

**BEMARKINGSTRATEGIEë VIR DIE
WES-TRANSVAAL BESIGHEIDENHEID
VAN KYNOCH KUNSMIS BPK.**

MARTIN VAN WYK, M.Sc.Agric

Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad

Magister in Bedryfsadministrasie

in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe van die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOër ONDERWYS

STUDIELEIER: MNR. HERMAN POTGIETER

Potchefstroom

November 1993

DANKBETUIGING

- . Aan my studieleier, Mnr, H. Pötgieter, 'n besondere woord van dank vir sy bekwame leiding en advies waarsonder hierdie studie nie voltooi sou kon word nie.
- . Aan die bestuur en personeel van Kynoch Kunsmis Bpk. vir hulle hulp met die insameling van inligting.
- . Aan my sekretaresse, Mev. M. Strydom, vir die tikwerk en taalversorging van die skripsie en aan die uitgewers vir die druk- en bindwerk van die skripsie.
- . Die grootste dank en waardering aan my eggenote en twee seuns, vir hul ondersteuning en aanmoediging deur die jare van studie.

Aan God alle eer.

Potchefstroom
November 1993

GEHEIMVERKLARING

Die skripsie oor die "Bemarkingstrategieë vir die Wes-Transvaal Besigheideenheid van Kynoch Kunsmis Bpk." word met die eksplisiete goedkeuring van die bestuur van Kynoch Kunsmis Bpk., ingehandig by die P.U. vir C.H.O. ter gedeeltelike na-koming van die vereistes vir die graad Magister in Bedryfs-administrasie aan Mnr. Martin van Wyk.

Die skripsie bevat uiters vertroulike inligting oor die strategiese doelwitte en strategieë van Kynoch Kunsmis Bpk. Alle inligting in die skripsie word as geheim beskou en is slegs vir interne gebruik in die maatskappy beskikbaar. Die dokument is die alleeneiendom van Kynoch Kunsmis Bpk. en mag nie gedupliseer of in publieke biblioteke beskikbaar gestel word nie.

Alle inligting, resultate, bevindings en aanbevelings is deur die skrywer ingesamel en verwerk vir Kynoch Kunsmis Bpk. Die inhoud van die skripsie reflekteer nie noodwendig die ampte-like standpunte van Kynoch Kunsmis Bpk. nie.

INHOUD

Dankbetuiging	i
Geheimverklaring	ii
Lys van figure en tabelle	ix
Abstract	xiv

HOOFSUK 1: AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE 1

1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	3
1.3 DOEL VAN DIE STUDIE	3
1.3.1 Subdoelwitte	4
1.4 VERWYSINGSRAAMWERK	5
1.4.1 Omvang van studie	5
1.4.1.1 Gebied ter sprake	5
1.5 NAVORSINGSMETODIEK	5
1.6 BEGRENSING VAN DIE STUDIE	6
1.6.1 Teoretiese begrensing	6
1.6.2 Empiriese begrensing	6
1.7 BEPERKINGS VAN DIE SKRIPSIE	7
1.8 INDELING VAN DIE STUDIE	7

HOOFSUK 2: HISTORIESE AGTERGROND 8

2.1 INLEIDING	8
2.2 KUNSMISNYWERHEID	8
2.2.1 Oorsig	8
2.2.2 Kronologiese ontwikkeling en mylpale in die misstofbedryf	12

2.2.3	Tendense in die Kunsmismark	15
2.2.3.1	Neigings in die Wêreldmark	15
2.2.3.2	Neigings in die Suid-Afrikaanse Mark	16
2.2.4	Toekomsblik op die Suid-Afrikaanse Kunsmisnywerheid	22
2.2.5	Opsomming oor die Misstofbedryf	28

**HOOFSHOOFSTUK 3: DIE HUIDIGE BEDELING VIR DIE BEMARKING
VAN KUNSMIS IN DIE WES-TRANSVAAL EN DIE
KOUSALE FAKTORE TOT DIE ONDERSOEK NA
STRATEGIESE BEMARKINGSTRATEGIEë 30**

3.1	INLEIDING	30
3.2	DIE HUIDIGE BEDELING	30
3.2.1	Industrie Omgewing	30
3.2.2	Die mededingers	33
3.3	BEMARKINGSBEPLANNING	48
3.3.1	Inleiding	48
3.3.2	Bemarkingsbeplanning in die Sentrale Streek	49
3.3.3	Bemarkingsbeplanning in die Wes-Transvaal Besigheideenheid	56
3.3.4	Bemarkingstrategie	59
3.4	BEMARKINGSTRATEGIEë SE ROL IN DIE BEMARKING VAN KUNSMIS IN DIE WES TRANSVAAL BEDIENINGSGEBIED .	60
3.4.1	Prysstrategieë	60
3.4.2	Produkstrategieë	62
3.4.3	Distribusiestrategieë	65
3.4.4	Bemarkingskommunikasiestrategieë	70
3.5	DIE STRUKTUUR VAN DIE WES TRANSVAAL BESIGHEIDEENHEID	76
3.5.1	Inleiding	76

3.5.2	Die makro fase in die organisasie ontwerp van die Wes-Transvaal Besigheideenheid	78
3.5.3	Die Mikro-ontwerp van die Wes-Transvaal Besigheideenheid	79
3.5.4	Addisionele Koördineringsmeganismes in die Wes-Transvaal Besigheideenheid	82
3.6	KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE	84
3.6.1	Inleiding	84
3.6.2	Makrofaktore	85
3.6.3	Mikrofaktore	86
3.7	SAMEVATTING	88

HOOFSTUK 4: TEORETIESE OORSIG VAN BEMARKINGSBESTUUR 89

4.1	INLEIDING	89
4.2	DEFINISIE VAN BEMARKING	89
4.3	'N STRATEGIESE BENADERING TOT BEMARKINGSBESTUUR .	90
4.3.1	Strategiese Bemarkingsmodelle	91
4.3.2	Evaluasie van Strategiese Bemarkingsmodelle .	94
4.4	DIE ELEMENTE VAN STRATEGIESE BEMARKINGSBEPLANNING	95
4.4.1	Die missie en doelwitte van die Onderneming .	95
4.4.2	Strategiese Ontleding	97
4.4.2.1	Die situasie binne die onderneming . .	97
4.4.2.2	Die Produkmarksituasie	100
4.4.2.3	Mededinging	106
4.4.2.4	Invloed van Omgewing	122
4.4.2.5	Bepaling van die strategiese situasie	123
4.4.3	Bemarkingstrategië	130
4.4.3.1	Inleiding	130

4.4.3.2	Markleier Strategieë	130
4.4.4	Die strategiese rol van bemarking	137
4.4.4.1	Inleiding	137
4.4.4.2	Marksegmentering en evaluasie	138
4.4.4.3	Teikenmarkseleksie	140
4.4.4.4	Ongedifferensieerde en Gedifferensieerde Bemarking	145
4.5	ONTWIKKELING VAN 'N BEMARKINGSPROGRAM	148
4.5.1	Produkstrategie	148
4.5.2	Distribusiestrategie	149
4.5.3	Prysstrategie	150
4.5.4	Bemarkingskommunikasiestrategie	151
4.6	BEMARKINGSPROGRAMME	155
 HOOFSTUK 5: NAVORSING IN DIE KUNSMISNYWERHEID		158
5.1	INLEIDING	158
5.2	METODOLOGIE VAN DIE NAVORSING	158
5.3	DIE VRAELYS	158
5.3.1	Ontwikkeling van die vraelys	158
5.3.2	Toetsing van die vraelys	159
5.3.3	Opleiding	159
5.3.4	Steekproef	159
5.3.5	Respons	159
5.4	BEMARKING EN DIENSTE IN DIE KUNSMISNYWERHEID .	160
5.4.1	Demografiese profiel van die respondente . .	160
5.4.1.1	Ouderdom van die respondente	160
5.4.1.2	Taal van respondente	161
5.4.1.3	Grondbesit	161
5.4.1.4	Grondgebruik	161

5.4.2	Klant Voorkeure en Behoefte vir Kunsmisaankope	162
5.4.2.1	Die huidige situasie	162
5.4.2.2	Die Hekprysmetode van Bemarking	168
5.4.3	Die Waarde van Diens vir Boere	171
5.4.3.1	Die Rand-Waarde van Diens	171
5.4.3.2	Loods onderhoude met boere om die waarde van diens te bepaal	172
5.4.3.3	Die Waarde Persepsie van Boere oor Dienste	173
5.4.4	Die behoefte aan weidings voorligting en voervloei-beplanning	175
5.4.5	Integrasie van die velddienste van Kynoch Kunsmis Bpk, Oesbeskerming en Veevoere	176
5.4.6	Instansies wat dienste verskaf	182
5.4.7	Probleme met veldpersoneel	183
5.5	SAMEVATTING	184
 HOOFSTUK 6: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		 185
6.1	INLEIDING	185
6.2	GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	185
6.2.1	Demografiese beeld van die teikenmark	185
6.2.2	Geografiese verspreiding, plaasgroottes en gewasse	185
6.2.3	Klantvoorkeure en behoeftes vir kunsmisaankope	186
6.3	BEMARKINGSTRATEGIEË	191
6.3.1	Distribusiestrategieë	191
6.3.2	Produkstrategieë	192
6.3.3	Bemarkingskommunikasie	192
6.3.4	Prysstrategieë	193

6.4	TERREINE VIR VERDERE NAVORSING	193
6.5	SAMEVATTING	193
	BIBLIOGRAFIE:	194
	BYLAE: VRAELYTE	197

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

Lys van figure

FIGUUR 2.1 DIE AANDEEL VAN WERELDSTREKE IN DIE TOTALE KUNSMARK	15
FIGUUR 2.2 HISTORIESE VERLOOP VAN NPK-VERBRUIK IN DIE RSA	16
FIGUUR 2.3 VERANDERINGS IN NUTRIENTVERHOUDINGS IN DIE RSA (1950-1990)	17
FIGUUR 2.4 PROVINSIALE AANDEEL IN DIE RSA KUNSMISMARKE (1975-1990)	19
FIGUUR 2.5 DIE HUIDIGE AANDEEL VAN GEWASSE IN KUNSMISVERBRUIK (1990)	19
FIGUUR 2.6 VERWANTSAP TUSSEN KUNSMISVERBRUIK EN REELE BRUTOWAARDE VAN AKKERBOUGEWASSE	20
FIGUUR 3.1 PRYS/KWALITEIT MATRIKS VAN OPPOSISIE MAATSKAPPE IN DIE WES-TRANSVAAL	39
FIGUUR 3.2 DISTRIBUSIE KANALE VIR KUNSMIS IN DIE WES-TRANSVAAL	65
FIGUUR 3.3 ORGANOGRAM VAN DIE WES-TRANSVAAL BESIGHEIDENHEID	79
FIGUUR 4.1 DIE STRATEGIESE BEMARKINGSBEPLANNINGPROSES	92
FIGUUR 4.2 DIE BEMARKINGSBESTUURSPROSES	93

FIGUUR 4.3 DIE STRATEGIESE BEPLANNING, IMPLEMENTERING EN KONTROLE PROSES	94
FIGUUR 4.4 DIE IDENTIFIKASIE VAN DIE KORPORATIEWE STRATEGIE VAN 'N GEDEVERSIFISEERDE MAATSKAPPY SOOS BYVOORBEELD KUNSMIS BPK.	98
FIGUUR 4.5 STAPPE IN SITUASIE ANALISE EN STRATEGIESE KEUSES ...	107
FIGUUR 4.6 DIE VERSKILLENDE STRATEGIESE SITUASIES	124
FIGUUR 4.7 MARKSEGMENTERING VIR VERKOOPSAKTIWITEITE IN DIE WES-TRANSVAAL BESIGHEIDENHEID	138
FIGUUR 5.1 INDELING VAN RESPONDENTE IN BEMARKINGSPLATFORMS	164

Lys van tabelle

TABEL 2.1 NETTOKUNSMISPRYSE (NOMINAAL EN REËL) 1981-1991	21
TABEL 3.1 MARKVERDELING IN DIE WES-TRANSVAAL BEDIENINGS- GEBIED	35
TABEL 3.2 EVALUASIE VAN SLEUTEL STERK- EN SWAKPUNTE	47
TABEL 3.3 VOORUITSKATTING VIR KUNSMISVERKOPE DEUR KYNOCH KUNSMIS BPK. IN DIE SENTRALE GEBIED	52
TABEL 3.4 FINANSIËLE MODEL MET VOORUITSKATTINGS VIR 1994-1997	53

TABEL 3.5	
STRATEGIESE FINANSIËLE DOELWITTE	55
TABEL 4.1	
DIE BELANGRIKSTE KENMERKE EN VOORGESTELDE	
STRATEGIEË IN ELK VAN DIE STADIA IN DIE	
PRODUKLEWENSSIKLUS	102
TABEL 5.1	
OUERDOMSVERSPREIDING VAN RESPONDENTE	160
TABEL 5.2	
TAAIGEBRUIK VAN RESPONDENTE	161
TABEL 5.3	
PLAASGROOTTE EN GRONDBESIT IN HEKTARE	161
TABEL 5.4	
BELANGRIKSTE GEWASSE WAT VERBOU WORD	162
TABEL 5.5	
LANDE ONDER MIELIES AS 'N PERSENTASIE VAN DIE	
TOTAAL DROËLANDE ONDER BEWERKING	162
TABEL 5.6	
VERSKAFFER VAN WIE GEWOONLIK IN DIE VERLEDE	
GEKOOP IS (Vraag = Watter maatskappy se kunsmis	
gebruik u gewoonlik?)	163
TABEL 5.7	
VOORKEUR VAN KLANT VAN WAAR EN HOE IN DIE VERLEDE	
KUNSMIS AANGEKOOP IS (Vraag = Waar en hoe het u in	
die verlede kunsmis aangekoop?)	165
TABEL 5.8	
DIE TEENWOORDIGHEID AL DAN NIE VAN 'N	
VERTEENWOORDIGER BY KLANT WAT IN DIE VERLEDE	
BY KOËPERASIES GEKOOP HET	166
TABEL 5.9	
RESPONDENTE SE REAKSIE OOR DIE MEESTE BOERE	
SE ONDERSTEUNING VAN DIE HEKPRYSMETODE VAN	
KUNSMIS BEMARKING	168

TABEL 5.10	
PERSOONLIKE STEUN VAN RESPONDENT VIR DIE HEKPRYS	
METODE VAN KUNSMISBEMARKING	169
TABEL 5.11	
REAKSIE VAN RESPONDENTE WAT DIE HEKPRYS METODE	
ONDERSTEUN OP DIE VRAAG OF HULLE DIENSTE SAL MIS ..	170
TABEL 5.12	
WATTER DIENSTE SAL RESPONDENTE MIS INDIEN 'N	
HEKPRYS BEMARKINGSTELSEL GEÏMPLIMENTEER WORD	171
TABEL 5.13	
RESPONDENTE SE BEREIDWILLIGHEID OM MEER TE BETAAL	
VIR HUL KUNSMIS, INDIEN HULLE VAN DIE DIENSTE GEBRUIK	
SOU MAAK	174
TABEL 5.14	
BEHOEFTE VAN RESPONDENTE VIR WEIDINGSVOORLIGTING	
EN VOERVLOEIBEPLANNING DIENS	176
TABEL 5.15	
RESPONDENTE SE VOORKEUR/AFKEUR OM KUNSMIS, OESBESKERMING	
EN VEEVOERE BY DIESELFDE VERTEENWOORDIGER AAN TE KOOP.....	177
TABEL 5.16	
RESPONDENTE SE VOORKEUR/AFKEUR OM ALLE KYNOCH	
INSETTE BY 'N KUNSMIS VERTEENWOORDIGER TE KOOP,	
WAT NIE DIENSTE KAN VERSKAF OP OESBESKERMING	
CHEMIKALIEË EN VEEVOERE NIE	178
TABEL 5.17	
WATTER PERSENTASIE KAN KUNSMIS MET DIENS DUURDER	
WEES AS KUNSMIS SONDER DIENS	179
TABEL 5.18	
GELDWAAARDE OM DIE KOSTE VAN DIENS TE BEREKEN	180
TABEL 5.19	
BEREIDWILLIGHEID OM VIR PRIVAATDIENSTE AFSONDERLIK	
VAN KUNSMIS TE BETAAL	181
TABEL 5.20	
WATTER INSTANSIES KAN DIENSTE DIE BESTE LEWER	182

TABEL 5.21

KAN KOÖPERASIES BETER VOLDOEN AAN DIENS VERWAGTINGE

WAARAAN RESPONDENTE GEWOOND IS 183

TABEL 5.22

PROBLEME MET LANDBOUKUNDIGES EN/OF VERTEENWOORDIGERS 184

ABSTRACT

MARKETING STRATEGIES FOR THE WESTERN TRANSVAAL BUSINESS UNIT OF KYNOCH FERTILIZER LTD.

