

'N BEMARKINGSTRATEGIE VIR DIE HANDELSAFDELING VAN DIE MAGALIESBERGSE GRAANKOÖPERASIE BEPERK

Rian Pheiffer

B.Agric.

Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister in Bedryfsadministrasie in die Departement Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

LEIER : MNR. H. POTGIETER

POTCHEFSTROOM

1994

ABSTRACT

TITLE

A marketing strategy for the trade department of the Magaliesbergse Graankoöperasie Beperk.

BACKGROUND

The current changing environment and conditions in South Africa which occurs strongly in the agricultural environment tends to bring about numerous opportunities but also increasing uncertainty and instability which can only be addressed by means of a strategic approach to management.

OBJECTIVE

The objective of the study was to formulate a marketing strategy for the Magaliesbergse Graankoöperasie to indicate the wider direction of the marketing process within the co-operative.

RESEARCH METHODOLOGY

The formulation of the marketing strategy was done on the basis of a theoretic framework, which was compiled from available literature on the subjects of co-operatives, strategic management and marketing management. An empirical survey was done by means of a questionnaire and focused on the members of the co-operative. The findings of the empirical data was used to determine some of the internal strength and weaknesses and in the formulation and recommendation phases of the study.

FINDINGS

A strategic approach to the marketing field of the MGK is of vital importance to ensure survival in the current climate of uncertainty and change. This approach would ensure that the numerous new opportunities are not lost.

The findings in the study indicate that the importance of the current known market, namely the co-operative's members should not be neglected. On the other hand new opportunities in terms of the changing legislation must be investigated. It is, however, of vital importance to approach these two markets in a strategic manner to ensure maintenance and growth in the current member market and not to let it slip past while effort and focus are placed on an unknown market. The study indicates, however, that the non-member market must be investigated in terms of marketing research on consumer behaviour, facilities, geographical locations, etc.

DANKBETUIGING

Alle eer wat my moontlik uit hierdie studie te beurt mag val kom my Hemelse Vader toe en ek dank Hom vir Sy krag en genade waarsonder my studies nie moontlik sou wees nie.

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	1
1.3	DOEL EN ONDERWERP VAN DIE STUDIE	2
1.3.1	Doelwit	3
1.4	VERWYSINGSRAAMWERK	3
1.4.1	Organisasieprofiel	3
1.4.1.1	Ontstaan	3
1.4.1.2	Doelstellings van MGK	3
1.4.1.3	Takke en depots	5
1.4.1.4	Bedieningsgebied	6
1.4.1.5	Lede- en personeelgetal	7

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

1.4.1.6	Direksie en bestuur	7
1.4.1.7	Omset	8
1.4.2	Omvang van die studie	8
1.5	NAVORSINGSMETODIEK	9
1.5.1	Literatuurstudie	9
1.5.2	Empiriese studie	9
1.6	BEPERKINGS VAN DIE STUDIE	9
1.7	BEGRIPSOMSKRYWING	10
1.8	OORSIG EN SAMEVATTING	11

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFSTUK 2

TEORETIESE BEGRONDING

2.1	INLEIDING	13
2.2	'n HISTORIESE PERSPEKTIEF	13
2.2.1	Strategie	13
2.2.2	Strategiese bemarking	14
2.2.3	Bemarkingstaktiek	15
2.3	DIE STRATEGIESE BESTUURSFUNKSIE	16
2.4	DIE VOORDELE EN NADELE VAN 'n STRATEGIESE BENADERING TOT BESTUUR	17
2.4.1	Voordele van strategiese bestuur	17
2.4.2	Nadele van strategiese bestuur	18
2.5	DIE STRATEGIESE BEMARKINGSBESTUURSPROSES	18

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

2.6	DIE MISSIE	19
2.7	DOELSTELLINGS EN DOELWITTE	21
2.8	OMGEWINGSONTLEDING	22
2.8.1	Die verwyderde omgewing	22
2.8.2	Die industrie ontleding	22
2.8.2.1	Voorspelling van mededingers se verwagte aksies	24
2.8.2.2	Beraming van die mededingende posisie van mededingers	24
2.8.2.3	Identifisering van sleutelsuksesfaktore	24
2.8.2.4	Industrie aanloklikheid	25
2.8.2.5	Operasionele omgewingsontleding	26
2.9	INTERNE ONTLEDING	26
2.9.1	Identifisering van sterk- en swakpunte	27
2.9.2	Identifisering van geleenthede en bedreigings in die markomgewing	27
2.9.3	Interne ontleding as 'n proses	28

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

2.10 STRATEGIEFORMULERING	29
2.10.1 Mededingende markstrategieë	29
2.10.1.1 Laekoste-strategie	30
2.10.1.2 Differensiasiestrategie	30
2.10.1.3 Fokus- of nisstrategie	30
2.10.2 Groeistrategieë	31
2.10.2.1 Groeistrategieë in bestaande produk/markeenhede	31
2.10.2.2 Diversifikasiestrategieë	32
2.10.3 Strategieë ten opsigte van die investeringsvlak	32
2.10.3.1 Onttrekstrategie	32
2.10.3.2 Inoesstrategie	32
2.10.3.3 Handhawingstrategie	33
2.10.4 Oorhoofse strategieë	33
2.11 STRATEGIESE ALTERNATIEWE	35

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

2.11.1	SWOT-ontledingsdiagram	35
2.11.2	Oorhoofse strategie-seleksiematriks	36
2.11.3	Model vir oorhoofse strategie-groepering	38
2.12	IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE	39
2.12.1	Samevatting van implementering	40
2.13	STRATEGIE-EVALUERING EN -BEHEER	41
2.14	SAMEVATTING	42

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFTUK 3

KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE

3.1	INLEIDING	44
3.2	FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE STUDIE	44
3.2.1	Makrofaktore	44
3.2.1.1	Ekonomiese faktore	44
3.2.1.2	Politieke veranderinge	45
3.2.1.3	Klimaatsfaktore	47
3.2.2	Mikrofaktore	47
3.2.2.1	Finansiële posisie van landboukoöperasies	48
3.2.2.2	Verandering van klantebehoefte en -samestelling	48
3.2.2.3	Die Wysigingswet op koöperasies	49
3.2.2.4	Dalende ruilvoet van die landbou	50

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

3.2.2.5	Organisatoriese aspekte	51
3.3	SAMEVATTING	52

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFTUK 4

OMGEWINGSONTLEDING VIR DIE MAGALIESBERGSE GRAANKOÖPERASIE

4.1	INLEIDING	53
4.2	VERWYDERDE OMGEWING	53
4.2.1	Ekonomiese omgewing	53
4.2.1.1	Struktuurveranderings	53
4.2.1.2	Ekonomiese impak van die regeringsbeleid	54
4.2.1.3	Inflasie	55
4.2.1.4	Ekonomiese impak van klimaatstoestande	55
4.2.1.5	Sakevertroue en investering	55
4.2.1.6	Bevolkingstendense	56

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

4.2.2	Sosio-politiese omgewing	56
4.2.2.1	Maatskaplike veranderlikes	56
4.2.2.2	Demografiese veranderlikes	57
4.2.2.3	Politieke veranderlikes	58
4.2.3	Tegnologiese omgewing	58
4.2.4	Ekologiese omgewing	59
4.3	INDUSTRIËLE OMGEWING	60
4.3.1	Mededingende kragte	60
4.3.2	Mededingers se verwagte aksies	60
4.3.3	Sleutelsuksesfaktore	63
4.3.4	Industrie-aanloklikheid	64
4.4	OPERASIONELE OMGEWING	65
4.4.1	Posisie van mededingers	65
4.4.1.1	Buurkoöperasies	65

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

4.4.1.2	Privaatondernemings	66
4.4.1.3	Verskaffers	66
4.4.2	Verskaffers	66
4.4.3	Menslike hulpbronne	67
4.5	SAMEVATTING	67

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFSTUK 5

EMPIRIESE STUDIE

5.1	INLEIDING	69
5.2	NAVORSINGSMETODIEK	69
5.2.1	Vraelysopname	69
5.2.2	Steekproef	70
5.2.3	Samestelling van die vraelys	70
5.3	AANBIEDING VAN RESULTATE	71
5.3.1	Afdeling A	71
5.3.2	Afdeling B	74
5.3.3	Afdeling C	74
5.3.4	Afdeling D	76
5.3.5	Afdeling E	76

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

5.4	SAMEVATTING	78
-----	-------------	----

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFTUK 6

INTERNE ONTLEDING VIR DIE HANDELSAFDELING VAN DIE MAGALIESBERGSE GRAANKOÖPERASIE

6.1	INLEIDING	79
6.2	INTERNE ONTLEDING	79
6.2.1	Sterk- en swakpunte	79
6.2.1.1	Sterkpunte	79
6.2.1.2	Swakpunte	80
6.2.2	Geleenthede en bedreigings	81
6.2.2.1	Geleenthede	81
6.2.2.2	Bedreigings	82
6.3	ONTLEDING VAN DIE HANDELSAFDELING	84
6.3.1	Kenmerke van bemarking deur die handelsafdeling	84

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

6.3.2	Handelsinkomste en -uitgawes	85
6.3.2.1	Inkomste ontleding	86
6.3.2.2	Uitgawe ontleding	86
6.3.3	Prestasieprofiel ontleding	88
6.4	SAMEVATTING	90

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

7.3	AANBEVOLE STRATEGIEë EN DIE DRYFKRAGTE IN DIE INDUSTRIE	94
7.3.1	Swakpunte en bedreigings wat aangespreek moet word	94
7.3.2	Sterkpunte en geleenthede ter ondersteuning van die aanbevole strategieë	95
7.4	IMPLEMENTERING VAN STRATEGIEë	95
7.4.1	Inleiding	95
7.4.2	Mikpuntdoelstellings	95
7.4.3	Funksionele strategieë	97
7.4.3.1	Bedinging	97
7.4.3.2	Inkomste en uitgawes	97
7.4.3.3	Advertensie- en promosieprogram	98
7.4.3.4	Marknavorsing	98
7.4.3.5	Opleiding en voorligting	99
7.4.4	Beleidsontwikkeling en kommunikasie	99

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

7.4.5	Strategiekontrolle en -beheer	100
7.5	SAMEVATTING	101
7.5.1	Ledemark	101
7.5.2	Nie-ledemark	101

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

HOOFSUK 8

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

8.1	SAMEVATTING	103
8.2	GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	105
	BYLAE A	108
	BIBLIOGRAFIE	115

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

LYS VAN DIAGRAMME

Diagram 2.1	Digman se geïntegreerde model van strategiese bestuur	20
Diagram 2.2	Porter se dryfkragmodel vir industrie-mededinging	23
Diagram 2.3	SWOT-ontledingsdiagram	36
Diagram 2.4	Hoof strategiese seleksiematriks	38
Diagram 2.5	Model vir oorhoofse strategie-groepering	39
Diagram 5.1	Ouderdomsverspreiding (in totaal)	72
Diagram 5.2	Lidmaatskapverpreiding (in totaal)	73
Diagram 5.3	Persepsie ten opsigte van kommunikasie	75
Diagram 5.4	Tevredenheidsvlakke van diens	78

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

LYS VAN TABELLE

Tabel 1.1	Produkte ontvangste (Metrieke ton)	5
Tabel 1.2	Verspreiding van jare lidmaatskap van lede	7
Tabel 1.3	Totale omset	8
Tabel 4.1	Die agt hoofprodukreekse	61
Tabel 5.1	Populasie en steekproefgrootte per handelstak	70
Tabel 5.2	Ouderdomsgroepering van respondente	72
Tabel 5.3	Verspreiding van jare lidmaatskap van respondente	73
Tabel 5.4	Vlakke van ontevredenheid	77
Tabel 6.1	Lede omsetverspreiding	85
Tabel 6.2	Verkorte inkomstestaar van die handelstakke	86
Tabel 6.3	Bydrae tot brutowins, omset en marktaandeel deur agt (25%) van die produkreekse wat deur die handelsafdeling hanteer word	87

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

Tabel 6.4	Uitgawe ontleding	87
Tabel 6.5	Pretasieprofielontleding	89

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Verandering in wetgewing (Wet 91 van 1981 soos gewysig) sowel as die bedryfsomgewing van die landbou wat deur onstabiliteit gekenmerk word, veroorsaak dat die landbou oor die algemeen onder groot druk is. Hierdie veranderings en onstabiele bedryfsomgewing dwing koöperasies om doelgerigte bemarkingstrategieë te volg. Daar moet nou gepoog word om ter wille van langtermyn oorlewing, wins te maksimaliseer sonder dat die diensgesentreerde siening skade ly.

Probleme en veranderinge waarmee die landbou in Suid-Afrika te make het, beïnvloed uiteraard ook die boer. Die finansiële posisie van die boer noodsaak hom om nie noodwendig, soos in die verlede, sy insette en ander benodigdhede van sy koöperasie aan te koop nie, maar doen hy nou self navorsing ten opsigte van aankope. Hierdie tendens het die ontstaan van mededinging tot gevolg, waarmee die koöperasies deur strategiese bestuur sal moet tred hou.

1.2 PROBLEEMSTELLING

'n Algemene probleem in die koöperasiewese en in die besonder ook vir Die Magaliesbergse Graankoöperasie Beperk (MGK) is dat lede toenemend vanaf die koöperasie begin wegbeweeg in terme van aankope van insette en ander benodigdhede. Terselfdertyd met die wysiging van die koöperasiewet het die handelswinkels van MGK ook begin fokus op die handel van algemene goedere soos elektriese materiaal en toebehore, verbruikersgoedere, wye reeks boumateriaal, handelsware ens.

Oor jare het die siening ontstaan dat produsente wel hul benodigdhede by hul plaaslike koöperasie sal koop. Die rede hiervoor is dat produsente in die verlede in elk geval hul ander besigheid (lewering van oeste) by die koöperasie moes doen en dan

gerieflikheidshalwe van die eenstopdiens gebruik gemaak het. As gevolg van die druk op die finansiële posisie van die boere en die landbou oor die algemeen het boere bewus geraak van bedinging en beter aankope met verwysing na diens sowel as prys. Hierdie ontwikkelings het daartoe gelei dat die koöperasie nie meer noodwendig as die logiese aankoopspunt gesien word nie.

Vir die bestuur van MGK het hierdie tendens 'n probleem geword deurdat mededinging in die tradisionele landbouinsette mark sterker geword het, terwyl omset en ook winsgewindheid in die handel onder sterk druk is. Ledeloyaliteit wat tradisioneel as vanselfsprekend aanvaar is, is nou onder verdenking en die vraag ontstaan of daar weer gefokus moet word op die tradisionele mark en of daar voortgegaan moet word met benutting van nuwe geleenthede in terme van die wysigings van die koöperasiewet, wat 'n toelating van 49% nie-lede besigheid behels.

1.3 DOEL EN ONDERWERP VAN DIE STUDIE

Dit is belangrik om reeds met die aanvang van die studie die fokuspunt van die algemene benadering wat gevolg is duidelik te maak, wat uiteraard ook die doelstelling van die studie bepaal.

Strategiese bemarking word deurgaans as 'n kontinue proses beskou wat hoofsaaklik op topbestuursvlak plaasvind. Bemarkingsbesluite en -strategieë word dus noodwendig beïnvloed deur die besluite en strategieë wat vir ander funksionele gebiede geld. Alhoewel daar 'n onderskeid gemaak word tussen funksionele bemarking (op operasionele vlak) en strategiese bemarking (op topbestuursvlak), is die grense tussen die bepaalde konsepte vervaag. Dit gee waarskynlik aanleiding tot die verwarrende gebruik van terminologie in beskikbare literatuur, waar die terme strategiese beplanning, strategiese bemarkingsbeplanning, strategiese bemarking, bemarkingstrategie en selfs strategiese markbestuur vir min of meer dieselfde konsep gebruik word.

Die uitgangspunt van hierdie studie is dat strategiese bemarking die taak van bemarkingsbestuur op die top- en middelbestuursvlak is. Hierdie ondersoek is dus gerig

op die oorhoofse rigtinggewing ten opsigte van die handelsaktiwiteite van MGK, as deel van die ondernemingstrategie. Alhoewel daar deurgaans na die bemarkingsinstrumente verwys word, is die strategieë ten opsigte van die funksionele/operasionele bemarkingsbeplanning, naamlik die produkstrategie, distribusiestrategie, promosiestrategie en prysstrategie, buite die omvang van hierdie studie.

1.3.1 Doelwit

Om aan die hand van beskikbare literatuur, teoretiese begrotings en die bevindinge van 'n empiriese ondersoek 'n strategie te bepaal vir die handelsafdeling van MGK.

1.4 VERWYSINGSRAAMWERK

1.4.1 Organisasieprofiel

Ten einde die agtergrond waarin die studie plaasvind duidelik te maak, word daar vervolgens verwys na sekere aspekte binne die organisasieprofiel:

1.4.1.1 Ontstaan

Die koöperasie het ontstaan in Brits op 19 Julie 1930. Op 17 September 1930 is die Magaliesbergse Koring Koöperatiewe Beperk, soos die koöperasie toe bekend gestaan het, geregistreer. Hierdie naam het op 10 Januarie 1948 verander na "Die Magaliesbergse Graankoöperasie Beperk" of MGK, soos dit vandag algemeen bekend staan. Laasgenoemde naamsverandering was gepas omdat die aktiwiteite van die koöperasie nie meer net rondom koring gesentreer het nie, maar ook ander graansoorte soos mielies, graansorghum, sonneblom, grondbone en ook sojabone ingesluit het.

1.4.1.2 Doelstellings van MGK

Die doelstellings van die koöperasie is as volg:

- om die bemerking van landbouprodukte te onderneem;
- landbouprodukte te verwerk of 'n artikel daarvan te vervaardig en die produk of iets waarin dit aldus omgesit is, of die artikel wat aldus vervaardig is, van die hand te sit;
- om benodigdhede, wat nodig is of gebruik word vir of in verband met boerdery te huur, te koop of andersins te verkry, en te verhuur, te verkoop of andersins te verskaf;
- voedingstowwe, misstowwe of ander boerdery-benodigdhede te vervaardig of te produseer;
- om enige verbruiksartikel te huur, te koop of andersins te verkry, of te produseer of te vervaardig en te verhuur, te verkoop of andersins te verskaf;
- om fasiliteite wat nodig is vir of tot nut is in verband met boerdery te huur, te skep of op te rig en te gebruik of vir gebruik beskikbaar te stel;
- om dienste, wat nodig is vir of tot nut is in verband met boerdery te lewer;
- om enige ander dienste met inbegrip van dienste wat betrekking het op die koop, verkoop en verhuur van onroerende landbou-eiendom, te lewer;
- op te tree as agent van 'n beheerraad vir landbouprodukte;
- om op te tree as iemand aan wie of deur bemiddeling van wie 'n landbouproduk soos in die Wet omskryf, verkoop moet word; en
- om as agent of tussenganger in verband met versekeringsbesigheid, op te tree.

1.4.1.3 Takke en depots

MGK het tans handelstakke op agt verskillende dorpe. Hierdie takke is soos volg geopen: Brits in 1930, Marikana in 1946, Thabazimbi in 1947, Rustenburg in 1951, Magaliesburg in 1962, Northam in 1965, Dwaalboom in 1970 en Pretoria in 1979.

Hierbenewens het MGK twee meganisasie werksinkels, naamlik in Brits en Thabazimbi wat verlede jaar geprivatiseer is en op kontrakbasis aan werktuigkundiges beskikbaar gestel word.

Soos wat handelstakke geopen is, het produkdepots ook op die verskillende plekke ontstaan. Tans beskik MGK oor depots te Brits, Rustenburg, Battery en Northam. Die omvang van die afgelope twee finansiële jare se produkte ontvangste word uiteengesit in Tabel 1.1.

TABEL 1.1 PRODUKTE ONTVANGSTE (METRIEKE TON)

PRODUK	1991/1992	1992/1993
Koring	57 682	27 815
Mielies	12 067	2 393
Graansorghum	194	-
Grondbone	403	605
Sonneblom	24 550	987
Sojabone	16 294	11 904
TOTAAL	122 039	43 704

Ontvangste van koring en sojabone sluit die aankope van hierdie produkte vir verwerking na saad in. Ontvangste van mielies sluit die aankope deur MGK Meule in.

1.4.1.4 Bedieningsgebied

Uit die ligging van MGK se takke en depots soos hierbo genoem, kan 'n goeie beeld gevorm word oor die koöperasie se bedieningsgebied. Opsommenderwys kan gesê word dat hierdie gebied hom tregtervormig uitstrek van Johannesburg in die Suide tussen twee gedeeltes van Bophuthatswana aan weerskante van die Brits distrik, tot teen die Limpoporivier in die Noorde.

Hierdie gebied beslaan 'n totale oppervlakte van ongeveer 1,8 miljoen hektaar.

Die landdrosdistrikte van Krugersdorp, Brits, Rustenburg en Thabazimbi val volkome daarin, terwyl bykans die helfte van die landdrosdistrikte van Pretoria, Randburg en Roodepoort ook deel van die gebied vorm.

MGK se bedieningsgebied word begrens deur dié van Noord-Transvaalse Koöperasie in die noorde, Oostelike Transvaalse Koöperasie in die ooste, Sentraalwes Koöperasie in die suidweste en Noordwes Koöperasie in die weste.

Hierdie gebied het talle besondere kenmerke waarvan veral twee vir MGK belangrik is. Eerstens, is daar relatief baie besproeiingskemas in die gebied, naamlik die skemas onder die Buffelspoortdam by Marikana, die Olifantsnekdam by Rustenburg, die Klipvoordam wat aan die Koedoeskop- en Makoppagebied by Thabazimbi water voorsien, die Vaalkop- en Roodekopjesdamme by Beestekraal, en in besonder die Hartbeespoortdam wat 16 000 hektaar besproeiingsgrond van ingelyste water voorsien.

'n Tweede besondere kenmerk van die gebied, is die geweldig gediversifiseerde boerderypatroon wat aangetref word. Nie alleen word die produkte wat deur MGK hanteer word naamlik koring, mielies, sojabone, graansorghum, sonneblom en grondbone hier geproduseer nie, maar ook tabak, sitrus, groente, blomme, blombolle en vele ander gewasse op kleiner skaal. Daarbenewens is pluimveeboerdery naby die Witwatersrand en veral beesboerdery in die Thabazimbi bosveld van groot belang.

1.4.1.5 Lede- en personeelgetal

MGK het vir 'n koöperasie van sy grootte in terme van omset, 'n groot ledetal, naamlik 2 800. Tabel 1.2 gee 'n uiteensetting van die jare lidmaatskap van lede van MGK.

TABEL 1.2 VERSPREIDING VAN JARE LIDMAATSKAP VAN LEDE

JARE	MINDER AS 3	TUSSEN 4 - 10	TUSSEN 11 - 20	TUSSEN 21 - 30	LANGER AS 30
LEDE	240	517	1143	587	313

Koöperasies van vergelykbare grootte se ledetal is ongeveer 1500. Die rede hiervoor word gevind in die twee besondere kenmerke van MGK se bedieningsgebied wat hierbo genoem is. Groot oppervlaktes onder besproeiing, sowel as die tipe boerdery wat beoefen word, maak boerdery op klein oppervlaktes moontlik. Daarom word Brits dan ook beskou as die mees digbevolkte plattelandse distrik in die land.

Daar is tans 170 maandeliks- en 215 weekliksbesoldigde werknemers.

1.4.1.6 Direksie en bestuur

Die bedieningsgebied van MGK is in drie wyke verdeel, naamlik:

Wyk nr. 1 (Brits/Pretoria): 4 direkteure

Wyk nr. 2 (Rustenburg/Krugersdorp): 3 direkteure

Wyk nr. 3 (Thabazimbi): 3 direkteure.

Die topbestuur van die koöperasie bestaan uit 'n hoofbestuurder en drie assistent hoofbestuurders.

Elf middelbestuurslede wat aan die hoof van elf afdelings van MGK staan, rapporteer aan hoofbestuur.

1.4.1.7 Omset

Die omset van MGK per afdeling vir die afgelope twee finansiële jare word in Tabel 1.3 uiteengesit.

TABEL 1.3 TOTALE OMSET

AFDELING	1991/1992	1992/1993
Produkte	76 662 129	37 385 157
Bemarking	84 558 514	86 633 830
Nywerhede	6 808 022	11 228 494
Ander	16 519 345	13 791 232
TOTAAL	R184 548 010	R149 038 713

In 1992/1993 het die koöperasie 'n nettosurplus van R3 644 442 na belasting gerealiseer teenoor R1 090 666 in 1991/1992.

1.4.2 Omvang van die studie

Alhoewel die totale organisasie deurgaans in oënskou geneem is, is die studie en die uiteindelijke strategiese aanbevelings hoofsaaklik op die handelsafdeling van MGK gefokus. Die studie handel primêr oor die toekomstige rol van die handelsafdeling van MGK, in die verskaffing van boerderyinsette en ander handelsware.

Vir die doel van die studie is 'n meningsopname van lede van die koöperasie nodig. In die studie is daar dus eerstens gepoog om vas te stel of die handelstakke van MGK voldoen aan die verwagtings van lede en tweedens, om vas te stel op welke wyse die toekoms benader moet word.

