het en 'n infrastruktuur wat aan internasionale standaarde gemeet word, begin skep het (sien Afdelings 7.3 en 7.4, pp.135 en 138).

Dit wil dus voorkom asof die politieke veranderinge wat vanaf 1990 in Suid-Afrika plaasgevind het, gemeet aan Porter se breë determinante van nasionale mededingende voordeel, die internasionale mededingendheid van die Suid-Afrikaanse appelbedryf op bykans alle vlakke versterk het.

Volgens Laubscher (1987:106) is die langtermyn voortbestaan van die Suid-Afrikaanse sagtevrugtebedryf in 'n aansienlike mate afhanklik van die ontwikkeling van 'n binnelandse politiek-konstitusionele bedeling wat die voortgesette buitelandse bemarking van sagtevrugte sal bevorder en ook 'n *home base* sal skep waarbinne die produksie en bemarking van sagtevrugteprodukte ekonomies-finansieel lewensvatbaar kan wees. Aan die hand van Porter (1990) se diamant-analise blyk dit dat die nuwe politieke bedeling beslis 'n positiewe uitwerking op groei en ontwikkeling van die buitelandse bemarking van vars appels gehad het. Die tweede vereiste, naamlik ekonomiese lewensvatbaarheid word egter bedreig deur wetgewing wat primêr die werkers binne die bedryf wil bevoordeel ten koste van die ekonomiese prestasie van die bedryf. Dit is belangrik dat wetgewing in die toekoms sal poog om primêr die ekonomiese potensiaal van die Suid-Afrikaanse appelbedryf te verbeter. Dit beteken dat wetgewing wat die appelbedryf direk beïnvloed, soos byvoorbeeld arbeidswetgewing en wetgewing in verband met die gebruik van water, die nuwe geleenthede wat deur herstrukturering ontstaan het, sal ondersteun en nie bedreig soos tans die geval is nie.

Dit wil dus voorkom asof die Chileense appelbedryf aan die hand van Porter (1990) se diamant-analise, oor 'n nasionale mededingende voordeel beskik wat die van Suid-Afrika oortref. Een van die belangrikste redes hiervoor is dat die Chileense regering deurentyd poog om 'n binnelandse bedryfsomgewing wat die ekonomiese welvaart van die bedryf bevorder, te skep. Die mate waarin die nasionale mededingende voordeel van die Suid-Afrikaanse appelbedryf in die toekoms sal versterk of verswak, sal primêr afhang van die manier waarop die Suid-Afrikaanse regering die

binnelandse bedryfsomgewing waarbinne die Suid-Afrikaanse appelbedryf funksioneer, beïnvloed.

BRONNELYS

- Aboughazaleh, M. 1990. More Market Professionalism Wanted. *International Fruit World*, Vol. 3. Agropress, Switzerland.
- Ackoff, R.L. 1981. *Creating the Corporate Future*. John Wiley & Sons, New York.
- Ahearn, M., Culver, D. & Schoney, R. 1990. Usefulness and Limitations of COP Estimates for Evaluating International Competitiveness: A Comparison of Canadian and US Wheat. *American Journal of Agricultural Economics*. Desember, 1990.
- Alcaino, M. 1997. Besturende Direkteur, Decofrut, Santiago, Chili. Persoonlike mededeling.
- Alcaino, M. & Warnke, T. 1993. *Decomercado Summary*. Decofrut, Chili.
- Alcaino, Warnke & Saavedra. 1991. *Decomercado Summary*. Decofrut, Chili.
- Arthur, H., Houck, J. & Beckford, G. 1986. *Tropical Agricultural Structures and Adjustments: Bananas*.
- Asoexport. 1997. Inligtingsdokument uitgegee deur die Chileense vrugte-uitvoerdersvereniging. Ongepubliseerd.
- Anderson, K. 1994. Impacts of New Multilateral and Regional Integration Agreements on Agricultural Competitiveness of Advanced Economics. *Proceedings of the twenty-second international conference of Agricultural Economists*. Dartmouth, England.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(2).

