



Dís hoekom die Du Toits al 133 jaar kan saamboer

Wanneer sewe neefs die leisels van 'n 133 jaar oue familieboerdery oorneem, gebeur dit nie toevallig nie. By Dutoit, een van Suid-Afrika se grootste varsprodukte-ondernemings, was die oorgang van die vierde na die vyfde geslag die gevolg van jare se beplanning, gesprekke en moeilike besluite. Gys du Toit sr., wat die afgelope 50 jaar 'n sleutelrol in die onderneming gespeel het, vertel oor die beginsels wat volgens hom die verskil maak tussen familieboerderye wat floreer en dié wat verbrokkel.

Wat maak dat sommige familieboerderye oor geslagte heen groei, terwyl ander onder die gewig van konflik, opvolgingskwessies en finansiële druk in duie stort?

Vir Gys du Toit sr., veteraan van die 133 jaar oue Dutoit-groep, met sy hoofbedrywighede by Ceres, lê die antwoord in 'n paar eenvoudige, maar ononderhandelbare beginsels wat die familie deur vyf geslagte gehelp het om saam vooruit te gaan.

“Laat ek eers konteks gee,” het Gys tydens Bergrivier Besproeiing se Passie vir jou Boerdery-dag op Nederburg Wines in die Paarl gesê.

“Ons is die twaalfde geslag uit Francois du Toit, ons stamvader en 'n Hugenoot. In 1893



het Gysbertus du Toit die familiebesigheid, wat die afgelope twee en 'n half jaar deur die vyfde geslag bestuur word, op die plaas Kromfontein begin.”

In die 1960's het die familie net een plaas besit, wat Gys se pa, Gysbert, en oom, Jan-Linde – soos dikwels daardie jare gebeur het – besluit het om te verdeel.

“'n Rukkie later het daar 'n baie goeie plaas op die mark gekom en die twee broers

Sterk familiespan. Die sewe Du Toit-neefs wat tans die leisels hou by Dutoit, saam met die vierde geslag wat die stokkie aan hulle oorgegee het. Van links staan Hennie du Toit, uitvoerende hoof van die Dutoit Groep, Conrad du Toit, besturende direkteur van Dutoit Produksiedienste, Gysbert du Toit, kommersiële direkteur van Dutoit Vrugte, Linde du Toit, direkteur van Wes-Kaapse produksie (suid), Louis du Toit, direkteur van Dutoit Internasionaal, Gys du Toit jr., direkteur van Wes-Kaapse produksie (noord), Gys du Toit sr. (uitgetree), Pieter du Toit, kommersiële direkteur van Dutoit Groente, en Pieter du Toit (uitgetree). FOTO: VERSKAF

het besef nie een van hulle gaan dit regkry om die plaas op hul eie te koop nie. Hulle het toe besluit om dit saam te doen.

“Die broers het toe elkeen op sy eie plaas én die gesamentlike plaas geboer, maar ná 'n ruk het hulle besef dit werk vir hulle om gesamentlik te boer.”

Toe hulle in 1993 konsolideer, was Gys sr. al by die besigheid betrokke.

“Destyds was dit teenstrydig met die siening in die landbou dat 'n mens nie moet saamboer nie, maar uit hul konsolidasie het ons twee belangrike lesse geleer. Die een is – en almal weet dit – dat twee koppe beter is as een. En tweedens, alleen beweeg jy vinniger, maar sáám beweeg jy verder. Ons het daardie lesse geleer en tot vandag toe nog boer ons as familie gesamentlik.”

Nou is Dutoit Agri 'n groot onderneming wat op sowat 5 000 ha in die Wes- en Oos-

KORTOM

- Die sukses van 'n familieboerdery berus eerder op samewerking as individuele belange.
- Praat oor die moeilike dinge. Opvolging, aandele, dividende en konflik moet vroegtydig en openlik bespreek word.
- Elke geslag is bloot 'n rentmeester van die besigheid en moet dit sterker aan die volgende geslag oorhandig.

Kaap boer – onder meer in die Ceres-omgewing (Koue-Bokkeveld en Witzenberg-vallei), die Langkloof, die Sandveld en buite Worcester. Hulle produseer en verpak sowat 250 000 ton groente en vrugte per jaar wat aan meer as 60 internasionale en meer as 70 plaaslike kliënte voorsien word.

“Die vierde geslag het in 2023 die stokkie oorgegee aan die vyfde geslag. Daar is nou sewe neefs wat die besigheid bestuur. Om daarby te kom, moes ons baie navorsing doen, talle besighede besoek en baie moeite insit om te besluit hoe die volgende hoofstuk gaan lyk,” vertel hy.

“En glo my, daar is nie een suksesresepte nie. Al die besighede wat ons besoek het, is verskillend, maar daar is 'n klompie beginsels wat ons mettertyd saam neergepen het en wat ons suksesbeginsels noem vir 'n familie-onderneming.”