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

1.5.1 Literatuurstudie

Bestaande literatuur rakende strategiese- en bemarkingsbestuur is bestudeer en ontleed om hieruit 'n uitgangspunt vir die studie te ontwikkel. As gevolg van die bestaande onsekerhede in die politieke sfeer in die RSA en die gepaardgaande moontlike nuwe beleidsrigtings oor die landbou, is baie algemene inligting ingewin deur persoonlike mededelings, artikels en nie wetenskaplike tydskrifte.

1.5.2 Empiriese studie

Inligting vir die empiriese studie is ingesamel deur middel van 'n vraelysopname. Die vraelys is ontwerp om die persepsies, behoeftes en voorkeure van lede van MGK te bepaal (Sien Bylae A). Hierdie vraelyste is deur middel van 'n ewekansige steekproef aan lede van MGK verskaf. Daar is van amptenare van die onderskeie handelstakke in die MGK gebied, sowel as van posstukke gebruik gemaak om die vraelyste aan die respondente te verskaf en in te samel.

1.6 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE

- Die omvang van die studie is hoofsaaklik beperk tot die geografiese gebied, aktiwiteite en bedrywigheide van MGK.
- Afleidings wat gemaak is in die studie, is nie van toepassing op enige ander koöperasie of onderneming nie. Die studie is hoofsaaklik toegespits op die handelsaktiwiteite van MGK. Afleidings sowel as menings van lede is dus slegs hierop van toepassing.
- Die grootste gedeelte van die vraelyste is deur amptenare van die handelsafdeling aan respondente besorg en ook deur hulle ingesamel. Hierdie aspek kon dus in 'n mate tot beïnvloeding aanleiding gee.

- Die studie maak voorsiening vir 'n oorhoofse strategiese benadering tot die handelsaktiwiteite van MGK. Funksionele strategieë is dus nie nagevors of aanbeveel nie.

1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

Die woord koöperasie word afgelei van 'n Latynse woord wat verband hou met samewerking (Van Niekerk, 1986:1). Koöperasies kan gesien word as 'n ekonomiese stelsel wat staan tussen sosialisme aan die eenkant en kapitalisme aan die anderkant.

Lede - Hierdie benoeming beskryf die produsente en klante van MGK wat oor lidmaatskap (en dus eienaarskap) beskik, met betrekking tot die onderneming.

Produsente - Hierdie begrip omskryf enige persoon wat landbouprodukte produseer en wat met MGK sake doen.

Nie-lede - 'n Benaming vir enige persoon of instansie wat besigheid met die koöperasie doen, maar nie 'n lid daarvan is nie.

Organisasie missie - volgens Thompson en Strickland (1990:20) is dit die bestuur se antwoord op die vraag "Wat is die doel van ons besigheid en wat wil ons hê moet die doel wees?" 'n Missie stelling is 'n breë aanduiding van die onderneming se toekomstige rigting en dien as 'n breë rigtinggewende konsep vir wat die onderneming doen en wil doen.

Mikpuntdoelwitte - dit is die onderneming se mikpunte vir prestasie (Thompson & Strickland, 1990:21).

Langtermyn doelwitte - prestasiemikpunte oor 'n tydperk van 3 tot 5 jaar of mikpunte wat deurlopend jaar na jaar daargestel word.

Korttermyn doelwitte - word ook genoem geleentheidsdoelwitte en bepaal die tempo vir die behaling van langtermyn doelwitte.

Strategie - bestuur se plan om ondernemingsdoelwitte te bereik (Sawyer, 1990:29).

Bemarkingstrategie - verwys na die kombinasie van die vier bemarkingsinstrumente gerig op 'n bepaalde doelmark.

Markstrategie - dit het te make met die onderneming se benadering tot verbruikers en mededingers midde in 'n snelveranderende omgewing en verwys dus na die optrede van die onderneming in die mark (Marx & Van der Walt, 1989:524).

Ondernemingstrategie - word beskou as die kombinasie van die strategieë van al die verskillende afdelings van die onderneming.

Strategiese plan - volgens Kotler (1991:731) is dit 'n stelling wat die onderneming se missie en toekomstige rigtings, kort- en langtermyn doelwitte omvat, gesien in die lig van die interne- en eksterne omgewingsfaktore.

Strategieformulering - dit verwys na die totale rigtinggewing as 'n bestuursfunksie waarvan die eindproduk 'n strategiese plan is (Pearce & Robinson, 1991: 271).

Strategie implementering - volgens Thompson en Strickland (1990: 216) verwys dit na al die bestuursaktiwiteite wat daarop gerig is om die gekose strategie geïmplementeerd te kry en voortdurend te evalueer en aan te pas.

1.8 OORSIG EN SAMEVATTING

In hoofstuk 1 word die aard en omvang van die studie weergegee waarin die probleem waarmee koöperasies en MGK spesifiek mee te kampe het, uitgelig word.

Hoofstuk 2 is 'n teoretiese beskouing van strategiese bestuur en die koppeling daarvan

aan bemarkingsbestuur. Hierdie hoofstuk dien as teoretiese basis vir die formulering van 'n bemarkingstrategie vir die handelsafdeling van MGK.

In Hoofstuk 3 word die faktore wat aanleiding gegee het tot die studie bespreek. Aandag word gegee aan die makro- en mikrofaktore. Makrofaktore het betrekking op eksterne invloede tot die onderneming, terwyl mikrofaktore dui op invloede intern tot die onderneming.

Hoofstuk 4 bevat 'n omgewingsontleding vir MGK. Daar word gepoog om deur middel van 'n deeglike ontleding van die verwyderde omgewing, die industriële omgewing sowel as die operasionele omgewing, genoegsame inligting in te win ten einde 'n bemarkingstrategie daar te kan stel.

In Hoofstuk 5 word die resultate van die empiriese studie ontleed en bespreek.

Hoofstuk 6 bevat 'n interne ontleding van die koöperasie. Die sterk- en swakpunte van die koöperasie word geïdentifiseer en opgeweeg teenoor geleenthede en bedreigings vanuit die omgewing. Die doel van hierdie hoofstuk is om genoegsame inligting in te win ten einde, tesame met reeds versamelde inligting aanleiding te gee tot strategieformulering.

Die formulering en implementering van die geformuleerde strategie of strategieë word bespreek in Hoofstuk 7.

In Hoofstuk 8 volg die samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings rakende die toepassing van die geformuleerde bemarkingstrategieë.

HOOFSTUK 2

TEORETIESE BEGRONDING

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word aandag gegee aan die grondslag van die studie en die strategiese bestuursproses word met verwysing na bemarkingsbeplanning, binne die doel en omvang van hierdie studie bespreek.

2.2 'n HISTORIESE PERSPEKTIEF

In die hieropvolgende bespreking word aandag gegee aan die terme strategie, strategiese bemarking en bemarkingstaktiek ten einde perspektief daar te stel ten opsigte van benaderingsverskille van die gebruiklike terminologie.

2.2.1 Strategie

Die woord "strategie" kom van die Griekse woord, *strategos*, wat generaalskap beteken (Manning, 1988:78), terwyl Waddell (1986:1) aantoon dat dit 'n militêre term is met 'n eksakte mening vir die militaris. Die generaal dink strategies om die vyand te oorwin. Hy maak dus van 'n strategie gebruik deur sy omgewing en omstandighede te evalueer en tot voordeel aan te wend om 'n voordelige uitslag te beslis.

Volgens (Du Preez, 1989:9) verwys die term strategie ook na 'n entreprenuriese of integrerende rol wat vervul word en dus kan die beginsels van strategie van toepassing gemaak word op baie terreine binne en buite die besigheidsbetekenis. Hierdie term word hoofsaaklik in ondernemingsverband gebruik om aan te dui hoe ondernemings of funksionele eenhede, soos bemarking, binne die onderneming van plan is om hul doelwitte te bereik.

Thompson en Strickland (1990:8) definieer strategie as volg:

"Strategy is the pattern of organizational moves and managerial approaches used to achieve organizational objectives and to pursue the organization's mission".

Kotler (1991:33) stel dit as volg:

"the managerial process of developing and maintaining a viable fit between the organization's objectives and resources and its changing market opportunities. The aim of strategy is to shape and reshape the company's businesses and products so that they combine to produce satisfactory profits and growth".

Uit bogenoemde twee definisies is dit duidelik dat 'n strategie 'n plan is wat aandui hoe die onderneming, of funksionele eenhede van die onderneming, te werk sal gaan om gestelde doelwitte te bereik.

Dit is duidelik dat die begrip strategie of strategiese bestuur op verskeie maniere gedefinieer kan word. Vir die doel hiervan word die definisie opgesom deur Hough (1991:58) as grondslag van die studie beskou:

"Strategiese bestuur is 'n dinamiese proses waardeur die onderneming (koöperasie) se voorgestelde missie en doelwitte bereik word deur die formulering en implementering van strategieë, beleid en planne om sodoende die omgewingsgeleenthede en die faktore wat die onderneming (koöperasie) bevoordeel, te kan aanwend om die omgewingsbedreigings en stremmende faktore teen te werk".

2.2.2 Strategiese bemarking

Strategiese bemarkingsbestuur is die begrip wat die hooftaak van bemarkingsbestuur aandui, naamlik die rigting waarin die onderneming moet beweeg in terme van bemarking, met inagneming van die omgewingsinvloede, wat daarop inwerk. Hier word verwys na interne sterk- en swakpunte en die eksterne geleenthede en bedreigings. Die

markstrategie vorm die primêre grondslag vir die ondernemingstrategie van 'n verbruikersgeoriënteerde onderneming, wat weens sy aanvaarding van die bemarkingskonsep as basiese uitgangspunt, markgerig optree (Marx en Van der Walt 1989:509).

Strategiese bestuur bestaan gevolglik uit drie hoofkomponente, naamlik 'n omvattende omgewingsontleding, doelwitformulering as aanduiding van die rigting waarheen die onderneming of funksionele eenhede van die onderneming in die toekoms moet beweeg met inagneming van die bevindings van die omgewingsontleding, en derdens, strategieformulering en -implementering wat aandui hoe en watter optrede gevolg moet word om die doelwitte te bereik.

Aaker (1988:8,9) beklemtoon dat die ondernemingstrategie en bemarkingstrategie nie noodwendig een en dieselfde is nie. Die markstrategie is die onderneming se totale aanslag op die markomgewing en is dus markgerig. Daar is egter ook ander eksterne en interne aspekte in die omgewing van die onderneming wat pertinente aandag in die onderneming se strategie moet ontvang, maar wat nie in die markstrategie vervat is nie. Eksterne faktore soos die geld- en kapitaalmarkte, mannekragvoorsiening en grondstof toevoere, asook interne faktore soos produktiwiteit, tegnologie, arbeidsvraagstukke en rekenarisering is elemente wat nie noodwendig in die onderneming se markstrategie ingewerk word nie, maar wat tog in die ondernemingstrategie na vore kom. Die strategiese betekenis is dus dieselfde, terwyl 'n klemverskuiwing kan plaasvind ten opsigte van die doel waarvoor daar strategies beplan word.

2.2.3 Bemarkingstaktiek

'n Taktiek of taktiese plan is 'n spesifieke aktiwiteit wat onderneem word om die gekose strategie uit te voer. Onderskeid moet dus getref word tussen taktiese planne en strategieë. Die taktiek is ondergeskik aan die strategie en moet dit ondersteun. 'n Swak taktiese plan of optrede beteken nie noodwendig dat 'n goeie, weldeurdagte strategie sal misluk nie, alhoewel die teendeel egter meer gevaar inhou naamlik, 'n uitstekende uitgevoerde taktiese beweging sal nie kompenseer vir 'n swak strategie nie (Digman, 1990:10).

Volgens Lucas (1983:46) moet taktiek met die grootste omsigtigheid en kundigheid toegepas word om enige nadelige invloed op die bemarkingstrategie te voorkom.

2.3 DIE STRATEGIESE BESTUURSFUNKSIE

Volgens Thompson & Strickland (1990:4) bestaan die strategiese bestuursfunksie uit vyf verwante komponente, naamlik:

- die definiëring van die ondernemingsbesigheid en die ontwikkeling van 'n visie en 'n missie van waarheen die onderneming gestuur moet word;
- die omsetting van die missie in spesifieke lang- en korttermyn prestasiedoelwitte;
- die daarstelling van 'n strategie om die spesifieke prestasiedoelwitte te bereik;
- die effektiewe en doeltreffende implementering en uitvoering van die gekose strategie; en
- die evaluering van prestasie, herbeskouing van die situasie en inisiëring van regstellende aanpassings in die missie, doelwitte, strategie of implementering in die lig van werklike ondervinding, veranderende omstandighede, nuwe idees en nuwe geleenthede.

Volgens Thompson & Strickland (1990:4) is die proses van strategiese bestuur 'n kontinue en dinamiese proses, aangesien elk van die bogenoemde take deurlopend geëvalueer moet word. Voortdurende evaluering en gepaardgaande aanpassings is dus noodsaaklik. Verdere kenmerke van strategiese bestuur is die volgende:

- die vyf komponente waarna verwys is, is nie onafhanklik van mekaar nie;
- strategiese bestuur word nie in isolasie gedoen nie, maar word tesame met die alledaagse bestuursverantwoordelikhede gedoen. Dit is dus nie 'n proses wat as

een taak aan 'n bestuurder opgelê kan word nie, maar vorm deel van die totale pligte van die bestuur;

- die proses van strategiese bestuur is deurlopend en verg baie tyd;
- strategiese bestuur behels hoofsaaklik die bestuur van die bestaande strategie en nie noodwendig die ontwikkeling van nuwe en/of alternatiewe strategieë nie; en
- strategiese bestuur is nie net die verantwoordelikheid van die topbestuur nie. Elke bestuurder is 'n strategiesemaker en -implementeerder vir sy betrokke bestuursverantwoordelikhede.

2.4 DIE VOORDELE EN NADELE VAN 'n STRATEGIESE BENADERING TOT BESTUUR

2.4.1 Voordele van strategiese bestuur

- Dit gee aanleiding tot beter leiding aan die organisasie of funksionele afdeling van die organisasie, in terme van wat gedoen moet word, waarom dit gedoen moet word en hoe doelwitte bereik moet word. Dit verhoog dus werknemers se motivering en help om weerstand teen verandering te verminder;
- dit help om hulpbronne doeltreffend en koste-effektief toe te wys en verhoog dus die vermoë van die onderneming;
- dit help om besluitneming in die verskillende funksionele eenhede of afdelings binne die onderneming te koördineer en verhinder dus oorvleueling en duplisering van aktiwiteite; en
- strategiese bestuur gee aanleiding tot meer proaktiewe bestuur.

Volgens Thompson & Strickland (1990:8) dui die geskiedenis daarop dat suksesvolle

ondernemings meer dikwels inisier en lei deur die toepassing van strategiese bestuur en dus proaktief bestuur word, in teenstelling met reaktiewe bestuur en verdedingstrategieë.

2.4.2 Nadele van strategiese bestuur

Die negatiewe gevolge van strategiese bestuur op die onderneming en sy personeel, word soos volg deur Pearce & Robinson (1991:9-11) gelys:

- die strategiese bestuursproses is duur in terme van tyd wat deur deelnemers daaraan bestee word;
- strategieformuleerders kan individuele verantwoordelikheid vir eindresultate probeer ontduik, indien hulle nie intensief betrokke is by die implementering van die strategie nie; en
- ondergeskiktes kan teleurgesteld en gefrustreerd word ten opsigte van onbereikbare verwagtings.

2.5 DIE STRATEGIESE BEMARKINGSBESTUURSPROSES

Die behandeling van die algemene strategiese bestuursproses sal gedoen word aan die hand van die geïntegreerde bestuursmodel van Digman (1990:46).

Digman (1990:45-55) het 'n geïntegreerde model ontwikkel wat die komponente van die strategiese bestuursproses logies uiteensit (Sien Diagram 2.1). Die proses neem in aanvang met die doel en die missie. Die missie kan dus beskou word as die vertrekpunt van die hele strategiese bestuursproses (Digman, 1990:49). Die waardes en verwagtings van die onderneming se eksterne en interne belangegroepe beïnvloed die missie en breek doelstellings van die onderneming, asook die onderneming se beleid, doelwitte en strategieë.

Saam met die missie en doelstellings vorm die ontleding van die interne- en eksterne

omgewing die basis van die strategieformulering, -ontwikkeling en -evaluering. Deur middel van die omgewingsontleding word die interne situasie, sowel as die eksterne situasie ontleed, ten einde geleenthede en bedreigings, hulpbronne en vermoëns te identifiseer en met mekaar in verband te bring. Geleenthede en bedreigings word in die industrie-omgewing ontleed en mededingende faktore word geïdentifiseer. Volgens Diagram 2.1 beïnvloed die resultate van die omgewingsverkenning die doelwitte en doelstellings, sowel as die formulering en strategie implementering. Inaggenome die bogenoemde ontledings, word 'n strategie gekies waarna die implementering volg. Die evaluering en beheer van strategie is die laaste komponent van die proses.

Volgens Thompson & Strickland (1990:14) is die proses van strategiese bestuur 'n kontinue proses. Alhoewel daar volgens Diagram 2.1 'n begin- en eindpunt is, moet elk van die take voortdurend geëvalueer en aangepas word waar nodig.

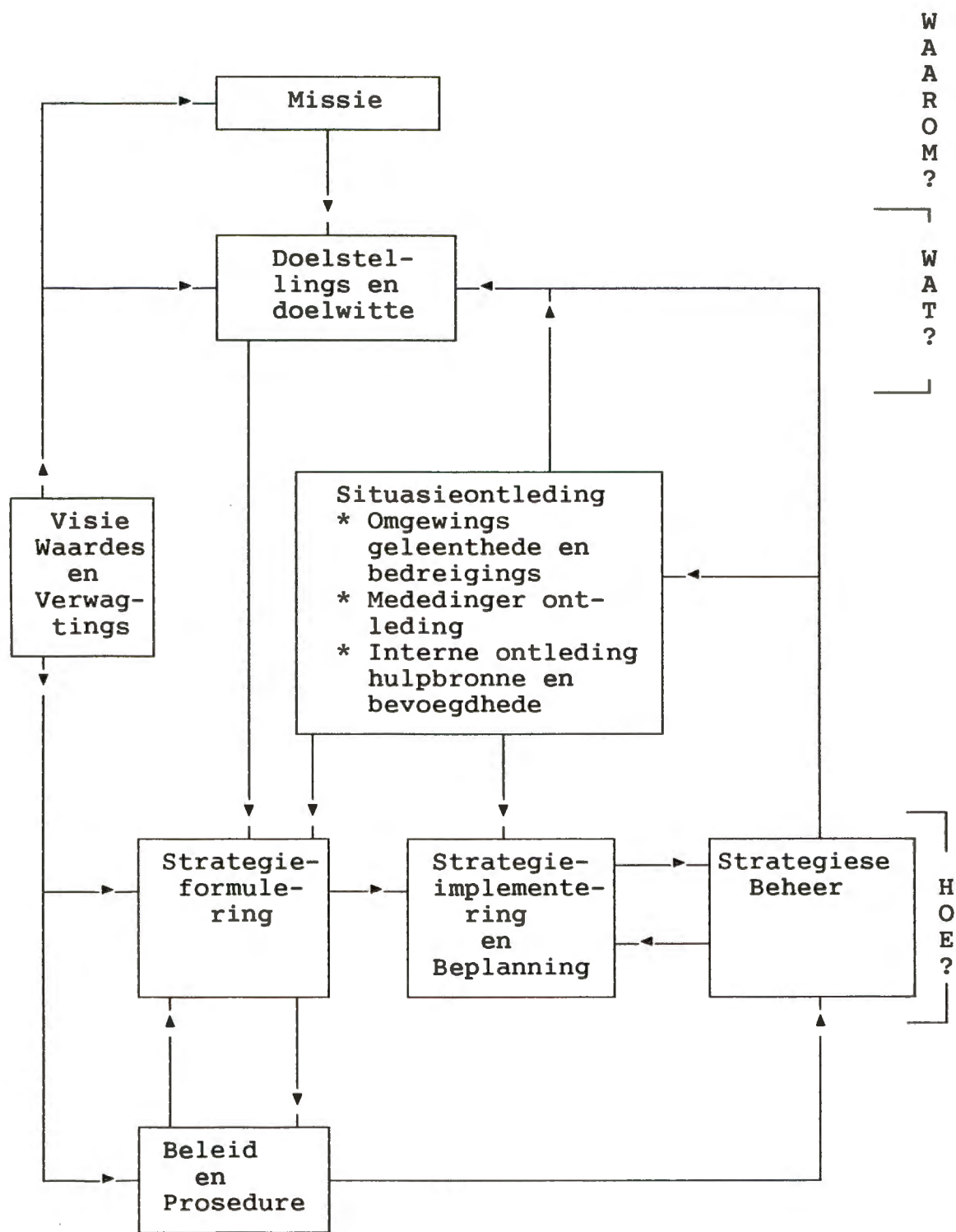
2.6 DIE MISSIE

Die missiestelling is die tweede stap in die strategiese beplanningsproses, en is 'n aanduiding van wat die onderneming doen en nie doen nie.

Volgens Kotler (1991:36) word 'n onderneming se missie beïnvloed deur vyf faktore, naamlik:

- agtergrond en geskiedenis;
- huidige voorkeure en verwagtings van die belanghebbendes;
- die markomgewing;
- beskikbare hulpbronne; en
- onderskeie bevoegdhede en bekwaamhede van die onderneming.

DIAGRAM 2.1 DIGMAN SE GEïNTEGREERDE MODEL VAN STRATEGIESE BESTUUR



Aangepas uit Digman (1990:48)

'n Belangrike kenmerk van die missie is die motiveringsinhoud daarvan. Digman (1990:49) beskryf 'n onderneming se missie as volg:

"...a broad statement, providing a general direction for business activities and a basis for the coherent selection of desired ends (goals and objectives) and means to achieve them (strategies)."

Die missie van die onderneming onderskei dit dus van ander soortgelyke ondernemings en identifiseer die rigting van sy besigheid in terme van sy produkte, markte en tegnologie wat die waarde en prioriteite van die strategiese besluitnemers weerspieël.

Drie ekonomiese doelwitte wat die strategiese rigting vir enige onderneming aandui, word ook direk of indirek in die missie gereflekteer, naamlik oorlewing, groei en winsgewindheid.

2.7 DOELSTELLINGS EN DOELWITTE

Volgens Digman (1990:50) verwys doelstellings na die breë rigting waarin die onderneming wil beweeg. Dit is dus afkomstig vanuit die missie, maar is meer gefokus op spesifieke prestasiemikpunte. Doelwitte is veral belangrik vir die implementering van strategie en behoort gekoppel te word aan die sleutelsuksesfaktore van die onderneming.

Sommige strategiese doelwitte is ekstern van aard, terwyl ander intern van aard is. Voorbeelde van doelwitte met 'n eksterne aard is byvoorbeeld, die beeld en reputasie van die onderneming, die mededingende posisie waarin die onderneming in die industrie wil wees en die kombinasie van bedrywe waarin die onderneming betrokke is. Interne doelwitte verwys hoofsaaklik na die verwagte organisatoriese en finansiële resultate, ter ondersteuning van die oorkoepelende ondernemingsdoelwitte.

Volgens Thompson & Strickland (1990:30-34) is dit essensieël dat prestasiedoelwitte meetbaar en haalbaar moet wees en dat dit 'n keerdatum moet hê. Dit is dus verder ook belangrik dat elke aparte besigheidseenheid of funksionele eenheid eie prestasiedoelwitte

moet hê.

2.8 OMGEWINGSONTLEDING

Omgewingsontleding het eerstens te doen met die ontleding van die eksterne omgewing ten einde bedreigings en geleenthede vir die onderneming te identifiseer en tweedens, die ontleding van die interne omgewing van die onderneming, om sterk- en swakpunte vas te stel en te ontleed. Pierce en Robinson (1991:76) verdeel die eksterne omgewingsfaktore in drie kategorieë, naamlik faktore in die verwyderde omgewing, faktore in die industrie omgewing en faktore in die operasionele omgewing.