- Bestbier, N.A.B. 1987. The History of the Controlled Marketing of South African Deciduous Fruit, 1951-1980. PhD verhandeling, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Bredahl, M.E., Abbott, P.C. & Reed, M.R. 1994. Competitiveness in International Food Markets. Westview Press, Boulder.
- Brooks, M.R. 1993. International Competitiveness - Assessing and Exploring Competitive Advantage by Ocean Container Carriers. Logistics and Transportation Review, Vol. 29(3).
- Browne, G.W.G. 1975. Fiscal Policy in South Africa/ In Lombard, J.A. (ed.). Economic Policy in South Africa. Haum, Kaapstad.
- Bullock, B. 1994. Research Implications of the Concept of Competitiveness. Westview Press, Boulder.
- Cartwright, M. 1997. Appelprodusent, Chili. Persoonlike mededeling.
- Central Bank of Chile. 1997. Bedryfsinligting vir interne gebruik. Ongepubliseerd.
- Central Bank of Chile. 1998. Inligting betreffende die verdienste van buitelandse valuta deur die Chileense vrugtebedryf. Ongepubliseerd.
- Chacholiades, M. 1978. International Monetary Theory and Policy. McGraw-Hill, Tokyo.
- Chile: Paraíso de Frutas y hortalizas. 1991. Publikasie uitgegee deur FEDEFRUTA, Chileense Produsente Vereniging, Santiago.
- Chile, Nature At Its Best. 1997. Agropress, Switzerland.
- Chilean Exporters Association (Asoexport). 1997. Ongepubliseerde Chileense bedryfsinligting. Santiago, Chili.

- Churchman, C.W. 1968. *The Systems Approach*. Dell Publishing Co., Inc., New York.
- Codron, J. 1992. *The Southern Hemisphere and the Expansion of World Trade in Temperate Fruits*. *Agribusiness*, Vol. 8(6).
- Conner, K.R. 1991. *A Historical Comparison of Resource - Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics*. *Journal of Management*, Vol. 17(1).
- Consortium Viveros de Chile SA. 1997. *Inligtingsdokument*. Ongepubliseerd.
- Country Commercial Guide. 1997. *Besigheidsverslag saamgestel deur die Amerikaanse Ambassade*. Santiago, Chili. Ongepubliseerd.
- Dall, P. 1998. *Toespraak gelewer tydens "Stargrow-opedag 1998"*. Ongepubliseerd.
- Day, G.S. & Wensley, R. 1988. *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. *Journal of Marketing*, Vol. 52(2).
- Decofrut. 1997. *Statistiek aangaande die Chileense vrugtebedryf vir interne gebruik*. Ongepubliseerd.
- De Kock-kommissie. 1985. *Finale verslag van die Kommissie van Ondersoek na die monetêre stelsel en monetêre beleid in Suid-Afrika*. Staatsdrukker, Pretoria.
- Deloitte & Touche, 1998. *Guide to Key Fiscal Information for Southern Africa*. Deloitte & Touche, Kaapstad.
- Delpar, H. 1974. *Encyclopedia of Latin America*. McGraw-Hill, New York.
- Dole. 1995. *Dole Chili SA Reklame Publikasie*. Dole, Santiago, Chile.
- Drucker, P.F. 1970. *Entrepreneurship in Business Enterprise*. *Journal of Business Policy*, Vol. 1(1).

- Dwyer, F.R. & Oh, S. 1988. A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing*, Vol. 52(2).
- El-Jafari, M. 1995. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. Vol. 7 No. 3.
- Ellinger, W. 1997. European Apple Production and Influence on South African Apple Business. Referaat gelewer tydens South African Fruit Conference. 10-12 September, Somerset-Wes.
- Eximfruit. 1993. *Chilean Fruit Exports Analysis*. Agropress, Switzerland.
- Eximfruit. 1995. *An analysis of the Chilean Export Fruit Industry*. Agropress, Switzerland.
- Fafchamps, M., De Janvry, A. & Sadoulet, E. 1994. Transaction Costs, Market Failures, Competitiveness and the State. *Proceedings of the twenty-second International Conference of Agricultural Economists*. Dartmouth, England.
- Fedefruta. 1997. *Bedryfsinligting ingesamel deur die Chileense Produsentevereniging*. Ongepubliseerd.
- Feeney, W. 1991. Distribution and the Role of the Supermarket. *International Fruit World*, Vol. 2.
- Ferrandi, C. 1997. Toespraak gelewer tydens "First South African Fruit Conference", Somerset-Wes 1997. Ongepubliseerd.
- Ferrandi, C. 1998(a). *An Overview of the Southern Hemisphere Deciduous Fruit Producing Nations*. Voorlegging voorberei vir Food Trans Africa '98.
- Ferrandi, C. 1998(b). *Persoonlike mededeling*.