The aim of this study was to develop a marketing strategy for a business unit of a fertilizer company, operating in the South African agricultural market. Sales of fertilizer declined over the last decade because of a sharp decline in the total market size as well as the deterioration of the financial position of the South African farmer. An overview of the historic development and current status of the fertilizer industry of South Africa is given, which serves as background information to the study.

In the study the theory of strategic marketing planning and other strategies, is discussed.

A market survey was done amongst the leading farmers in the Western Transvaal. The purpose was to gather information on the perceptions of farmers on the following matters:

- . preferred suppliers of fertilizer;
- . services needed;
- . distribution channels;
- . the price of fertilizer and services; and
- . quality of service and which agricultural organizations could best provide the service.

The proposed marketing strategy is aimed at the functions of the Western Transvaal Business unit of Kynoch Fertilizer Ltd.

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Die Suid-Afrikaanse misstofbedryf het sedert die einde van die Tweede Wêreldoorlog toenemend 'n belangrike rol in die landbou en daardeur in die makro-ekonomie van Suid-Afrika gespeel. Die bedryf opereer teen die agtergrond van toenemende behoeftes aan voedsel van 'n vinnig groeiende bevolking.

Sedert 1982 word die Suid-Afrikaanse landbou deur droogte, 'n ekonomiese resessie, stygende insetkoste en lae verkooppriese van graanprodukte geknel. In Januarie 1984 word prysbeheer op kunsmis afgestel en kunsmis-ondernemings het hul skielik in 'n vryemarkstelsel bevind, waar herstrukturering, oornames, rasionalisasie en sterk kompetisie met prysoorloë die nuwe werklikheid geword het. Onder toestande waar die verbruik van kunsmis jaarliks afneem, het die verhoging van die effektiwiteit van alle funksies soos produksie, bemarking, distribusie, finansies en personeel by insetverskaffers tot die landbou, drasties verhoog.

Gedurende hierdie periode van aanpassing, het die bestuur van Kynoch Kunsmis Bpk. toenemend besef, dat 'n kultuur verandering vanaf 'n tradisionele produksie georiënteerde maatskappy na 'n markgeoriënteerde maatskappy, noodsaaklik vir langtermyn sukses in die plantvoedsel mark is. Bemarking het te belangrik geword om dit slegs in die hande van 'n paar bemarkers in die organisasie te laat. Geleidelik is meer individue in die organisasie, onder die invloed van bestuur, besig om besluite te neem op grond van wat die impak op kliënte sal wees. Die maatskappy het reeds in die laat tagtigerjare die markleier in kunsmisverkope in die RSA geword deur die skepping van klanttevredenheid, produk innovasie, produk kwaliteit en kliënte

diens.

In dieselfde tydperk onderneem die maatskappy horisontale diversifikasie en raak betrokke by die voorsiening van ander landbou insette soos oesbeskerming chemikalieë wat by die bestaande portefeulje van kunsmis en veevoere gevoeg word. Nuwe geleenthede word voortdurend gesoek en in 1993 is selfs 'n vrugtesap/gesondheidsdrankie besigheid in Ceres oorgeneem. Die maatskappy is reeds vanaf sy ontstaan besig met terugwaartse vertikale integrasie deurdat belange in grondstofvoorsieners verkry word. In 1991 tree die maatskappy gekoördineerd toe tot die wêreldmark met die totstandkoming van 'n uitvoerdepartement te Randburg.

Kynoch Kunsmis Bpk. is primêr 'n vervaardiger en verskaffer van landbou insette in die RSA, wat sedert sy terugkeer tot die landbou in 1984, vinnig gegroei het deur sentrale oornames van minder effektiewe organisasies. Die vinnige groeitempo, bymekaarvoeging van verskillende maatskappy kulture en geografiese verspreiding, het aanleiding gegee tot lang en oneffektiewe rapporteringslyne. Stadige besluitneming het negatief op die onderneming se mededingende posisie ingewerk. Om hierdie probleem die hoof te bied en om besluitneming nader aan die markplek af te wentel onderneem die organisasie in 1991 'n desentralisasie strategie en stig drie streeksgebonde besigheideenhede nl. Die Oostelike Streek (Natal), Die Suidelike Streek (Wes- en Oos-Kaapland) en Die Sentrale Streek (Vrystaat, Transvaal, Noordkaap en aanliggende onafhanklike state soos Namibië, Lesotho, Swaziland en Bophuthatswana. Die besigheideenhede is elk verantwoordelik vir hul eie strategiese beplanning ten opsigte van al die normale funksies van 'n alleenstaande besigheid en hul prestasie word maandeliks finansieël ontleed.

Gedurende 1991 besluit die bestuur van die Sentrale Streek van Kynoch Kunsmis Bpk., om die desentralisasie beleid verder te voer in die Sentrale Streek en stig 'n verdere vyf besigheideenhede in hul bedieningsgebied, naamlik:

- . Die Wes-Transvaal Besigheideenheid (Potchefstroom).
- . Die Vrystaat Besigheideenheid (Kroonstad).
- . Die Oos-Transvaal Besigheideenheid (Bethal).
- . Die Laeveld Besigheideenheid (Nelspruit).
- . Die Noord Kaap Besigheideenheid (Niekerkshoop).

Die Wes-Transvaal Besigheideenheid kry sy beslag tydens 'n stigtingsvergadering op 14 Februarie 1992 en betrek hul eie kantore naby die Kynoch Kunsmis Bpk. kunsmis fabriek te Potchefstroom. Die Besigheideenheid is primêr bemoeid met die bemarking van Kynoch Kunsmis Bpk. se korrel en vloeibare kunsmisprodukte in die geografiese gebied wat aan die Wes-Transvaal Besigheideenheid toegeken is. Deur bemarkingsbesluitneming en beplanning, letterlik in die markplek te vestig, hoop die maatskappy om vinnige aanpassing en beter bevrediging van klante se behoeftes te verseker.

Die uitdaging aan die Wes-Transvaal Besigheideenheid en inderdaad van hierdie skripsie, is om bemarkingstrategieë in teorie en praktyk daar te stel, om die produkte van Kynoch Kunsmis Bpk. so ekonomies, effektief en doelmatig moontlik te bemark.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die personeel van die Wes-Transvaal Besigheideenheid is afkomstig uit 'n primêr verkoopskultuur, waar bemarking beskou is as 'n metodiek om deur middel van kreatiewe verkoopstegnieke van die maatskappy se produkte ontslae te raak. Die klem was hoofsaaklik op advertensies en persoonlike verkope op die grondvlak.

Daar word van die Wes-Transvaal Besigheideenheid verwag om die besigheidsfunksie te verrig wat behoeftes identifiseer, hul omvang sal meet, die teikenmarkte te bepaal wat die organisasie die beste kan diens en om die toepaslike produkte, dienste en programme te ontwikkel om die markte te bedien. Verder moet die Besigheideenheid ook 'n beroep doen op ander in die organisasie om aan die klant te dink en sy behoeftes te diens. Laastens is die Besigheideenheid verantwoordelik vir sy eie finansiële

resultate.

Kortweg is die opdrag en probleemstelling, om 'n bemarkingsprogram te ontwikkel, wat die behoeftes aan plantvoedsel van klante in die Wes-Transvaal Besigheideenheid se gebied, teen 'n wins sal bevredig.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Die oorkoepelende doel is om bemarkingstrategieë te ontwikkel vir die Wes-Transvaal Besigheideenheid van Kynoch Kunsmis Bpk.

Die nuutgestigde Besigheideenheid, en in besonder die Wes-Transvaal Besigheideenheid, se hoofdoelstelling is om die produkte van Kynoch Kunsmis Bpk. te bemark. Om dit te verseker binne 'n vinnig veranderende en hoogs kompeterende mark, verg deeglike strategiese bemarkingsbeplanning wat die besigheideenheid instaat stel, om deur middel van pro-aktiewe en doelgerigte optrede, sy doelwitte te bereik.

1.3.1 Subdoelwitte

Om die volgende te bepaal:

- . die plantvoedselbehoefte van boere;
- . die behoeftes aan dienste;
- . waar en hoe boere kunsmis koop;
- . die rol van verteenwoordigers in kunsmis bemarking;
- . die ondersteuning vir die hekprys bemarkingsmetode;
- . die waarde van velddienste;
- . watter dienste in die veld gelewer moet word;
- . die moontlikheid om ander kommoditeite saam met kunsmis te verkoop;
- . die moontlikheid om 'n premie op diens te plaas;
- . bereidwilligheid van boere om vir privaat dienste afsonderlik te betaal;
- . wie kan die dienste die beste lewer; en
- . om enige probleme met velddienste te identifiseer.

1.4 VERWYSINGSRAAMWERK

1.4.1 Omvang van studie

1.4.1.1 Gebied ter sprake

Die geografiese gebied waar die studie uitgevoer is, staan as die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied bekend. Die geografiese grense sluit 30 landrosdistrikte in wat deur die volgende landrosdistrikte begrens word:

- . Thabazimbi en Pretoria in die Noorde;
- . Viljoenskroon en Bothaville in die Ooste;
- . Bloemhof en Hoopstad in die Suide en
- . die Botswanagrens in die Weste.

Die gebied word hoofsaaklik deur sewe landbou-koöperasies bedien, waarvan die hoofkantore almal in die gebied geleë is nl.

- . Sentraalwes Koöperasie (Klerksdorp);
- . Noord-Wes Koöperasie (Lichtenburg);
- . Suid-Wes Koöperasie (Leeudoringstad);
- . Magaliesburg Graan Koöperasie (Brits);
- . Magaliesburg Koöperatiewe Tabakvereniging (Rustenburg);
- . Marco Koöperasie (City Deep Johannesburg) en
- . Sitrus Koöperasie (Rustenburg).

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

'n Vraelys is opgestel in samewerking met die Raad vir Geestes Navorsing (RGN). 'n Opgeleide persoon van dië onafhanklike organisasie het boere in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied telefonies geskakel, om die vraelyste te voltooi.

Die boere wat ondervra is, was nie noodwendig Kynoch Kunsmis Bpk. klante gewees nie, maar het ook by ander ondernemings en koöperasies kunsmis aangekoop. Die boere is wel vooraf geselekteer uit 'n klantelys, om te verseker dat slegs van die top boere in elke

landrosdistrik geskakel word. Elkeen van die boere wat aan die ondersoek deelgeneem het, is dus 'n belangrike misstof verbruiker en/of meningsvormer in die Wes-Transvaal bedieningsgebied.

Die vraelyste is statisties verwerk na oorlegpleging met die RGN en die departement Navorsing van Kynoch Kunsmis Bpk. Die respons is op grond van die aantal en persentasie geïnterpreteer.

Die teorie van bemarkingsbestuur word aan die hand van inligting wat in die literatuur aangetref word, bespreek.

Verdere inligting wat gebruik is vir die doeleindes van hierdie studie is verkry deur middel van onderhoude met die topbestuur van Kynoch Kunsmis Bpk. en van koöperasies in die bedieningsgebied.

1.6 BEGRENsing VAN DIE STUDIE

Die studie is teoreties en empiries soos volg begrens.

1.6.1 Teoretiese begrensing

In die studie word spesifiek op die volgende aspekte van bemarkingstrategieë gelet:

- . bemarkingsbestuur - 'n strategiese benadering;
- . die markmengsel; en
- . bemarkingstrategieë.

1.6.2 Empiriese begrensing

Die studie word empiries begrens deurdat hoofsaaklik boere in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied by die empiriese ondersoek betrek is.

1.7 BEPERKINGS VAN DIE SKRIPSIE

Die respondente wat aan die studie deelgeneem het, is 'n subpopulasie van die totale boerderygemeenskap in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied. Enige afleidings en gevolgtrekkings wat uit die studie gemaak word is slegs van toepassing op die respondente en geen verwysing word na die universum gemaak nie.

1.8 INDELING VAN DIE STUDIE

In Hoofstuk 1 word die probleemstelling, doel van die studie en die metode wat in die studie gevolg is, bespreek.

In Hoofstuk 2 word 'n historiese oorsig oor die ontwikkeling van die kunsmisbedryf in Suid-Afrika, Kynoch Kunsmis Bpk. en die Wes-Transvaal Besigheideenheid van Kynoch Kunsmis Bpk. gegee.

In Hoofstuk 3 word 'n uiteensetting van die huidige bedeling gegee. Die kousale faktore wat tot die ondersoek gelei het, word aangedui.

In Hoofstuk 4 word 'n teoretiese agtergrond van strategiese bemarkingsbestuur en die elemente van prysstrategieë, produksstrategieë, distribusiestrategieë en bemarkingskommunikasie-strategieë gegee.

In Hoofstuk 5 word 'n uiteensetting van die bevindinge van die empiriese studie gegee.

In Hoofstuk 6 word sekere gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

HOOFSTUK 2

HISTORIESE AGTERGROND

2.1 INLEIDING

Die Suid-Afrikaanse misstofbedryf het sedert die einde van die Tweede Wêreldoorlog toenemend 'n groter diens aan die Suid-Afrikaanse landbou en die land begin lewer. Vervaardigingsfasiliteite is sedert 1950 vinnig opgerig tot 'n gesamentlike geïnstalleerde kapasiteit van ongeveer 5 miljoen ton per jaar, teen 'n oorspronklike kapitale belegging van ongeveer R 1 165 miljoen waarvan ± 70% in die platteland geïnvestee is om werksgeleenthede vir 11 000 werknemers te verskaf.

2.2 KUNSMISNYWERHEID

2.2.1 Oorsig

Die misstofbedryf beleef tans saam met landbou in die geheel, 'n siklus van maer jare en aanvaar sy plig teenoor verbruikers om die koste van kunsmis as inset tot landbouproduksie so laag moontlik te hou. Kunsmis kan soveel as 15 - 30% van 'n saaiboer se totale insetkoste beloop en dit is die inset wat die grootste invloed op die boer se koste per ton geproduseer en op die boer se winsmarge kan uitoefen, indien korrek aangewend.

Tydens die tagtiger jare ondergaan die bedryf wesenlike strukturele veranderinge om by 'n veranderende omgewing aan te pas. Die toestande voor 1981 is gekenmerk deur:

- prysbeheer deur die staat;
- stygende mark/verbruik;
- 'n lewenskragtige boerderysektor in 'n groeiende bestendige ekonomie;
- 'n sterk rand;
- 'n lae inflasiekoers;

- . 'n balans tussen produksie en verbruik;
- . markdelingsooreenkomste tussen groot maatskappye;
- . 'n lae rentekoers (6 - 8% p.j.);
- . "normale" reënvalsiklus;
- . buffervoorrade word vroeg in die jaar deur koöperasies aangekoop;
- . boere is aangemoedig om meer mielies te produseer;
- . lae brandstofpryse;
- . staatsubsidiëring van kunsmispryse; en
- . betaling geskied 30 dae na staat.

Die situasie voor 1981 kan beskryf word as 'n verkopersmark waar tydens die misstofbedryf se grootste bekommernis was om aan die stygende vraag na plantvoedsel te voorsien. Gedurende die afgelope dekade (1983 tot 1993) het die situasie drasties verander na 'n veranderde aanvraag wat die vroeëre optimisme verander het na groter realisme, herstrukturering en rasionalisasie.

Sedert 1981 word die eksterne omgewing gekenmerk deur:

- . 'n Swak Rand/Dollar-wisselkoers.
- . Hoë inflasie wat Suid-Afrikaanse produkte minder mededingend op wêreldmarkte maak.
- . Rentekoerse verhoog sodanig dat die koste van kapitaal vandag een van die grootste insetkoste vir die Suid-Afrikaanse boer is.
- . Internasionale graanpryse daal as gevolg van oorproduksie aangemoedig deur subsidies in die VSA en EEG-lande. Dit lei tot groter verliese op uitvoere vanaf die RSA en daaropvolgende pogings om mielieproduksie binnelands in marginale gebiede te ontmoedig. Hoewel mielies steeds die grootste kunsmistoepassingsveld is, daal die oppervlakte onder mielieverbouing vanaf 4,2 miljoen hektaar na 3,3 miljoen hektaar vanaf 1983 tot 1987. Verdere vermindering vind voortdurend sederdien plaas onder die invloed van die Staat, die Mielieraad en die Nasionale Mielieprodusente Organisasie (NAMPO).