2.8.1 Die verwyderde omgewing

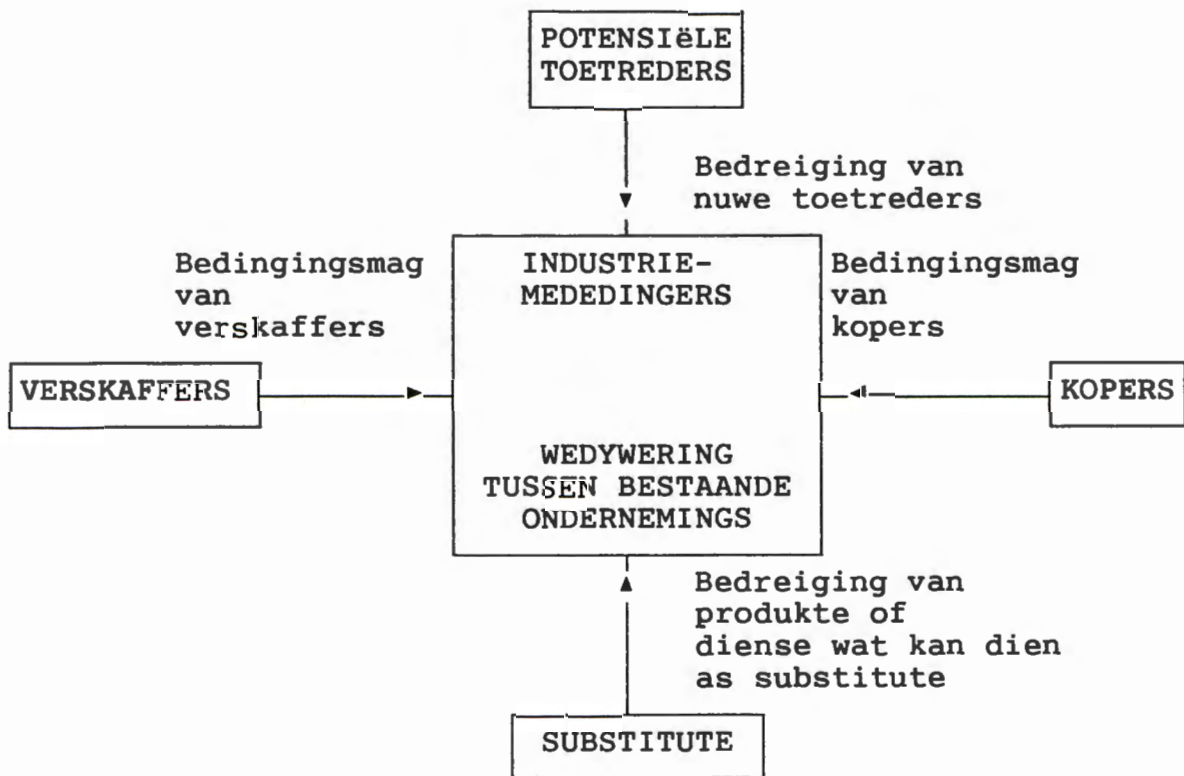
Die ontleding van die verwyderde omgewing het hoofsaaklik betrekking op faktore buite die onderneming, naamlik ekonomiese-, sosiale-, politieke-, tegnologiese- en ekologiese faktore, wat die missie en doelstellings van die onderneming enigsins beïnvloed. 'n Mate van vooruitskatting word ook hier benodig aangesien hierdie faktore dinamies van aard is.

Volgens Kotler (1991:48) is 'n deeglike beskouing van die missie noodsaaklik, ten einde vas te stel watter eksterne faktore voortdurend geëvalueer moet word.

2.8.2 Die industrie ontleding

Volgens Pearce en Robinson (1991:85) het die industrie ontleding ten doel om die aard en omvang van die mededingende kragte wat in die industrie bestaan, te ondersoek en te evalueer. Die aard en omvang van mededinging in 'n industrie word bepaal deur vyf basiese kragte, naamlik wedywing tussen bestaande ondernemings, bedinging deur verskaffers, bedreiging van nuwe toetreders, bedinging deur kopers en die bedreiging van substitute. (Sien Diagram 2.2)

DIAGRAM 2.2 PORTER SE DRYFKRAGMODEL VIR INDUSTRIE-MEDEDINGING



Aangepas uit Porter (1979:141) volgens Thompson & Strickland (1990:69)

Die kollektiewe omvang van hierdie vyf faktore bepaal die aard en omvang van mededinging in die betrokke mark. Suksesvolle strategieformulering sal gemik wees op benaderings ten opsigte van die volgende (Thompson & Strickland 1991:78):

- die beskerming van die onderneming teen enige van die vyf mededingende kragte;
- beïnvloeding van die omgewing se mededingeride faktore ten gunste van die onderneming; en

- voorsiening van 'n sterk platform of grondslag vanwaar die onderneming meeding binne die industrie.

2.8.2.1 Voorspelling van mededingers se verwagte aksies

Dit is volgens Thompson & Strickland (1990:81-83) belangrik om mededingers se huidige strategieë te identifiseer en om hierdie rolspelers se toekomstige strategieë te voorspel. Dit is dus noodsaaklik dat die omvang en sterkte van elk van hierdie vyf mededingende kragte bepaal moet word.

2.8.2.2 Beraming van die mededingende posisie van mededingers

Die volgende stap in die mededinging-ontleding van die industrie is die beraming van die mededingende posisie van die belangrikste mededingers. 'n Tegniek wat hiervoor gebruik word is die Strategiese Groepkaart. Hierdie tegniek het ten doel om die mededingende ondernemings se posisie afsonderlik te beskou binne die totale raamwerk van die industrie. Hiervolgens word die mededingers in die industrie volgens hulle mededingende eienskappe op 'n kaart geplot ten einde die onderskeie ondernemings in sogenaamde strategiese groepe te plaas. 'n Strategiese groep bestaan uit ondernemings met soortgelyke mededingende posisies en benaderings in die mark. Volgens die Strategiese Groepkaart kan die sterkte van mededingers bepaal word en moontlike toekomstige bewegings in die mededinging-industrie kan voorspel word (Thompson & Strickland 1990:87).

2.8.2.3 Identifisering van sleutelsuksesfaktore

Ten einde die proses van mededinging-ontleding verder te bestuur, word sogenaamde sleutelsuksesfaktore geïdentifiseer.

Sleutelsuksesfaktore is die hoofdeterminante van finansiële en mededingende sukses in 'n bepaalde industrie en is toegespits op daardie aspekte waarop ondernemings klem moet plaas ten opsigte van besigheidstrategie. Dit is egter noodsaaklik dat die bestuur

die industrie goed genoeg sal ken ten einde hierdie sleutelsuksesfaktore te bepaal. Sleutelsuksesfaktore wissel van industrie tot industrie en selfs van tyd tot tyd binne die selfde industrie. 'n Industrie het gewoonlik nie meer as drie tot vier sleutelsuksesfaktore nie en daar moet dus beklemtoon word dat hier slegs op die hoofdeterminante van mededingende sukses, gekonsentreer moet word (Thompson & Strickland 1990:83).

2.8.2.4 Industrie aanloklikheid

Die finale fase in die proses van die industrie ontleding, is die evaluering van die totale situasie en om beredenerende gevolgtrekkings te maak met betrekking tot die relatiewe kort- en langtermyn aanloklikheid van die betrokke industrie.

Volgens Thompson & Strickland (1990:84-86) is die aspekte waarop in die besonder gelet moet word ten opsigte van gevolgtrekkings oor die industrie aanloklikheid, die volgende:

- die groeipotensiaal van die industrie;
- of die heersende dryfkragte die industrie positief of negatief beïnvloed;
- die potensiële toetrede of uittrede van belangrike ondernemings;
- die stabiliteit van die vraag na die industrie se produkte;
- of die mededingende kragte sterker of swakker gaan word;
- die aard en omvang van die probleme waarmee die industrie as geheel gekonfronteer word;
- die aard en omvang van risiko's en onsekerhede in die industrie;
- of die industrie se algehele winsvooruitsigte bo- of ondergemiddeld is;

- die mededingende posisie van die onderneming asook of dit sterker of swakker gaan word;
- die onderneming se potensiaal om te kapitaliseer op die swakpunte van die mededingende ondernemings;
- of die onderneming in staat is om homself tot 'n groter mate teen ongewenste faktore te beskerm as wat ander mededingende ondernemings dit kan doen; en
- of die onderneming se kontinue betrokkenheid in hierdie industrie bydra tot die suksesse wat die onderneming in ander industrieë behaal.

2.8.2.5 Operasionele omgewingsontleding

Volgens Pierce & Robinson (1991:100) het die operasionele omgewing betrekking op faktore in die mededingende omgewing, wat die suksesvolle verkryging van hulpbronne en die suksesvolle bemaking van goedere en dienste beïnvloed. Hier word, onder andere verwys na die onderneming se mededingende posisie, die samestelling van klante, die beeld van die onderneming met betrekking tot verskaffers en klante asook die onderneming se vermoë om geskikte werknemers te bekom.

2.9 INTERNE ONTLEDING

Die doel van die interne ontleding is om sterk- en swakpunte en beperkings wat die onderneming se optrede beïnvloed of sal beïnvloed, te identifiseer en sover moontlik te kwantifiseer. Hierdie inligting word benodig om strategieë te ontwikkel wat die sterkpunte van die onderneming beklemtoon, en die swakpunte inhibeer of daarvoor kompenseer, ten einde geleenthede in die eksterne omgewing te benut en bedreigings die hoof te bied.

Die strategiese betekenis van 'n onderneming se interne bevoegdhede, word deur strategiese bestuurders gemeet op 'n basis van die geleenthede en bedreigings wat in die

industrie omgewing teenwoordig is. Dit gaan dus oor die passing tussen sterk- en swakpunte van die onderneming en die geleenthede en bedreigings van die omgewing (Pearce & Robinson, 1991:181).

Hierdie tegniek staan bekend as die SWOT ontleding en behels 'n sistematiese identifikasie van daardie faktore sowel as strategieë wat die beste passing tussen die onderneming se interne vermoëns en die omgewingstoestande moontlik maak.

2.9.1 Identifisering van sterk- en swakpunte

'n Sterkpunt verwys na dit wat die onderneming goed kan doen of 'n eienskap van die onderneming wat 'n bepaalde bekwaamheid weerspieël. 'n Swakpunt daarenteen, is dit wat die onderneming nie goed kan doen nie, of nie oor beskik nie. Dit verwys ook na eienskappe wat die onderneming benadeel, in terme van mededingende vermoëns.

Sterk- en swakpunte van 'n onderneming vorm die hoekstene van strategie en verskaf dus die grondslag waarop mededingende voordeel gebou moet word. Die belangrike aspek hiervan is, dat 'n strategie gebaseer moet word op dit wat die onderneming se bekwaamheid toelaat (Thompson & Strickland 1990:92).

2.9.2 Identifisering van geleenthede en bedreigings in die markomgewing

Onderskeid moet gemaak word in die vertolking van industrie- of markgeleenthede en ondernemingsgeleenthede. Geleenthede en bedreigings van die onderneming binne die industrie moet geïdentifiseer word, waarop strategieë toegespits kan word ten einde suksesvolle markmededinging te verseker.

Volgens Marx (1989:41) is die sleutelveranderlikes in hierdie omgewing hoofsaaklik die verbruikers, mededingers, tussengangers en leweransiers.

2.9.3 Interne ontleding as 'n proses

Volgens Pearce & Robinson (1991:185) is die interne ontleding 'n proses wat in die volgende vier stappe uiteengesit kan word:

- die identifikasie van strategiese interne faktore;
- 'n vergelyking van hierdie strategiese interne faktore met interne prestasie standaarde en historiese inligting;
- 'n vergelykende basis moet verkry word ten einde geïdentifiseerde strategiese interne faktore as sterk- of swakpunte te klassifiseer; en
- die daarstelling van 'n ondernemingsprofiel as inset tot die strategiese bestuursproses.

Volgens Thompson en Strickland (1990:101) is die finale stap in die interne ontleding, om alle belangrike strategiese vraagstukke te identifiseer wat deur bestuur aangespreek moet word. Hierdie faktore of vraagstukke is noodwendig eie aan die onderneming.

Die primêre oorwegings vir die opstel van 'n strategiese agenda behels die volgende:

- of die huidige strategieë voldoende is in die lig van die teenwoordige dryfkragte;
- hoe goed die huidige strategieë aangepas is ten opsigte van die industrie se toekomstige sleutelsuksesfaktore;
- hoe goed die huidige strategieë die onderneming beskerm teen toekomstige mededingende kragte van die industrie;
- of die huidige strategieë die onderneming voldoende beskerm teen eksterne bedreigings en interne swakpunte;

- of die onderneming kwesbaar is ten opsigte van die aanslag van een of meer mededingers; en
- of addisionele aksieplanne noodsaaklik is om die onderneming se huidige mededingende posisie te verbeter.

Hierdie oorwegings behoort 'n aanduiding te gee of die onderneming kan voortgaan met die huidige strategieë en of voortgegaan moet word met die ontwikkeling van nuwe of aangepaste strategieë.

2.10 STRATEGIEFORMULERING

Volgens Digman (1990:53) is strategieformulering 'n besluitnemingsproses wat voortbou op die ontleding van die strategiese situasie wat gedurende die omgewingsontleding gedoen is. In die formuleringsproses word strategiese besluite geneem op grond van evaluering van verskillende alternatiewe. Die strategiese besluite dien voorts as basis vir die daarstelling van taktiese planne om sodoende die strategie tot uitvoer te bring.

Die strategiese alternatiewe wat oorweeg word is afhanklik van die ondernemingsprofiel en die klem word geplaas op die passing tussen die onderneming se strategie en die onderneming se mededingende posisie in die operasionele omgewing.

Vervolgens word aandag gegee aan drie hooftipes strategieë. Eerstens word gelet op die alternatiewe mededingende strategieë wat daarop gemik is om die onderneming die geleentheid te bied om 'n volgehoue mededingende voordeel te behaal. Tweedens, groeistrategieë en derdens, investeringstrategieë.

2.10.1 Mededingende markstrategieë

2.10.1.1 Laekoste-strategie

Die onderneming kan slegs van hierdie strategie gebruik maak, indien die grootste

hoeveelheid van sy klante pryssensitief ingestel is. 'n Koste voordeel kan verkry word, deur produktiwiteit en doeltreffendheid te verhoog en koste laag te hou. Volgens Thompson en Strickland (1990:110) kan 'n laekoste-strategie suksesvol wees in die volgende gevalle:

- indien prys die dominerende mededingende krag in die industrie is;
- indien die produkreeks grotendeels gestandaardiseerd is wat deur 'n verskeidenheid verkopers aangebied word;
- indien lae lojaliteit ten opsigte van handelsmerk voorkeur onder kopers bestaan;
- indien die meeste kopers dieselfde aanwending vir die produk het;
- indien die kopers teen lae koste van een verkoper na 'n ander kan oorskakel; en
- indien kopers 'n sterk bedingingsmag het.

2.10.1.2 Differensiasiestrategie

'n Differensiasiestrategie kan gebruik word waar kopers se voorkeure en behoeftes te veel verskil om deur 'n gestandaardiseerde produk bevredig te word. In hierdie geval is die mark ook bereid om 'n premie te betaal ter wille van differensiasie in terme van produkkwaliteit, tegnologie, dienste, ensovoorts.

2.10.1.3 Fokus- of nisstrategie

'n Fokusstrategie is gerig op die bevrediging van slegs 'n gedeelte van die mark. Die doel is om die gedeelte van die mark beter te bedien as wat mededingers in staat is. Met 'n fokusstrategie word 'n mededingende voordeel verkry deur óf 'n gedifferensieerde produk óf dienslewering aan die betrokke kopers. Volgens Thompson & Strickland (1990:115) word die beste resultate met 'n fokusstrategie behaal indien:

- dit duur en moeilik is vir ondernemings met 'n wye verskeidenheid produkte om ook die nis te bedien;
- geen ander mededingers pogings aanwend om in dieselfde marksegment te spesialiseer nie;
- 'n onderneming se hulpbronne en fasiliteite nie voldoende is om 'n groter segment van die totale mark te bedien nie; en
- die verskillende segmente van die industrie wesenlik verskil ten opsigte van die grootte, groeikoers, winsgewindheid en intensiteit van die vyf mededingende kragte, wat veroorsaak dat sekere segmente meer aanloklik is.

2.10.2 Groeistrategieë

Groei is 'n belangrike doelwit van die meeste ondernemings en kan aan die hand van die toename in markaandeel, wins, verkope, verkoopspersoneel en die aantal werknemers uitgedruk word. Uit 'n bemarkingsoogpunt behels groei hoofsaaklik die toename in verkope en uitbreiding van die markaandeel. Groei kom egter nie net tot uiting in 'n verhoging van die markaandeel nie, maar ook in die handhawing van die onderneming se posisie in 'n snel uitbreidende mark. Hoewel markuitbreiding dikwels as die belowendste groeirigting aangedui word, beteken dit nie dat groeistrategieë slegs tot hierdie alternatiewe beperk moet wees nie.

Die groeistrategieë waaraan aandag gegee word, is dié ten opsigte van bestaande produk/markeenhede. Daarna sal aandag aan die verskillende diversifikasie-strategieë gegee word.

2.10.2.1 Groeistrategieë in bestaande produk/markeenhede

Daar is twee maniere om groei in 'n bestaande mark te bewerkstellig. Eerstens kan die markaandeel uitgebrei word deur die markaandeel van mededingers in te palm. Dit

word bewerkstellig deur 'n mededingende voordeel bo mededingers te ontwikkel. Tweedens kan produkverbruik onder huidige verbruikers verhoog word.

2.10.2.2 Diversifikasiestrategieë

Diversifikasie word gedefinieer as die soeke na onbekende produkte of markte, of albei. Die volgende diversifikasiestrategieë kan onderskei word:

- produkontwikkeling vir die bestaande mark;
- markontwikkeling deur benutting van bestaande produkte;
- vertikale integrasie;
- diversifikasie deur toetrede tot nuwe markte en produkte; en
- oornames en samesmeltings.

2.10.3 Strategieë ten opsigte van die investeringsvlak

Die basiese investeringsstrategieë is die onttrekstrategie, die inoesstrategie, die handhawingstrategie en die groeistrategie.

2.10.3.1 Onttrekstrategie

Wanneer 'n onderneming vasstel dat daar nie-winsgewende produkte of afdelings binne sy produkportefeulje is, is die strategie om die produk so gou moontlik aan die mark te onttrek. Die doel is om verliese so klein moontlik te hou en selfs te voorkom.

2.10.3.2 Inoesstrategie

Volgens Aaker (1988:283-285) is 'n inoesstrategie daarop ingestel om soveel kontant

moontlik uit 'n produk te herwin, omdat die fondse beter op 'n ander wyse aangewend kan word. Hierdie strategie word deur veral drie stappe gekenmerk, naamlik:

- die verlaging van koste (byvoorbeeld produksie en promosie);
- die vermindering van bates (byvoorbeeld deur die verkoop van toerusting wat nie meer beset word nie); en
- die vermindering van die aantal produkte deur inligting verkry uit die interne- en eksterne ontleding wat reeds bespreek is.

2.10.3.3 Handhawingstrategie

'n Handhawingstrategie is 'n verdedigende strategie wat daarop gemik is om die markposisie te behou en te handhaaf, totdat onsekerhede van die bedryf opgelos is.

2.10.4 Oorhoofse strategieë

Oorhoofse strategieë (ook genoem meester- of besigheidstrategieë) kan gedefinieer word as die omvattende algemene benadering wat 'n onderneming se aksies rig en vorm en wat dus dien as die basis vir gekoördineerde en volgehoue pogings om langtermyn doelwitte te bereik (Pierce & Robinson 1991:227).

Pearce & Robinson (1991:227-243) bespreek twaalf hoofstrategieë wat deur 'n onderneming gevolg kan word, naamlik:

- gekonsentreerde groei, waar daar gefokus word op 'n spesifieke produk-markkombinasie;
- markontwikkeling, waar bestaande produkte (dikwels met geringe veranderinge) aan verbruikers in verwante markte gelewer word, deur die byvoeging van 'n distribusiekanaal of deur 'n verandering in die inhoud van advertensies;

- produkontwikkeling, waar 'n wesentlike verandering van bestaande produkte plaasvind of nuwe (maar verwante) produkte aan bestaande verbruikers deur bestaande distribusiekanale beskikbaar gestel word;
- innovasie, waar 'n nuwe of verbeterde produk in die mark geplaas word en aldus 'n nuwe produklewenssiklus geskep word;
- horisontale integrasie, waar groei plaasvind deur middel van die samevoeging van een of meer ondernemings wat in dieselfde fase van die produksiebemarkingsketting verkeer;
- vertikale integrasie, waar samevoeging van een of meer ondernemings in opeenvolgende fases in die produksiebemarkingsketting plaasvind;
- gesamentlike risiko-ondernemings, waar twee of meer vermoënde ondernemings 'n geleentheid gesamentlik aanpak, vanweë die feit dat hulle op hul eie nie voldoende hulpbronne daarvoor beskikbaar het nie;
- konsentriese diversifikasie, waar verwante besighede met betrekking tot die bestaande onderneming se tegnologieë, markte en produkte, oorgeneem word;
- konglomoraat diversifikasie, waar 'n baie groot onderneming 'n besigheid oorneem, omdat dit die mees belowende beskikbare beleggingsgeleentheid bied;
- inkorting/ommekeer, waar 'n onderneming weens dalende winste genoodsaak word om die negatiewe tendens te stuit, deur koste en/of bates te verminder;
- onttrekking, waar 'n onderneming 'n hoofkomponent van die onderneming verkoop; en
- likwidasie, waar die onderneming stuksgewys (soms in geheel) verkoop word.

2.11 STRATEGIESE ALTERNATIEWE

Die strategiese alternatiewe wat oorweeg word is afhanklik van die ondernemingsprofiel, volgens die ontleding van die mikro omgewing, sowel as van die resultate van die ontleding van die industrie en die makro omgewing. Die klem word gelê op die passing tussen die onderneming se strategie en die mededingende posisie van die onderneming (Thompson & Strickland 1990:270).

Pearce & Robinson (1991:257-262) bespreek twee metodes waarvolgens hierdie passing ontleed kan word, naamlik die oorhoofse strategie-seleksiematriks en die model van oorhoofse strategie-groepering. Die SWOT-ontledingsdiagram is 'n verdere alternatiewe metode vir strategie-seleksie. Hierdie seleksiematrikse word uiteengesit in Diagramme 2.3, 2.4 en 2.5.

2.11.1 SWOT-ontledingsdiagram

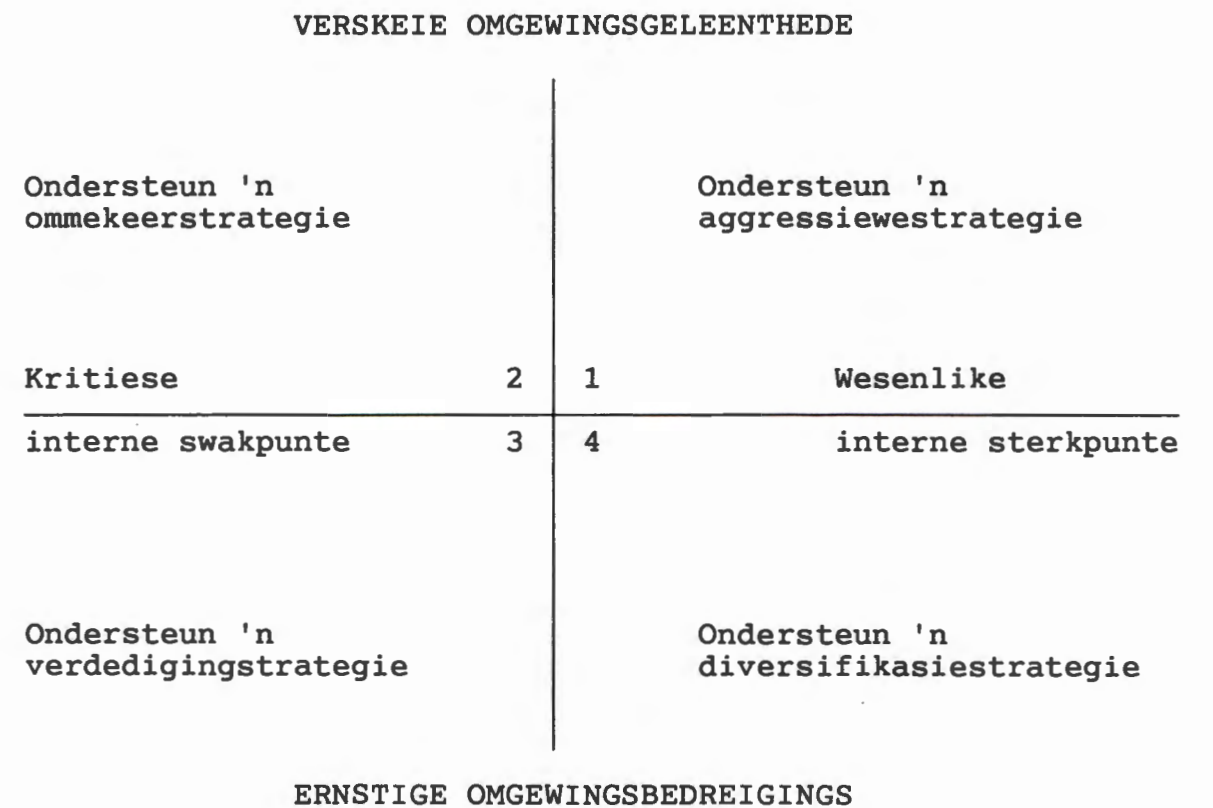
Volgens Pearce en Robinson (1991:294) kan 'n onderneming deur middel van die SWOT-ontledingsdiagram in een van die volgende kwadrante geplaas word (sien Diagram 2.3):

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

Vanuit die SWOT-ontleding wat op die onderneming uitgevoer is, kan 'n strategie voorgeskryf word op grond van plasing binne die diagram.