In Gys sr. se eie woorde

Die eerste beginsel is om 'n gedeelde visie te vorm. Jy kan ook maar praat van jou langtermynindroom of strategiese doelwit, maar die familie moet ooreenkom wat daardie gedeelde visie is. Dis 'n ooreenkoms en erkenning van die rigting waarin die onderneming moet beweeg. Ons pas dit ook toe op ons bestuur en met ons werkers. Die persoon wat verantwoordelik is vir 'n afdeling, moet by die uiteindelijke visie uitkom.

'n Grondwet is ononderhandelbaar in 'n familie-onderneming met meer as een persoon. Ons familie het jare gelede al 'n familiegrondwet opgestel met die hulp van 'n fasiliteerder. Ons handves is 34 bladsye lank en roer ál die moeilike onderwerpe aan, soos aandeleverhandeling, dividende, opvolging en konflik. Die proses om by die handves te kom, is egter belangriker as die



Gys du Toit sr. (regs) saam met Stephan Naudé, eienaar van Bergrivier Besproeiing, tydens die Passie vir jou Boerdery-dag wat in die Paarl aangebied is. FOTO: LUCILLE BOTHA

handves self, want dit dwing jou as familie om te kommunikeer.

In 'n familiebesigheid is daar nie eintlik 'n eienaar nie. Ek verwys nou na die kwessie van rentmeesterskap. Theo Vorster sê jy is eintlik 'n pagter. Jy is 'n rentmeester van die grond of die besigheid. Ons het 'n streng leuse, en dis dat hoewel jy dalk nou die besigheid bestuur of daarvoor werk, jy dit beter moet agterlaat as wat jy dit gevind het.

Daar moet 'n plan wees vir persoonlike welvaart of finansiële onafhanklikheid in die familiebesigheid. Dis 'n kuns om die familieledede finansiële onafhanklik te kry en daar is baie maniere om dit te doen. Jy kan salarisse betaal, byvoordele aanbied, bonusse uitbetaal en natuurlik dividende verklaar. In ons geval het ons 'n streng verpligte pensioenskema. Die werklike toets van finansiële onafhanklikheid in 'n familie-onderneming kom eintlik eers by aftrede. En ek kan getuig, as ek nie vir vyftig jaar 'n verpligte pensioenskema gehad het nie, het ek nie finansiële gemoedsrus gehad nie.

'n Groeiplan is noodsaaklik. Die familiegetalle groei vinniger as die besigheid. As jy nie 'n groeiplan in jou familiebesigheid het nie, gaan jy veroorsaak dat individue in die familie se welvaart moeiliker groei.

Vergeet van kapitaalontsluiting. Dít het ek geleer uit al die navorsing wat ons gedoen het. Moenie daarop steun nie, want dit gebeur selde.

'n Goeie beginsel in 'n familiebesigheid is om te diversifiseer. Ons glo boerderyver-takkings is wisselvallig, maar as jy gediversifiseer is, is die kans goed dat jou inkomste redelik stabiel sal wees. Ons diversifiseer egter nie net in die primêre landbou nie, en het 30 jaar gelede begin met klein beleggings buite primêre produksie. Vandag is

sowat 40% van ons bedrywighede buite die primêre landbou (onder meer in vervoer en bemaking), wat baie help met stabiliteit in die besigheid.

Ons glo daar moet 'n prestasie-evaluering-skema wees. Die sukses van die besigheid hang af van die bestuur, wat in 'n familiebesigheid die familie is. Maar die Liewe Vader het ons mos nie almal dieselfde geskape nie en ons het nie almal dieselfde talente gekry nie. As familielid moet weet jy gaan getoets word, en as daar tekortkominge is, moet jy groot genoeg wees om jou aan professionele bestuur te onderwerp.

Jy moet 'n plan hê vir konflik. In enige familiebesigheid is daar soms konflik. Deur ons navorsing het ons soveel mooi familiebesighede gesien wat vernietig is as gevolg van interne konflik. Ons het by 'n besigheid gekom met vier broers wat saamboer. Hulle het 'n manier om vir mekaar te sê “boom toe” wanneer daar konflik ontstaan. Daar staan 'n groot boom op die plaas, wat ingereg is met vier stoele. Wanneer hulle 'n probleem het, stap hulle boom toe en stap nie daar weg voor die probleem opgelos is nie.

Ons het altyd op die konsensus-manier gewerk. Wanneer ons nie saamgestem het oor iets nie, het ons nooit 'n besluit geneem nie. Maar bygesê, my pa en my oom was diplomate by uitstek. Die konsensus-manier verg egter tyd, en dit duur lank om besluite te neem, wat 'n nadeel is. Deesdae hou ons 'n behoorlike vergadering, met 'n behoorlike notule, agenda en aksieplanne sodat almal weet waar hulle staan. Daar mag nie uitkomstans wees nie. Dit kan konflik in 'n mate help vermy.

Want uiteindelik is 'n familieboerdery nie net 'n besigheid met 'n klomp familieledede nie. Dit is familie wat 'n besigheid bestuur.