- . In 1983 is prysbeheer afgeskaf, uitgesonderd beheer op die prys van rotsfosfaat, wat in 1984 afgeskaf is. Dit veroorsaak dat die ondernemings uit 'n beskermde milieu nader aan 'n vryemarkstelsel beweeg.
- . Projeksies in 1975 tot 1985 het 'n stewige groei in misstofverbruik aangedui en addisionele produksiekapasiteit is geskep (byvoorbeeld Sasol Kunsmis se kunsmisfabriek op die Hoëveld). Dit het die bedryf gelaat met 'n produksiekapasiteit van 5 miljoen ton teenoor 'n krimpende verbruik van ongeveer 2,3 miljoen ton. Sedert 1983 word rasionalisasie binne die bedryf aangemoedig, byvoorbeeld deur; ouer en minder doeltreffende aanlegte uit te skakel, kruisversporings te verminder, uitruil van produkte en selfs verhuring van aanlegte toe te laat, om te verseker dat kapitaal so doeltreffend moontlik aangewend word, ten einde pryse so laag moontlik te hou. In 1987 word die verbruik op ± 2 miljoen ton en die vervaardigings kapasiteit op ± 3 miljoen ton per jaar beraam. Die kunsmisbedryf is hoogs kapitaal intensief, soos gesien aan 'n geskatte vervangingswaarde van R 3 296 miljoen in 1987, en aanlegte benodig hoë deursette net om gelyk te breek. Na raming word die meeste aanlegte op 'n 60% kapasiteitsvlak in 1987 bedryf en min rendement word op belegging verdien.
- . Die dreigement van invoere het sedert 1984 wesenlik toegeneem met die toetrede van Bonus, 'n Swazilandgebaseerde maatskappy, wat ingevoerde produkte gebruik het om die plaaslike mark te betree. Sederdien het die maatskappy en ander soos Indian Ocean Fertilizers, Agriland en Zulfert telkens gepoog om binnelands mee te ding met ingevoerde produkte sonder blywende sukses. Die vermoë van die binnelandse vervaardigers om met ingevoerde produkte mee te ding, is al menigmaal deur maatskappye, individue en koöperasies getoets. Duur lesse is uit die verlede geleer en rasonale rolspelers besef toenemend dat dit kortsigtig is om kunsmis in te voer ten koste van die binnelandse bedryf as gevolg van korttermyn prysvoordele. Die bedryf besef egter dat die moontlikheid van invoere vir die

voorsienbare toekoms daar sal bly en dat binnelandse verkooppryse op invoerpariteit gebaseer sal moet wees ten einde oor die langtermyn te oorleef. Dit plaas toenemend druk op die kostestruktuur van binnelandse vervaardigers.

- Die voortdurende droogtesiklus sedert 1982/83 wat 'n klimaks in 1992/93 bereik het, het baie somergraan boere op hul knieë gebring. Dit lei tot 'n bykans emosionele druk aan boere om insetkoste te verlaag ten einde oor die korttermyn te oorleef en dit verminder die verbruik van kunsmis drasties. Uiteindelik lei die toestand tot ernstige prysoorloë, 'n tekort aan produksie krediet by koöperasies en 'n verskuiwing in aankoopspatrone nader aan planttyd. Die netto resultaat vir die bedryf word gekenmerk deur:

- * 'n Groter pryssensitiwiteit by kopers.
- * 'n Verlaagde waarde wat aan landboukundige en navorsingdiens gekoppel kan word wat oor tyd tot tegnologiese stagnasie kan lei.
- * Hoër voorraadvlakke moet deur die maatskappy opgepot word om aan die seisoenale vraag te voorsien - byvoorbeeld koöperasies koop minder buffervoorraad vroeg in die seisoen en neig na besendingsvoorraad en boere verkies dit om hul kunsmis net voor planttyd by store af te haal eerder as om vroeër aflewering te neem.
- * Die bedryfskapitaallas en risiko van die bedryf is verder verhoog deur die tekort aan produksiekrediet. Koöperasies moes noodgedwonge hul kredietbeleid heroorweeg inaggenome die swakke finansiële posisie van hul lede en die verval van die staatswaarborg. Die bedryf moes meer by kredietvoorsiening betrokke raak, uitstelkrediet van 6 tot 9 maande toestaan, kunsmis op plase aflewer sonder koöperasiegoedkeuring met die hoop dat dit wel later sal geskied. Hierdie veranderinge het die bedryf in 'n kopersmark geplaas waar die winsmarges geërodeer word deur prysoorloë. Bedryfskapitaalkoste is verhoog namate die bedryf hoër voorraadvlakke moes handhaaf en meer betrokke moes

raak by kredietvoorsiening.

2.2.2 Kronologiese ontwikkeling en mylpale in die misstofbedryf

Ten einde die ontwikkeling van die bedryf te ondersoek word die belangrikste mylpale soos volg voorgestel:

- 1904 Die eerste kunsmisfabriek deur South African Fertilizer Co (SAFCO) in Natal.
- 1907 Eerste wetgewing op kunsmis.
- 1910 Kunsmis word goedkoop ingevoer en SAFCO staak produksie.
- 1914 Kunsmisverbruik van 38 000 ton per jaar.
- 1917 Artikel 21 van 1917 verplig registrasie voor kunsmis verkoop kan word.
- 1919 Kynoch Kunsmis Bpk. rig superfosfaat aanleg by Umbogintwini op.
- 1921 Cape Explosives rig 'n superfosfaat aanleg by Somerset-Wes op.
- 1930 Windmill, 'n Hollandse onderneming in Durban verkoop ingevoerde kunsmis.
- 1940 Samesmelting van Kynoch en Cape Explosives deur AECT onder die Kynoch-Capex vaandel.
- 1942 Die Regering stel prysbeheer in as gevolg van tekorte op die wêreldmark, die produksie word beperk tot 8 produkte en wetgewing stel die plantvoedselinhoud op 10% vas.
- 1945 Kunsmisrantsoenering word ingestel en in 1946 is die RSA op die rand van voedselrantsoenering as gevolg van die Tweede Wêreldoorlog.
- 1946 Die strategiese belang van 'n binnelandse kunsmisnywerheid word besef en ondersoek begin na die ontginning van fosfaat neerslae.
- 1951 Totstandkoming van die Fosfaatontwikkelingskorporasie (FOSKOR) om fosfaatneerslae te Phalaborwa te ontgin en verryk.
- 1953 Kunsmisrantsoenering word opgehef.

- 1955 Sasol verkoop Ammoniumsulfaat as 'n neweproduk.
- 1957 AECI, Fisons en Transvaal Gold Mining Estates Ltd. koop fosfaat vanaf Foskor om superfosfaat mee te vervaardig. Amcor verkoop behandelde fosfaat en Fisons rig 'n fabriek op Sasolburg op.
- 1958 Yskor lewer Ammoniumsulfaat as 'n neweproduk.
- 1959 Urëum word vervaardig by Modderfontein deur AECI en die misstofvereniging van Suid-Afrika (MVSA) word gestig.
- 1961 Kunsmisverbruik beraam op een miljoen ton. Die Staat rasionaliseer die kunsmisnywerheid. Safco en Netherlands word deur Fisons oorgeneem.
- 1962 Federale Volksbeleggings (FVB) en Fisons stig saam Bosveld Kunsmis vir die produksie van fosforsuur en superfosfaat te Phalaborwa. AECI rig aanleg te Chloorkop op. Surplus swaelsuur uit myne word 'n belangrike bron vir oplosbare fosfate.
- 1964 Windmeul Kunsmis rig 'n korrelaanleg op Sasolburg op. Sasol vervaardig ammoniak en KAN op Sasolburg uit neweprodukte uit die steenkool proses.
- 1965 Triomf ontstaan.
- 1967 Die Triomf kunsmis fabriek op Potchefstroom is operasioneel. Omnia tree toe tot die mark met aanlegte by Sasolburg en Rustenburg. Fisons vervaardig ammoniak en KAN uit Rafinaderygas op Milnerton. Atlas Organiese Produkte (Edms) Bpk. meng organiese en chemiese produkte op Meyerton.
- 1968 Omnia begin met die vervaardiging van vloeibare kunsmis.
- 1969 Foskor kan aan al die binnelandse behoeftes aan fosfaat voorsien. 'n Ammoniak invoerterminaal word te Maputo opgerig. Windmeul, Fisons en Bosveld smelt saam om Fedmis te stig.
- 1970 AECI rig 'n fosforsuuraanleg te Somerset-Wes op. Die RSA begin misstof uitvoer as gevolg van gunstige wêreldpryse en binnelandse oorproduksie. 'n Nuwe Nywerhede Komitee van die regering word gestig.

- 1971 Fedmis rig die eerste fabriek in die wêreld op wat vanuit afval fosforgips sement en swaelsuur vervaardig, wat lei tot besparings op ingevoerde swael. Omnia word 'n wêreldleier met vloeibare kunsmis.
- 1972 Tot standkoming van 'n markverdelingsooreenkoms tussen Fedmis en Triomf. Triomf beheer kunsmisproduksie terwyl AECI 'n minderheidsaandeel in Triomf verkry.
- 1975 Daar is 10 ondernemings en 21 fabriekke betrokke by die vervaardiging van kunsmis. Triomf, Fedmis en Omnia doen ook bemarking.
- 1976 Bonus Kunsmis tree toe met Salpetersuur en Ammonium-nitraataanlegte in Swaziland en bemark hoofsaaklik ingevoerde en massavermengde produkte. Hulle vestig ook later 'n vermengingsaanleg te Richardsbaai.
- 1980 Sasol besluit om direk by die vervaardiging en bemarking van kunsmis betrokke te raak. Die Pistorius Komitee beveel aan dat prysbeheer afgeskaf word.
- 1982 Droogte siklus begin. Ingevoerde stikstof baie duurdurder as plaaslike produkte.
- 1983 Verbruik daal met 26% en oorproduksie ontstaan.
- 1984 Periode van konsolidasie en rasionalisasie. Bonus kunsmis tree uit die bedryf. Kynoch Kunsmis Bpk. tree toe tot die vloeibare kunsmis mark.
- 1985 Kynoch Kunsmis Bpk. tree weer toe tot die mark deur van die fabriekke wat deur Triomf onder kontrak van AECI bedryf is, self te bedryf.
- 1987 Triomf kunsmis staak sy aktiwiteite en word insolvent verklaar.
- 1988 Sasol, Kynoch Kunsmis Bpk. en tot 'n mindere mate Omnia neem Sentrachem Fedmis oor en sluit die meeste van die produksiekapasiteit van Fedmis om vraag en aanbod naastenby in balans te bring.
- 1990 Agriland tree toe met produkte wat deur 'n buitelandse vervaardiger Indian Ocean Fertilizers (IOF) gemaak word maar staak binne 6 maande hul bedrywigheede weens finansiële probleme.
- 1991 Zulfert tree toe met ingevoerde produkte te

Richardsbaai.

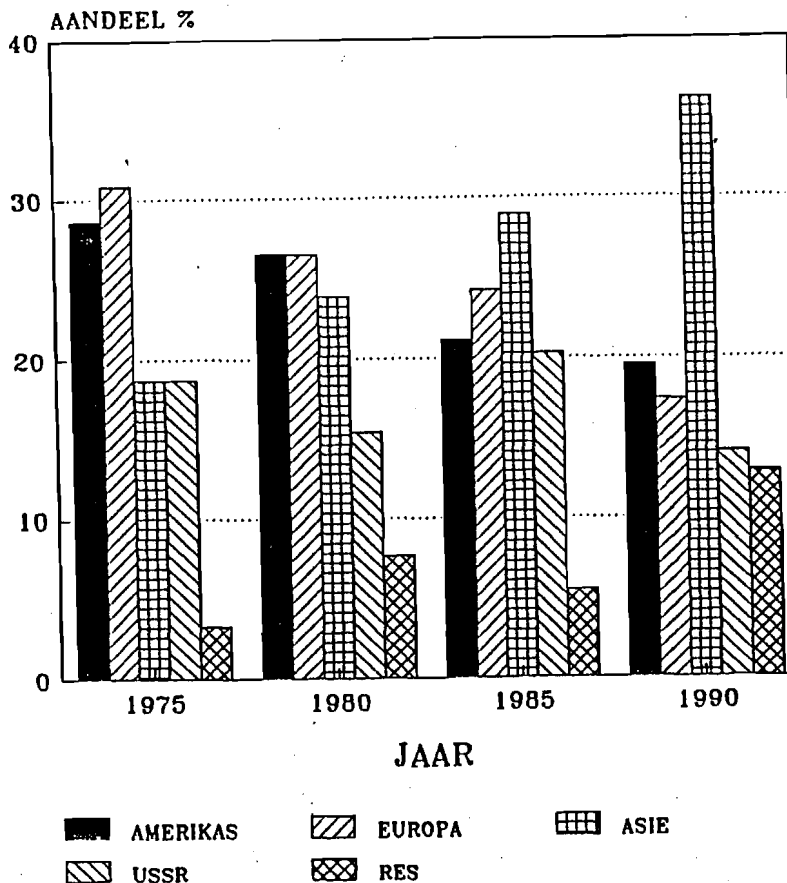
1992 Zulfert ondervind finansiële probleme en begin met onderhandelings vir 'n oornam deur Kynoch Kunsmis Bpk. en Sentraal Wes Koöperasie

2.2.3 Tendense in die Kunsmismark

2.2.3.1 Neigings in die Wêreldmark

Veranderinge in die wêreldmisstofverbruik en die aandeel van wêreldstreke in die totale kunsmismark word in figuur 2.1, p.15 voorgestel.

FIGUUR 2.1 DIE AANDEEL VAN WÊRELDSTREKE IN DIE TOTALE KUNSMISMARK



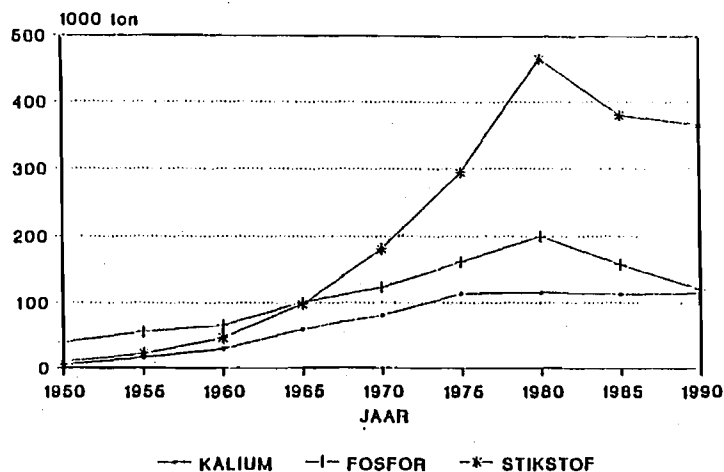
Bron: FSSA Journal, 1992:53.

Volgens Venter en Ranwell (FSSA Journal, 1992:49) het die wêreldverbruik van kunsmis in 1990/91 met 4% gedaal nadat dit die vorige jaar ook 'n geringe daling van 1% getoon het. Hierdie dalings word grootliks toegeskryf aan skerp dalings in die voormalige Sowjet-Unie en Oos-Europa wat probleme ondervind met die oorskakeling na 'n markeconomie. Die grootste verlagings vind in ontwikkelde lande plaas naamlik 10% in 1990/91 en 4% in 1991/92 terwyl ontwikkelende lande 'n volgehoue styging in misstofverbruik toon, wat na verwagting vir die voorsienbare toekoms sal voortduur. In Wes-Europa vind dramatiese struktuurveranderinge en rasionalisasie sedert 1980 plaas waar die aantal onafhanklike stikstofkunsmisvervaardigers gedaal het, vanaf 30 tot slegs 9. Die verwagte hervormings in Common Agricultural Policy (CAP) van die EEG, sowel as die huidige AOTH-onderhandelinge, sal die Europese posisie verder ondermyn, ten koste van ontwikkelende lande soos Indië en China. Waar die Afrika mark in 1992 'n wesenlike afsetgebied vir Suid-Afrikaanse produkte was, het die aantreklikheid vir verdere investering in die mark geleidelik afgeneem en word sub-optimale prestasie in 1993 verwag, vanweë toenemende kompetisie in die markte.

2.2.3.2 Neigings in die Suid-Afrikaanse Mark

Die verloop van NPK-verbruik sedert 1950 word vir die RSA in figuur 2.2, p.16 voorgestel.

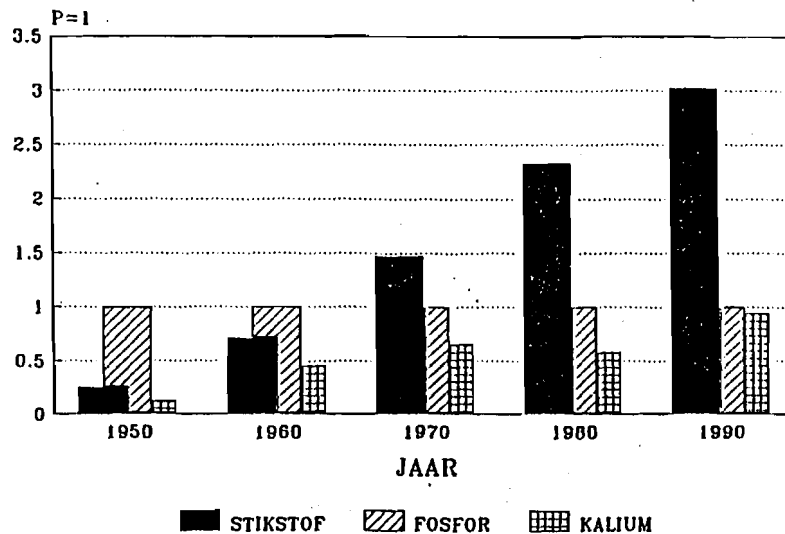
FIGUUR 2.2 HISTORIESE VERLOOP VAN NPK-VERBRUIK IN DIE RSA



Bron: MVSA Joernaal, 1992:54.