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

DIAGRAM 2.3 SWOT-ONTLEDINGSDIAGRAM



BRON: Pearce & Robinson, 1991:294

2.11.2 Oorhoofse strategie-seleksiematriks

Volgens Pearce & Robinson (1991:256-258) is daar twee veranderlikes met sentrale belang in die gebruik van die matriks naamlik:

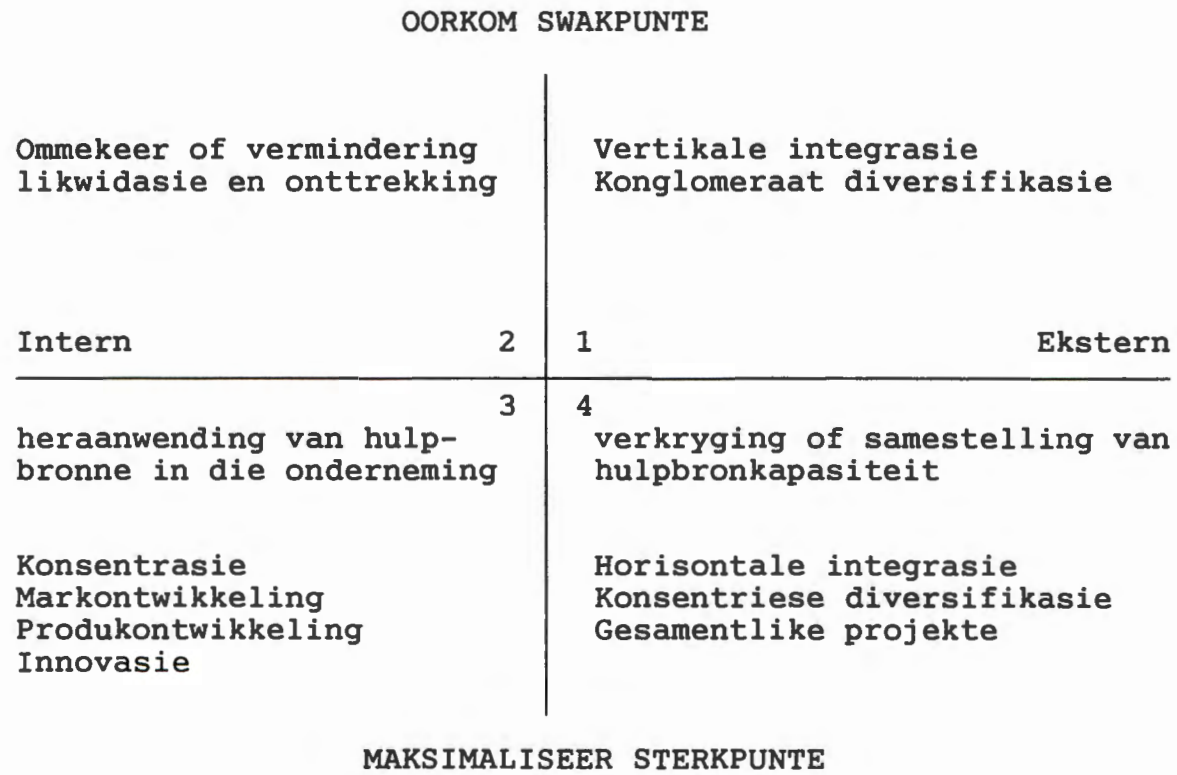
- die hoofdoel van die oorhoofse strategie; en
- die keuse van 'n interne of eksterne beklemtoning vir groei en/of winsgewindheid.

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

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

Diagram 2.4 is 'n voorstelling van die oorhoofse strategie-seleksiematriks en maak voorsiening vir al twaalf die oorhoofse strategieë.

DIAGRAM 2.4 HOOF STRATEGIESE SELEKSIEMATRIKS



BRON: Pearce & Robinson, 1991:296

2.11.3 Model vir oorhoofse strategie-groepering

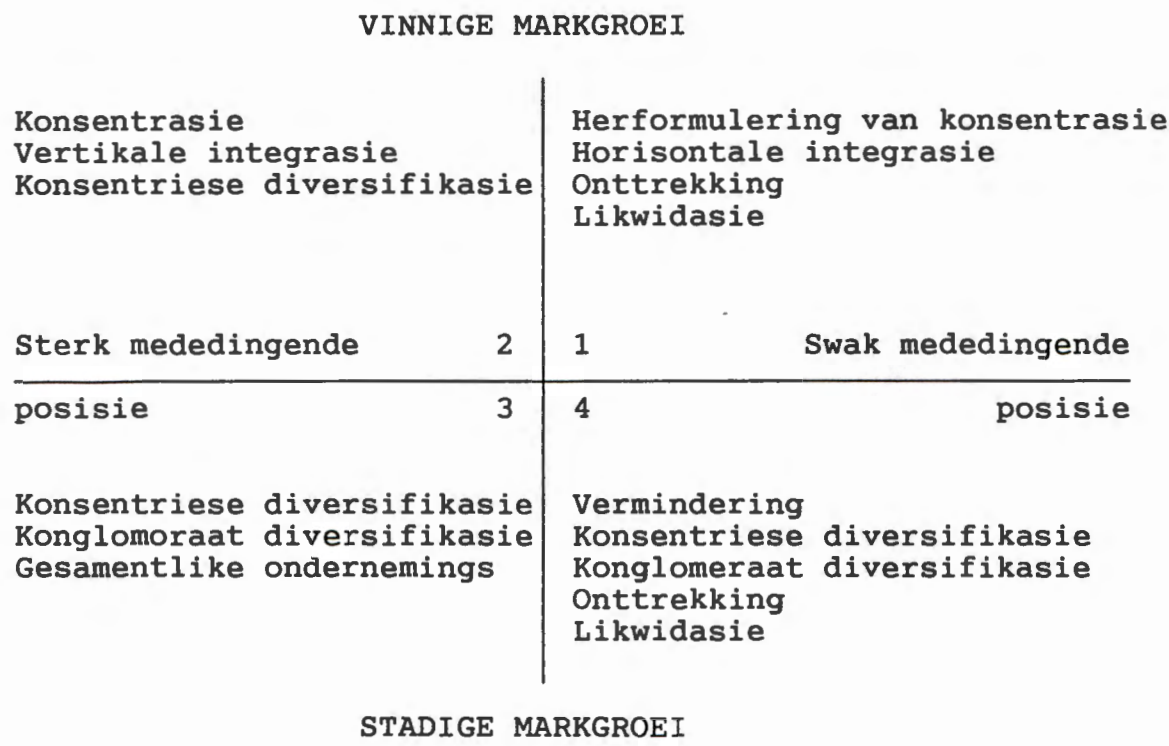
Die model word aangetoon in Diagram 2.5 en hiervolgens kan ’n besigheid in een van die volgende vier kwadrante geklassifiseer word naamlik:

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

Hierdie model is gebaseer daarop dat die posisie van die onderneming gedefinieer word in terme van die groeikoers van die totale mark en die onderneming se mededingende

posisie in die mark.

DIAGRAM 2.5 MODEL VIR OORHOOFSE STRATEGIE-GROEPERING



BRON: Pearce & Robinson 1991: 299

2.12 IMPLEMENTERING VAN STRATEGIE

Thompson & Strickland (1990:215) wys daarop dat implementering van strategie hoofsaaklik 'n interne administratiewe taak is, terwyl strategieformulering 'n proses is wat gelei word deur visie, ontleding en entrepreneuriese keuses van alternatiewe.

Pearce & Robinson (1991:327) definieer implementering van strategie as die proses wat verseker dat strategie deurdring tot die dag tot dag optrede van werknemers van die onderneming. Hiervolgens vind strategie implementering plaas deur onder andere die struktuur van die onderneming, leierskap, kultuur en vergoedingstelsels.

Dit is dus belangrik dat die strategie omgesit word in riglyne ten opsigte van die daaglikse aktiwiteite van die ondernemingseenhede. Dit impliseer die identifisering van meetbare doelwitte, die ontwikkeling van spesifieke funksionele strategieë en die kommunisering van beleidsriglyne om besluite te neem.

Volgens Thompson & Strickland (1990:217) is daar ses hoofkomponente in die strategie-implementeringsproses, naamlik:

- 'n organisasiestruktuur wat funksioneel tot die strategie is;
- 'n strategie ondersteunende begroting en hulpbron allokering;
- die skep van interne administratiewe ondersteuningstelsels;
- die daarstelling van vergoedingstelsels en insentiewe;
- die vorming van die ondernemingskultuur om by die strategie in te pas; en
- die uitvoering van strategiese leierskap.

2.12.1 Samevatting van implementering

Die taak van implementering van strategie is om planne te transformeer na aksies ten einde doelwitte te bereik. Sukses behels uiteindelijke doelwitbereiking van die onderneming, al dan nie. Suksesvolle implementering vereis 'n ontleding van interne bevoegdhede en swakhede, wat nie in pas is met die vereistes van 'n nuut geformuleerde strategie of voortspruitende taktiese planne nie. Praktiese veranderings moet dus deur bestuur bewerkstellig word om sodoende 'n strategiese-passing te bewerkstellig tussen strategie en organisatoriese funksies en eienskappe.

Implementering van strategie is nie net 'n funksie van die topbestuur nie, maar van die totale bestuursplan, sodat koördinerings en aksieplanne nie kan skipbreuk lei nie.

Volgens Thompson & Strickland (1990:247) is hier drie hoofkomponente van belang naamlik:

- besluite ten opsigte van hoe die organisasiestruktuur moet lyk;
- ontwikkeling van vaardighede van sleutelpersone om sekere strategiese take uit te voer; en
- die plasing van sleutelpersone in die regte posisies in die ondernemingstruktuur.

Die elemente van die implementering van strategie volg direk uit die proses van strategieformulering, aangesien daar reeds gedurende formulering voorsiening gemaak moet word vir die implementering van strategie.

Daar bestaan 'n kritiese wisselwerking tussen strategie implementering en strategiese beheer. Die beheerproses is in die eerste plek daar om die implementering te beheer en in die tweede plek bied dit terugvoer aan die implementeringsproses vir deurlopende evaluasie.

2.13 STRATEGIE-EVALUERING EN -BEHEER

Volgens Digman (1990:334) is die laaste stap in die strategiese bestuursproses om te verseker dat alles volgens plan verloop. Pearce & Robinson (1991:365) noem dat strategiebeheer te doen het met die naspoor van 'n strategie, terwyl dit geïmplimenteer word, die opsporing van probleme of verandering in die onderliggende veronderstellings, en die aanbring van noodsaaklike wysigings. Vier tipes strategiekontroles word onderskei, naamlik:

- beheer oor aannames en vooruitskattings waarop die strategie gebaseer is;
- beheer oor die implementering van strategie in terme van die strategiese dryfkragte en strategiese mikpunte;

- strategiese waarneming ten opsigte van 'n breë reeks gebeurlikhede (binne en buite die onderneming) wat die verloop van die strategie kan beïnvloed; en
- spesiale beheermaatreëls waartydens bepaal word of 'n drastiese herevaluering van die onderneming se strategie nodig is om op 'n bepaalde gebeurlikheid te reageer.

Meetbare standaarde om prestasies te monitor is noodsaaklik en Digman (1990:336) wys verder daarop dat die beheerproses tydens implementering plaasvind en nie eers daarna nie.

2.14 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die belangrikste aspekte van die strategiese bestuursproses bespreek. Die belangrikste begrippe is kortliks bespreek, sodat dit kan dien as grondslag vir die studie wat onderneem is.

Die strategiese bestuursproses is 'n belangrike bestuursfunksie waarby die hele onderneming betrek word. Feitlik elke aspek van die onderneming in terme van administrasie en bestuur kan aangespreek word. 'n Belangrike aspek is dat, alhoewel die teorie riglyne verskaf vir die strategiese bestuursproses, elke organisasie en sy eie omstandighede uniek is. Die bestuursproses van elke nuwe strategie is dus uniek en moet daarom met groot omsigtigheid en deeglikheid benader word.

Die strategiese bestuursproses behels dus die hele besluitnemingsproses wat strategieformulering en -implementering rugsteun, dit wil sê waar alle moontlike insette versamel en geëvalueer word en, voortspruitend daaruit, die beste strategiese besluite uiteindelik geneem word. Belangrik egter, is dat die strategiese beheerproses 'n deurlopende en kontinue proses is wat gedurig geëvalueer en aangepas moet word. Mintzberg (1987:66) verwys na "crafting strategy" en word as volg aangehaal:

"In my metaphor, managers are craftsmen and strategy is their clay. Like the potter, they sit between a past of corporate capabilities and a future of market opportunities. And if they are truly craftsmen, they bring to their work an equally intimate knowledge of the materials at hand ... strategies are both plans for the future and patterns from the past."

HOOFSTUK 3

KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE

3.1 INLEIDING

Die belangrikste verskil tussen koöperasies en winsondernemings is geleë in die doel wat hulle nastreef. In die geval van koöperasies is dit diens, en in die geval van winsondernemings, is dit die maksimalisering van wins (Arangies en Van der Walt 1990:17).

As gevolg van veranderde wetgewing, asook die onstabiele bedryfsomgewing van die landboukoöperasies oor die algemeen, moet daar ernstig besin word oor die be-
markingsrol wat die MGK in die toekoms gaan speel. Die diensgesentreerde siening sal
steeds gerespekteer moet word, maar ter wille van langtermyn oorlewing, sal die
winsmotief deur middel van 'n strategiese benadering tot die probleem aangespreek moet
word.

3.2 FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE STUDIE

3.2.1 Makrofaktore

Makrofaktore het te doen met aspekte in die eksterne of verwyderde omgewing van die onderneming. Hierdie faktore is dus in wese buite die beheer van die koöperasie geleë en die koöperasie oefen gevolglik min invloed uit op hierdie faktore. Die belangrikste makrofaktore word vervolgens bespreek.

3.2.1.1 Ekonomiese faktore

Die voortdurende neerdrukkende ekonomiese omstandighede wat sedert die begin van die tagtiger jare in die RSA heers, sowel as die benarde finansiële posisie waarin 'n groot gedeelte van die RSA boere verkeer, veroorsaak dat organisasies wat die landbou bedien se finansiële prestasie nie na wense is nie. Samesmeltings, amalgamasies en

rasionalisering is aan die orde van die dag en in die proses vergroot die bedieningsbehoefte van klante, terwyl die vermoë van die rolspelers in die bediening, verklein (Cilliers, 1992:14).

Die vrese wat bestaan dat sommige landbougrond deur 'n nuwe regeerder op die een of ander manier afgeneem kan word, maak van die landbou 'n taamlike onsekere beleggingsveld. Nuwe toetreders aan die produsente kant, sowel as aan die inset verskaffers kant is 'n werklikheid. Gesonde markkragte deur middel van konkurrensie en mededinging kan positiewe gevolge inhou op die korttermyn, maar die vrese bestaan dat die huidige beskermde landbousektor nou skielik blootstelling gaan kry aan nuwe ingevoerde produkte waarvoor daar in vele gevalle twyfel bestaan oor kwaliteit (De Villiers 1994:67).

Enige landbou-ekonomiese vooruitskatting vir vanjaar moet teen die agtergrond van die stand van die breë makro-ekonomie op die oomblik beoordeel word. Op die oomblik dui ekonomiese aanwysers daarop dat daar vanjaar uitgesien kan word na 'n herstel in die ekonomie oor die algemeen, wat uiteraard tot die voordeel van die landbou sal wees (De Villiers 1994:18).

Alhoewel daar dus tekens is van 'n ekonomiese oplewing, moet die huidige onsekere politieke situasie met gepaardgaande onsekerheid en steeds voortslepende geweld, nie uit die oog verloor word nie. Die neerdrukkende gevolge hiervan kan nie onderskat word nie en alle rolspelers sal gereed moet maak vir voortsnellende aanpassings om oorlewing te verseker.

3.2.1.2 Politieke veranderinge

Die RSA beleef tans 'n era van snelle politieke verandering. 'n Grondhervormingsplan van die nuwe regeerder gaan verreikende gevolge inhou vir die landbousektor. Die ANC stel dit duidelik dat dit die organisasie se amptelike standpunt is om binne die volgende vyf jaar voornemende swart boere op sowat 30 % van die bestaande landbougrond te vestig. Dit sal beteken dat sowat 25 miljoen hektaar grond binne die

volgende vyf jaar oorgedra sal word (De Villiers 1994:41).

Die duur ondersteuningstelsel waardeur die huidige oorwegend blanke landbousektor gekenmerk word, gaan nie byklank vind by 'n nuwe regeerder nie. 'n Goedkoper en meer doeltreffende infrastruktuur van ondersteuningsdienste sal tot stand gebring word om boere, veral diegene wat nuut gevestig is, te help.

Verdere faktore wat direkte uitvloeisels is van die veranderende politieke beleid, is onder andere:

- die kwessie van staatsubsidies en die waarskynlike uitfasering daarvan deur 'n nuwe regering;
- eiendomsreg en die vrese van bestaande grondeienaars oor die moontlike onteieningsvoorstelle wat gereeld vanaf sekere politieke platforms gemaak word;
- die invloed van die bepalinge van die Algemene Ooreenkoms oor Tariewe en Handel (AOTH) wat verreikende gevolge vir die landbou inhou;
- deregulering van bemarkingsrade en die ontstaan van 'n vryemark landbousektor en die gepaardgaande "bemarkingsvreemdheid" wat die oorgrote meerderheid van die boere in die gesig staar;
- inflasie en die gepaardgaande verswakking van die ruilvoet in die landbou, wat toenemend daartoe bydra dat die landbouer hom voortdurend in 'n situasie bevind waar al hoe minder insette gekoop kan word met bepaalde uitsette of produksie;
- lae arbeidsproduktiwiteit wat saamgelees moet word met die bogenoemde kwessie van hoë inflasie en die voortdurende verswakkende ruilvoet;

- die opheffing van invoerbeskermingsmaatreëls ten opsigte van produksiemiddele, sowel as produkte wat die plaaslike beskermde mark baie kan beïnvloed; en
- buitelandse inmenging, veral met die oog op 'n nuwe politieke beleidsrigting in Suid Afrika.

Veranderinge en onsekerhede soos hierbo genoem, het belangrike implikasies vir koöperasies, veral met betrekking tot die profiel en behoeftes van die klant. Veranderinge in die prioriteite en simpatie van die Regering van die dag, beïnvloed verder ook die omgewing waarin koöperasies opereer, asook die welstand, behoeftes en dus koopkrag, sowel as lojaliteit van die klant wat bedien moet word.

Alhoewel hierdie omvangryke faktore tans nog baie vraagstukke inhou, is dit egter seker dat aanpassings in die koöperasiewese noodsaaklik is.

3.2.1.3 Klimaatsfaktore

Klimaatsfaktore speel 'n deurslaggewende rol in die winsgewindheid van die landbousektor. Koopkrag van produsente is 'n direkte gevolg van die klimaat waarin produksie plaasvind en dit is juis ook een van die redes vir die swak finansiële posisie waarin die landbou en die boer homself bevind.

Op die oomblik dui die weerpatroon daarop dat daar vanjaar uitgesien kan word na 'n meer normale seisoen, wat die hoop vir die landbou laat opvlam.

3.2.2 Mikrofaktore

Mikrofaktore het betrekking op daardie aspekte wat intern tot die onderneming staan en word vervolgens bespreek.

3.2.2.1 Finansiële posisie van landboukoöperasies

Die onvermoë van landboukoöperasies om voldoende kapitaal te genereer, veroorsaak dat hierdie ondernemings se mededingendheid en vermoë om diens te lewer onder groot druk geplaas word (Hough 1991:31).

Lojaliteit van boere het ook 'n invloed op die kapitaalkvorming van koöperasies, aangesien groter ledebetrokkenheid tot meer produklewerings en groter handelsaktiwiteite kan lei. Strategieë wat dus tot groter ledebetrokkenheid kan lei sal 'n positiewe invloed uitoefen op kapitaalkvormingsaksies en oorlewing van koöperasies.

Gebrekkige ledebetrokkenheid lei daartoe dat boere en lede toenemend minder afhanklik raak van die koöperasie met gepaardgaande afname in handelsaktiwiteite. Die gevolg is die ontstaan van mededinging in die vorm van nuwe private ondernemings, sowel as buurkoöperasies.

Die voortsetting van mededingende vermoë en uitbreiding van fasiliteite en dienslewering om lede se ondersteuning en betrokkenheid te behou, sowel as die behoefte om kapitaal te genereer wat vir hierdie doel noodsaaklik is, het vir die bestuur van MGK 'n wesenlike knelpunt geword.

3.2.2.2 Verandering van klantebehoefte en -samestelling

Die daarstelling van landboubediensstrukture by landboukoöperasies geskied dikwels op grond van behoefte uitsprake van lede. Gevestigde strukture word geregverdig op grond van die graad van benutting daarvan. Indien die aard van lede- of klantbehoefte bepaal kan word, kan bedieningsstrukture en bediening as sulks daarop gefokus word.

Veranderde ledesamestelling, asook die samestelling van die klante oor die algemeen, kan veroorsaak dat die huidige bedieningsstrukture nie voldoende is nie. Wysigings van die Koöperasiewet 1981, met die gepaardgaande toelating van 49% nie-lede besigheid, skep nuwe geleenthede vir die koöperasie. Die vraag ontstaan egter of daardie mark

bedien moet word, of daar steeds gefokus moet word op die tradisionele landboumarkte, en of albei hierdie geleenthede benut kan word.

Die Bestuur van MGK beskou hierdie as 'n verdere knelpunt en die behoefte bestaan na die ondersoek en samestelling van strategieë ten einde nuwe markte te ontgin, sonder dat dit ten koste van ledeloyaliteit en ledebetrokkenheid sal plaasvind.

Bykomende faktore wat 'n invloed uitoefen op klantebehoefte en -samestelling is:

- moontlike verandering in grondbesit en die gepaardgaande toename in bestaansboerdery;
- anderskleurige lidmaatskap;
- ontstaan van invoergeleenthede en die gepaardgaande invloed op tradisionele landbouproduksie;
- finansiële posisie van boere;
- deregulering van bemarkingsrade en die gepaardgaande nuwe behoeftes van bestaande klante;
- toepassing van die reëls van die AOTH; en
- die nuwe Wysigingswet op koöperasies (1993).

3.2.2.3 Die Wysigingswet op Koöperasies

Die belangrikste wysigings volgens die memorandum aangaande die oogmerke van die Wysigingswetsontwerp op Koöperasies 1993, is die volgende:

- die afwenteling van sekere bevoegdhede en pligte van die Minister van Landbou

na die Registrateur van Koöperasies en in sommige gevalle, na die koöperasie self;

- die uitbreiding van die omvang van besigheid wat koöperasies met nie-lede kan doen van 5% na 49% , sowel as die uitbreiding van die besigheidsterrein van die koöperasies; en
- voorsiening wat gemaak word vir die inlywing van koöperasies as publieke of private maatskappye of beslote korporasies, en vir die uitwerking van sodanige inlywing.

In 'n toespraak gehou by Lanvokon 1993 het die Minister van Landbou verwysend na die rol van landbou in die nuwe Suid-Afrika voorspel dat die koöperasies in die toekoms 'n belangrike rol in die bemarking van graan sal speel en dat koöperasies verder in gedagte moet hou dat hulle voorsiening sal moet maak vir die akkomodasie van nuwe lede en hul behoeftes.

Die bogenoemde aspekte dra dus alles by tot die knelpunt waarin koöperasies hulself tans bevind. Groot geleenthede lê beslis op die drumpel om ontgin te word, mits ledebetrokkenheid en ledeloyaliteit nie nadelig daardeur beïnvloed word nie.

3.2.2.4 Dalende ruilvoet van die landbou

Die ruilvoet dui op die mate waarin landbouprodusentepryse tred hou met die pryse van landboubenodigdhede. Die verswakking van die ruilvoet beteken dus dat boere minder insette per eenheid uitset kan koop. Per produksie-eenheid moet dus minder veranderlike insette gebruik word, wat gevolglik tot laer produksievlakke kan lei met daarmee gepaardgaande dalings in winsgewindheid (De Villiers 1993:45).

Die vernaamste oorsaak vir die verswakking van die ruilvoet in die landbou, is die skerp styging in insetkoste vir boere. Die redes daarvoor is onder andere die verswakkende SA geldeenheid teenoor die van sy vernaamste handelsvennote; die betreklike hoë

inflasiekoers; lae arbeidsproduktiwiteit; betreklike hoë rentekoerse en invoerbeskermingsmaatreëls.

Die enigste manier vir die landbou om sy ruilvoet te verbeter, is deur hoër produktiwiteit. Die koöperasies se rol hierin moet nie onderskat word nie en dit laat 'n verdere vraagstuk ontstaan.

Met nuwe toetreders tot die landbou, is 'n verlaging in produktiwiteit egter 'n groot waarskynlikheid. Koöperasies sal dus moet besin oor die mate van betrokkenheid ten opsigte van landboukundige-dienste, opleiding, ensovoorts om daardeur oor die langtermyn self voordeel te trek. Alhoewel dienste soos hierbo genoem onder sterk druk is as gevolg van nie-winsgewendheid, is die vooruitskatting dat dit toenemend belangriker sal word, veral met die oog op verwagte verandering in die landbou- en boere samestelling.