- Food & Beverage Reporter. 1999. Value-added fruit drinks. June 1999.
- Franzsen, D.G. 1983. Monetary Policy in South Africa, 1932-1982. Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Ekonomie, Vol. 51(1).
- Fresno, A. 1990(a). Fruit Production in Chile and South America. Referaat gelewer tydens sestigste en tagtigste jaarlikse kongres van die "Washington State Horticultural Association," Washington.
- Fresno, A. 1990(b). Chile's Quality Control. Proceedings of eighty-sixth annual meeting - Washington State Horticultural Association.
- Fresno, A. 1997. Besturende Direkteur, C & D International uitvoeragente. Santiago, Chili. Persoonlike onderhoud.
- Fresno, A. 1998. An Overview of the Chilean Fruit Industry. The Compact Fruit Tree, Vol. 31(2).
- Fruit-on-Line. 1997. Internet-Bemarkingsinligtingsnetwerk van Decofrut, Santiago, Chili.
- Fruit-on-Line. 1998. Chileense Vrugtebedryfsinligting verskaf deur Decofrut. Santiago, Chili.
- Galland, B. 1998. Toespraak gelewer by "Stargrow-opedag" 1998 as Besturende Direkteur van Dole Suid-Afrika. Ongepubliseerd.
- Haque, I. 1991. International Competitiveness Interaction of the Public and the Private Section. The World Bank, Washington.
- Heidemiller, S. 1997. Landboukundige voorligtingsbeampte. Santiago, Chili. Persoonlike onderhoud.
- Hudson, M.A. 1990. Toward a Framework for Examining Agribusiness Competitiveness. Agribusiness. Vol. 6, No. 3.

- Hyvönen, S. 1995. Competitive Advantage, Bargaining Power and Organizational Performance: The Case of Finnish Food Manufacturing Firms. *Agribusiness*, Vol. 11(4).
- International Fruit World. 1988. Chile: No fear of the future. Vol. 1 Agropress, Switzerland.
- International Fruit World. 1990. Chile Chooses Private Road to Quality Control. Agropress, Switzerland.
- International Fruit World. 1991. Chilean Exports: Stabilizing on a High Level. Vol. 1. Agropress, Switzerland.
- Jaffee, S. & Gordon, P. 1992. Exporting High - Value Food Commodities: Success Stories from Developing Countries. World Bank Discussion Paper Nr. 198.
- Jooste, J. 1998. Besturende Direkteur, Suid-Afrikanse Plantverbeterings Organisasie. Flairbaix, Stellenbosch. Persoonlike Onderhoud.
- Joubert, D. 1997. Market Deregulation and Transformation - The Deciduous Fruit Industry. Dokument voorberei vir Agrocon Konferensie, 1997. Ongepubliseerd.
- Kassier-Verslag. 1992. Verslag van die Komitee van Ondersoek na die Bemarkingswet. Nietvoorbij, Stellenbosch.
- Kirsten, J.F. 1999. Bemarkingsbestuurspraktyke in 'n gedereguleerde sagtevrugte-bemarkingsomgewing. Navorsingsverslag, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Kleijn, E.H. 1993. Application of the Porter Methodology in Analyzing the Competitive advantage of Horticultural Branches. *Acta Horticulturae*, Vol. 340.