Die verbruikspatroon wat gelydelik toegeneem het sedert die mid-sestigs en gedaal het na die vroeë-tagtigs is ook in die VSA waargeneem. Die dalings het gepaard gegaan met strukturele veranderings in die landbou byvoorbeeld die implementering van 'n markgeoriënteerde landbou en oppervlakvermindering onder die grondomskakelingskema. Huidig stabiliseer die jaarlikse verbruik in die RSA verbruik rondom 2 miljoen fisiese ton (600 000 ton plantvoedsel) met vooruitsigte op 'n terugkeer tot matige groei in die korttermyn. 'n Versigtig optimistiese beraming vir 1993 is 2,2 tot 2,3 miljoen ton. Vanweë die onsekerheid in die landbou behoort die huidige rolspelers 'n konserwatiewe verwagting ten opsigte van verkope vir 1993 tot 1995 te huldig, wat nie 2,3 miljoen ton per jaar sal oorskry nie. In die RSA is die veranderings in plantvoedselverhoudings sedert 1980 opvallend in die rigting van wyer N:P- en nouer N:K-verhoudings. Dit word toegeskryf aan steeds dalende P verkope relatief tot N en K, eerder as strukturele veranderinge in gewasverbouingtendense. Die verwagting is dat die tendens tot minstens 1994 sal voortduur en daarna moontlik kan stabiliseer soos wat dit reeds in 1980 in die VSA gedoen het. Die tendens word in figuur 2.3, p.17 voorgestel.

FIGUUR 2.3 VERANDERINGS IN NUTRIENTVERHOUDINGS IN DIE RSA (1950-1990)

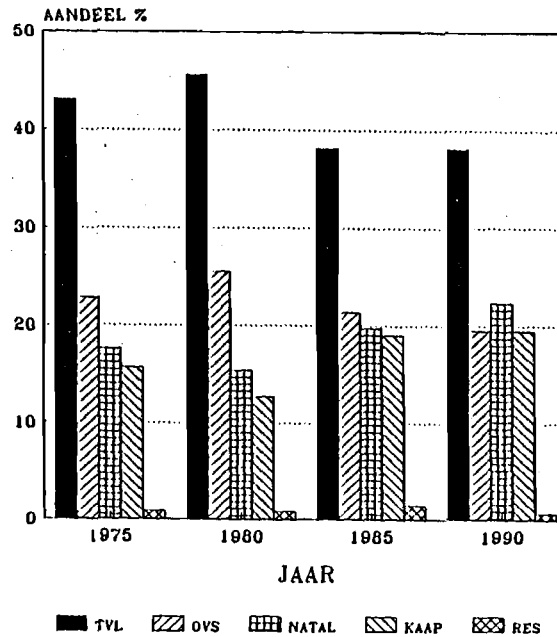


Bron: MVSA Joernaal, 1992:56.

Veranderings in plantvoedselkonsentrasies vanaf 1950 toe dit slegs 9,5% was, tot die huidige 27%, kan toegeskryf word aan toenames in N en K verkope sowel as toenames in dubbelsuperfosfaat, MAP en DAP verkope. Verdere toenames in die plantvoedselkonsentrasies kan verwag word, namate die druk van NAMPO en Koöperasies toeneem om massavermengde produkte wat MAP, DAP, TSP, Ureum en KCL bevat, in die mark beskikbaar te stel. Die skrywer is egter nie oortuig oor die wenslikheid van massameng-eenhede wat opgerig word om 'n spesifieke gebied te bedien nie. Dit is 'n navolging van die VSA se ssogenaamde "dealer" netwerk. Die RSA mark verskil egter wesenlik van die VSA ten opsigte van volume en die lokaliteit van roumateriale. Verder het ervaring getoon dat massamengenehede op sigself, as alleenstaande besig-hede, beswaarlik winsgewend kan oorleef in die huidige kompe-terende mark. Verbruikers in die somergraangebied is nie bereid om 'n premie te betaal om 'n pasmaak produk vir sy behoeftes te kry nie en die mengaanleg kan gewoonlik nie alleen 'n wins ver-dien op die waarde wat hul toevoeg deur reeds verkorrelde produkte stroomaf in ander verhoudings te vermeng nie. Oninge-ligte spelers vergelyk steeds slegs die koste om Ureum, DAP en KCL te vermeng met die verkoopprijs van enkelkorrel mengsels soos 3:2:1(25)Zn. Die bedryf beskou die praktyk as onekonomies oor die kort en langtermyn en dink die goedkoopste produksieaanleg wat ook die beste kwaliteit kan lewer bly steeds die groter fa-brieke waar die nodige kundigheid saamgetrek is. Boonop is die skepping van addisionele kapasiteit huidig onregverdigbaar en kan net lei tot verhoogde kostes vir die eindverbruiker. Die verwag-ting is egter dat sommige spelers steeds die massameng filosofie sal dryf en moontlik aanlegte sal oprig.

Die veranderende aandeel van produksiegebiede in die kunsmismark in die RSA word in figuur 2.4,p.19 voorgestel.

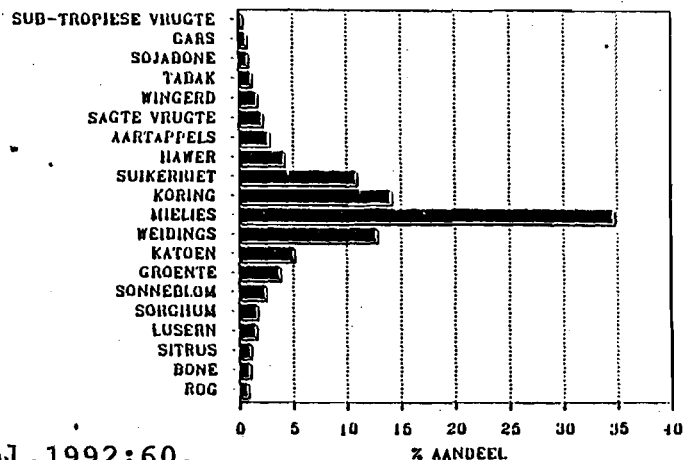
FIGUUR 2.4 PROVINSIALE AANDEEL IN DIE RSA KUNSMISMARK (1975-1990)



Bron: MVSA Joernaal, 1992:59.

Volgens figuur 2.4, p.19 kan gesien word hoe die Vrystaat en Transvaal se aandeel in die RSA mark gedaal het, van 65,9% in 1975 tot slegs 57,6% in 1990. Die daling het hoofsaaklik in die somersaaigebied voorgekom. Natal en Kaapland se aandeel het dienooreenkomstig gestyg, maar hul totale verbruik het stabiel gebly. Die huidige geskatte gewesaandeel in die RSA kunsmismark word in figuur 2.5, p.19 geïllustreer.

FIGUUR 2.5 DIE HUIDIGE AANDEEL VAN GEWASSE IN KUNSMISVERBRUIK (1990)

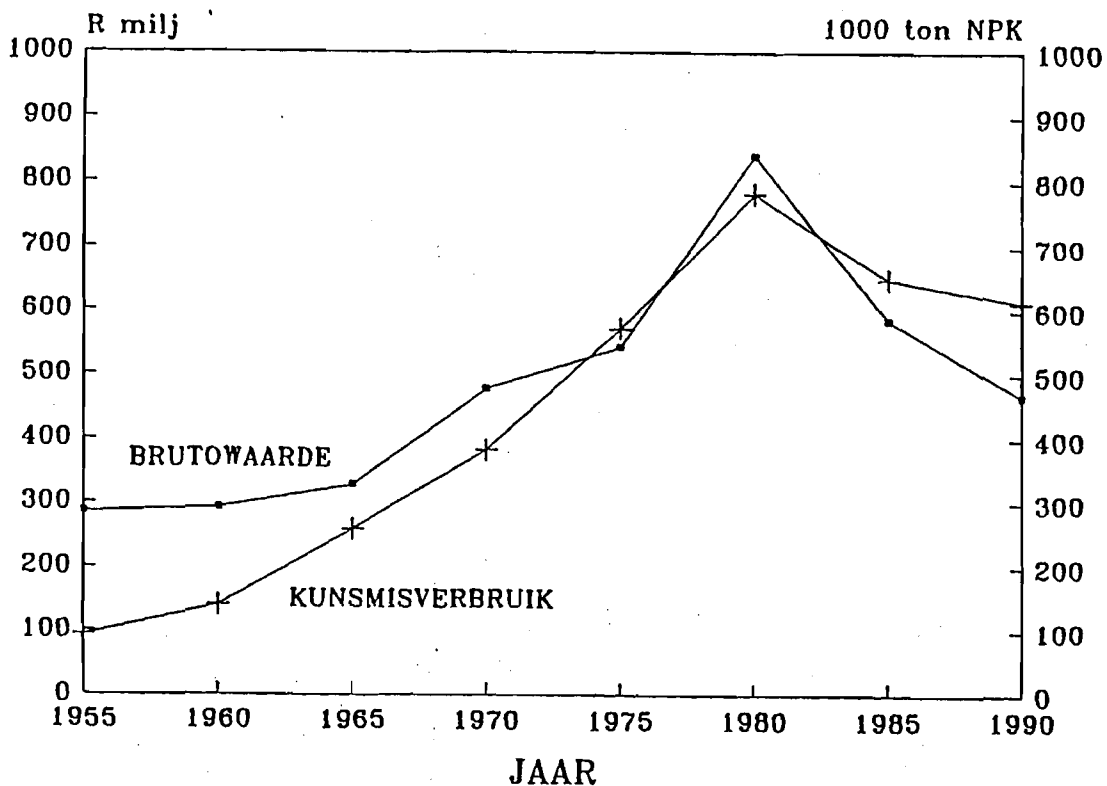


Bron: MVSA Joernaal, 1992:60.

Die vier hoofgewasse volgens kunsmisverbruik naamlik mielies, koring, weidings en suikerriet verklaar 72% van die kunsmisverbruik. Mielies is steeds die belangrikste uit 'n kunsmis-perspektief en enige verlagings in bemestingspeile of oppervlak-aanplanting op mielies, het drastiese dalings in kunsmisverbruik tot gevolg.

Dit is algemene kennis dat die landbouers in die RSA weens stygende rentekoerse, verswakkende algemene ekonomiese toestande, klimaatsomstandighede en minder toegeeflike staatsondersteuning, 'n ernstige skuld las opgebou het en dat dit 'n dramatiese neerdrukkende effek op die vraag na kunsmis en ander intermediêre produkte het. Die afhanklikheid van die kunsmisbedryf van die reële inkomste wat produsente uit die verbouing en verkope van akkerbougewasse ontvang word in figuur 2.6, p.20 geïllustreer.

FIGUUR 2.6 VERWANTSKAP TUSSEN KUNSMISVERBRUIK EN REËLE BRUTOWAARDE VAN AKKERBOUWEGASSE



Bron: MVSA Joernaal, 1992:61.

Volgens figuur 2.6,p.20 het die reële brutowaarde van akkerbougewasse in die vroeë tagtigs begin daal, terwyl kunsmis verbruik feitlik gelyktydig begin afneem het. Rekenaar modelle is al gebou wat toon dat die kunsmisverbruik in enige jaar, hoogs afhanklik is van die brutowaarde wat boere in die vorige seisoen ontvang het.

Die bedryf moes ondanks die rasionalisasie programme in die laat tagtigs, verdere rasionalisasie oorweeg met die sluiting van ouer en minder produktiewe aanlegte by Chloorkop, Sasolburg en Umbogintwini. Sodoende is vervaardigingskapasiteit aangepas by heersende marktoestande.

Die netto resultaat van die rasionalisasie was dat die bedryf daarin geslaag het om prysstygings binne perke te hou. Die nettokunsmispryse word in tabel 2.1,p.21 aangetoon.

TABEL 2.1 NETTOKUNSMISPRYSE (NOMINAAL EN REËL) 1981-1991

JAAR	NETTOPRYSE (R/TON)	
	NOMINAAL	REËLE *
1981	200	200
1982	215	189
1983	242	192
1984	242	177
1985	304	191
1986	332	174
1987	375	173
1988	403	164
1989	498	176
1990	533	168
1991	594	170

* Gedefleer met inflasiekoers

Bron: MVSA

Volgens Tabel 2.1, p.21 het die nettokunsmisprys wat vervaardigers verdien in reële terme, oor die afgelope dekade gedaal. Produ-sentepryse van akkerbouprodukte en veral mielies, het ongelukkig ook nie met inflasie tred gehou nie, en die ruilvoet van landbou het gedurende die periode verder verswak.

2.2.4 Toekomsblik op die Suid-Afrikaanse Kunsmisnywerheid

In die finale analise is die behoud van 'n lewenskragtige kunsmisbedryf noodsaaklik, as die verskaffing van voedsel aan 'n groeiende bevolking, steeds 'n nasionale doelstellings is. In die onsekere politieke toestand waar die agenda en prioriteite van 'n nuwe regering in 1994, huidig nog onbekend en aanpasbaar is, word 'n scenario voorgestel waarin die nuwe regering die rea-liteite van Suid-Afrika sal beseef en steeds op voedselgebied selfvoorsienend sal wil wees.

Kenner verskil oor die noodsaaklikheid van verdere rasiona-lisering in die kunsmisbedryf. Hoewel die misstofbedryf reeds sedert 1987 die uitdagings van veranderde marktoestande aanvaar het en die toestand die hoof gebied het met drastiese verlagings in oorhoofse kostes, grootskaalse personeel vermindering, die sluiting van aanlegte en gedeeltes van aanlegte en konsentrasie op uitvoere na veral die Afrika lande sedert 1991 - is die binne-landse prysstruktuur steeds nie gemaklik onder invoerpariteits-pryse nie. Hoewel binnelandse verbruikers bereid is om 'n premie van 7% tot 12% op die gelande invoerpariteitsprys aan die Natalse kus te betaal, laat dit die bedryf met te lae marges en sal die eenheid produksiekoste binnelands met 'n verdere $\pm 10\%$ moet verlaag, om langtermyn lewenskragtigheid te verseker. Maat-skappye wat wêreld spelers wil word en bly, sal dus waarskynlik verdere rasionalisering onderneem en sal dus uitdaging aanvaar om hul effektiwiteit so op te skerp, sodat hul mededingend teen invoere kan bly en selfs netto uitvoerders kan word. Die maat-skappye sal hul produkte van die regte gehalte, op die regte tyd teen die laags moontlike prys aan die verbruiker moet lewer.

Produktiwiteit in die kunsmisbedryf is tans op die hoogste vlak wat dit nog ooit was en word voortdurend bevorder deur die betrokkenheid van die NPI en interne produktiwiteit programme wat poog om produktiwiteit op alle vlakke te bevorder. Die effektiwiteit van die bedryf kan verhoog word deur verdere rasionalisasie van produksie en bemarking, sodat die produkte teen die laags moontlike prys die boer bereik. Verskillende opsies is al oorweeg naamlik:

- . Geleidelike uitfasering van chemiese vermenging ten gunste van kommoditeitsgebaseerde (dus DAP, MAP, KCL, Ureum en TSP) massamengsels. Dit sou moontlik die eenheidskoste verlaag en sal die opsie vir vervaardigers ooplaai om onder bepaalde omstandighede self kommoditeite in te voer. (Venter & Ranwell, 1992:52). Die opsie neem egter nie die realiteite ten opsigte van kostes, volume en lokaliteit van verskillende roumateriale in die RSA in ag nie en is oor die kort- en langtermyn nie ekonomies regverdigbaar nie. Boonop het die ervaring geleer dat die mengaanlegte nie as alleenstaande besighede bedryf kan word nie en moet finansieel deur groot organisasies ondersteun word om te oorleef in 'n kompeterende mark.
- . Verandering in die tradisionele geïntegreerde struktuur van vervaardiging en direkte (kleinhandel) bemarking, ten gunste van 'n "groothandelstruktuur" waar direkte bemarking tot 'n meerdere of mindere mate oorgelaat word aan derde partye. In hierdie scenario verteenwoordig die vervaardiger se prys nou 'n vry-op-spoor of vry-op-pad fabrieksprys (sogenaamde hekprys) en die operateur/handelaar voeg sy marge by. (Venter & Ranwell, 1992:52). Die benadering is in Junie 1992 deur Sasol Kunsmis aangepak toe hul die totale bemarkingspan aflê en poog om via koöperasies te bemark. Hoewel dit nog te vroeg is om die resultate van die hekprys strategie ten volle te evalueer, kan enkele waarnemings reeds gemaak word naamlik:

* Die bemarkingskoste van Sasol Kunsmis kan beswaarlik

gedaal het, aangesien hul nou die koöperasies moes vergoed in plaas van hul eie personeel, om die bemerking te onderneem.