3.2.2.5 Organisatoriese aspekte

Omdat daar reeds groot weerstand by boere is om inflasiegekoppelde insetprysstygings te aanvaar, asook die feit dat daar 'n groter produktiwiteit by insetverskaffers waarneembaar is om hulle meer mededingend te maak, sal dit noodsaaklik wees vir die koöperasie om te bepaal tot hoe 'n mate sy huidige klante tevrede is met aspekte ten opsigte van prysmededinging, dienslewering, beskikbaarheid, kwaliteit ens. Dit sal verder belangrik wees om te bepaal tot watter mate huidige klante tevrede is met fisiese fasiliteite en die algemene doeltreffendheid van die koöperasies. Organisatoriese aspekte soos bestuur, organisasiestruktuur ens. kan dus hierdeur geraak word en dit sal derhalwe noodsaaklik wees om aan hierdie aspekte aandag te gee.

3.3 SAMEVATTING

'n Verskeidenheid makro- en mikrofaktore het aanleiding gegee tot hierdie studie. Makrofaktore wat 'n rol gespeel het, is die ekonomiese- en politieke omstandighede en die algemene klimaat. Mikrofaktore behels die finansiële posisie van landbou koöpe-

rasies, verandering van klantebehoefte en klantesamestelling, die Wysigingswet op koöperasies, die dalende ruilvoet in die landbou en sekere organisatoriese aspekte.

In navolging van Hough (1991:20) word aanvaar dat strategiese bestuur die enigste wyse is om uitdagings soos wat in hierdie hoofstuk na vore gekom het, die hoof te bied en het hierdie studie ten doel om 'n bemarkingstrategie vir die handelsafdeling van MGK daar te stel om sodoende die algemene rigtinggewing aan te dui.

HOOFSTUK 4

OMGEWINGSONTLEDING VIR DIE MAGALIESBERGSE GRAANKOÖPERASIE

4.1 INLEIDING

'n Beskouing en ontleding van die eksterne omgewing waarbinne MGK besigheid doen, is noodsaaklik om strategiese alternatiewe te kan ondersoek. Vervolgens word 'n omgewingsontleding gedoen deur 'n afsonderlike beskouing van die verwyderde omgewing, industriële omgewing en die operasionele omgewing.

4.2 VERWYDERDE OMGEWING

4.2.1 Ekonomiese omgewing

4.2.1.1 Struktuurveranderings

Struktuurveranderings in die landbousektor is huidig aan die orde van die dag. Met die talle onsekerhede van 'n moontlike nuwe regering en nuwe verwagte beleidsveranderinge word die reeds bestaande druk op hierdie sektor verder verhoog. Die volgende struktuurveranderings het reeds plaasgevind en is tans besig om beslag te vind in die praktiese toepassing:

- amalgamasie- en rasionaliseringstendense;
- betrokkenheid van die toekomstige regering in die landbou, sowel as die invloed van die Regering op die Landbank se beleid ten opsigte van die landbou;
- die toetrede van bestaansboere tot die landbou;

- die kwessie van anderskleurige lidmaatskap, regstellende aksies, personeel- en direksiesamestelling;
- toenemende afskaffing van beheerrade, deregulering en privatisering;
- wysigingswetgewing op die koöperasiewet;
- nuwe toetreders tot die mededinging van insetverskaffers;
- die koöperatiewe ondernemingsvorm; en
- die implementering van die AOTH en die invloed daarvan op verhoogde invoere van goedkoper landbouprodukte.

4.2.1.2 Ekonomiese impak van die regeringsbeleid

Die ekonomiese omgewing, waaronder inflasie, wisselkoerse en rentekoerse, speel 'n bepalende rol in die algemene welstand waarin die landbousektor en ook ondernemings soos die koöperasie hom bevind. Soos ook in die geval van die verwyderde omgewing, is die aktuele kwessie juis die onbekende ekonomiese beleidsrigting van die nuwe regering in Suid Afrika. Sekere aspekte wat reeds in gedagte gehou moet word in enige strategiese besluitneming behels die volgende:

- grondherverdelingsprogramme van die nuwe regering en die gepaardgaande verandering in samestelling van die boere, veral met betrekking tot aspekte soos boerderykennis, tegnologie, behoeftes en kultuur;
- die mate van inmenging en betrokkenheid in die landbou deur die regering, 'n aspek wat in die onmiddellike toekoms baie noukeurig gemonitor moet word;
- die toepaslike arbeidswetgewing vir die landbou, veral met verwysing na aspekte soos minimum lone en oortydvergoeding;

- implementering van die AOTH en die invloed daarvan op verhoogde en onbeheerde invoere van goedkoper produkte;
- die finale ekonomiese beleid van die nuwe RSA Regering;
- die monetêre- sowel as fiskale beleid van die nuwe RSA Regering, kan verreikende ekonomiese implikasies vir die landbousektor inhou; en
- die verdere opheffing van sanksies teen Suid-Afrika met gepaardgaande verbeterde ekonomiese vooruitsigte.

4.2.1.3 Inflasie

Die feit dat die pryse van boerdery-insette steeds teen 'n hoër prys styg as die uitsette, beteken dat die boer en die landbou oor die algemeen in 'n situasie is van krimpende winsmarges. Faktore wat verder hiertoe bydra is die volgende:

- dalende verbruikersbesteding aan landbouprodukte; en
- die dalende ruilvoet van die landbou.

4.2.1.4 Ekonomiese impak van klimaatstoestande

Hierdie aspek is ongetwyfeld een van dié belangrikste faktore vir die landbou. Die boer en dus ook die koöperasie se sukses is feitlik direk hieraan gekoppel. Enige strategiese beplanning moet gedoen word met inagneming van hierdie bepalende faktor waaroor geen beheer uitgeoefen kan word nie.

4.2.1.5 Sakevertroue en investering

Inaggenome 'n nuwe regering se beleid wat die opheffing van sanksies verder kan bespoedig, is die verwagting dat sakevertroue en investering oor die algemeen in Suid-

Afrika, maar ook in die landbousektor in die besonder kan toeneem. Op die huidige tydstep is die vertroue teenoor die ekonomie in die landbousektor baie wisselvallig en is die volgende faktore bepalend vir hernude sakevertroue en investering:

- die beleggings- en bemarkingsgeleenthede wat die landbou tans en in die onmiddellike toekoms kan bied;
- politieke onstabiliteit en voortslepende geweld;
- wisselkoerse;
- rentekoerse, en moontlike nuwe belastingvereistes.

4.2.1.6 Bevolkingstendense

Die landbou is uitermatig blootgestel aan bevolkingstendense, deurdat produksie feitlik onmoontlik is sonder genoegsame en bekostigbare arbeid. Faktore wat hier 'n toenemende belangrike rol begin speel is hoofsaaklik die volgende:

- verstedeliking en dus ontvolking van die platteland;
- bevolkingsgroei teen 'n groeikoers hoër as dié van die ekonomie;
- toenemende werkloosheid; en
- ekonomiese gevolge van sosiale opheffing en regstellende aksies.

4.2.2 Sosio-politiese omgewing

4.2.2.1 Maatskaplike veranderlikes

In die sosio-politiese omgewing is daar sekere maatskaplike-, demografiese- en politiese

tendense wat in ag geneem moet word tydens die strategiese beplanningsproses waarvan die belangrikste vervolgens genoem word:

- sosiale opheffing en regstellende aksies veral na die bewind oornome van die nuwe Suid-Afrikaanse Regering;
- toenemende werkloosheid;
- VIGS en ander epidemies;
- Regeringsbeleid ten opsigte van staatsvoedselskemas;
- afname in reële besteebare inkomste;
- omgewingsbewuste programme;
- waardes, houdings en voorkeure van verbruikers; en
- die moontlike agteruitgang in dienste en infrastruktuur.

4.2.2.2 Demografiese veranderlikes

- Migeringspatrone;
- hoë bevolkingsgroei in die Swart en Kleurling groepering;
- verstedeliking en ontvolking van die platteland; en
- toetrede van bestaansboere.

4.2.2.3 Politieke veranderlikes

- Voortslepende geweld en onstabiliteit;
- moontlikheid van nasionalisering;
- grondhervormingsbeleid van 'n nuwe regering;
- weerstand teen verandering;
- afnemende simpatie teenoor die landbou en die onttrekking van die Staat ten opsigte van die finansiering vir die landbou;
- korrupsie, wanpraktyke en intimidasie; en
- arbeidswetgewing.

4.2.3 Tegnologiese omgewing

Tegnologie speel 'n baie belangrike rol in die bemarking van boerdery-insette, sowel as in die produksie en die bemarking van boerdery-uitsette. Dit is vir die koöperasie aan die insetkant van uiterste belang om tegnologie te bestuur, veral met die huidige tendens van toenemende mededingers in die landbou sektor. Van 'n verdere groot belang, is die die voordeel wat tegnologie aan die boer bied in terme van verbeterde en ook meer ekonomiese boerderypraktyke. Die volgende aspekte sal deurgaans in gedagte gehou moet word as belangrike tendense:

- verbeterde tegnologie by produksie, bemarking en verwerking van landbouprodukte;
- produksustitute;

- biotegnologie soos biologiese plaagbestryding;
- bekostigbaarheid van tegnologie; en
- opleidings en ontwikkelingstegnologie.

4.2.4 Ekologiese omgewing

Druk word toenemend op die landbou geplaas ten opsigte van die beskerming en instandhouding van die natuurlike hulpbronne. Hierdie aspek is nie noodwendig altyd tot die korttermyn ekonomiese voordeel van die boer nie en kan dus stremmend op die boerdery produksie inwerk. Die volgende ekologiese faktore moet in aanmerking geneem word met die beplanning van strategie:

- instandhouding van boerdery hulpbronne;
- biotegnologiese benutting;
- invloed van nuwe toetreders tot die landbou;
- nuwe RSA Regering se betrokkenheid ten opsigte van aspekte soos gronderosie, lug- en waterbesoedeling, bosindringing; en
- toenemende verswakking van die osoonlaag en die gepaardgaande gevolge soos verhoogde ultraviolet bestraling, hoër temperature en die sogenaamde kweekhuis effek.

4.3 INDUSTRIËLE OMGEWING

Die industriële omgewing waarbinne MGK homself bevind, het hoofsaaklik te doen met die handel in landbou-insetgoedere en landbouverwante dienste.

Dit het ook betrekking op die hantering, opberging, verwerking en bemarking van landbouprodukte soos byvoorbeeld mielies, oliesade, koring, katoen, rissies, paprika en bone. Sekondêre bedrywighede en funksies binne die industrie, is die verskaffing van landbou-ontwikkelingsdienste, verskaffing van produksiekrediet, oesversekering en kort-termyn versekeringsdienste. MGK is ook betrokke in die vervaardiging van veevoere en mieliemeel, sowel as in die verwerking en skoonmaak van saad.

Indien aanvaar word dat die grootste persentasie van nie-lede besigheid nie landbouverwant is nie, kan aanvaar word dat die totale ledebesigheid minus die totale nie-lede besigheid dus wel landbouverwant is. Twee en tagtig persent van die totale omset van MGK is dus direk verwant aan die landbou industrie.

Primêr is MGK betrokke in die handel met landbou-insette en die hantering van landbou-uitsette. MGK hanteer ongeveer 80 000 verskillende items wat hoofsaaklik boerderyverwant is. Tagtig persent van die omset van die Handelsdepartement word behaal deur die handel in slegs agt hoofprodukreekse (Tabel 4.1).

4.3.1 Mededingende kragte

Tabel 4.1 gee 'n uiteensetting van hoe hierdie produkreekse in die industrie figureer ten opsigte van die vyf mededingende kragte naamlik mededingende ondernemings, nuwe toetreders, substitute, leweransiers, en klante. Hierdie ontleding is gedoen na aanleiding van die mededingende kragte model soos uiteengesit volgens Thompson & Strickland (1990:69).

4.3.2 Mededingers se verwagte aksies

In die algemeen is die verwagting dat mededinging beslis kan toeneem. Nuwe toetreders word beslis verwag veral na opheffing van sanksies en die internasionalisering van Suid-Afrikaanse bedrywe. Die beskerming van plaaslike bedrywe moet ook beoordeel word teen die agtergrond van die bepalinge van die Algemene Ooreenkoms oor Tariewe en Handel.

TABEL 4.1 DIE AGT HOOFPRODUKREEKSE

MEDEDINGENDE KRAKTE	BEMESTING-STOWWE	BRANDSTOF	LANDBOU-CHEMIKALIEë	VEEVOER
MEDEDINGENDE ONDERNEMINGS				
Markgrootte	R35 milj.	R40 milj.	R15 milj.	R20 milj.
Markaandeel	30%	40%	23%	60%
Mededinging	Redelik	Hoog	Baie hoog	Hoog
Markgroei	Geen	Geen	Geen	Geen
Voorraadkoste	Hoog	Laag	Redelik	Hoog
NUWE TOETREDERS				
Verbruikerslojaliteit	Matig	Matig	Matig	Hoog
Kapitaalbehoefes	Hoog	Hoog	Laag	Hoog
Wetlike beperkings	Geen	Hoog	Hoog	Hoog
Distribusie	Duur	Duur	Duur	Duur
Toetree struikelblok	Baie hoog	Baie hoog	Baie hoog	Hoog
Uittree struikelblok	Hoog	Hoog	Min	Geen
SUBSTITUTE				
Dryfkragte	Geen	Deregulering	Biologiese plaagbeheer	Geen
Wetlike beperkings	Hoog	Hoog	Matig	Matig
Integrasie tendense	Laag	Laag	Terugwaarts	Geen
LEWERANSIERS				
Leweransiersmag	Redelik	Sterk	Sterk	Sterk
Produkkenmerke	Standaard	Standaard	Gedifferensieerd	Standaard
Mededinging	Hoog	Hoog	Hoog	Redelik
KLANTE				
Lojaliteit	Matig	Laag	Hoog	Baie hoog
Klantemag	Dienslewering	Dienslewering	Dienslewering	Dienslewering

TABEL 4.1 DIE AGT HOOFPRODUKREEKSE (vervolg)

MEDEDINGENDE KRAGTE	DIERE- GESONDHEID	HARDEWARE	SAAD	VOEDSEL
MEDEDINGENDE ONDERNEMINGS				
Markgrootte	R5 milj.	R7 milj.	R12 milj.	R20 milj.
Markaandeel	60%	35%	75%	50%
Mededinging	Hoog	Redelik	Redelik	Redelik
Markgroei	Geen	Geen	Geen	Geen
Voorraadkoste	Laag	Hoog	Laag	Redelik
NUWE TOETREDERS				
Verbruikerslojaliteit	Laag	Laag	Baie hoog	Hoog
Kapitaalbehoefes	Hoog	Redelik	Hoog	Redelik
Wetlike beperkings	Baie hoog	Geen	Hoog	Hoog
Distribusie	Duur	Redelik	Duur	Duur
Toetree struikelblok	Baie hoog	Laag	Baie hoog	Redelik
Uittree struikelblok	Laag	Laag	Hoog	Laag
SUBSTITUTE				
Dryfkragte	Geen	Tegnologie	Geen	Geen
Wetlike beperkings	Hoog	Laag	Redelik	Laag
Integrasie tendense	Geen	Voorwaarts	Geen	Geen
LEWERANSIERS				
Leweransiersmag	Laag	Laag	Hoog	Laag
Produkkenmerke	Standaard	Gedifferensieerd	Standaard	Standaard
Mededinging	Hoog	Laag	Redelik	Redelik
KLANTE				
Lojaliteit	Redelik	Laag	Baie hoog	Laag
Klantemag	Laag	Laag	Laag	Laag

'n Belangrike tendens is die privatisering van bemarkingsfunksies van verskaffers. Agente word vir die doel aangestel en dit is vir die koöperasie onmoontlik om in alle gevalle as agent op te tree. Dit het tot gevolg dat nuwe agente aangestel word, wat nie net die koöperasie se verskaffer is nie, maar ook 'n onderneming is in eie reg wat poog om soveel moontlik markaandeel te verkry. As verskaffer bemark hierdie agente hoofsaaklik deur die koöperasie, maar in die praktyk word soms geen geleentheid ontsien om eerder direk aan 'n klant te verkoop nie. Winsmarges is in sulke gevalle hoër en 'n klantebasis word sodoende versterk. Verskaffers se lojaliteit is dus 'n kritiese belangrike aspek wat beslis in gedagte gehou moet word met die formulering van 'n strategie.

Markgerigte denke as 'n kritiese suksesfaktor in die landbou, stimuleer moontlike toetreders tot die industrie. As gevolg van die klimaatstoestande en ander faktore wat produksie nadelig beïnvloed, begin boere ook toenemend kyk na eie waarde-toevoegingsmoontlikhede.

Die kostes daaraan verbonde om produkte, wat nie in klante se behoeftes voorsien nie, in meer aanvaarbare vorme om te skakel ontketen egter monopolistiese kragte in vervaardiging, sowel as in die groot- en kleinhandel. Gesien uit 'n industriële oogpunt, is die toetrede van die boere in waardetoevoegings moontlikhede 'n sleutelement en behoort hierdie aspek hetsy direk deur die koöperasie, of indirek deur middel van hulpverlening aan die boer, aandag te kry in strategieformulering.

4.3.3 Sleutelsuksesfaktore

Sleutelsuksesfaktore is tot 'n groot mate gesetel in die benutting van bestaande hulpbronne. Markgerigte denke is beslis 'n kritiese faktor om die Suid-Afrikaanse landbou te bevorder. Die algemene probleem in 'n Eerste Wêreldse ekonomie, is dat daar te veel produkte is vir te min klante. In Suid-Afrikaanse landbou is dit juis een van die belangrikste redes vir die voortdurende afname in die ruilvoet van die landbou.

Sleutelsuksesfaktore behoort gerig te word deur wetenskaplike markverdelingsaksies, gevolg deur deeglike navorsing oor behoeftes in sekere teikenmarkte en navorsing oor

die ontwikkeling van produkte wat in behoeftes voorsien. Hierdie aksies behoort ondersteun te word deur markgerigte denke en opleiding van produsente-lede oor produksie van basiese produkte.

Vir die koöperasies is die finansiële posisie van die boer van uiterste belang. Lojaliteit en koopkrag is in direkte verband met die sukses van die boer en dit is dus wenslik dat die boere deur middel van die koöperasie meer betrokke moet raak in die bemaking van hul produkte.

Vir die doel hiervan is deeglike marknavorsing nodig, omdat net geproduseer kan word waarvoor daar 'n aanbod is. Individueel kan boere nie hierdie rol self vervul nie en daarom word nouer betrokkenheid van die koöperasies ten opsigte van die produsent as 'n sleutelsuksesfaktor beskou.

Die volgende belangrike sleutelsuksesfaktore van MGK is ook geïdentifiseer:

- ledeloyaliteit en ledetevredenheid;
- gehalte en dienslewering;
- pryskompetisie;
- effektiwiteit en produktiwiteit van direksie, bestuur en personeel; en
- kredietverskaffing en finansiering.

4.3.4 Industrie-aanloklikheid

Die grootste rede vir die onaantreklikheid van die landbou-industrie is die klimaatstoestande, 'n aspek waaroor daar geen beheer is nie. Bykomende faktore is die dalende ruilvoet, die toekomstige beleid van die regering insake aspekte soos grondbesit, beskerming en subsidies. Wat die groot insette betref, is toetrede relatief maklik mits

voldoende kapitaal beskikbaar is. Toetrede is dus redelik aanloklik maar mededinging sowel as die genoemde faktore, veroorsaak tans 'n lae belangstelling in die industrie veral van plaaslike bronne.

As gevolg van die deregulering van bemarkingsrade en die opheffing van sanksies, is daar 'n toenemende aanloklikheid vanaf die buiteland. Nuwe toetreders word dus verwag, alhoewel die politieke situasie met die gepaardgaande gevolge tans streng gemonitor word deur oorsese beleggers.

4.4 OPERASIONELE OMGEWING

4.4.1 Posisie van mededingers

Die posisie van mededingers in die MGK bedieningsgebied kan in drie hoofgroepe gedeel word. Eerstens, die buurkoöperasies wat nie baie aktief is as mededingers nie. Tweedens, privaat ondernemings en maatskappye binne sowel as buite die koöperasie se bedieningsgebied en derdens, MGK se eie verskaffers wat as direkte konkurrente optree.

4.4.1.1 Buurkoöperasies

Die rol van mededinging in hierdie geval is oor die algemeen nie baie beduidend nie. Belangrik egter, is dat dit wel as 'n bedreiging beskou moet word veral nou, nadat gebiedsbeskerming wat deur koöperasies geniet is, opgehef is. In die geval van 'n mededingende buurkoöperasie is MGK in die unieke situasie dat daar ook 'n ander koöperasie, naamlik die Magaliesbergse Koöperatiewe Tabak Vereniging (MKTV) gesetel is in Brits, sowel as in Rustenburg. In hierdie twee streke is daar dus twee koöperasies wat tans dieselfde produkte lewer wat bemarking van landbouinsette betref. 'n Groot aantal MGK lede is ook lede van MKTV. Mededinging kom dus wel voor in hierdie geval alhoewel MGK nie die geleentheid proaktief benut nie.

4.4.1.2 Privaat ondernemings

Privaat ondernemings, veral in die vorm van agente van groot insetverskaffers speel 'n beduidende rol. In die geval is mededinging hoofsaaklik te vinde in die mark van: hardeware, landbouchemikalieë, onderdele en herstelwerk aan voertuie, trekkers, stropers en landbouwerktuie, besproeiingstoerusting en meelprodukte.

4.4.1.3 Verskaffers

Hierdie vorm van mededinging is tans vir die bestuur van MGK 'n groot knelpunt. Eie verskaffers verkoop hul produk direk aan die mark, soms teen dieselfde prys en selfs ook laer as waarvoor die koöperasies dit sou aankoop. Die enigste struikelblok in die oë van die verskaffer is die klant se kredietwaardigheid. Die koöperasie beskik dus oor die unieke mededingende voordeel om die rol van finansierder ook te kan speel. Ongelukkig egter, is mededinging ten opsigte van finansiering besig om vinnig toe te neem deur ander finansieringsinstellings. Dit het die gevolg dat die klant oor eie fondse beskik en dus in die posisie is om te beding vir pryse. Dit is ook 'n ontwikkelende tendens dat verskaffers van groter insette soos saad en kunsmis self finansiering gee.

Hierdie tendens is lank reeds bekend in die koöperasiewese en kan slegs beheer word deur vennootskapsverhoudings met verskaffers en verhoogde bemerkingseffektiwiteit. Landboukoöperasies het 'n verdere unieke mededingende voordeel dat sy klante ook eienaars (lede) is van die onderneming. Hierdie aspek het uiteraard ook negatiewe gevolge, maar behoort eerder as 'n geleentheid en nie as 'n bedreiging beskou te word nie.

4.4.2 Verskaffers

MGK streef daarna om goeie verhoudings met verskaffers te handhaaf. In hierdie hoogs mededingende sektor is dit van die allergrootste belang om in vennootskapsverhoudings die mark te bedien. Die teendeel, is die ontstaan van mededingers in verskaffers soos bespreek onder punt 4.4.1.3 . Vervolgens poog MGK daarna om skaalvoordele te

bewerkstellig met die aankoop van boerderyinsette.

Die bestuur van verskaffers en die gepaardgaande aankoopfunksie is huidig 'n knelpunt vir die bestuur van MGK, veral as gevolg van die feit dat boerdery-insette toenemend styg teenoor toenemende verlaging van produkpryse. Mededinging tussen verskaffers is kompetierend en dus kan die koöperasie deur goeie bestuur tot voordeel van die klant optree.

4.4.3 Menslike hulpbronne

Die beskikbaarheid van menslike hulpbronne in die industrie is nie 'n probleem nie. Tans oorskry arbeidsaanbod die vraag, veral op laer arbeidsvlakke. Arbeid is relatief stabiel, alhoewel die algemene verwagting is dat 'n moontlike nuwe Regering, met gepaardgaande verwagtings en nuwe wetgewing veranderings kan meebring.

4.5 SAMEVATTING

Een van die belangrikste faktore wat blootgelê is in die ontleding van die landbou-industrie, is dat daar veranderings van ingrypende aard verwag kan word in die nabye toekoms. Landboukoöperasies en sy lede sal dus moet voorberei ten opsigte van aanpassingsvermoë. Weerstand teen veranderings het egter oor die jare 'n kenmerkende eienskap geword van die landbousektor en kan dus 'n knelpunt wees.

Dit is 'n feit dat die Suid-Afrikaanse landbouindustrie al 'n geruime tyd onder ernstige ekonomiese druk gebuk gaan. Prysindexe van landbouprodukte wat nie tred hou met die stygende insetkoste nie, veroorsaak 'n voortdurende verlaging in netto inkomste en dus ook koopkrag. Die gevolg hiervan is dat die industrie vanaf vervaardiger van insette tot produsent hom in 'n voortdurende stryd bevind om winsgewindheid te handhaaf.