- Klerck, H.P. 1993. Die Rol van Bemerkingskommunikasie in die vestiging en handhawing van 'n Mededingende Voordeel. M. Comm. Tesis. Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom.
- Kriel, L.B. 1996. Toespraak gelewer tydens 'n vergadering van die Hexrivier Tafeldruif-producentevereniging, De Doorns.
- Kroon, J. 1991. Algemene bestuur. HAUM Tersiër, Pretoria.
- Lampert, S.I. & Jaffee, E.D. 1996. Country of Origin Effects on International Market Entry. *Journal of Global Marketing*, Vol. 10(2).
- Larson, D.W. & Rask, N. 1992. Industry Note Changing Competitiveness in World Soybean Markets. *Agribusiness*, Vol. 8, No.1.
- Laubscher, J. 1987. 'n Strategiese Benadering tot Landboubeleidsbestuur: Toepassings in die Suid-Afrikaanse Sagtevrugtebedryf. PhD verhandeling, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Liebenberg, G.F.L. 1990. Die Invloed van Wisselkoerse op die uitvoerverdienste van die RSA-Landbou. MscAgric-tesis. Universiteit van Pretoria.
- Loveman, B. 1979. *Chile: The Legacy of Hispanic Capitalism*. Oxford University Press, Oxford.
- Marais, P.G. 1987. "FFTRI-50". Inligtingsblad uitgegee met NIVV se vyftigste bestaansjaar. Ongepubliseerd.
- Marion, B. 1986. *Organization and Performance of the US Food System*. DC Heath and Company, Lexington.
- Martin, L., Westgren, R. & Duren, E. 1991. Agribusiness Competitiveness Across National Boundaries. *American Journal of Agricultural Economics*, Desember 1991.

- McCarthy, C.L. 1989. South African Economic Growth and Development - A Review of Growth Routes and Cul de Sacs. Referaat gelewer tydens Lausanne beraad oor die toekoms van Suid-Afrika se ekonomie. Lausanne, 8-13 Julie.
- Mohoney, J.T. & Pandian, J.R. 1992. The Resource - Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 13(2).
- Mohr, P. & Rogers, C. 1991. Makro-Ekonomie. Lexicon Uitgewers, Isando.
- Nacional de Estadisticas. 1992. Statistiese publikasie uitgegee deur die Chileense nasionale statistiekdiens, Santiago.
- Nixon, C.J. & Perry, G.M. 1993. Jase Policy and Competitive Advantage, A case study of US Canadian and Australian Wheat Producers. *Agribusiness*, Vol. 9, No. 1.
- Ohlin, B. 1933. *Interregional and International Trade*. Harvard University Press.
- Petit, M. & Gnaegy, S. 1994. Agricultural Competitiveness and Global Trade: Looking at the future of Agriculture Through a Crystal Ball. Proceedings of the twenty-second International Conference of Agricultural Economists. Dartmouth, England.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York. World Bank, Washington.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan Co. New York.
- Quinn, J.B. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois.

- Rabe, A. 1995. A Review of the Pome Fruit Industry in the Western Cape. M.B.A. verhandeling, US Bestuurskool, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Rabobank. 1998. Apple Chain: Costs and Prices. Ongepubliseerde verslag.
- Sagtevrugte Plantverbeteringsvereniging. 1998. Grondwet soos gewysig 13 Augustus 1998. Ongepubliseerd.
- Sarris, A.H. 1994. Is there a Need for Governmental Interference to Improve the Competitiveness of Rural Areas? Proceedings of the twenty-second International Conference of Agricultural Economists. Dartmouth, England.
- Scheapman, K. 1989. Chile. Koninklijk Instituut voor de Tropen, Amsterdam.
- Seaton, L. 1996. Fresh Product Report No. 1; Apples - A UK market perspective. Lockwood Press Limited, London.
- Sharples, J. & Milham, N. 1990. Longrun competitiveness of Australian Agriculture. Foreign Agriculture Economic Report No. 243.
- Sharples, J.A. 1990. Cost of Production and Productivity in Analyzing Trade and Competitiveness. American Journal of Agricultural Economics. Vol. 72. Desember, 1990.
- Smith, A. 1947. The Wealth of Nations. Deut, London.
- Smith, T.J. 1996. South African Apple and Pear Production with Special Emphasis on the BP Series Pear Rootstocks. Compact Fruit Tree, Vol. 29.
- Sonka, S.T. & Hudson, M.A. 1990. Research Issues and Opportunities Affecting the Competitiveness of Agribusiness Firms. Agribusiness, Vol. 6. No. 2.
- South African Agri-Food Export Market Assesment Report. 1996. Agric-Food Trade Service, Agriculture and Agri-Food, Canada.