- * Sasol Kunsmis het intussen (1992/1993) weer begin met die grootskaalse aanstelling van agente wat op 'n kommissiebasis vir hulle verkoop.
- * Die maatskappy het hul direkte kontak met die eindverbruiker verloor en kan gevolglik nie maklik aanpas by daaglikse veranderende behoeftes op plaasvlak nie.
- * Die delegering/afwenteling van markontwikkeling na die hande van 'n relatief klein getal operateurs of handelaars, wie se voortbestaan nie net van die bemerking van kunsmis afhanklik is nie, verhoog die mag van die distribusiekanaal en kan beswaarlik meer koste effektief wees.
- * Sasol Kunsmis kon nie meer met diens op plaasvlak kompeteer met die ander maatskappye soos Omnia Kunsmis en Kynoch Kunsmis Bpk. nie en kan slegs met lae pryse hoop om hul markdeel te behou.
- * Volgens die markaandeel syfers van 1992 en die eerste semester van 1993 het Sasol Kunsmis merkbaar markaandeel verloor en hoewel die finansiële resultate van die maatskappy nie afsonderlik van die groep gepubliseer word nie, is daar 'n legio aanduidings in die pers, wat dui daarop dat hul finansiële bydrae tot die Sasol groep, nie na wense is nie.
- * Die agente of koöperasies kon nie werklik hul pryse op 'n koste plus vergoeding vir hul dienste, vasstel nie. Dus is 'n vergoeding vir die waarde wat koöperasies toevoeg deur die produk te finansier, hanteer, berg, verkoop en administreer, nie by die eindverbruiker of boer verhaal nie, maar Sasol Kunsmis moes dit self aan die koöperasies betaal.
- * Die onverwagse afdanking van alle veldpersoneel, het die beeld van Sasol Kunsmis, minstens vir die korttermyn, skade berokken.

- . Rasionalisasie ten opsigte van produksie en bemarking sodat die produk teen die laagste moontlike prys die boer kan bereik. Dit het moontlik tyd geword dat daar 'n oorkoepelende produksiemaatskappy gestig word wat produksie by die verskillende aanlegte beheer en produk verkoop aan die bemarkingsorganisasies. Sodoende kan miljoene rand bespaar word deurdat lewering vanaf die naaste produksieaanleg kan geskied wat enorme besparings ten opsigte van vervoer sal beteken. Selfs op die gebied van verkope is besparings moontlik. (Smith, 1988:29). Die probleem met die benadering is dat die mark sterk mededinging in elke gebied verkies en dat die beginsel dat te sterk mededinging oor die lang termyn koste eskalerend kan wees, nie ten volle verstaan en/of aanvaar word nie. Die vermoede bestaan dat verbruikers nie beseft wat die omvang van die premie is, wat hulle vir kompetisie moet betaal nie. Koöperasies kan in die verband 'n groter rol speel. Die begrip van "natuurlike bemarkingsgebiede" hou steeds vir die meeste verbruikers 'n bedreiging van "uitbuiting" in en kan slegs met volgehoue prestasie in die gebiede, aanvaar word. Die verwydering van die naaste basispunt vervoerverhaling, sal bydra tot die benadering.
- . Die bemarkingskanaal moet sodanig gestruktureer wees, dat die produk op die goedkoopste moontlike manier op die plaas gelewer word. Die goedkoopste pad wat kunsmis kan loop, is steeds direk vanaf die fabriek na die plaas. Die hantering van kunsmis is 'n duur oefening. Elke keer wanneer die produk hanteer, vervoer, verpak of geberg word, word kostes bygevoeg. Uiteindelik word die kostes in die prys van die produk weerspieël. Die huidige neiging van aankope wanneer die produk benodig word, lei noodwendig tot opberging van groot hoeveelhede produk in store vir lang periodes (Smith, 1988:29). Infrastruktuur om kunsmis vir lang periodes (6 tot 9 maande) te berg, bestaan nie op alle plase nie. Koöperasies beskik dikwels oor voldoende infrastruktuur en wil graag hul stoorkapasiteit maksimaal benut. Selfs die store van koöperasies is nie voldoende om al die kunsmis regdeur die

jaar te stoor wat in 'n kort tydperk tydens die plantseisoen benodig word nie. Uiteindelik lyk dit asof 'n stoorgeld vergoeding aan boere wat bereid is om hul behoeftes aan kunsmis vroeg in die jaar op te neem, 'n langtermyn voordeel kan inhou vir die bedryf, eerder as om store self op te rig en/of te huur van instansies buite die landbou. Die res van die kunsmis kan by die reeds bestaande koöperasiestore geberg word. Slegs in uiterste omstandighede behoort die bedryf store sel op te rig of te huur van instansies buite die landbou. Sover moontlik behoort die opberging deur eindverbruikers aangemoedig te word terwyl berging deur middelmannes soos koöperasies 'n tweede maar minder aantreklike alternatief is en eie store slegs as laaste alternatief oorweeg behoort te word.

- Investering in navorsing, innovasie en tegnologiese vooruitgang verdien voortdurend aandag by maatskappye wat langtermyn lewenskragtigheid wil verkry en/of behou. Die volgende spesifieke areas verdien spesiale aandag oor die mediumtermyn:

- * Agro-ekonomiese aanbevelings vir die aanwending van kunsmisprodukte vir elke grond/gewas/klimaat ekotipe.
- * Hantering en verpakkingsmetodes in 50kg sakke is verouderd en benodig dringend aandag. Eenheidsverpakking, palette, massa- en semi-massa hantering en vloeistofhantering is aspekte wat aandag verdien. Dit kan wesenlike besparings ten opsigte van arbeid en tyd teweegbring vir die boer.
- * Die vervaardiging van helderoplossing vloeibare kunsmis kan wesenlike voordele vir beide vervaardiger en verbruikers inhou. Die hantering en berging van dië produkte verdien ook meer aandag.
- * Marknavorsing om die spesifieke behoeftes van plaaslike sowel as internasionale markte te bepaal kan die bedryf rig om die markte beter te bedien.

- . Koöperasies waarvan die missiestelling en praktyk daarop ingestel is om die grootste moontlike voordeel vir hul lede te verskaf, kan betrokke raak by die bemerking van kunsmis. Hul beskik oor die nodige infrastruktuur, volledige rekords van hul lede, landbou kundigheid en stoorspasie wat in die afseisoen aangewend kan word om voorraad te berg. Indien buffers aangekoop word teen vroeë aflewering en volume insentiewe kan die produk in die hoogseisoen met betekenisvolle besparings aan die lid gelewer word. Die bedryf kan slegs bekostig om koöperasies meer betrokke te maak by kunsmisbemerking, indien die koöperasie 'n koste effektiewe bemerkingskanaal word wat die belange van vervaardigers en verbruikers kan balanseer. Om dit te kan verwesenlik sal die koöperasies die voordele wat beding word, aan die lid moet deurgee op sy misstofaankope, sodat dit uiteindelik 'n bydrae tot verlaagde boerderyinsetkoste kan maak. Enkele beperkings wat aandag verdien in so 'n bedeling is onder andere:

- * Die koste effektiwiteit waarmee koöperasies dienste kan verskaf.
- * Die reg van die boer om individueel te beding vir pryse behoort beskerm te word.
- * Kunsmisvervaardigers mag nie toelaat dat hulle voeling met die mark verloor nie en moet voortdurend met individuele boere in kontak bly om behoeftes te bepaal.
- * Die ooreenkoms of kontrak met die koöperasie wat as distribusiekanaal vir 'n vervaardiger in sy natuurlike bemerkingsgebied optree, sal veel meer as die huidige informele verstandhoudings behels en sal nie op 'n jaar tot jaar basis beding kan word nie, maar sal op 'n langtermyn vertrouensverhouding met 'n formele ooreenkoms gebaseer moet wees.
- * Die bedryf sal die kundigheid moet aanleer om 'n distribusiekanaal, wat nie deel van sy eie organisasie is nie, effektief te bestuur. So 'n vyfde generasie organisasie vereis ander kundigheid van bestuur as wat huidig algemeen in die bedryf beskikbaar is en sal eers

ontwikkel moet word.

- * Koöperasies sal hul bemerkingsinstelling op grondvlak moet verhoog.

Uiteindelik is die skrywer van mening dat daar nog baie werk en houdingsverandering moet plaasvind, voordat die opsie algemeen in belang van die landbou, toegepas kan word. Die voordele is na mening egter so groot dat die oplossing waarskynlik geleë is in 'n gesamentlike poging deur die bedryf en die koöperasiewese om die meeste voordeel uit so 'n aksie te put. Dit wil voorkom asof die rasonele groot koöperasies die benadering geleidelik begin aanvaar dat vervaardigers, koöperasies en verbruikers sal moet saamwerk ten einde die Suid-Afrikaanse Landbou in die 1990's, kompetierend in die wêreldmark ten opsigte van voedselproduksie te hou. Daar is egter ongelukkig steeds instansies, wat 'n baie kort beplanningshorison ten opsigte van insetverskaffing aan boere het, wat oneffektiwiteit in ander afdelings wil finansier met inkomste verdien uit kunsmisverkope, wat hul bedingingsmag wil misbruik om vervaardigers se pryse af te dwing onder vlakke waarteen die vervaardigers oor die langtermyn kan oorleef en wat nie die voordele wat hul beding, op 'n realistiese basis na die eindverbruiker deurgee nie.

2.2.5 Opsomming oor die Misstofbedryf

Ten einde te voldoen aan die uitdagings van die mark, om die beste kwaliteit teen die laags moontlike koste te verskaf, sal die volgende aspekte aandag vereis:

- . Produk:
 - * Verkorting van produklyste vir groot aanlegte.
 - * Produk innovasie op veral helder oplossing vloeistof kunsmis.
- . Distribusie:
 - * Kruisversporings is koste eskalerend.
 - * Verwydering van die huidige naaste basispunt stelsel van vervoerverhaling.

- * Voorsien produkte uit die naaste produksieaanleg aan verbruikers in die natuurlike bemarkingsgebied van 'n aanleg.
- * Oorweeg die vergoedings vir die optimale benutting van stoorkapasiteit by boere, koöperasies en eie store.
- . Bemarkingskanaal:
 - * Ontwikkel die verhoudings en ooreenkomste om koöperasies in 'n koste effektiewe distribusiekanaal te verander, wat oor die langtermyn al die funksies van 'n distribusiekanaal kan vervul.
- . Behou kontak met individuele boere op plaasvlak.
- . Navorsing en Voorligting:
 - * Die staat, koöperasies en die bedryf sal gekoördineerd moet meedoen om die optimum agro-ekonomiese aanwending van kunsmis as hulpbron te verseker.
- . Hantering:
 - * Oorweeg nuwe metodes van hantering en investeer in veral helderoplossing vloeibare kunsmis.
- . Pryse:
 - * Verlaag die kostestruktuur van aanlegte ten einde internasionaal te kan meeding.

Om uitvoering te gee aan die doelstelling om kwaliteitprodukte teen mededingende pryse te verskaf, mag lang gevestigde konsepte en strukture verander en selfs verdwyn.

HOOFTUK 3

DIE HUIDIGE BEDELING VIR DIE BEMARKING VAN KUNSMIS IN DIE WES-TRANSVAAL EN DIE KOUSALE FAKTORE TOT DIE ONDERSOEK NA STRATEGIESE BEMARKINGSTRATEGIEË

3.1 INLEIDING

Die Wes-Transvaal Besigheideenheid en sy bedieningsgebied het vanweë verskeie strategiese veranderings in die omgewing sedert 1992, toenemend belangrik vir Kynoch Kunsmis Bpk. se finansiële prestasie in die Sentrale Gebied geword. Die totale misstofverkope in die gebied beloop jaarliks ongeveer R250 miljoen. Boonop dwing die omgewingsveranderings die maatskappy om krities en meer strategies, na bemarking in sy natuurlike bemarkingsgebied, rondom sy grootste aanleg in Potchefstroom, te kyk.

In hierdie hoofstuk word die huidige bemarking van kunsmis in die Wes-Transvaal Besigheideenheid in oënskou geneem. Daar word spesifiek verwys na die huidige prysstrategieë, produkstrategieë, distribusiestrategieë en bemarkingskommunikasiestrategieë.

3.2 DIE HUIDIGE BEDELING

3.2.1 Industrie Omgewing

. Verkope en markaandeel

Volgens die Misstofvereniging se verkoopstatistieke vanaf 1988 tot 1990, word die jaarlikse verkope op ongeveer 300 000 ton beraam. 'n Verdere ± 30 000 tot 50 000 ton word ook in die gebied verkoop deur verskaffers wat nie aan die Misstofvereniging verkoopsyfers voorsien nie.

Die Wes-Transvaal Besigheideenheid se markaandeel in die bedieningsgebied word op 38% van die misstofvereniging verkope beraam (± 114 000 ton).

- Geografiese verspreiding

Die 30 landrosdistrikte van die bedieningsgebied, word hoofsaaklik bedien deur 3 groot koöperasies naamlik: Sentraal Wes Koöperasie, Noordwes Koöperasie en Suid Wes Koöperasie in die droëland mielie gebiede van die Suid-Weste. 'n Verdere 4 kleiner koöperasies bedien hoofsaaklik die Noord-Oostelike deel van die bedieningsgebied, waar intensiewe besproeiings praktyke algemeen toegepas word.

- Verbruikspunte en marksegmente

Die misstofprodukte wat in die geografiese gebied bemark word, word hoofsaaklik aan die volgende bedrywe voorsien:

- * Boerdery vir die verbouing van die volgende 10 gewasse nl. mielies, koring, aangeplante weidings, graansorgum, oliesade, groente, blomme, aartappels, sitrus en tabak.
- * Mynbou vir omgewings hervestigingsprogramme op mynhope en hout behandelingsmiddels.
- * Handelsverkope aan ander kunsmismaatskappye wat daarmee organiese kunsmis verryk, dit in mengprosesse met kalk vermeng en/of dit as 'n roumateriaal in ander vervaardigingsprosesse gebruik byvoorbeeld glasvervaardiging, smeermiddels en industriële chemikalieë.
- * Kleinhandel verkope aan Munisipaliteite, Staatsinstellings soos Universiteite, skole en hospitale, kwekerye en privaat huiseienaars.

- Teikenmarkte

Huidig is die Wes-Transvaal Besigheideenheid hoofsaaklik toegespits op verkope aan individuele boere en koöperasies wat buffervoorrade aankoop. Hoewel verkope aan ander marksegmente plaasvind, is die Besigheideenheid en Kynoch Kunsmis Bpk. huidiglik nie spesifiek gerat om die segmente te bedien nie. Die bemarkingsaktiwiteite en strategieë is dus hoofsaaklik gefokus op boere as eindverbruikers terwyl koöperasies 'n belangrike distribusiefunksie verrig. Binne die gekose marksegment is die Besigheideenheid nie selektief ten opsigte van die behoeftes van sub-segmente (boere groeperinge) nie.

Alle boere word dus as die Wes-Transvaal Besigheideenheid se teikenklante beskou.

. Seisoene en tyd van verbruik

Vanweë die oorwegende belang van mielies en ander somergewasse, vind die meerderheid verbruik plaas in die somer. Die somerseisoen is vir ongeveer 70% van die jaarlikse verkope in die Wes-Transvaal Besigheideenheid verantwoordelik en word in periodes ingedeel, naamlik:

- * Planttyd vir somergewasse (Oktober tot November - 50%).
- * Kantbemestingtyd (Desember tot Februarie - 20%).
- * Gedurende die winter (April tot Junie) vind ± 10% van die jaarlikse verkope aan hoofsaaklik koringboere plaas.
- * Die orige 20% van die jaarlikse verkope vind deurlopend deur die jaar plaas en word hoofsaaklik in die Noord-Oostelike besproeiingsgebiede bemark vir die verbouing van 'n verskeidenheid gewasse.

- . Die seisoenaliteit van verbruik aan misstof in die bedieningsgebied en die neiging van boere om kunsmis net voor planttyd te ontvang eerder as vroeër in die seisoen, beklemtoon die afhanklikheid van die Wes-Transvaal Besigheideenheid van koöperasies wat bereid is om vroeg in die seisoen buffervoorraad aankope te doen. Die afhanklikheid van koöperasies om buffer- en/of besendingvoorraad vroeg in die seisoen op te berg, plaas druk op die Wes-Transvaal Besigheideenheid en versterk die bedingingsmag van die koöperasies in die gebied ten koste van die Besigheideenheid. Laastens, is die seisoenaliteit van verkope, 'n direkte gevolg van die bemarkingstrategie, wat gefokus is op die bevrediging van die behoeftes van die somersaiboer, eerder as om met 'n gedifferensieerde strategie ander marksegmente te bedien.