Vervolgens is daar in hierdie hoofstuk gekyk na die werklikheid dat boere sowel as hul koöperasies, moet begin dink om self waarde by landbouprodukte te voeg. Die voorwaarde moet egter altyd wees, om vooraf deeglike marknavorsing te doen.

Daar is aandag gegee aan die mededingende omgewing en veranderlikes. Mededingers speel 'n groot rol en die bedreigings wat hieruit mag voorkom is genoem.

Die onaanloklikheid van die industrie is genoem, maar daar word beklemtoon dat nuwe toetreders tot die industrie vanweë politieke veranderings, nie uit die oog verloor moet word nie.

In die volgende hoofstuk word die ontleding van resultate gedoen, waarna sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings geïdentifiseer en met mekaar in verband gebring word.

HOOFSTUK 5

EMPIRIESE STUDIE

5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die prosedure beskryf wat gevolg is om 'n meningsopname van lede van MGK te verkry.

Alhoewel daar verwag is dat die uitslag van die empiriese ondersoek, nie die verwagte aanbevelings van die strategiese beleidsrigting van die handelsafdeling van MGK betekenisvol sal beïnvloed nie, is daar gepoog om deur middel van die meningsopname te bepaal hoe taktiese planne ontwerp kan word ter ondersteuning van die aanbevole strategieë.

Uit die resultate van die vraelys is ontledings gedoen ten opsigte van vier dimensies, naamlik die gesindheid en verwagtings van lede ten opsigte van die omgewingsprofiel, die beeld wat lede van MGK het teenoor die koöperasie en die vlak van tevredenheid met betrekking tot diensverskaffing.

In die vraelys is 'n afdeling met algemene vrae, waarvolgens respondente gegroepeer kan word volgens handelstak, ouderdom en jare lidmaatskap.

5.2 NAVORSINGSMETODIEK

5.2.1 Vraelysopname

Vraelyste is per pos, sowel as deur handafleverings en -insamelings hanteer. 'n Verteenwoordigende steekproef is bepaal ten opsigte van elke handelstak se ledeklante. As gevolg van strategiese redes is besluite geneem ten opsigte van watter lede vraelyste per hand moet ontvang. Die betrokke handelstak se personeel was behulpsaam met die aflevering en insameling van die vraelyste. Daar is deurgaans gepoog om anonimiteit

te verseker.

5.2.2 Steekproef

Tabel 5.1 gee ’n uiteensetting van die populasie en die steekproefgrootte, sowel as die responskoers per handelstak.

TABEL 5.1 POPULASIE EN STEEKPROEFGROOTTE PER HANDELSTAK

HANDELSTAK	POPULASIE	STEEKPROEF	PER HAND AFGELEWER	GEPOS	RESPONS- KOERS
Pretoria	308	33	20	13	58%
Brits	927	80	40	22	61%
Magaliesburg	466	52	25	27	57%
Marikana	148	16	10	6	80%
Rustenburg	480	53	25	28	65%
Northam	92	10	10	0	100%
Dwaalboom	91	10	10	0	100%
Thabazimbi	288	32	20	12	75%
TOTAAL	2 800	286	160	108	66%

5.2.3 Samestelling van die vraelys

’n Askrif van die vraelys wat tydens die ondersoek gebruik is word as Bylae A aangeheg. Die vraelys bestaan uit 4 afdelings wat as volg uiteengesit is:

Afdeling A bestaan uit vrae wat algemene inligting verskaf vir klassifikasie doeleindes. ’n Demografiese profiel ten opsigte van ouderdom en jare lidmaatskap van die respondente per handelstak word in Tabele 5.2 en 5.3 aangetoon. Diagramme 5.1 en 5.2 toon dieselfde profiele aan vir die totale steekproef.

Afdeling B bestaan uit vyf vrae wat die algemene toekomsverwagtings en -gesindheid ten opsigte van die omgewing weergee.

Afdeling C toets die dimensies ten opsigte van kommunikasie tussen MGK en sy lede. Tien vrae word gevra met 'n keuse antwoord van vier. Hierdie verwagtings word getoets om te bepaal of kommunikasie as sulks, stremmend is ten opsigte van die aanbevole strategieë.

Afdeling D word gebruik om deur middel van twaalf vrae die beeld van MGK by sy lede te toets. Gevolgtrekkings word gemaak dat daar 'n verband bestaan tussen ouderdomsgroeperinge en die persepsie oor die beeld van MGK.

In Afdeling E word diens as 'n dimensie getoets. Hier word twaalf vrae gevra met 'n keuse antwoord van vier. Gevolgtrekkings word gemaak ten opsigte van klante tevredenheid, en merkbare verskille in tevredenheidsvlakke word aangetref tussen die onderskeie handelstakke.

5.3 AANBIEDING VAN RESULTATE

5.3.1 Afdeling A

In afdeling A is 'n uiteensetting verkry van die ouderdomsverspreiding sowel as jare lidmaatskap van die respondente. Die gemiddelde ouderdom van die respondente is 55 jaar, terwyl die werklike gemiddelde ouderdom van lede 51 jaar is. Die mediaan, naamlik 60 respondente, is ten opsigte van die ouderdomsontleding in die groep tussen 50 en 60 jaar.

Volgens resultate van die derde vraag is 64% van die respondente wel lede van 'n boerevereniging of boerestudiegroep.

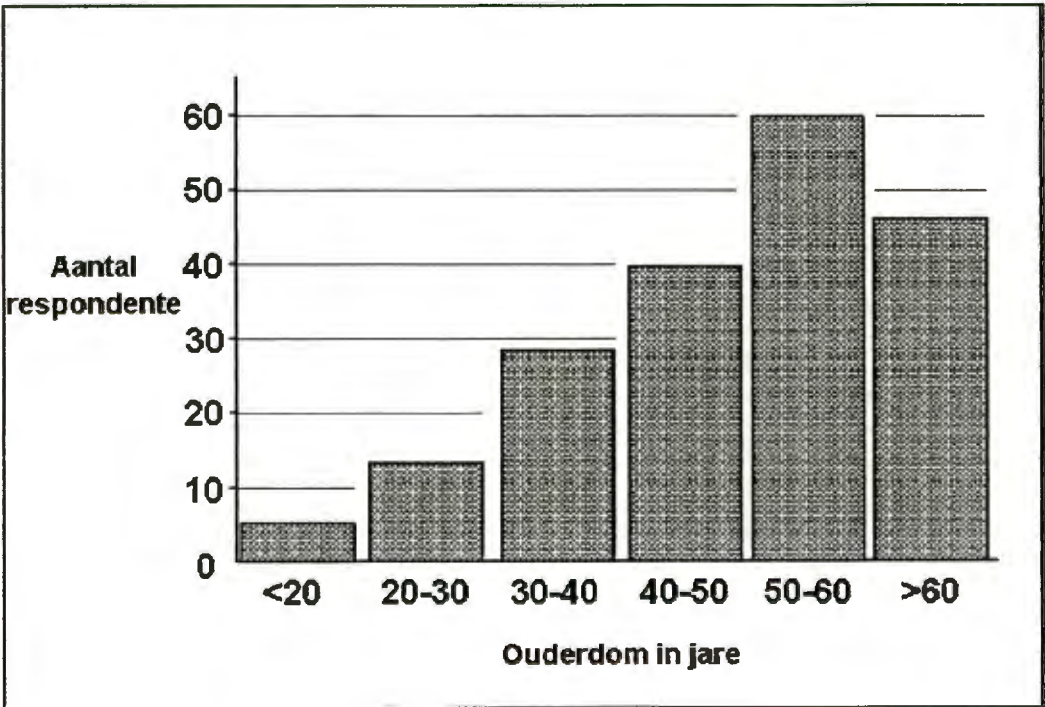
Tabelle 5.2 en 5.3 gee onderskeidelik 'n uiteensetting van die ouderdomsgroepering en jare lidmaatskap van die respondente deur middel van 'n persentasie uitdruk per handelstak.

Diagramme 5.1 en 5.2 gee onderskeidelik ’n uiteensetting van die ouderdomsverspreiding en jare lidmaatskap van respondente in totaal.

TABEL 5.2 OUDERDOMSGROEPERING VAN RESPONDENTE

TAK	JONGER AS 20	TUSSEN 20-30	TUSSEN 30-40	TUSSEN 40-50	TUSSEN 50-60	OUER AS 60
Pretoria	0%	5%	10%	21%	32%	32%
Brits	2%	4%	16%	18%	35%	25%
Magaliesburg	3%	6%	13%	20%	40%	18%
Marikana	0%	8%	15%	15%	31%	31%
Rustenburg	3%	6%	18%	20%	23%	30%
Northam	10%	10%	20%	30%	10%	20%
Thabazimbi	4%	8%	8%	29%	42%	9%
Dwaalboom	0%	10%	20%	20%	20%	30%

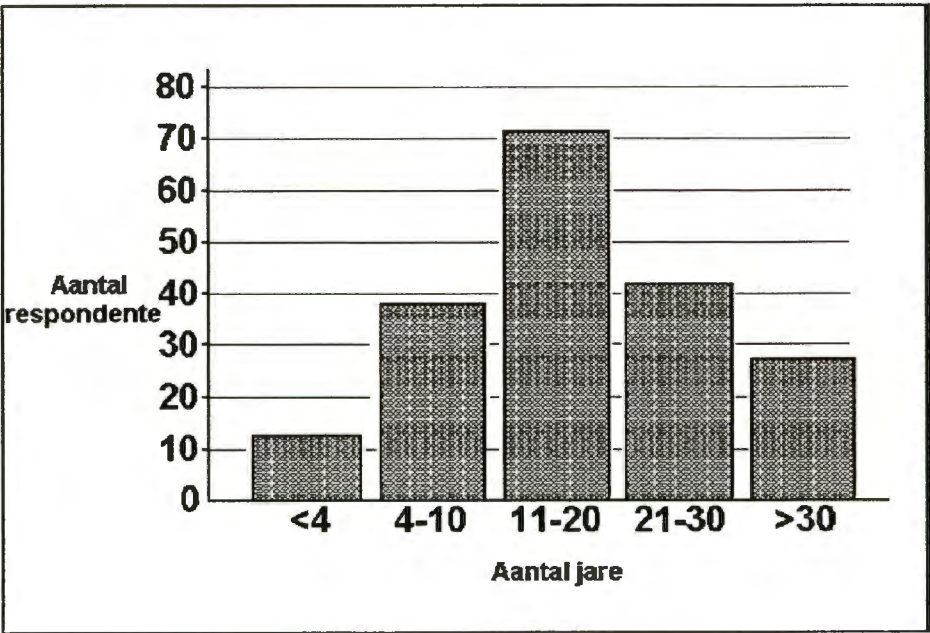
DIAGRAM 5.1 OUDERDOMSVERSPREIDING (IN TOTAAL)



TABEL 5.3 VERSPREIDING VAN JARE LIDMAATSKAP VAN RESPONDENTE

TAK	MINDER AS 3	TUSSEN 4 - 10	TUSSEN 11 - 20	TUSSEN 21 - 30	LANGER AS 30
Pretoria	5%	16%	42%	26%	11%
Brits	6%	22%	35%	18%	19%
Magaliesburg	3%	23%	30%	30%	14%
Marikana	8%	15%	31%	38%	8%
Rustenburg	9%	21%	41%	15%	14%
Northam	10%	10%	40%	20%	20%
Thabazimbi	4%	17%	46%	21%	12%
Dwaalboom	10%	20%	40%	20%	10%

DIAGRAM 5.2 LIDMAATSKAPVERSPREIDING (IN TOTAAL)



5.3.2 Afdeling B

Die algemene toekomsverwagtings en gesindheid van die respondente teenoor die omgewingsinvloede is hier bepaal, deur middel van twee vrae met vyf onderafdelings elk. Dieselfde vrae is aangebied oor die verwagtings ten opsigte van 1994 en 1999. Geen betekenisvolle verskil kon egter afgelei word in die meting van hierdie dimensie ten opsigte van 1994 en 1999 nie. 'n Afleiding wat wel gemaak word, is die oorwegend negatiewe beeld wat verwag word, veral ten opsigte van die ekonomiese omgewing wat volgens die hoeveelheid respondente 'n toenemende groter invloed gaan uitoefen.

Ten opsigte van 1994 het 81% van die respondente aangetoon dat die omgewingsdimensies wat getoets is, in 'n groot tot baie groot mate 'n invloed op die boerdery gaan uitoefen. Slegs 2% van die respondente het die mening dat die omgewingsfaktore geen invloed sal hê op die boerdery nie, terwyl die oorblywende 17% se mening is dat dit slegs tot 'n klein mate 'n invloed sal uitoefen.

Geen verband kon bepaal word tussen ouderdomsgroeperinge en die verwagtings oor die toekoms nie.

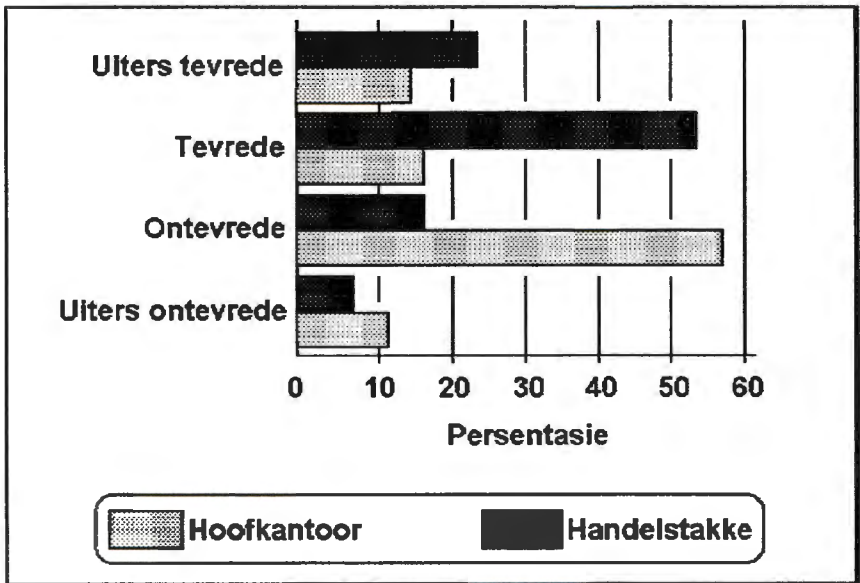
Verskille in verwagtings ten opsigte van die omgewingsinvloede kan wel afgelei word tussen respondente van die verskillende handelstakke. Die grootste persentasie van respondente wat uitermatig bekommerd is oor die omgewingsinvloede, is afkomstig uit die Brits-, Magaliesburg- en Thabazimbi distrikte.

5.3.3 Afdeling C

Kommunikasie tussen MGK en sy lede is as 'n dimensie getoets deur middel van tien vrae met 'n keuse antwoord van vier. Vrae in afdeling E is ook gebruik vir die meting van hierdie dimensie. Volgens die resultate, ag 73% van die respondente kommunikasie as uiters belangrik. Wat hierdie aspek betekenisvol maak, is dat kommunikasie met MGK as 'n baie swakpunt na vore kom.

Diagram 5.3 gee 'n uiteensetting van die verskille in persepsie ten opsigte van kommunikasie tussen die hoofkantoor en lede, teenoor die persepsie ten opsigte van kommunikasie tussen die naaste handelstak en lede.

DIAGRAM 5.3 PERSEPSIE TEN OPSIGTE VAN KOMMUNIKASIE



Twee en sestig persent van die respondente is ontevrede met die kommunikasie met MGK hoofkantoor, terwyl kommunikasie met die naaste handelstak nie dieselfde swak dimensies toon nie. In hierdie geval is 23% van die respondente uiteers tevrede, 53% is tevrede, 17% is ontevrede en 7% is uiteers ontevrede. Slegs 27% van die respondente is van mening dat kommunikasie nie so 'n belangrike rol speel nie.

Interessante gegewens wat hieruit na vore kom is die volgende:

- plaasbesoeke deur die bestuur van MGK word deur 83% van die respondente as uiteers belangrik beskou;
- die MGKaner as kommunikasiemedium word deur 69% van die respondente as belangrik beskou;

- die bywoon van inligtingsdae word deur 68% van die respondente as belangrik beskou, terwyl 23% dit as 'n lae belangrikheid bestempel;
- advertensies en promosies van handelsware van die handelstakke word deur 62% van die respondente as belangrik beskou, terwyl 29% dit as uiters belangrik bestempel; en
- radio-advertensie word as minder belangrik geag, deurdat 59% van die respondente dit as 'n lae belangrikheid beskou en 16% dit glad nie belangrik ag nie.

5.3.4 Afdeling D

In hierdie afdeling is twaalf vrae gevra om die beeld-dimensie te toets. Die vrae is in hierdie geval toegespits op die onderneming in totaliteit en 'n keuse antwoord van vier is ook in hierdie twaalf vrae toegelaat. Afleidings wat gemaak is, is dat die persepsie van die respondente ten opsigte van die beeld van MGK oorwegend baie swak is. Hier kom ook 'n interessante verband na vore tussen ouderdomsgroepeerings en persepsie oor beeld. Volgens die resultate van die vrae van hierdie afdeling is die respondente se beeld ten opsigte van MGK as volg:

65% het 'n negatiewe beeld

12% het 'n neutrale beeld

23% het 'n positiewe beeld

Die interessante afleiding ten opsigte van ouderdomsgroepeerings en die persepsie oor beeld, is dat 80% van die negatiewe beeld-gevalle afkomstig is uit die ouderdomsgroep van 30 tot 50 jaar.

5.3.5 Afdeling E

In hierdie afdeling word twaalf vrae gevra met die doel om die tevredenheid van die diensaspek van MGK te meet.

Aangesien hierdie afdeling se vrae meer gerig is op die lid se ervaring van diens by sy betrokke handelstak, word hier 'n direkte verband aangetref tussen diens soos deur die respondent ervaar en die betrokke handelstak.

Tabel 5.4 gee 'n uiteensetting van die persentasie verdeling van respondente teenoor die vlak van ontevredenheid per handelstak .

TABEL 5.4 VLAKKE VAN ONTEVREDENHEID

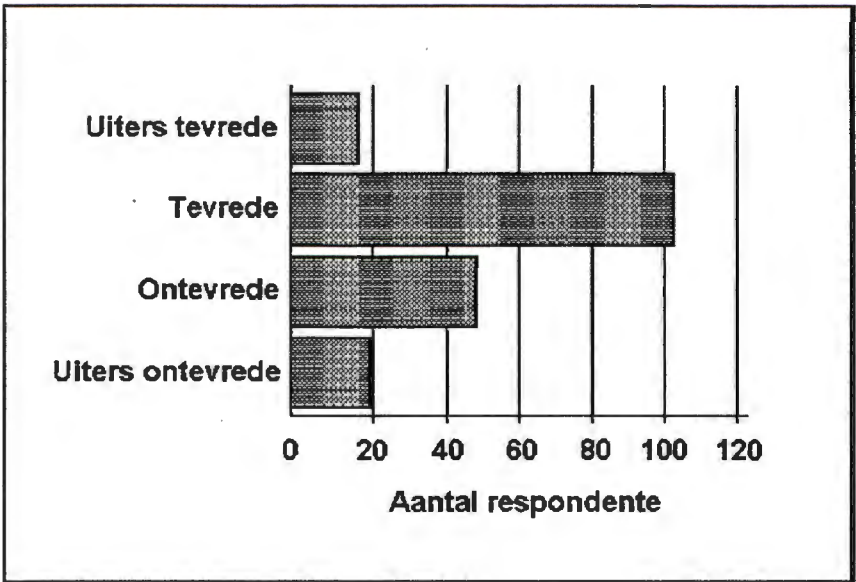
HANDELSTAK	UITERS ONTEVREDE	ONTEVREDE	TEVREDE	UITERS TEVREDE
Pretoria	5%	11%	79%	5%
Brits	12%	43%	33%	12%
Magaliesburg	7%	17%	70%	6%
Marikana	0%	8%	77%	15%
Rustenburg	6%	18%	65%	11%
Northam	20%	50%	20%	10%
Dwaalboom	10%	10%	70%	10%
Thabazimbi	17%	37%	42%	4%

Volgens hierdie ontleding is die grootste bekommernis op Brits, Northam en Thabazimbi. Onderskeie handelstakke kan verder ontleed word ten opsigte van tevredenheidsvlakke van diens en dit kan dus deel uitmaak van taktiese planne ter ondersteuning van die aanbevole strategieë.

Diagram 5.4 gee 'n uiteensetting van die totale tevredenheidsvlakke van diens van die respondente ten opsigte van die handelstakke. Die afleiding kan hieruit gemaak word dat diens as sulks, nie as 'n algemene probleem met betrekking tot die handelstakke

beskou hoef te word nie.

DIAGRAM 5.4 TEVREDENHEIDSVLAKKE VAN DIENS



5.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die empiriese navorsing wat noodsaaklik is vir die uiteindelijke formulering van 'n bemarkingstrategie.

Die metodiek en die omvang van die navorsing is bespreek, waarna die resultate per afdeling van die vraelys aangebied is.

HOOFTUK 6

INTERNE ONTLEDING VAN DIE HANDELSAFDELING VAN DIE MAGALIESBERGSE GRAANKOÖPERASIE

6.1 INLEIDING

Ten einde faktore te identifiseer wat die winsgewindheid en voortbestaan van die onderneming sal beïnvloed en dus bepalend is in die ontwikkeling en formulering van suksesvolle strategieë, is 'n interne ondersoek van uiterste belang. Die strategiese betekenis van 'n onderneming se interne bevoegdhede, word gemeet op 'n basis van die geleenthede en bedreigings teenwoordig in die onderneming se mededingende industrie-omgewing (Pearce en Robinson, 1991:181). Sterk- en swakpunte intern tot die onderneming, word ook geïdentifiseer sodat 'n passing daarvan met geleenthede en bedreigings van die omgewing gedoen kan word. Hierdie tegniek staan bekend as die SWOT-ontleding.

6.2 INTERNE ONTLEDING

6.2.1 Sterk- en swakpunte

6.2.1.1 Sterkpunte

- Die koöperatiewe ondernemingsvorm met spesifieke verwysing na die klant (lid) wat ook die eienaar is van die onderneming;
- samestelling, kundigheid en stabiliteit van die direksie, bestuur en personeel;
- goeie infrastruktuur en fasiliteite wat geografiese verteenwoordiging vir ledebediening bevorder;
- kredietverskaffing en finansiering aan lede;

- verteenwoordiging op direksie en bestuur van ander organisasies;
- kollektiewe bedingingspotensiaal;
- menslike hulpbronne;
- die inligtingstelsel voldoen aan die behoeftes;
- MGK is goed geposisioneer ten opsigte van nie-lede besigheid; en
- betroubare verskaffers.

6.2.1.2 Swakpunte

- Beperkte en duur finansiering;
- aanpassingsvermoë en politieke sentiment wat 'n groot invloed uitoefen op besluitneming en strategie;
- lang tydsbestek van besluitneming ten opsigte van lede aangeleenthede, deurdat ledevergaderings gehou moet word om besluitneming aanvaar te kry;
- klant (lid) is eienaar van die koöperasie;
- gebrekkige diversifikasie, deurdat slegs die landbou hoofsaaklik bedien word;
- relatief duur bedieningstrukture;
- beperkte beskikbare kapitaal;
- ledebetrokkenheid en ledeloyaliteit;

- nie mededingende pryse van insetkommoditeite;
- onvoldoende bedingingsvermoë;
- onvoldoende advertensie en promosie programme;
- geografiese ligging van die koöperasie met betrekking tot verteenwoordiging in die bedieningsgebied;
- hoë voorraadhouding en lae omsetsnelheid;
- diensleweringdoelwitte en winsgewindheidsdoelwitte is dikwels botsend van aard;
- beeld;
- marknavorsing; en
- gebrekkige kommunikasie met lede.

6.2.2 Geleenthede en bedreigings

6.2.2.1 Geleenthede

- Dislojale en onbetrokke lede kan met relatief min moeite weer betrek word;
- toetrede van bestaansboere tot die landbousektor;
- kollektiewe bedinging;
- gebrekkige en tekorte aan waardetoevoegings bedrywe;
- eksploitering van die nie-ledemark;

- politieke verwickelinge en nuwe beleidsrigting van die RSA Regering;
- in- en uitvoergeleenthede;
- vergroting van markaandeel in bestaande mark;
- deregulering van bemarkingsrade;
- die verwagte ekonomiese oplewing in Suid-Afrika en die gepaardgaande groeiende vraag na voedsel; en
- die wysiging van die Koöperasiewet, 1981 (Wet no 91 van 1981).