- Strydom, D.K. 1993. Developments in the South African Fruit Industry. Compact Fruit Tree, Vol. 26.
- Strydom, D.K. 1998. Toespraak gelewer tydens "Stargrow-opedag", 1998.
- Suid-Afrikaanse Appel- en Peerprodusentevereniging. 1994. Die Rol, Funksies, Strukture en Samestelling van Bedryfskomitees. Memorandum aan SAAPPV Raad. Ongepubliseerd.
- Suid-Afrikaanse Appel- en Peerprodusentevereniging. 1996. SAAPPA Statistical Package, 1996. Ongepubliseerd.
- Suid-Afrikaanse Appel- en Peerprodusentevereniging. 1997. Jaarverslag van die Raad vir die tydperk 1 Augustus 1996 tot 31 Julie 1997. Ongepubliseerd.
- Tefertiller, R. & Ward, R.W. 1995. Revealed Comparative Production Advantage: Implications for Competitiveness in Florida's Vegetable Industry. Agribusiness, Vol. 11. No. 2.
- Theron, K.I. 1997. Verslag na besoek aan Chili en Argentinië. Ongepubliseerd.
- Trail, B. & Da Silva, J.G. 1994. Trade, Foreign Direct Investment and Competitiveness in the European Food Industries. Proceedings of the twenty-second International Conference of Agricultural Economists. Dartmouth, England.
- Unifruco. 1995. Bedryfsinligting vir interne gebruik. Ongepubliseerd.
- Unifruco. 1997. Bedryfsinligting vir Interne gebruik. Ongepubliseerd.
- Unifruco. 1998. Bedryfsinligting. Ongepubliseerd.
- Unifrutti. 1997. Reklame Publikasie. Unifrutti, Santiago, Chili.

- United Nations. 1996. Food and Agricultural Organization. Trade Yearbook. Vol. 48. United Nations, Rome.
- United Nations. 1997. Food and Agricultural Organization. Trade Yearbook. Vol. 49. United Nations, Rome.
- United Nations. 1998. Food and Agricultural Organization. Trade Yearbook. Vol. 50. United Nations, Rome.
- Valdes, J. 1979. Chile: A Country and its People. Delroisse, Boulogne.
- Van Heerden, G. 1997. KPV gereed vir Nuwe Rol. Landbouweekblad, Vol. (1) (4 Okt. 1997).
- Van Molendorf, L. 1998. Uitvoerende Hoof, Infruitec/LNR. Stellenbosch. Persoonlike Onderhoud.
- Van Rensburg, N. 1997. Plantverbetering noodsaaklik vir suksesvolle toekoms. Sagtevrugteboer, Mei 1997.
- Van Zyl, J. 1986. Die Effekte van Inflasie op Landbouproduksie onder Risikotoestande. Agrekon, Vol.25(3).
- Volkskas. 1987. Die Wisselkoers. Ekonomiese Soeklig. Ekonomiese Afdeling, Volkskas Beperk. Oktober, Pretoria.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource - Based View of the Firm. Strategic Management Journal. Vol. 5 (April/June).
- Westgren, R.E. 1994. Firm Resources, Industrial Organization and Austrian Economics: The Bases for a New Strategic Management Approach to Competitiveness. Proceedings of the twenty-second International Conference of Agricultural Economists. Dartmouth, England.
- Willemse, J. 1998. Ekonomiese Vooruitsigte. Landbouweekblad. Vol.80(1064).

World Apple Report. 1996. Measuring International Competitiveness. Vol. 3(2).

World Apple Report. 1998(a). Southern Hemisphere Supplies of Apples and Pears.
Vol. 5(3).

World Apple Report. 1998(b). Measuring International Competitiveness. Vol. 5(3).