3.2.2 Die mededingers

. Inleiding

Gedurende 1992 is 'n diepte ondersoek na die opposisie vir Kynoch Kunsmis Bpk. in die Wes-Transvaal bedieningsgebied geloods. Die inligting is hoofsaaklik verkry, deur eie bemarkingspersoneel wat gestruktureerde vraelyste voltooi het.

. Die belangrikste Spelers

Vir die doeleindes van hierdie skripsie word enige iemand of instansie, wat kunsmis verkoop in die gebied en wat dit nie deurlopend en eksklusief via die Besigheideenheid aanskaf nie, as direkte of indirekte opposisie beskou. Hierdie organisasies kompeteer in die plantvoedselmark van die besigheideenheid en kan 'n nadelige invloed op die Besigheideenheid se finansiële posisie uitoefen. Die volgende misstofbemarkings organisasies word in die gebied aangetref:

- * Sasol Kunsmis.
- * Omnia Kunsmis.
- * Atlas (Organiese en halforganiese misstof).
- * Zulfert (Ingevoerde kunsmis produkte vermeng op Richardsbaai).
- * Aksie Kunsmis (Filiaal of bemarkingsarm van Omnia Kunsmis wat hul eie verpakking in Pretoria doen).
- * Samancor (Langfos, Calmafos en Ammoniumsulfaat mengsels).
- * Greenlands (Chemiese kunsmis vermeng met kalk korrels).
- * Aquasol (Vloeibare kunsmis uit Roumateriaal vanaf Sasol Kunsmis).
- * Plaaslike Boeredienste ('n Kalkmaatskappy wat jaarliks afvalprodukte van Yscor - byvoorbeeld Ammoniumsulfaat en Kaliumchloried in die mark beskikbaar stel).
- * Vrystaat Misstowwe (Koop en herverkoop kunsmis te Bothaville).
- * Agrofert (Verrykte Hoendermis mengsels).
- * Bermacor (Organiese en verrykte kunsmismengsels).
- * Chemfos (Organiese en Langebaan Rotsfosfaat mengsels).

- * Hydrofert (Hoofsaaklik Kalsium en Magnesiumnitraat vanaf Potgietersrus).
- * Ocean (Spesialiteits mengsels vir groente en blomboere).
- * Effecto (Kleinverpakkings).
- * Wonder (Kleinverpakkings).
- * Groenland Misstowwe (Verkoop beesmis uit 'n voerkraal naby Potchefstroom).
- * Rainbow Chickens (Verkoop hoendermis).
- * Enige ander organiese, instelling of individu, wat van tyd tot tyd kunsmis elders dan by die Wes-Transvaal Besigheideenheid koop of invoer, vir herverspreiding in die Wes-Transvaal bedieningsgebied, is minstens vir daardie periode, opposisie vir die Wes-Transvaal Besigheideenheid waartydens hulle aktief in die mark is.

Uiteindelik is daar dus minstens 20 organisasies wat direk of indirek in die plantvoedselmark van die Wes-Transvaal Besigheideenheid meeding. Die belangrikste opposisie is egter Omnia Kunsmis, Sasol Kunsmis en Ingevoerde produkte. Indien die uitgangspunt is dat die besigheideenheid kompeteer vir die beskikbare bestebare fondse van boere in die Wes Transvaal, dan is 'n magdom ander misstofverskaffers aan die landbou ook belangrike spelers in die mark.

. Markaandeel van die belangrikste rolspelers

Die totale misstofverbruik word op minstens ± 92 000 ton plantkos en 300 000 fisiese ton kunsmis beraam.

Die markverdeling van die bedieningsgebied word kortliks soos volg in tabel 3.1, p.35 aangetoon:

TABEL 3.1 MARKVERDELING IN DIE WES-TRANSVAAL BEDIENINGS-
GEBIED

MAATSKAPPY	%	FISIESE TON PER JAAR
Kynoch Kunsmis Bpk.	38%	114 000
Omnia Kunsmis	30%	90 000
Sasol Kunsmis	25%	75 000
Ander	7%	21 000
TOTAAL	100%	300 000

Volgens tabel 3.1, p.35 is Kynoch Kunsmis Bpk. dus die markleier in die gebied en Omnia Kunsmis is die belangrikste konkurent. Misstofverkope deur ander, kan soveel as 30 000 ton per jaar beloop, maar kan nie met 'n hoë mate van sekerheid bepaal word nie. Dit lyk egter asof die organiese kunsmis marksegment volumetries wesenlik groter is, as wat tradisioneel beraam is. Die spesialiteits produk mark en kleinverpakkings is winsgewende marksegmente. Kynoch Kunsmis Bpk. is huidig nie gerat om die marksegmente te diens nie.

Moontlike Nuwe Toetreders

Met die afskaling van invoerbeperkings is dit huidig vir enige individu of organisasie moontlik en relatief maklik om kunsmis in te voer. Die verbetering van internasionale telekommunikasie netwerke, verhoogde kontak met buitelandse agente en die moontlikheid om selfs klein hoeveelhede kunsmis in houers te verskeep, verseker dat die besigheidseenheid deurlopend internasionaal kompetierend op gelewerde binnelandse pryse sal moet wees.

Toetrede tot die plaaslike vervaardigingsbedryf in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied, is nie onmoontlik nie, maar is onwaarskynlik as gevolg van die kapitaal benodig vir grootskaalse vervaardiging en die sterk kompetisie in die dalende Suid-Afrikaanse mark. Kleiner vervaardigers, wat spesialiteitsprodukte en/of dienste vir nis markte kan aanbied

en sodoende die plantvoedsel mark betree, sal egter altyd 'n rol speel.

- . Toetreehindernisse sluit onder andere die volgende in:

- * Markhindernisse

Lae Groeipotensiaal van Landbou in die W.Tvl.

Lae gerealiseerde marges en winsgewendheid van somergewasse.

Hoë risiko van mielieproduksie en ander gewasse in die somersaaigebied.

Wye geografiese verspreiding van klante wat logistieke eise stel.

Seisoen gebondenheid van verbruik.

Swak ekonomiese toestande in die landbou.

- * Industriehindernisse

Reeds gevestigde mededingers wat sterk kompeteer om markdeel te behou.

Hoë kapitaal vereistes van aanlegte en bedryfskapitaal behoeftes.

Grondstof beperkings in terme van beskikbaarheid en ligging.

Ekonomie van skaal waar volume verkope nodig is vir lae eenheidskoste.

Lang leerkurwes met betrekking tot produksie en markkundigheid.

- . Produklyne, Prestasie, Kwaliteit en Diens van Opposisie Maatskappye

- * Korrelkunsmis

Kynoch Kunsmis Bpk., Sasol Kunsmis en Omnia Kunsmis kan almal basies dieselfde korrelkunsmis produkte voorsien en dieselfde prysberekeningsformule is gebruik om die lysprys vir elke produk te bepaal. Die volgende punte geniet egter oorweging:

- Maatskappye wat kunsmis invoer, kan slegs massavermengde produkte voorsien waarin hoofsaaklik DAP, Ureum en KCL gebruik word. Die Besigheideenheid van Kynoch Kunsmis Bpk. kan ook soortgelyke en beter produkte uit die mengaanlegte van Bothaville en Ventersdorp voorsien.
 - Die Besigheideenheid het 'n kompeterende voordeel met die ligging van sy korrelkunsmis aanleg te Potchefstroom, wat die Wes-Transvaal se mieliemark kan voorsien.
 - Die vervaardiging van ASN te Potchefstroom sal die Besigheideenheid ook 'n kompeterende voordeel op die stikstofdraer verskaf, aangesien konkurente van ander basispunte vervoer moet bereken op stikstof, naamlik: Modderfontein, Sasolburg of Secunda.
- * Vloeibare Kunsmis
- Omnia Kunsmis se depot in Viljoenskroon en Sasol Kunsmis se verbintenis met Aquasol in Potchefstroom, bied huidig sterk kompetisie in die vloeibare kunsmis mark. Omnia Kunsmis sal moontlik ook eersdaags hul belange uitbrei deur 'n depot te Stilfontein of moontlik Wesselsbron op te rig.

Die Besigheideenheid van Kynoch Kunsmis Bpk. is egter goed geposisioneer met vloeibare kunsmis vervaardigingsaanlegte te Potchefstroom, Chloorkop en Modderfontein. Potchefstroom vervaardig huidig 'n unieke helderoplossing vloeibare kunsmis produkreeks terwyl die suspensie plantmengsels van Chloorkop goed vergelyk met die beste van die konkurente. Modderfontein vervaardig hoë kwaliteit vloeibare stikstof. Verder het Kynoch Kunsmis Bpk. twee bergingsdepots in Viljoenskroon en Ventersdorp onderskeidelik. Produkte vir die suide van die gebied (byvoorbeeld Hoopstad) kan ook vanaf die Kynoch Kunsmis vermengingsaanleg in Christiana bekom word.

Volgens bogenoemde het Kynoch Kunsmis Bpk. besliste voordele in die Wes-Transvaal ten opsigte van beide korrel en

vloeibare kunsmis vervaardigings kapasiteit en ligging.

Laastens beskik Noord Wes Koöperasie oor 'n vloeibare kunsmis vermengingsaanleg te Lichtenburg. Hulle koop sommige van hul roumateriaal (byvoorbeeld fosforsuur en attapulgutklei) by Kynoch Kunsmis Bpk. maar ander grondstowwe kan by ander verskaffers aangekoop word.

. Kwaliteit en Diens

Die belangrike oorweging by kwaliteit en diens, is die persepsie van klante, eerder as die werklike tegniese kwaliteit of diens. Hierdie faktore moet ook in verband met die prys gesien word. Onderhoude met klante en die "gevoel" van bemarkingspersoneel, het getoon dat die persepsies van klante in die Wes-Transvaal soos volg opgesom kan word:

- * Kynoch Kunsmis Bpk. - Hoë kwaliteit en hoë prys maatskappy met goeie diens.
- * Sasol Kunsmis - Lae kwaliteit en lae prys maatskappy met swak diens.
- * Omnia Kunsmis - Hoë kwaliteit teen sterk mededingende pryse en besonder hoë kwaliteit diens.
- * Invoere - Lae kwaliteit en lae prys maatskappy met geen dienste.

Uit bogenoemde ontleding is dit duidelik dat Omnia Kunsmis die markleier (Kynoch Kunsmis Bpk.) aanval met hoë kwaliteit diens en sterk mededingende pryse. Hulle is ook Kynoch Kunsmis Bpk. se sterkste opposisie in die Wes-Transvaal.

Sasol Kunsmis kan slegs met prys in die markplek kompeteer en is 'n maklike teiken van invoere, wat in dieselfde marksegment op pryse kompeteer.

Die voorafgaande ontleding word soos volg in figuur 3.1, p.39 voorgestel:

FIGUUR 3.1 PRYS/KWALITEIT MATRIKS VAN OPPOSISIE MAATSKAPPYE IN DIE WES-TRANSVAAL

P R Y S	HOOG	* Organiese Kunsmis Verskaffers	* Kynoch * Omnia
	LAAG	* Sasol * Invoere	Omnia neig na 'n hoë kwaliteit en lae prys posisionering
		LAAG	HOOG
		KWALITEIT	

• Opposisie se Bestuursvernuf en Filosofie

Terwyl Kynoch Kunsmis Bpk. en die Sentrale Streek 'n handhaaf en afroom strategie, met geleidelike rassionalisering/disinvestering volg, in wat as 'n volwasse afnemende mark beskou word, volg Omnia 'n geleidelike groei strategie om sodoende die markposisie van die markleier aan te val. Sasol Kunsmis poog om die status quo te handhaaf in onderhandeling, maar is voortdurend besig met flankaanvalle met pryse.

Die verdedigende strategie van Kynoch Kunsmis Bpk. veroorsaak uiteraard dat Sasol en veral Omnia, dikwels vroeër en vinniger geleenthede in die mark benut.

Die vorming van besigheideenhede in Kynoch Kunsmis Bpk. kan hierdie voordeel van konkurente verklein, indien ware besluitnemingsmag vir vinnige optrede in die organisasie afgewentel word. Indien operasionele bemarkingbesluite deurlopend sentraal goedgekeur moet word, sal stadiger aanpassing op veranderde markomstandighede volg.

Beheer oor verkooppersoneel en aanbiedinge in die mark, is baie goed by Kynoch Kunsmis Bpk., swakker by Omnia Kunsmis en die swakste by Sasol Kunsmis. Laasgenoemde maak baie staat op hul vergoedingstruktuur waar kommissie op wins, die aktiwiteite en aanbiedinge van verteenwoordigers en agente moet beheer.

Sasol Kunsmis het geen streekskantore in die gebied nie, behalwe hul hoofkantoor in Sandton, terwyl Omnia Kunsmis heelwat meer bestuurders het wat in die gebied werksaam is, as wat Kynoch Kunsmis Bpk. het.

. Promosie Strategië van Opposisie

Omnia Kunsmis het 'n baie suksesvolle promosie strategie wat daarop gemik is om 'n beeld te skep van 'n maatskappy wat omgee en omsien na die boer se belange en wat Omnia as die klein effektiewe kunsmisprodusent bevorder, wat bereid is om hul besigheid te struktureer om aan die behoeftes van individuele klante te voldoen. Die topbestuur van Omnia Kunsmis is aktief betrokke by die promosie veldtog en bevorder voortdurend die beeld van Omnia. Die veldtog word by hul hoofkantoor gekoördineer. Voorbeelde van suksesvolle promosie strategieë van Omnia is:

- * Die posbus plakkaat met 'n skrywe van Mnr. Jan Muller (Bem. Direkteur) wat daarop wys hoe Omnia Kunsmis omgee vir die boer en hoe Omnia Kunsmis die boer se saak by die staat bevorder.
- * Betrokkenheid by bevordering van mielieverbruik saam met NAMPO.
- * Tjeks word op 1991 verkope aan boere teruggegee as synde "droogtehulp" afkomstig van hul bemarkingspersoneel wat geen verhogings ontvang het teen einde 1991 nie. Sodoende word 'n sterk beeld van meelewing by boere geskep.
- * Advertensies in die populêre pers wys op die prysgaping wat die boer vir sy produk kry en die prys wat die verbruiker betaal.

Sasol Kunsmis se promosie strategie is veel minder suksesvol en berus op kaartjies wat aan boere uitgedeel word (een vir elke 10 ton aankope) waar pryse dan toegeken word by 'n trekking aan die einde van die jaar. Advertensies in die pers bevorder deelname aan die kompetisie waar groot pryse soos bakkies en vakansies gewen kan word. Kompetisie word saam met NAMPO gereël, byvoorbeeld die Kragman kompetisie by die 1993 NAMPO oesdag.

Kynoch Kunsmis Bpk. se promosie strategie is gemik op die skepping van 'n beeld van 'n omgewingsvriendelike maatskappy. Ad Hoc donasies aan koöperasies en georganiseerde landbou organisasies vir byvoorbeeld boeredae skeep 'n beeld van betrokkenheid op grondvlak. Die Wes-Transvaal Besigheideenheid is ingestel op die skepping van 'n beeld wat hom as 'n kwaliteit bewuste en klant georiënteerde organisasie bevorder.

. **Opposisie Prysbeleid, Terme en Afslagte**

Voor Junie 1992 is die lysprys van die drie hoofspelers volgens dieselfde prysberekeningsformule bepaal. Sodra die eerste maatskappy sy pryslys bekendstel, pas die ander maatskappye hul berekeningsformule daarvolgens aan. Sodoende bly die lysprys redelik konstant maar kompetisie is sterk op die terme waarop besigheid gedoen word. Verskillende tipes kortings word toegestaan, byvoorbeeld:

- * 5% handelskorting aan koöperasies;
- * R14 of 2% hanteringsvergoeding op besendingvoorraad;
- * 30, 60 en 90 dae betaling;
- * kontantkorting van 2% tot 4%;
- * eie rekening korting van 2% tot 5%;
- * volume kortings en kortings vir lojale klante; en
- * uitstelbetaling en vooruitbetaling wat die koste van geld weerspieël.

Hierdie terme wissel by elke aanbieding en lei tot onstabieleit van pryse.

In die verlede het Omnia Kunsmis dikwels laat in die jaar goeie aanbiedinge aan tradisionele Kynoch Kunsmis Bpk. en Sasol Kunsmis klante maak. Die aanbiedings is maak om hul produksiekapasiteit ten volle te benut. Die aanbiedinge op marginale basis, het slegs 'n bydrae tot hul vastekoste struktuur gelewer en het die mark gestabiliseer.