6.2.2.2 Bedreigings

- Gebrekkige ledeloyaliteit en negatiewe beeld van MGK;
- die invloed van politieke verwickelinge en veranderende wetgewing op die arbeidsmark, organisasieklimaat en moraal van lede en personeel;
- moontlike nuwe toetreders tot die landbou-industrie vanweë die opheffing van sanksies;
- die nuwe RSA Regering se beleid en houding teenoor die landbou-industrie wat tans 'n onbekende faktor is;
- ontstaan van mededingers in die vorm van nuwe ondernemings en verskaffers;
- toenemende diefstal;
- klimaatsfaktore;

- toenemende verswakking van die ruilvoet van die landbou;
- onwettige verhandeling van eenkanaal beheerde landbouprodukte;
- die relatief swak finansiële posisie en beperkte koopkrag van MGK se lede;
- aanvaarding van die bepalings van die AOTH;
- verstedeliking;
- die beperkte koopkrag en veranderende waardes, houdings en voorkeure van die Suid-Afrikaanse verbruiker;
- die volgehoue hoë inflasiekoers;
- ongunstige wisselkoerse en die gepaardgaande invloed op invoere;
- deregulering van beheerrade en dus vryer landboubemarking wat die sekuriteitswaarde van beheerde produkte nadelig gaan beïnvloed (De Villiers 1994:45);
- vakbondbedryghede;
- die beskikbaarheid, koste en risiko verbonde aan finansiering;
- die daling in grondpryse weens politieke onstabiliteit;
- lae omsetsnelheid; en
- veroudering van lede.

6.3 ONTLEDING VAN DIE HANDELSAFDELING

6.3.1 Kenmerke van bemarking deur die handelsafdeling

- 'n Baie wye produkreeks word bemark en handelsware strek vanaf feitlik alle boerdeyinsette tot kruideniersware en luukse huishoudelike produkte;
- die handelsafdeling hanteer 50 verskillende produkroepe wat verteenwoordigend is van ongeveer 80 000 verskillende produkitems. Vanweë hierdie diverse en omvangryke produkreeks, is dit belangrik om te weet watter produkte of produkreeks die grootste bydrae lewer tot die totale handelsomset. In totaal is daar 8 produkreeks geïdentifiseer wat 'n bydrae van 80% tot die handelsomset lewer.
- dieselfde produkte wat 'n 80% bydrae tot omset lewer, lewer 'n bydrae van gemiddeld 70% tot die totale handelsbrutowins.
- 'n belangrike kenmerk van die totale bemarkingsaspek, is dat slegs mielieprodukte en beperkte veevoerprodukte vervaardig word. MGK is ook betrokke by die verwerking, skoonmaak en voorbereiding vir verkoop van koring- en sojaboon-saad. Alle ander produkte is dus derdeparty produkte wat aangekoop word by verspreiders. 'n Verdere belangrike aspek is, dat sowat 30% van aangekoopte handelsware by 'n verskaffer aangekoop word wat nie die vervaardiger van die produk is nie;
- bemarking geskied hoofsaaklik binne die bedieningsgebied van MGK. Alhoewel daar geen wetlike aspekte meer bestaan ten opsigte hiervan nie, is daar tog informele ooreenkomste tussen aangrensende koöperasies, om mededinging binne die ander se bedieningsgebied te beperk;
- die persentasie nie-lede besigheid wat tans gedoen word is 18%;

- hoë en duur voorraadhouding;
- duur bedieningstrukture in terme van personeelgetalle, administrasiekoste, rentekoste en verliese aan voorraad;
- lae markaandeel;
- lae nettowins; en
- 84% van lede se omset met MGK is minder as R50 000 per jaar, terwyl slegs 0.8% 'n omset van meer as R500 000 per jaar handhaaf. Die gemiddelde omset per lid met MGK is R40 000 per jaar. Tabel 6.1 gee 'n uiteensetting van die lede se omsetverspreiding.

TABEL 6.1 LEDE OMSETVERSPREIDING

Minder as R50 000	84%
Tussen R50 000 en R100 000	8%
Tussen R100 000 en R150 000	3%
Tussen R150 000 en R200 000	1.6%
Tussen R200 000 en R300 000	1.3%
Tussen R300 000 en R400 000	0.8%
Tussen R400 000 en R500 000	0.5%
Meer as R500 000	0.8%

6.3.2 Handelsinkomste en -uitgawes

'n Verkorte handelsinkomstestaat word aangebied in Tabel 6.2. Wat hieruit baie duidelik na vore kom is dat, alhoewel daarin geslaag word om 'n nettowins te realiseer, dit 'n baie klein persentasie is wat uiteraard 'n groot risiko inhou.

TABEL 6.2 VERKORTE INKOMSTESTAAT VAN DIE HANDELSTAKKE

Jaar	1992	1993
Omset	59 796 747	63 144 877
Totale inkomste	9 732 661	10 250 107
Totale uitgawes	8 948 789	9 474 090
Netto surplus	783 872	776 017
% Nettowins	1.3%	1.2%

6.3.2.1 Inkomste ontleding

Soos reeds genoem, word gemiddeld 80% van die totale omset gegenereer deur verkope van slegs agt van die produkreekse wat hanteer word.

Dieselfde agt produkreekse verteenwoordig ongeveer 70% van die totale brutowins wat deur die handelsafdeling gegenereer word. Die gemiddelde brutowins van die handelsafdeling van MGK beloop 14.3% oor die afgelope twee finansiële jare.

Hierdie bydrae tot brutowins en omset sowel as die persentasie marktaandeel wat deur elkeen van hierdie produkreekse beset word, word per produkreeks uiteengesit in Tabel 6.3.

6.3.2.2 Uitgawe ontleding

Die ontleding van die totale uitgawes word uiteengesit in Tabel 6.4. Volgens hierdie tabel kan gemiddeld 80% van die totale uitgawes toegeskryf word aan salarisse en lone, rentekoste, administrasiekoste en verliese in handelsvoorraad weens diefstal en voorraadafskrywings.

TABEL 6.3 BYDRAE TOT BRUTOWINS, OMSET EN MARKAANDEEL DEUR AGT (25%) VAN DIE PRODUKREEKSE WAT DEUR DIE HANDELSAFDELING HANTEER WORD

PRODUKREEKS	% BYDRAE BRUTOWINS	% BYDRAE VERKOPE	% MARK AANDEEL
Bemestingstowwe	13	14	30%
Brandstof	5	22	40%
Dieregesondheid	6	4	60%
Hardeware	9	4	35%
Landbouchemikalieë	7	6	23%
Saad	8	9	75%
Veevoer	13	16	60%
Voedsel	9	5	50%
TOTAAL	70	80	--

TABEL 6.4 UITGAWE ONTLEDING

UITGAWES	% BYDRAE
Salarisse en lone	40
Rente: voorraad	10
Rente: vaste bates	12
Administrasiekoste	8
Verliese handelsvoorraad	10
Totaal	80 %

6.3.3 Prestasieprofielontleding

Ten einde 'n ontleding te doen van verskeie hoofkomponente van die handelsafdeling van MGK, is gebruik gemaak van 'n prestasieprofielontleding. Die volgende hoofkomponente is gebruik: aankoopbestuur, voorraadbestuur, bemarking en diens.

Onder elkeen van die kolomme (1 tot 4) in Tabel 6.5 word die persentasie van die betrokke dimensie wat in die spesifieke profiel val, gelys.

Die volgende maatstawwe is gebruik ten opsigte van kolomme 1 tot 4 :

- 1 = Baie swak en benodig definitiewe aandag.
- 2 = Swak en benodig aandag.
- 3 = Goed en benodig nie dringende aandag.
- 4 = Baie goed.

TABEL 6.5 PRESTASIEPROFIELONTLEDING

AANKOOPBESTUUR	1	2	3	4
Prysbedinging	60%	20%	10%	10%
Leweransiersooreenkoms	70%	10%	10%	10%
Produkverskeidenheid	10%	20%	50%	20%
Produkgehalte	0%	10%	10%	80%
VOORRAADBESTUUR	1	2	3	4
Beskikbaarheid	10%	30%	10%	60%
Kontinuïteit	20%	20%	30%	30%
Bevoorrading	20%	20%	20%	40%
Verliesbeheer	30%	20%	10%	40%
Omsetsnelheid	25%	40%	25%	10%
BEMARKING	1	2	3	4
Advertensie en promosie	60%	20%	10%	10%
Behoeftegerig	10%	20%	20%	50%
Aanpassingsvermoë	60%	20%	10%	10%
Teikenmark gefokus	20%	30%	30%	20%
Prysmededingendheid	20%	40%	30%	10%
Kennis van teikenmark	30%	20%	30%	20%
DIENS	1	2	3	4
Produkkenis	20%	20%	30%	30%
Nasorgdiens	20%	30%	10%	40%
Betroubaarheid	10%	30%	20%	40%
Klantekennis	30%	20%	30%	20%
Infrastruktuur	0%	10%	10%	70%
Aflewering	20%	50%	20%	10%
Vriendelikheid	0%	10%	20%	70%
Reaksievermoë	10%	20%	30%	40%

6.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is verskeie faktore geïdentifiseer wat bepalend is in die proses van ontwikkeling en formulering van 'n strategie vir die handelsafdeling van MGK. Interne bevoegdhede in terme van sterk- en swakpunte is gelys, sowel as die geleenthede en bedreigings teenwoordig in die industrie-omgewing.

Verskeie kenmerke van bemarking deur die handelsafdeling word genoem en klem word geplaas op die agt produkreekse wat die grootste bydrae lewer tot omset en brutowins.

Behalwe meelprodukte en 'n veevoerproduk, word alle ander produkte waarmee handel gedryf word, aangekoop. Alhoewel MGK oor goeie infrastruktuur beskik, is dit interessant om daarop te let dat ongeveer 30% van produkte wat aangekoop word nie by die vervaardiger gekoop word nie. Aangesien prys so 'n groot rol speel in die huidige bemarkingsveld, word die afleiding gemaak dat die laasgenoemde aspek verband hou met lae prysmededingendheid en waarskynlik ook die swak markaandeel.

Vervolgens is daar gekyk na die inkomste en uitgawes wat deur die handelsafdeling gegenereer word. Die lae nettowins is 'n aspek wat beslis 'n rol sal speel in strategieformulering. Aspekte wat hiertoe bydra, is die duur bedieningstruktuur waarna verwys word.

Vier verdere hoofkomponente is ontleed naamlik: aankoopbestuur, voorraadbestuur, bemarking en diens. Hierdie ontleding toon duidelik aan watter aspekte aangespreek moet word in strategieformulering vanuit 'n interne oogpunt.

Die formulering en implementering van strategie word in die hieropvolgende hoofstuk gedoen.

HOOFSTUK 7

STRATEGIEFORMULERING EN -IMPLEMENTERING

7.1 INLEIDING

Na aanleiding van die inligting wat ingesamel en verwerk is, kan daar nou oorgegaan word om die mees geskikte strategie of strategieë te formuleer en te toets, ten opsigte van sekere dimensies vanuit die omgewing. Hier moet weereens beklemtoon word dat die seleksie van 'n strategie gefokus is op die oorhoofse rigtinggewing van die handel van MGK en is dus nie totaal funksioneel per definisie in terme van die bemarkings-instrumente nie. Die funksionele bemarkingstrategie sal dus voortspruit uit die oorhoofse strategieë maar soos reeds genoem, val dit buite die omvang van hierdie studie.

7.2 STRATEGIEFORMULERING

Na aanleiding van die bespreking in Hoofstuk 2 kan die volgende tegnieke aangewend word om alternatiewe strategieë daar te stel:

- die SWOT-ontleding;
- die oorhoofse-seleksiematriks; en
- model van oorhoofse strategie-groepering.

7.2.1 SWOT-ontledingsdiagram

Die koöperasie kan in terme van sy totale handelsaktiwiteite, in kwadrant drie geplaas word. Dit impliseer dus die aanwesigheid van verskeie omgewingsgeleenthede, terwyl daar wesenlike kritiese interne swakpunte bestaan.

Aangesien hier egter 'n groot mate van oorvleueling tussen kwadrante is, word die seleksie gedoen in terme van die twee teikenmarkte naamlik, die ledemark en die nie-ledemark.

7.2.1.1 Ledemark

Ten opsigte van die ledemark is die plasing in kwadrant een, wat dus 'n aanduiding is van die navolg van 'n aggressiewe strategie. Verskeie omgewingsgeleenthede bestaan, sowel as wesenlike interne sterkpunte ter ondersteuning. Die bestaande bedreigings en swakpunte kan egter nie uit die oog verloor word nie.

7.2.1.2 Nie-ledemark

Ten opsigte van die nie-ledemark is die plasing in kwadrant drie wat 'n ommekeer strategie impliseer. Verskeie geleenthede bestaan, maar kritiese interne swakpunte is te prominent. Dit impliseer egter nie dat die nie-ledemark nie verder as 'n teikenmark beskou moet word nie. Dit sal egter noodsaaklik wees dat die geïdentifiseerde swakpunte eers aangespreek word.

7.2.2 Oorhoofse strategie-seleksiematriks

Die oorhoofse strategie-seleksiematriks bevestig die voorafgaande stelling, deurdat swakpunte oorkom moet word deur interne aksies, soos die hertoedeling van hulpbronne en die maksimalisering van sterkpunte binne die onderneming.

7.2.2.1 Ledemark

Ten opsigte van die lede teikenmark is die plasing volgens die oorhoofse strategie-seleksiematriks in kwadrant drie, wat gekonsentreerde markontwikkeling impliseer.

7.2.2.2 Nie-ledemark

Ten opsigte van die nie-lede teikenmark is die plasing in kwadrant twee wat 'n ommekeerstrategie impliseer.

Die benadering wat hier gevolg word, is om bestaande sterkpunte uit te brei en swakpunte te oorkom deur die interne heraanwending van hulpbronne, of die verkryging van addisionele hulpbronne uit die eksterne omgewing.

7.2.3 Model van oorhoofse strategie-groepering

'n Finale bevestiging van die moontlike strategie wat gevolg behoort te word, lê in die plasing van MGK handel ten opsigte van die oorhoofse strategie-groepering.

Die kwadrant indeling is as volg:

7.2.3.1 Ledemark

Hier kan 'n kombinasie plasing gedoen word tussen kwadrante twee en drie, deurdat daar beslis 'n duidelike aanduiding is van swak mededingendheid terwyl die mark óf kan groei óf steeds stadig bly groei, afhangende van die invloed van die omgewingstendense.

Strategieë in kwadrant twee impliseer dat daar voortgegaan word met die huidige strategieë, maar dat daar gefokus moet word ten opsigte van hulpbron toewysing. Die swak mededingende situasie is dus hier die sleutelfaktor wat aangespreek moet word.

Strategieë in kwadrant drie dui op die heraanwending van hulpbronne in meer winsgewende rigtings, as gevolg van die feit dat die mark stadig groei en 'n swak mededingende posisie bekleed word.

7.2.3.2 Nie-ledemark

Hier is die plasing tans duidelik in die eerste kwadrant as gevolg van die swak mededingende posisie in 'n sterk groeiende mark. Dit impliseer dus 'n onttrekstrategie of 'n strategie ten opsigte van die hertoewysing van hulpbronne.

7.3 AANBEVOLE STRATEGIEë EN DIE DRYFKRAGTE IN DIE INDUSTRIE

Na aanleiding van die relatief lae markaandeel en die toenemende verskynsel van mededingers as die belangrikste dryfkrag in die industrie, sal 'n aggressiewe markontwikkelingstrategie verskeie vereistes aan die onderneming stel. Die volgende swakpunte en bedreiging is dus kritiese faktore wat aangespreek moet word in verdere funksionele strategieë en/of taktiekse planne.

7.3.1 Swakpunte en bedreigings wat aangepreek moet word

- Bedingingsvermoë ten opsigte van prys- en skaalvoordele;
- verskafferssooreenkomste en/of vennootskapsverhoudings met verskaffers;
- ledeloyaliteit en ledetevredenheid deur middel van beeldbouprogramme;
- Advertensieprogramme en promosieveldtogte;
- kommunikasie met lede;
- duur bedieningstrukture en kostebeheer;
- marknavorsing ten opsigte van die geïdentifiseerde teikenmarkte; en
- infrastruktuur en fasiliteite ten opsigte van die nie-ledemark.

7.3.2 Sterkpunte en geleenthede ter ondersteuning van die aanbevole strategieë

- Infrastruktuur en fasiliteite ten opsigte van die ledemark;
- finansieringsrol van MGK;
- bedingingspotensiaal;
- ledeklante is eienaars van die onderneming;
- geografiese posisionering ten opsigte van die nie-ledemark;
- menslike hulpbronne;
- waardetoevoegingsbedrywe en in-en uitvoergeleenthede; en
- die wysigings van die Koöperasiewet.

7.4 IMPLEMENTERING VAN STRATEGIEë

7.4.1 Inleiding

Om te verseker dat die voorgestelde strategieë resultate sal behaal en dus suksesvol sal wees, is dit noodsaaklik dat hierdie strategieë neerslag vind in spesifieke aktiwiteite deur aanpassings en funksies van struktuur, leierskap, kultuur, beheer en kontrolemaatreëls.

7.4.2 Mikpuntdoelstellings

Uit hierdie studie blyk dit dat die doelstellings soos vervat in die Statuut van MGK steeds voldoende is ten opsigte van die lede teikenmark. Dit is egter nodig om te besin oor doelstellings ten opsigte van die nie-ledemark, sodat dit afgebreek kan word in sekere mikpuntdoelstellings. Een van die redes waarom 'n handhawing- of selfs

ommekeerstrategie oorweeg moet word ten opsigte van die nie-ledemark naamlik, die mate van onbekendheid, het tot gevolg die noodsaaklikheid van 'n deeglike en wetenskaplike marknavorsing, wat ook 'n voorvereiste is vir die formulering van doelstellings en meer spesifieke mikpuntdoelwitte vir die nie-ledemark.

Lang- en korttermynmikpunte behoort ten opsigte van die volgende aspekte binne die handel van MGK daargestel te word:

- prys- en skaalvoordele deur middel van bedinging deur handelsbestuur met die hulp van die aankope-afdeling;
- verskafferssooreenkomste ten opsigte van die vyf en twintig persent van die produkreeks wat tagtig persent van die omset genereer in prioriteitsbelang;
- kwantifisering van nettowins en uitgawe- of kostebegrotings;
- advertensie- en promosieprogramme;
- kommunikasie ekstern met lede en ander klante sowel as intern tussen afdelings;
- marknavorsing ten opsigte van die bestaande lede- en nie-ledemark;
- marknavorsing ten opsigte van waardetoevoegingsbedrywe;
- opleidings- en voorligtingsprogramme met betrekking tot interne menslike hulpbronne, lede en moontlike toetreding van bestaansboere; en
- markaandeel veral ten opsigte van die belangrikste boerdery-insette.

7.4.3 Funksionele strategieë

Ten opsigte van die aanbevole oorhoofse strategieë is dit noodsaaklik dat funksionele strategieë ontwerp moet word ten einde uitvoering aan die mikpuntdoelwitte te gee.

7.4.3.1 Bedinging

Die aankope afdeling sal innoverend moet besin oor die aard en omvang van bestaande bedinging en verskafferssooreenkomste. Inaggenome die plasing van MGK handel as oorwegend nie prys-mededingend en die gepaardgaande pryssensiwiteit van sy lede, is 'n strategie ten opsigte hiervan dringend noodsaaklik. Sterkpunte wat hierdie strategie kan ondersteun, is die kollektiewe bedingingspotensiaal van MGK handel en die hoë mate van mededinging tussen verskaffers.

Die volgende aspekte sal veral aandag moet geniet:

- hulpbronne benodig om hierdie aangeleentheid aan te spreek;
- gekwantifiseerde doelwitte in terme van aankoopprys en voordele asook diensverskaffing; en
- funksionele stelselaktiwiteite van die aankoopafdeling.

7.4.3.2 Inkomste en Uitgawes

Vanuit die studie is dit duidelik dat lae nettowinste as die resultaat van hoë uitgawes in terme van voorraad, salarisse en rente beslis aangespreek moet word om langtermyn oorlewing en voortbestaan te verseker. Aspekte wat aangespreek moet word in terme van 'n strategie hiervolgens, is:

- omsetbegrotings na 'n ondersoek in terme van optimale kapasiteitsbenutting van beskikbare hulpbronne;

- allokering van hulpbronne;
- ontleding van uitgawes in terme van veral personeelkoste en die koste verbonde aan fisiese fasiliteite;
- ontleding van alternatiewe strukture ten opsigte van personeelkoste soos byvoorbeeld kommissiestelsels; en
- uitgawe beheer veral met verwysing na voorraadiefstal en -afskrywings.

7.4.3.3 Advertensie- en promosieprogramme

Vanuit die empiriese ondersoek sowel as sekere swakpunte en bedreigings, kom dit duidelik na vore dat 'n totale strategie ten opsigte van hierdie aspek noodsaaklik is. Knelpunte soos ledeloyaliteit, beeld, asook kommunikasie sal doelgerig hierin aangespreek moet word. Daar sal aandag gegee moet word aan 'n oorhoofse advertensie- en promosieprogram wat komplementêrend is tot al die ander afdelings van die koöperasie. As gevolg van die beeldprobleem sal dit noodsaaklik wees om 'n holistiese benadering tot die probleem te volg.

7.4.3.4 Marknavorsing

Navorsing ten opsigte van lede- en nie-ledemarkte moet aandag geniet. As gevolg van die gebrekkige ledeloyaliteit en beeld van MGK, is dit nodig om deeglike inligting oor bestaande sowel as potensiële markte en kliënte in te win. Aspekte wat veral aandag sal moet kry, is:

- verbruikersgedrag en -voorkeure veral ten opsigte van die onbekende nie-ledemarkte en bestaansboere;
- navorsing ten opsigte van waardetoevoegingsbedrywe;

- nuwe markte; en
- integrasie moontlikhede.

7.4.3.5 Opleiding en voorligting

Alhoewel die winsgewendheid en dus voortbestaan van aspekte soos hierdie voortdurend onder verdenking is, sal dit nodig wees om oor die toekoms daarvan strategies te besin. Vanuit die studie is dit duidelik dat moontlike nuwe toetreders tot die landbou in terme van bestaansboere as 'n pertinente geleentheid beskou kan word. MGK met sy bestaande infrastruktuur en besondere geografiese ligging, het ten opsigte hiervan 'n groot mededingende voordeel. Uit die navorsing en literatuur wat bestudeer is, kan die afleiding gemaak word dat die staat in die toekoms sekere verwagtings ten opsigte van ondersteuningsdienste sal hê van instansies soos die koöperasie. Hierdie aspek moet dus as 'n geleentheid beskou word, maar deeglike navorsing sal gedoen moet word ten einde kennis, vereistes en verwagtings vas te stel.

Opleiding en voorligtingsdienste moet dus nie net beoordeel word in terme van winsgewendheid nie, maar 'n strategie sal bepaal moet word ten einde proaktief nuwe geleenthede te benut en die moontlike ontstaan van bedreigings in die vorm van mededinging voor te spring.

7.4.4 Beleidsontwikkeling en kommunikasie

Die verwagtings ten opsigte van die handelsafdeling en die bemarking aan bestaande lede en nie-lede klante, is tans onder groot druk. Die blote feit dat die swakpunte en geïdentifiseerde bedreigings uit die totale onderneming afkomstig is, maak die uitvoering van die aanbevole strategieë 'n verantwoordelikheid van die totale onderneming en nie net van die handelsafdeling nie. Dit sal dus noodsaaklik wees om 'n holistiese benadering te volg ten opsigte van die hoofdoelstellings en die bemarking aan lede en nie-lede. Aspekte wat dus aangespreek en ondersoek sal moet word, is die volgende:

- personeelgetalle en -samestelling;
- leierskap en bestuur;
- organisasiestruktuur; en
- vergoedingstelsels.

7.4.5 Strategiekontrolle en -beheer

Die strategiekontrolleproses sal die gesamentlike verantwoordelikheid wees van die departementsbestuurder, die afdelingsbestuurder en takbestuurders. Soos hierbo genoem, is die bemarkingsfunksie so geïntegreer met ander funksionele afdelings, dat totale begrensing van verantwoordelikhede nie moontlik is nie. Dit sal egter die verantwoordelikheid van die departementele- sowel as afdelingsbestuur wees om die spesifieke funksionele strategieë en aksieplanne voortspruitend uit die oorhoofse strategieë, te fasiliteer en met verantwoordelikhede te deleger na die toepassingsvlakke.

Fisiese- en finansiële begroting en doelwitskedulering moet dien as basis vir maandelikse rapportering en kontrolle. Doelwitskediules moet duidelik gekwantifiseer wees, sodat doeltreffende kontrolle en beheer kan plaasvind.

'n Ander belangrike aspek van strategiekontrolle, is die deurlopende monitering van omgewingsomstandighede en -tendense ten einde die strategieë voortdurend te evalueer en aan te pas waar nodig. Aspekte wat tans as deel van die beheerproses voortdurend geëvalueer moet word, is onder andere die volgende:

- die nuwe regering se beleid teenoor die landbou;
- ekonomiese tendense;
- toetrede van bestaansboere; en

- toetrede van nuwe mededingers na opheffing van sanksies.

7.5 SAMEVATTING

Strategie seleksie is gedoen aan die hand van die volgende modelle, naamlik die SWOT-ontledingsdiagram, die oorhoofse strategiese-seleksiematriks en die model vir oorhoofse strategie-groepering. Vanweë die twee duidelike onderskeibare teikenmarkte van MGK handel, is die seleksie gedoen ten opsigte van die ledemark en die nie-ledemark.