Sasol Kunsmis het in Junie 1992 besluit om weg te breek van die tradisionele basis van prysvasstelling. Die aanvanklike benadering was om 'n lysprys te publiseer wat ongeveer 20% onder die lysprys van Kynoch Kunsmis Bpk. en Omnia Kunsmis was. Die prys het as 'n sogenaamde "Hekprys" of 'n prys vry-opspoor of vry-op-pad by hul fabriek in Secunda bekend gestaan. Terselfdertyd het hulle met die uitsondering van enkele agente, hul totale bemarkingspan afgedank en is die persepsie geskep dat bemarking vir $\pm 20\%$ van die verkoopprijs verantwoordelik is. Sedertdien het Sasol Kunsmis hul pryse gereeld aangepas, is daar meer agente aangestel en moes hulle weer verdere kortings toestaan nadat hulle drasties marktaandeel verloor het.

Oor die afgelope 5 jaar het die kompetisie op uitgestelde betaling ook sterk toegeneem. Waar klante in die tagtigerjare standaard 30 dae na staat betaal het, het uitstelbetaling in die onlangse verlede net so belangrik as korting vir boere geword wat eers "na die oes" wil betaal. Kompetisie op die gebied van kredietverlenging is relatief nuut in die misstofbedryf. Belangrike suksesfaktore op die gebied sal kundigheid, koste van kapitaal, stelsels, mate van risikoneming en selfs die rekeningkundige periode van die onderskeie maatskappye wees.

Maatskappye soos Hydrofert, Ocean en Aquasol vra 'n premie op die spesialiteitsprodukte wat hulle verkoop.

Maatskappye soos Atlas en Samancor verkoop produkte teen 'n laer prys per ton, maar die opneembaarheid van hul produkte

is veel swakker.

. Tegnologiese Kapasiteit

Kynoch Kunsmis Bpk. is huidig die enigste maatskappy wat helderoplossings in die Wes-Transvaal bemark.

Sasol Kunsmis en Omnia Kunsmis verteenwoordigers is toegerus met rekenaars waarop bestellings ingesleutel kan word en wat hulle administrasie bespoedig en vereenvoudig.

Kynoch Kunsmis Bpk. is goed geposisioneer vir die vervaardiging van massamengsels te Potchefstroom, Ventersdorp en Bothaville vir die Chloorvrye mark. Die groente, blomme en tabakmark is groeiende kapitaalkragtige markte wat die spesialiteits produkte benodig in die Brits/PWV gebiede.

Die navorsingsafdeling van Kynoch Kunsmis Bpk. geniet hoë aansien in die bedryf. Veldnavorsing en proefwerk word op 'n deurlopende basis deur hoog gekwalifiseerde personeel onderneem om inligting te bekom wat die maatskappy 'n kompeterende voordeel in die markplek verskaf.

. Finansiële mag en winsgewendheid

Hoewel geen syfers bekend is nie is die mening dat die hoofspelers soos volg gerangskik kan word ten opsigte van winsgewendheid.

Omnia Kunsmis > Kynoch Kunsmis Bpk. > Sasol Kunsmis

Die finansiële prestasie van die kunsmis afdelings is egter onbekend. Die finansiële mag van die kunsmis maatskappye, is 'n funksie van die ondersteuning wat hul ontvang van die moedermaatskappye.

. Strategiese doelwitte van maatskappye

Die strategiese doelwitte van die onderskeie maatskappye word kripties soos volg aangetoon:

* Kynoch Kunsmis Bpk.

Handhaaf posisie as markleier.

Afroom Disinvesteer/ Rasionaliseer.

Word internasionaal kompetierend.

* Sasol Kunsmis.

Handhaaf die status quo maar voortdurende flank aanvalle met beter pryse.

* Omnia Kunsmis.

Geleidelike groei strategie deur beter pryse en goeie diens.

* Invoerders.

Sterk penetrasie strategie deur frontale prys aanval met geen diens nie. Pogings om die strategie direk te konfronteer deur self dienste in te perk, sal lei tot sterk toetrede deur Sasol Kunsmis maar veral Omnia Kunsmis.

. Markposisie en reputasie

Kynoch Kunsmis Bpk. het 'n sterk posisie ten opsigte van kwaliteit en verbintenis tot koöperatiewe bemarking.

Sasol Kunsmis het 'n swak kwaliteitsbeeld en het swak verhoudinge met koöperasies. Hulle is bekend as aggressiewe prys bemarkers. Hulle reputasie is swak.

Omnia het 'n goeie beeld van kwaliteit produkte en uitstekende diens.

Invoerders het geen markposisie nie en hulle het 'n reputasie van onbetroubaarheid en lae pryse.

. Produksie Kapasiteit

Sasol Kunsmis, Omnia Kunsmis en Invoerders het geen produksiekapasiteit in die Wes-Transvaal bedieningsgebied nie.

Hul aanlegte is by Sasolburg en Secunda vir korrelkunsmiss. Omnia vervaardig Vloeibaar by Dryden (Oos-Transvaal) en Daniëlsrus (Oos-Vrystaat) en Sasol Kunsmis het vervaardigings kapasiteit te Delmas (Oos-Transvaal). Toetrede tot vervaardiging van vloeibaar in die Wes Transvaal kan egter 'n probleem skeep vir Kynoch Kunsmis.

Kynoch Kunsmis Bpk. beskik oor die volgende vervaardigingskapasiteit in die Wes-Transvaal bedieningsgebied:

- * Potchefstroom (Korrelaanleg).
- * Potchefstroom (Helder oplossing vloeibare aanleg).
- * Potchefstroom (Klein massameng aanleg).
- * Chloorkop (Suspensie vloeibare aanleg en kleinverpakking versakking).
- * Modderfontein (Stikstof korrel en vloeibaar).
- * Bothaville en Ventersdorp (Massavermenging eenhede).

Dit is ook moontlik om produkte vanaf aanlegte buite die bedieningsgebied te verkry, byvoorbeeld: Richardsbaai, Milner-ton, Somerset-Wes en Umbogentwini.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat Kynoch Kunsmis Bpk. 'n besliste kompeterende voordeel in terme van produksiekapasiteit in die Wes-Transvaal het.

. Distribusie Beleid

Kynoch Kunsmis Bpk. volg 'n multikanaal distribusie beleid en poog voortdurend om te integreer met die distribusie kanaal lede. Kynoch Kunsmis Bpk. is sterk in die koöperatiewe bemarking.

Sasol Kunsmis poog om direk aan boere te bemark en wil sover moontlik die koöperasies uitsny. Hulle open eerder hul eie store en doen finansiering self.

Omnia Kunsmis konsentreer op direkte bemarking aan groot boere

en gebruik koöperasies om kunsmis by kleiner boere te kry.

Beide Sasol Kunsmis en Omnia Kunsmis konsentreer op koop-groepe. Sasol Kunsmis het store in Hartbeesfontein, Bothaville en Makwassie terwyl Omnia Kunsmis store het in Viljoenskroon en Schweizer-Reneke. Omnia Kunsmis beskik ook oor 'n mengaanleg in Viljoenskroon.

. Diversifikasie

Kynoch Kunsmis Bpk. verkoop veevoere, oesbeskerming chemika-lieë en kunsmis.

Omnia Kunsmis verkoop kunsmis, saad deur Carnia en plofstof. Sasol Kunsmis verkoop slegs kunsmis.

Alle ander maatskappye is slegs van kunsmis afhanklik vir oorlewing.

. Personeel aangeleenthede

Sasol Kunsmis se vergoeding struktuur is sterk op die winsge-wendheid van verkooppersoneel gebaseer, terwyl Omnia Kunsmis en Kynoch Kunsmis Bpk. hoofsaaklik volume gebaseer is. Min of geen personeel wisseling vind tussen die maatskappye plaas en ons kan aanvaar dat die vergoedingspakkette basies ooreenstem.

Die vermoede bestaan dat die bemarkingspersoneel van Kynoch Kunsmis Bpk. gemiddeld ouer en hoër opgelei is as die van Sasol Kunsmis en Omnia Kunsmis. Voortdurende rasionalisasie en druk op verkooppersoneel sowel as die groot aantal oornames deur Kynoch Kunsmis Bpk. in die onlangse verlede, benadeel egter die moraal van bemarkingspersoneel en bemoeilik die vorming van 'n sterk positiewe organisasie kultuur.

. Internasionale Skakels

Kynoch Kunsmis Bpk. se verbintenis met AECI verskaf interna-sionale skakels.

Sasol Kunsmis kan waarskynlik deur die Sasol Groep inligting uit die buiteland verkry.

Omnia se belangrikste aandeelhouer (Mnr. Winkler) is in die buiteland woonagtig.

. Sleutelsterkpunte en Swakpunte

Die sterk- en swakpunte van verskeie maatskappye word in tabel 3.2, p.47 aangetoon.

TABEL 3.2 EVALUASIE VAN SLEUTEL STERK- EN SWAKPUNTE

ITEM	KYNOCH	OMNIA	SASOL	INVOERDERS
PRODUK				
Kwaliteit	* * *	* * *	* *	*
Verskeidenheid	* * *	* *	* *	* *
Beskikbaarheid	* *	*	*	*
Betroubaarheid	* * *	* * *	* *	*
DISTRIBUSIE				
Koöperasie ondersteuning	* * *	* *	*	*
Vinnige aflewering	* *	* *	*	*
Betroubaarheid	* *	* *	*	*
Kleinmaat aflewering	*	* *	-	-
Eie Store	* * *	* *	* *	-
PRYS				
Aggresiewe aanbiedinge	* *	* * *	* *	* * *
Waarde vir geld	* *	* * *	*	*
PROMOSIE				
Doeltreffendheid in skeep van beeld wat voordeel gee	*	* * *	* *	*
Koste	* * *	* *	*	*
Bekend by klant	* * *	* * *	* *	*

. Opsomming

Na aanleiding van die voorafgaande bespreking en veral die ligging van die produksie-eenhede, kan afgelei word dat die kompeterende magsbalans tussen die drie hoofspelers in die Wes-Transvaal sterk in die guns van Kynoch Kunsmis Bpk. is. Hierdie waarneming word bevestig deur die relatief hoë mark-aandeel wat die maatskappy in die gebied het. Die volgende geleenthede kan vir die Besigheideenheid geïdentifiseer word in die Wes-Transvaal bedieningsgebied:

- * Beter benutting van bestaande infrastruktuur eerder as investering in die skepping van verdere produksie- of stoorkapasiteit.
- * Behoud en ontwikkeling van bestaande personeel en dienste om marktaandeel te behou.
- * Vestig 'n aggresiewe soeke na opposisie klante wat nie goed gediens word deur die konkurent nie.
- * Verbeter die promosie veldtog van Kynoch Kunsmis Bpk. in die gebied en skep 'n beeld van 'n kwaliteitbewuste en klantgeoriënteerde maatskappy.
- * Konsentreer op die verkope van helder oplossing vloeibare produkte waar Kynoch Kunsmis Bpk. die enigste vervaardiger is en die beste vervaardigings- en stoorkapasiteit het.
- * Bevorder die gebruik van hoëvlak tegnologie soos draagbare rekenaars by verteenwoordigers.

3.3 BEMARKINGSBEPLANNING

3.3.1 Inleiding

Voor 1990 is bemarkingsbeplanning in Kynoch Kunsmis Bpk. sentraal by die hoofkantoor op Randburg uitgevoer, nadat insette vanuit die onderskeie streke verkry is. Sedertdien is bemarkingsbeplanning afgewentel na die streke en in 1991 stel die Sentrale Streek hul eie strategiese bemarkingsplanne op. Gedurende hierdie periode begin die onderskeie verkoopbestuurders ook met bemarkingsbeplanning op die grondvlak, waar bemarkingsplanne vir elke verkoopmanarea opgestel word en aan die Sentrale Streek

bestuur voorgedra word.

Die proses van bemarkingsbeplanning op strategiese, taktiese en operasionele vlakke, was aanvanklik informeel en grootliks ongekoördineerd, terwyl die maatskappy primêr produksiegeoriënteerd met 'n verkoopsbenadering was. Die besluit om die maatskappy meer markgeoriënteerd te kry en om besluitneming deur desentralisasie af te wentel het noodwendig gelei tot hoër kwaliteit bemarkingsbeplanning op alle vlakke.

3.3.2 Bemarkingsbeplanning in die Sentrale Streek

Die bemarkingsplan vir die Sentrale Streek vorm 'n integrale deel van die strategiese plan van die streek en dit word ondersteun deur 'n produksieplan, 'n logistieke plan, 'n finansiële plan en 'n personeelplan. Strategiese beplanning word op 'n 5 jaar beplanningsperiode uitgevoer en omskryf die volgende elemente:

- . Die missiestelling en verbintenisse van Kynoch Kunsmis Bpk. in die Sentrale Streek.
- . Omgewingsanalise.
- . Die verwagte impak van die omgewing op die Sentrale Streek.
- . Strategiese doelwitte en finansiële ontleding.
- . Sleutelsuksesfaktore, mylpale en aksies.
- . Oorsig oor Besigheideenhede.

Die volgende belangrike bemarkingskonsepte is in die strategiese plan vir 1993 van die Sentrale Streek opgeneem:

- . Die missiestelling en verbintenisse.
 - * Die missiestelling rig die maatskappy op die bevrediging van geselekteerde behoeftes in die landbou en verwante bedrywe.
 - * Die maatskappy is toegewy tot die verskaffing van 'n geskikte reeks, hoë kwaliteit produkte teen mededingende pryse en die ontwikkeling/instandhouding van hoë kwaliteit diens.

- * Die maatskappy is verbind tot langtermyn groei, die verhoging van die lewensgehalte van personeel, die verkryging van nuwe tegnologie, veiligheid in die bedryf van alle prosesse en die bewaring en beskerming van die omgewing.
- . Die Omgewingsanalise
- * Die verwagte verbruik van kunsmis sal waarskynlik stabiel tussen 1,1 miljoen en 1,3 miljoen fisiese ton bly.
 - * Blanke boere se finansiële posisie sal na mening verswak ten gunste van swart bestaansboere. Blanke boere sal egter steeds oor die volgende 5 jaar die belangrikste verbruikers van kunsmis wees (\pm 80%). Instansies en swart projekte bly egter belangrike teikenmarkte.
 - * Pryse van produkte sal onder druk kom en sal met wêreldpryse vergelyk word. Die bedreigings wat Zulfert en IOF inhou as grootskaalse invoerders sal die hoof gebied moet word.
 - * Die oppervlakte onder mielies sal stabiliseer tussen 3,2 miljoen en 3,7 miljoen hektaar en produksie sal styg van 7,7 miljoen tot 8,3 miljoen ton per jaar.
 - * Die verpolitisering van arbeid in die landbou sal boere noop om oor te skakel na vloeibare kunsmis ten koste van korrelkunsmis.
 - * Koöperasies sal steeds 'n belangrike rol speel as distribusiekanaal van kunsmis. Hulle gaan egter hul betrokkenheid by finansiering verminder.
 - * Oornames, samesmelting en amalgamasies van koöperasies sal lei tot minder koöperasies met groter bedieningskrag.
 - * Koöperasies kan toenemend in massavermenging belangstel.
 - * Omnia Kunsmis sal Kynoch Kunsmis Bpk. se grootste konkurent bly in veral die kleinhandelmark en sal voortgaan om diens te verskaf aan eindverbruikers. Hulle markaandeel sal tussen 40 - 42% in die Sentrale gebied bly. 'n Dreigende bestuursoorname kan moontlik hul aggressiwiteit oor die korttermyn demp.

- * Sasol Kunsmis se beleid om as groothandelaar op te tree bedreig Kynoch Kunsmis Bpk. se besigheid by koöperasies. Sedert die afdanking van hulle veldpersoneel in Junie 1992 moes hulle weereens agente aanstel en het huidig ± 50 agente in die Sentrale gebied. Hul bemarkingsbeleid sal hoofsaaklik op lae pryse gebaseer wees en hul markdeel behoort nie 25% te oorskry nie.
 - * Invoere van kunsmis sal voortdurend 'n bedreiging bly. Om die bedreiging die hoof te bied, sal die koste eskalاسie (inflاسie) van binnelandse kunsmisverskaffers, onder die van oorsese vervaardigers moet daal. Die lyspryse van binnelandse vervaardigers sal afwaarts en nader aan die internasionale pryse neig.
 - * Die bemarking van landbou uitsette sal toenemend gedereguleer word, wat geleenthede bied aan kapitaalkragtige insetverskaffers om in ruilhandel en vennootskapsooreenkomste in die landbou betrokke te raak.
- . Die Verwagte impak van die omgewing op die Sentrale Streek.
- * Kynoch Kunsmis Bpk. se markaandeel in die Sentrale Streek sal op 40% stabiliseer. Daar sal waarskynlik 'n verskuiwing plaasvind na die natuurlike bemarkingsgebiede rondom Kynoch Kunsmis Bpk. aanlegte, sodat daar meer gekonsentreer word in logiese bedieningsgebiede.
 - * Die verbruik van vloeibaar sal tot 'n maksimum van 25% tot 30% van totale verkope in die Sentrale gebied toeneem.
 - * Plantvoedsel verhoudings sal nie wesenlik verander nie maar verkope sal al hoe later in die jaar plaasvind. Minstens 60 - 70% van die verkope sal in September tot Desember plaasvind.
 - * Die verskuiwing in die verkoops patroon van Kynoch Kunsmis Bpk. in die Sentrale Streek is die gevolg van:
 - meer vloeibare verkope;
 - minder koring aanplantings in logiese bedieningsgebiede;
 - verswakte finansiële toestand van boere veroorsaak dat die boer al hoe later koop;

- die hoë risiko van vroeë aanplantdatums vir somergerwasse in die Westelike gebied; en
- doelbewuste minder aggressiewe bemerking in die Oostelike gebiede van die Sentrale Streek.