7.5.1 Ledemark

Strategieë is duidelik gefokus op die mark as gevolg van die mark- en omgewingsgeleenthede asook die wesenlike interne sterkpunte. 'n Gekonsentreerde, aggressiewe markontwikkelingstrategie word dus aanbeveel ten opsigte van hierdie teikenmark. Hulpbronne sal na winsgewende rigtings toegedeel moet word en 'n kombinasie van laekoste- en fokusstrategieë sal aanvaar moet word om sodoende die swak mededingende posisie aan te spreek.

7.5.2 Nie-ledemark

Volgens die voorafgaande seleksieproses is die tweede oorhoofse teikenmark, naamlik die nie-ledemark 'n groot geleentheid vir MGK. Swakpunte onderdruk egter tans die ontwikkeling en sukses in die betrokke mark.

Die aanbevole strategie is dus ten opsigte van die investeringsvlak en die aanduiding is om eers hulpbronne so toe te deel dat interne swakpunte soos produkverskeidenheid, prys, promosie, ensovoorts aangespreek word.

'n Onttrekstrategie kan oorweeg word, alhoewel die aanbeveling is om as gevolg van die huidige onkunde en interne swakpunte ten opsigte van hierdie mark, 'n handhawingstrategie te volg. Die doelwit moet wees om so gou moontlik oor te beweeg na 'n groeistrategie om sodoende hierdie geleentheid is, te kan benut.

In hierdie studie is ook aandag gegee aan die passing van die aanbevole strategieë met die belangrikste dryfkragte in die onderneming waartydens sekere pertinente swakpunte en bedreigings as stremmende faktore, uitgelig is.

Implementering van strategie vereis die daarstelling van mikpuntdoelstellings. Sekere sleutelelemente wat aangespreek moet word in die daarstelling van mikpuntdoelwitte, is gelys.

Vervolgens is daar gekyk na die funksionele strategieë as volgende stap in die implementeringsproses. Die belangrikheid van implementeringskontrole en -beheer is beklemtoon en die stelling is gemaak dat die totale organisasie in terme van die onderskeie funksionele afdelings, betrokke en verantwoordelik moet wees ten einde die aanbevole strategieë suksesvol te implementeer.

HOOFSTUK 8

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

8.1 SAMEVATTING

Die studie wat onderneem is, bestaan uit 'n literatuurstudie hoofsaaklik ten opsigte van strategiese bestuur, bemarking en die besondere bestuurs- en bedryfsomgewing van koöperasies. Aangesien die studie gefokus is op die strategiese bemarkingsbeplanning van MGK is daar in diepte gekyk na die strategiese benadering tot bestuur, asook die koppeling daarvan met die bemarkingsproses, met die doel om 'n teoretiese begronding daar te stel vir die formulering van 'n bemarkingstrategie vir die handelsafdeling van MGK.

Hoofstuk 1 is 'n beskouing van die aard en omvang van die studie wat onderneem is met spesifieke fokus op probleme waarmee die handel in die landbousektor te make het. 'n Oorsig oor die koöperasie is gegee ten opsigte van sy ontstaan, hoofaktiwiteite, lede en personeel. Sekere begrippe wat deurlopend in die studie aangehaal is, is kortliks gedefinieer.

Hoofstuk 2 is 'n teoretiese beskouing waarop die studie gegrond is. Die strategiese benadering tot bestuur is in diepte ondersoek, asook die koppeling daarvan met sekere van die funksionele strategieë soos bemarkingsbestuur. As belangrike aspek is klem gelê op die seleksie en implementering van strategie.

In hoofstuk 3 is die faktore wat aanleiding gegee het tot die studie bespreek deur sekere mikro- en makrofaktore aan te spreek. Belangrike aspekte wat hieruit na vore kom, is die dinamiese aard wat tans kenmerkend is van die landbousektor en die belangrikheid van aanpassingsvermoë.

Hoofstuk 4 is 'n ontleding van die omgewing waarbinne die handel van MGK homself bevind. Daar is 'n deeglike beskouing gemaak van die verwyderde omgewing, die

industriële omgewing, asook die operasionele omgewing. Klem word geplaas op verandering met betrekking tot toetreding van mededingers en verandering in die tradisionele markte.

Die empiriese studie wat onderneem is word bespreek in hoofstuk 5 en interessante gegewens met betrekking tot die beeld en dienspersepsie het na vore gekom. Alhoewel die gegewens vanuit die empiriese ondersoek nie noodwendig die aanbeveling van die studie weselik beïnvloed nie, beklemtoon dit die feit dat 'n strategiese benadering tot die bestaande markte beslis oorweeg moet word.

In hoofstuk 6 is 'n interne ontleding gedoen van MGK met spesifieke verwysing na die handel. Die sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings is geïdentifiseer waarna sekere funksionele aspekte binne die handelsafdeling van nader beskou is. Belangrike kenmerke van die handelsafdeling is beskou en klem word daarop geplaas dat slegs agt van die vyftig produkreekse 80% van die omset genereer en 'n 70% bydrae tot brutowins lewer. Dit is uitgelig dat hierdie produkte hoofsaaklik boerderyinsette behels en dus nie betrekking het op die nie-ledemark nie.

Hoofstuk 7 behels die formulering en implementering van strategie. Hier word van drie modelle gebruik gemaak ten einde die seleksieproses te kontroleer. Onderskeid is gemaak tussen die twee hoofteikenmarkte wat strategies verskillend benader moet word. Funksionele areas wat aangespreek moet word as deel van die strategieë, is geïdentifiseer en klem word daarop geplaas dat die vraagstuk waarmee MGK handel tans te doen het, die verantwoordelikheid is van die totale onderneming en nie in isolasie deur een afdeling suksesvol aangespreek kan word nie. Voorts is die belangrikheid van beheer en kontrolemaatreëls, sowel as die behoefte aan voortdurende evaluering en heroorweging van beskikbare inligting beklemtoon.

In hoofstuk 8 volg 'n bondige samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van die studie wat onderneem is.

8.2 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Die landbousektor word tans gekenmerk deur onstabiliteit op feitlik elke vlak binne die sektor. Ekonomiese en politieke faktore speel tans 'n beduidende rol en met 'n nuwe Suid-Afrika in die vooruitsig, is veranderings voorspelbaar wat die landbousektor se samestelling en funksionering totaal anders daar sal laat uitsien. Klimaatsfaktore is 'n verdere bydraende faktor tot die oorheersend negatiewe verwagtings in die industrie en die gevolgtrekking word gemaak dat die ewig teenwoordige sterk weerstand teen verandering, steeds sal toeneem.

Ironies egter, is die feit dat ten spyte van vrese van geweld en ekonomiese onstabiliteit, buitelandse maatskappye hierdie geleentheid in Suid-Afrika as 'n bemarkingsgeleentheid beskou, in teenstelling met die gevoel binne die industrie in Suid-Afrika. Die Suid-Afrikaanse landbou-industrie word reeds gekenmerk deur nuwe toetreders aan die insetkant van produksiemiddele en die verwagting is dat mededingers toenemend op hierdie mark sal toesak. Alhoewel die industrie aan die verkoperskant baie negatief staan teenoor nuwe toetreders in terme van persepsies oor kwaliteit, diens, prys, aanpassingsvermoë, ensovoorts, moet besef word dat die industrie aan die koperskant reeds positief reageer ten opsigte hiervan.

Die beskerming wat die industrie geniet het in terme van mededinging, produkpryse, subsidies, ensovoorts is besig om vinnig te verdwyn en die verwagting is, dat 'n nuwe regering nie dieselfde sentimente sal openbaar nie.

Uit 'n bemarkingsoogpunt, sal innoverend besin moet word oor hoe die talle bestaande bedreigings die hoof gebied kan word en moontlikhede oor hoe dit omgesit kan word in geleenthede, moet ondersoek word. Die vername feit is dat nuwe toetreders in terme van bestaansboere en mededingers, reeds 'n werklikheid is en dat die keuses ten opsigte van aanpassing by hierdie veranderings, maar baie beperk is. Deur nou alreeds proaktief hierdie veranderings te bestuur, sal nie net ekonomiese oorlewing verseker nie, maar ook progressiewe vooruitgang en groei.

Landboukoöperasies met spesifieke verwysing na die handelsaktiwiteite van MGK, sal deeglik moet besin oor die doelstellings van aktiwiteite. Die bestaande markte wat as tradisioneel en vanselfsprekend beskou word, is besig om te verbrokkel en die redes vir hierdie tendens het in hierdie studie na vore gekom, wat daarop dui dat die koöperasie hulpbronne strategies sal moet fokus ten opsigte van geselekteerde teikenmarkte. Doelgerigte en proaktiewe bestuur kan verseker dat marklojaliteit gevestig word. Weereens is die keuses baie beperk. Langtermyn oorlewing in 'n bemarkingsomgewing kan nie realiseer nie, tensy die mark proaktief bestuur word.

Verandering in terme van die bestuursbenadering sal dus moet realiseer en hulpbronne moet gefokus word, ten einde die "vervreemde" mark te leer ken en nuwe markte te ontgin.

Die aanbeveling is dat nuwe markte in terme van die groter toelating van nie-lede besigheid, nie as 'n maklike haalbare mark beskou kan word nie. Eerstens, ingevolge die bestaande infrastruktuur en hulpbronne, is die logiese fokuspunt die ledemark. As koöperasie, bestaan daar reeds 'n mate van mededingende voordeel in die blote feit dat lede-klante ook eienaars is van die onderneming. 'n Mate van lojaliteit bestaan dus reeds en die geleentheid moet bemark en verder ontgin word. Tweedens, verskil die aard en omvang van die twee geïdentifiseerde teikenmarkte sodanig, dat infrastruktuur en fasiliteite nie sonder addisionele hulpbronne vir albei hierdie markte suksesvol aangewend kan word nie. Mededinging in die nie-ledemarkte is grootliks onbekend, terwyl 'n verdere groot onbekende faktor vir die koöperasie juis die nie-ledeklant as sulks is. Ledeklante is lojaal of dislojaal hoofsaaklik as gevolg van prys en diensaspekte, terwyl baie ander faktore soos handelsmerkvoorkeure, rentevrye huurooreenkomste, ensovoorts, dryfkragte in die nie-ledemark is.

Gebaseer uit die literatuur en die navorsing wat onderneem is met betrekking tot die omgewingsontleding, is die finale aanbeveling dus proaktiewe strategiese bestuur deur die totale onderneming. Bemarkingstrategieë wat gefokus word op die ledemark moet aggressief benut word. Die nie-lede teikenmark moet deur middel van 'n handhawingstrategie of onttrekstrategie hanteer word ten einde innoverende besluite te

neem van hoe hulpbronne aangewend kan word, om uiteindelik tot 'n groeistrategie oor te gaan ten opsigte van hierdie belowende maar onbekende mark. Alhoewel die algemene rigtinggewing op hierdie strategieë dui moet funksionele strategieë ontwerp en uitgevoer word, om gevolglik hierdie twee oorhoofse strategieë suksesvol tot uitvoer te bring.

Vervolgens is dit belangrik om weereens daarop te let, dat voortdurende evaluering van die omgewingsveranderlikes gedoen sal word. Die dinamiese aard van die landbou in die breë sin sowel as die aard, omvang en tempo van veranderings in die eksterne- asook die interne omgewing waarbinne MGK homself bevind, noodsaak voortdurende evaluering en proaktiewe strategiese bestuur ten opsigte van bemaking en ander funksionele afdelings. Deur tydige aanpassings gedurende die implementering en onderhoud van die strategiese bestuursproses te doen, kan sukses behaal word.

BYLAE A

VERTROULIK

**NAGRAADSE SKOOL VIR
BESTUURSWESE**

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

VRAELYS

AAN

LEDE VAN MGK

PROJEK:

***'n BEMARKINGSTRATEGIE VIR DIE
HANDELSAFDELING VAN MGK***

Kopiereg voorbehou

Aanwysings:

ALLE VRAELYSTE SAL VERTROULIK HANTEER WORD. U BLY ANONIEM EN DIE VRAELYS KAN NIE NA U TERUG HERLEI WORD NIE.

Gebaseer op u ondervinding as lid van MGK, voltooi asseblief die onderstaande vrae. Daar is vyf afdelings, elk met 'n hoeveelheid selfverduidelikende vrae. Beantwoord asseblief elke vraag deur u eerlike mening te gee. Alle vrae word beantwoord deur slegs die toepaslike blokkie met 'n X te merk.

AFDELING A

1. Hoe lank is u reeds lid van MGK?

1.	Minder as 1 jaar	1
	1 - 3 jaar	2
	4 - 6 jaar	3
	7 - 10 jaar	4
	11 - 15 jaar	5
	16 - 20 jaar	6
	21 - 25 jaar	7
	26 - 30 jaar	8
	Langer as 30 jaar	9

2. Dui die MGK handelstak aan waar u die meeste (meer as 50%) van u aankope doen.

2.	Brits	1
	Pretoria	2
	Magaliesburg	3
	Marikana	4
	Rustenburg	5
	Dwaalboom	6
	Northam	7
	Thabazimbi	8

3. Dui die ouderdomskategorie aan waarin u val.

3.	Jonger as 20	1
	21 - 25 jaar	2
	26 - 30 jaar	3
	31 - 40 jaar	4
	41 - 50 jaar	5
	51 - 60 jaar	6
	Ouer as 60 jaar	7

4. Is u lid van 'n boerevereniging of 'n boerestudiegroep?

Ja	Nee
----	-----

AFDELING B

1. Tot watter mate gaan die volgende faktore 'n invloed op u boerdery hê in **1994**?

1 = geen mate, 2 = geringe mate,
3 = groot mate, 4 = baie groot mate

1.	Die natuurlike omgewing (bv. klimaat, osoonlaag, grondverbrakking)	1	2	3	4
2.	Die tegnologiese omgewing (bv. biologiese plaagbeheer, nuwe implemente)	1	2	3	4
3.	Die politieke omgewing (bv. nuwe regeringsbeleid, bestaansboerdery)	1	2	3	4
4.	Die ekonomiese omgewing (bv. verkryging van finansiering, rentekoerse)	1	2	3	4
5.	Die sosiale omgewing (bv. werkloosheid, ontvolking van die platteland)	1	2	3	4

2. Tot watter mate gaan die volgende faktore 'n invloed op u boerdery hê in **1999**?

1 = geen mate, 2 = geringe mate,
3 = groot mate, 4 = baie groot mate

1.	Die natuurlike omgewing (bv. klimaat, osoonlaag, grondverbrakking)	1	2	3	4
2.	Die tegnologiese omgewing (bv. biologiese plaagbeheer, nuwe implemente)	1	2	3	4
3.	Die politieke omgewing (bv. nuwe regeringsbeleid, bestaansboerdery)	1	2	3	4
4.	Die ekonomiese omgewing (bv. verkryging van finansiering, rentekoerse)	1	2	3	4
5.	Die sosiale omgewing (bv. werkloosheid, ontvolking van die platteland)	1	2	3	4

AFDELING C

Toon aan hoe belangrik die volgende aspekte vir u as lid is.

1 = glad nie belangrik nie

2 = lae belangrikheid

3 = belangrik

4 = uiters belangrik

1.	Besoeke aan u plaas deur die bestuur van MGK	1	2	3	4
2.	Die MGK as kommunikasiemedium	1	2	3	4
3.	Advertensies en promosies van produkte van u naaste handelstak	1	2	3	4
4.	Vergroting van die huidige produkte reeks (bv. kruideniersware)	1	2	3	4
5.	Betrokkenheid van die koöperasie met die bemerking van u produk (bv. aartappels)	1	2	3	4
6.	Die bywoon van inligtingsdae	1	2	3	4
7.	Die voorkoms van u handelstak	1	2	3	4
8.	Benutting van die nie-ledemark deur u handelstak	1	2	3	4
9.	Vriendelikheid van personeel van MGK	1	2	3	4
10.	Radio-advertensies van die handelsware van MGK	1	2	3	4

AFDELING D

In hierdie afdeling moet u aan die totale onderneming dink en nie net aan u naaste handelstak nie.

Gee u mening ten opsigte van die volgende stellings.

1 = Stem glad nie saam nie

2 = Stem 50% saam

3 = Stem saam

4 = Stem volkome saam

1.	Ek is trots om lid te wees van MGK	1	2	3	4
2.	Die lid het genoegsame inspraak in die bestuur van die koöperasie	1	2	3	4
3.	Die koöperasie dien die lid na die beste van sy vermoë	1	2	3	4
4.	U naaste handelstak voorsien aan die behoeftes van die lede in u omgewing	1	2	3	4
5.	Die koöperasie kan meer kostedoeltreffend bestuur word	1	2	3	4
6.	Die lid van MGK kan sonder die koöperasie funksioneer	1	2	3	4
7.	MGK poog deurgaans om meer doeltreffend te funksioneer	1	2	3	4
8.	MGK poog deurgaans om vir die lid die beste pryse te beding	1	2	3	4
9.	Benutting van die nie-ledemark sal tot voordeel van die lid wees	1	2	3	4
10.	Die kleredrag van die MGK personeel straal 'n professionele beeld uit	1	2	3	4
11.	Produkte in die handelstakke is van hoogstaande kwaliteit	1	2	3	4
12.	Personeel in die handelstakke is genoegsaam opgelei om die lid te bedien	1	2	3	4

AFDELING E

Hoe sal u die volgende aspekte met betrekking tot die diens wat u as lid van MGK ervaar, beskryf?

1 = uiters ontevrede

2 = ontevrede

3 = tevrede

4 = uiters tevrede

1.	Kommunikasie tussen u en u takbestuurder	1	2	3	4
2.	Kommunikasie tussen u en MGK hoofkantoor	1	2	3	4
3.	Vriendelikheid van die personeel in u handelstak	1	2	3	4
4.	Die fisiese fasiliteite van u handelstak (bv. toeganklikheid, stoorruimte)	1	2	3	4
5.	Kennis van die verkoops personeel in die handelstakke	1	2	3	4
6.	Behulpzaamheid van personeel in die handelstakke	1	2	3	4
7.	Bereidwilligheid om vir u as lid te bedien	1	2	3	4
8.	Prys van boerderybenodigdhede in u handelstak	1	2	3	4
9.	Die akkuraatheid van u aankoopstransaksies (verkoopstrokie, kwitansies)	1	2	3	4
10.	Die tydigheid van dienslewering by u handelstak	1	2	3	4
11.	Bekendstelling van nuwe produkte	1	2	3	4
12.	Volledigheid van inligting deur u aangevra (bv. kwotasies, kredietnavrae)	1	2	3	4

DANKIE VIR U SAMEWERKING EN BETROKKENHEID

BIBLIOGRAFIE

BRONNE AANGEHAAL:

AAKER, D.A. 1988. Strategic Market Management. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons.

ARANGIES, J. & VAN DER WALT, J.L. 1990. Die bestaansreg van die landboukoöperasie as afsonderlike ondernemingsvorm in die ekonomiese stelsel van die RSA. Dynamica, Volume XXXII, Pretoria : Universiteit van Suid-Afrika.

CILLIERS, J. 1992. 42% van dié boere kan nie oorleef. Landbouweekblad, 74(733):14 & 41, Apr. 24.

DE VILLIERS, T. 1994. ANC-grondplanne neem vorm aan. Finansies en Tegniek, 46(4):41, Jan. 28.

DE VILLIERS, T. 1994. Dit kan 'n goeie jaar wees. Finansies en Tegniek, 46(1):18, Jan. 7.

DE VILLIERS, T. 1994. Landbou wys hy kan dit doen. Finansies en Tegniek, 46(11):67, Mrt. 18.

DE VILLIERS, T. 1993. Ruilvoet vir landbou bly traag. Finansies en Tegniek, 45(33):45, Aug. 20.

DE VILLIERS, T. 1994. Só het landbou self gedereguleer. Finansies en Tegniek, 46(9):45, Mrt. 4.

DIGMAN, L.A. 1990. Strategic management: concepts, decisions and cases. 2nd ed. Homewood, Illinios : Irwin.

DU PREEZ, N. 1989. Strategiese beplanning. Potchefstroom. (Ongepubliseer.)

HOUGH, H.J. 1991. 'n Strategiese bestuursbenadering tot kapitaalkvorming deur graankoöperasies in Suid-Afrika. Pretoria : Unisa. (Proefskrif - D.Comm.)

Koöperasiewet, no. 91 van 1981. Pretoria : Staatsdrukkery.

KOTLER, P. 1991. Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. 7th ed. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.

LUCAS, G.H.G. 1983. Bemarkingsbestuur: Die taak van die bemarkingsbestuur. Kaapstad : Nasionale Boekdrukkery.

MANNING, A.D. 1988. The new age strategist. Johannesburg : Southern Book Publishers.

MARX, S. & VAN DER WALT, A. 1989. Bemarkingsbestuur. Kaapstad : Juta.

MINTZBERG, H. 1987. Crafting strategy. Harvard Business Review, 65(4):66-75, July/August.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. 1991. Strategic management: formulation, implementation, and control. 4th ed. Homewood, Illinois : Irwin.

SAWYER, G. 1990. Business policy and strategic management: planning, strategy, and action. New York : Harcourt.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1993. Wysigingswet op Koöperasies, no. 37 van 1993. Pretoria : Staatsdrukker.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1993 Wysigingswetsontwerp op koöperasies [W20-93(AS)]. Pretoria : Staatsdrukker.

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 1990. Strategic management: concepts and cases. 5th ed. Homewood : BPI/Irwin.

VAN NIEKERK, J.A.S. 1986. Koöperatiewe teorieë en praktyk. Pretoria : Promedia.

VAN NIEKERK, A.I. 1993. Die toekoms van landbou in die veranderde institusionele bedeling. (Gepubliseerde notas gebruik deur die Minister van Landbou vir sy toespraak by Lanvokon: 25 Februarie 1993).

VAN NIEKERK, A.I. 1994 Die Algemene Ooreenkoms op Tariewe en Handel. (Gepubliseerde notas gebruik deur die Minister van Landbou vir sy toespraak by Lanvokon: 24 Februarie 1994).

WADDELL, W.C. 1986. The outline of strategy. Ohio : Planning Forum.

BRONNE GERAADPLEEG:

ANON. 1993b. Rade kry Kassier-nee. Koringfokus, 11(1):5, Feb/Mrt.

DE VILLIERS, T. 1993. Is subsidies wenslik? Finansies & Tegniek, 45(7):55, Feb. 19.

DE VILLIERS, T. 1993. Nuwe toetreders dreig om mark te beduiwel. Finansies & Tegniek, 45(48):33, Des. 48.

DE VILLIERS, T. 1994. Dit kan 'n goeie jaar wees. Finansies en Tegniek, 64(1):45, Jan. 18.

DE VILLIERS, T. 1994. Die voor- en nadele van landbousubsidies. Finansies en Tegniek, 46(11):45, Mrt. 1994.

HELM, W. & VAN DER MERWE, A. 1993, Nuwe koers vir landbouhandel. Finansies en Tegniek, 45(44):52, Nov. 1993.

KASSIER, W.E. 1991a. Landbou moet beter toekoms probeer skep. Finansies en tegniek, 41(17):46, Mei 10.

KASSIER, W.E. 1991b. Landbou in die Nuwe Suid-Afrika. Effektiewe boerdery, 6(7):366-368, Aug.

LE ROUX, J.P. 1989. Die rol van verbruikersgedrag in die formulering van 'n diensstrategie vir die Oostelike Transvaalse Koöperasie. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - MBA)

MOSTERT, W.J. 1990. Strategiese beplanning by landboukoöperasies. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Comm.)

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE. 1993. Nuusvrystelling aangaande Kassiersverslag. Pretoria. 12 Jan. (Oorspronklike kopie in besit van SALU in Pretoria.)

SUID-AFRIKAANSE LANDBOU-UNIE. 1990. Strategiese beplanning by landboukoöperasies. (Ongepubliseerde dokument DOK 208/90 met twee bylaes.)

UYS, R. 1992. Navorsingsmetodiek. (Lesing gelewer tydens die somerskool (Januarie 1992) van die MBA IV studente aan die PU vir CHO.) Potchefstroom. (Ongepubliseer.)

VAN NIEKERK, A.I. 1993. Die toekoms van landbou in die veranderde institusionele bedeling. (Gepubliseerde notas gebruik deur die Minister van Landbou vir sy toespraak by Lanvokon: 25 Februarie 1993.)

VAN NIEKERK, G.J.J. 1993. 'n Klantesorgprogram vir Drakensberg Koöperasie Beperk. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - MBA)

VAN VEIJEREN, C. 1993. Skeppende denke noodsaaklik vir koöperasiewese. SA koop, 9(7): Apr.

WILLEMSE, J.B. 1992. Koöperasies se pad vorentoe. Landbouweekblad, 74(738):16-17, Mei 29.

WILLEMSE, J. 1993. Verwagtinge gedurende 1993. (In Referate-bundel van die jongboerkongres van die Vrystaatse Landbou-Unie gehou op 16 April 1993 te Bloemfontein. Bloemfontein. p. 11.)

WILLEMSE, J. 1993. Geleenthede vir groter wins. Landbouweekblad, 74(772):6-7, Jan. 29.