Die verskuiwing in die verkoopspatroon sal veroorsaak dat Kynoch Kunsmis Bpk. meer produkte sal moet opberg wat hoër vereistes aan bedryfskapitaal sal stel, en groter insentiewe aan Koöperasies en klante in die Weste sal moet gee om die produkte vroeër af te neem.

. Die Strategiese Doelwitte en Finansiële Ontleding

* Verkoopsvooruitskatting

Die verkoopsvooruitskatting vir kunsmisverkope van Kynoch Kunsmis Bpk. word in tabel 3.3,p.52 aangetoon.

TABEL 3.3 VOORUITSKATTING VIR KUNSMISVERKOPE DEUR KYNOCH KUNSMIS BPK. IN DIE SENTRALE GEBIED

Jaar	Kunsmisverkope (x 1 000 ton)
1991	486
1992	422
1993	499
1994	500
1995	500
1996	515
1997	525

* Finansiële model

Gebaseer op die verkope in tabel 3.3,p.51 is 'n finansiële model met aannames opgestel. Vir die berekeninge in die finansiële model is alle plaaslike verkope ingesluit, asook die Flamtard verkope en uitvoere, asook fosforsuurverkope aan CAP. Die volle marges word geneem behalwe in die geval van uitvoere waar R120/ton marge gebruik is.

Die uitset van die finansiële model word in tabel 3.4,p.53 aangetoon.

TABEL 3.4 FINANSIËLE MODEL MET VOORUITSKATTINGS VIR 1994-1997

	1993	1994	1995	1996	1997
WISSELKOERSVERANDERING R/US\$	2.90	3.10	3.40	3.80	4.10
% STYGINGS		6.90%	9.70%	11.80%	7.90%
INFLASIEKOERS	11.00%	12.00%	14.00%	15.00%	15.00%
LOKALE VERKOPE					
VERKOOPPRYSE NETTO (RAND/TON)	630.83	676.16	744.60	831.60	897.60
% STYGINGS		7.20%	10.10%	11.68%	7.94%
Om by invoerpariteit te bly kan netto verkoopsprys slegs styging in wisselkoers aanvaar. Sekere aannames mag prys effens laat afwyk					
BRUTO MARGES	45.60%	44.00%	41.60%	41.00%	41.00%
Invloed van Vloeibaar /Helderoplossings en Grond- stofkoste & Vervoer wat druk op marges kan plaas - Uitgangspunt moet egter wees om Bruto Marges te probeer handhaaf					
BRUTO VERKOOPPRYSE (RAND/TON)	789.44	824.58	865.81	945.00	1020.00
% STYGINGS		4.45%	5.00%	9.15%	8.00%
KORTINGS	20.00%	18.00%	14.00%	12.00%	12.00%
NOTA:- Om Netto Verkoop- pryse te haal en kortings realisties af te bring moes Bruto Verkoopspryse teen lae koers aangepas word.					
KOSPRYS VAN VERKOPE (R/TON)	429.25	461.77	505.63	557.55	601.80
% STYGINGS		7.58%	9.50%	10.27%	7.94%

Om in pas te wees met aannames 3.2, 3.3 en 3.4 kan Kosprys van Verkope eintlik net met ± dieselfde Persentasies styg as Bruto Lysprys. Wanneer dit nie gebeur nie is ons in die moeilikheid want dan daal die Bruto Marge en Netto- wins					
HANDELSVERKOPE (R/TON)		480	518	560	605
% STYGINGS			8.00%	8.12%	8.00%
Verkooppryse @ gemiddeld van Flamtard en ander jaarliks verhoog. Bruto Marge konserwatief op 26% deurgaans geneem		26.00%	26.00%	26.00%	26.00%
INTERNE MAATSKAPPY VERKOPE (VERKOOPPRYSE R/TON)	463	495	540	599	647
% STYGINGS		7.00%	9.00%	10.93%	8.00%
INTER GROEP VERKOPE (VERKOOPPRYSE R/TON)	1,333	1,426	1,497	1,617	1,746
FOSFORSUUR AAN CAP (%)		7.00%	5.00%	8.00%	8.00%
Volle Marge selfs al word nie deur ons gelewer		25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
UITVOERE (R/TON)	597	639	697	774	836
% STYGINGS		7.00%	9.00%	11.00%	8.00%
ONDERVERHALING OP VERVOER R/T	20.00	18.00	16.00	12.00	10.00
AANKOOPSPRYS AFWYKINGS Vervoer Grondstowwe na S/Parani/Vaalwes	(871)	(932)	(1020)	(1132)	(1224)
OORDRAGSPRYS CHLOORKOP PRODUK	(2023)	(2164)	(2370)	(2630)	(2840)
% STYGING		7.00%	9.50%	11.00%	8.00%
ANDER VERKOPE					
Deurset/Winste terug vanaf Vaalwes, S/Parani & SWB nie verander - Rede SWB nuwe ooreenkoms	(2206)	(2206)	(2206)	(2206)	(2206)
SLEGTE SKULD	(3000)	(3240)	(3240)	(3728)	

% STYGING		8.00%	5.60%	9.00%	7.30%
KALK VERKOPE		684	900	1138	1400
GIPS VERKOPE	500	540	600	660	750
BOKOSTE	69472	75744	84072	94164	105468
% STYGING		9.00%	11.00%	12.00%	12.00%

* Strategiese Doelwitte

Uit die finansiële model is strategiese doelwitte verkry wat met behulp van finansiële verhoudings gekwantifiseer word. Dië doelwitte word in tabel 3.5, p.55 aangetoon.

TABEL 3.5 STRATEGIESE FINANSIËLE DOELWITTE

VERHOUDINGS	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Kontribusie tot verkope	27,3%	21,1%	26,0%	25,1%	25,7%	26,9%	27,2%
Vaste Koste tot verkope	21,1%	22,4%	17,5%	15,4%	15,5%	15,1%	15,4%
Handelswins tot verkope	6,2%	-0,6%	8,5%	9,7%	10,2%	11,8%	11,8%
Werkskapitaal tot verkope	21,3%	28,9%	24,4%	17,7%	17,8%	18,2%	18,1%

. Sleutelsuksesfaktore, Mylpale en Aksies

Ten einde voorafgaande finansiële doelwitte te behaal is daar die volgende sleutelfaktore geïdentifiseer wat 'n bydrae sal lewer, indien dit suksesvol uitgevoer kan word, tot die sukses en groei van die Streek:

- * Prysmededingendheid.
- * Langtermyn verbetering in winsgewendheid.
- * Besigheidsgeoriënteerde mannekrag - Klant oriëntasie verhoog.
- * Suksesvolle veiligheid, gesondheid en omgewingsbeheer.

- * Mannekrag Ontwikkeling.
 - * Totale kwaliteitsbestuursbenadering.
- . Besigheideenhede
- Volgens die strategiese plan vir die Sentrale Streek word die konsep van besigheideenhede sedert Januarie 1992 algemeen aanvaar en geïmplementeer in die Sentrale Streek. Die bestuur verklaar daarin hul oortuiging dat dit "die enigste manier is hoe 'n Streek, soos die Sentrale Streek, effektief bedryf kan word". Enkele aspekte vir verdere verfyning word voorgestel om die besigheideenhede te vestig:
- * Verbetering van die C.O.P.S. rekenaarsstelsel om verbeterde bestuursinligting beskikbaar te stel aan besigheideenhede.
 - * Delegasie van verantwoordelikheid en gesag oor verkope, kortings, voorraad en debiteure.
 - * Detail inligting oor die onderverhaling op vervoer-rekening om die koste van kruisversporings uit te wys.
 - * 'n Winsdeling/vergoeding stelsel indien 'n besigheidseenheid sy finansiële doelwitte oorskry.

3.3.3 Bemerkingsbeplanning in die Wes-Transvaal Besigheideenheid

Voor die aanvang van hierdie studie is daar geen formele bemerkingsbeplanning in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied gedoen nie. Verkoopsaksies is deur verteenwoordigers in samewerking met die verkoopbestuurder en landboukundige vir elke verkoopman area beplan. Die verkoopsplan het hoofsaaklik gesentreer rondom 'n verkoopsmikpunt samestelling vir elke verkoopman/agent. Die doel van die oefening was om 'n akkurate verkoopsbegroting vir elke verkoopman/agent saam te stel en om dan maandeliks die vordering teenoor die begroting te meet. Die benadering het hoofsaaklik op resultate gekonsentreer en die verkoops personeel moes sorg dat hul die mikpunte behaal. Verkoopsmikpunte het dikwels prestasie beperk deurdad verkoops personeel slegs verkoop het tot hulle die mikpunte behaal.

Sedert 1992/93 is die personeel van die Wes-Transvaal Besigheideenheid aktief betrokke in formele bemarkingsbeplanning. Die doel van die individuele bemarkingsplanne van verkooppersoneel, is om 'n bemarkingsgeoriënteerde besigheidsbenadering by verkoopsersoneel te skep, om markinligting aan bestuur te voorsien en om verkoopsaktiwiteite te rig ten einde verkoopsdoelwitte te oorskry.

'n Volledige bemarkingsplan word jaarliks deur elke lid van die veldpersoneel in die Besigheideenheid opgestel, getik, voorgedra en voorgelê vir goedkeuring aan 'n paneel bestaande uit die besigheidseenheidbestuurder en die topbestuur van die Sentrale Streek. 'n Raamwerk vir die bemarkingsplanne is aan elke lid voorsien. Elke bemarkingsplan moet minstens die volgende aspekte dek:

- . Gebiedsbeskrywing
 - * Landrosdistrikte
 - * Gebiedsgrense
 - * Gewasse aangeplant, hektare, opbrengste, verbruikswaarde
 - * Verwagte uitbreidings en inperkings van aanplantingsreënval besonderhede

- . Markbeskrywing
 - * Markaandeelontleding
 - * Markpotensiaal beskrywing
 - * Klant Ontleding

- . Koöperasie Inligting
 - * Belangrike Koöperasies
 - * Skakelpersone
 - * Store en Tak Inligting
 - * Koöperasie beleid
 - * Koöperasie Direkteure
 - * Ander Inligting bv. Kredietbeleid, Aankoopbeleid

- . Klante Inligting

- * Detail inligting van bestaande klante (klantkaarte)
 - * Detail inligting van teiken boere
 - * Probleem klante
 - * Tien Jaar Ononderbroke Kynoch Kunsmis Bpk. klante
 - * Aktiwiteitbeplanning vir komende jaar op elke marksegment
 - * Indeling van klante volgens verskillende bemarkings platforms
 - * Aktiwiteite in elke platform
- . Belangrike Koöpgroepe en Studiegroepe
- . Oposisie Inligting
 - * Detail inligting oor individue
 - * Strategieë van opposisie en teenvoeters
 - * SWOT analise
- . Sleutelsuksesfaktore om 'n kompeterende voordeel aan Kynoch Kunsmis Bpk. in die gebied te verskaf.
- . Doelwitte vir Resultate
 - * Verkoopsbegroting.
- . Doelwitte vir Aktiwiteite
 - * Besoeke in elke marksegment.
- . Begrotings
 - * Koste begroting
 - * Verkoopsbegroting (Geskryf en gelewer)
 - * Pro Forma Inkomstestaat
- . Doelwitte vir Persoonlike Ontwikkeling
- . Persoonlike, Maatskappy en bemarkingsdoelwitte vir die volgende 5 jaar.
- . Aksieplanne vir die volgende Jaar.

Die bemarkingsplanne het sedert die instelling daarvan belangrike werksdokumente vir almal in die maatskappy geword. Die vordering teenoor beplanning word maandeliks gemonitor en dit vorm 'n integrale deel van die werkswyse in die Wes-Transvaal Besigheideenheid.

3.3.4 Bemarkingstrategie

Die verkoopsbenadering en gesentraliseerde besluitneming voor 1992, het veroorsaak dat daar geen formele bemarkingstrategie spesifiek vir die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied was nie.

Die Sentrale Bemarkingstrategie was hoofsaaklik ingestel op die behoud van markkwaliteit en stabiliteit wat noodwendig tot 'n oorwegende verdedigingstrategie gelei het. Gedurende die periode het die markaandeel van Kynoch Kunsmis Bpk. in sy natuurlike bedieningsgebied geleidelik gedaal of ten beste gestagneer. In gebiede waar die prysaanvalle van die opposisie besonder intensief was, het Kynoch Kunsmis Bpk. geleidelik onttrek, tot so 'n mate dat daar landrosdistrikte in die bedieningsgebied ontstaan het, waar Kynoch Kunsmis Bpk. bykans geen markaandeel in 1991 gehad het nie, byvoorbeeld Schweizer-Reneke. Terselfdertyd is daar hoofsaaklik gekonsentreer om deur middel van diens lojaliteit te skep by klante van Kynoch Kunsmis Bpk., in gebiede waar die maatskappy tradisioneel 'n hoë markaandeel gehad het, byvoorbeeld Ventersdorp. Hierdie benadering het daartoe gelei dat Kynoch Kunsmis Bpk. se beeld in sekere gebiede totaal vervaag of selfs verdwyn het, terwyl ander gebiede te veel dienste ontvang het, sonder dat daar meer kunsmis in die gebiede verkoop is.

Gedurende 1992/93 aanvaar die maatskappy die beginsel van natuurlike bemarkingsgebiede en word die verantwoordelikheid vir strategie bemarkingsbeplanning aan die plaaslike bestuur op streeksvlak gedelegeer. Die personeel van die Wes-Transvaal Besigheideenheid moes skielik vanaf 'n jarelange verdedigingstrategie oorslaan na 'n groeistrategie waar aggresiewe

bemarkingstrategieë in geselekteerde teikenmarkte toegepas word.

3.4 BEMARKINGSTRATEGIEË SE ROL IN DIE BEMARKING VAN KUNSMIS IN DIE WES TRANSVAAL BEDIENINGSGBIED

3.4.1 Prysstrategieë

Die prysstrategie van die maatskappy berus hoofsaaklik op twee aspekte, naamlik 'n pryslys wat gewoonlik eenmaal of uiters tweemaal per jaar gepubliseer word en 'n prysbeleid wat bekend-gestel word. Aanvanklik is beide dokumente sentraal op hoofkantoor voorberei en verkooppersoneel moes die beleid streng uitvoer. Afwykings op die pryslys of beleid is op 'n kontrak gestipuleer vir elke transaksie en moes deur hoofbestuur goedgekeur word. Soos wat die desentralisasie strategie ontplooi het, is die beperkings van die stelsel verslap.

Die prys kan bepaal word vir enige produk, met bykans enige kombinasie van plantvoedingstowwe, op 'n Lotus 123 program wat sentraal beskikbaar is. Die program vereis slegs data oor die %N, %P, %K, %Zn konsentrasie van die mengsel en of dit 'n enkelvoudige, massavermengde of vloeibare produk is om teen 'n standaardkoste vir elkeen van die veranderlikes 'n pryslysprys te bepaal.

. Die Pryslys

Huidig ontvang die Besigheideenheid 'n pryslys van 52 produkte vanaf die bestuur van die Sentrale Streek. Die pryslys stipuleer die produk, die prys per ton, die prys met BTW ingesluit, die chemiese analise in terme van %N, %P, %K. Die pryslys dui ook aan of die produkte korrelprodukte, massavermengde produkte, enkelvoudige produkte of vloeibare produkte is. Pryslyste vir 124 produkte uit die massameng eenhede op Bothaville en Ventersdorp, kleinverpakkings en vloeibare produkte in 22 liter dromme is ook beskikbaar.

Die pryslys is dus hoofsaaklik op 'n kostebasis saamgestel. Die pryslys pryse van sekere enkelvoudige produkte soos Ureum, DAP en ander kan soms, spesiale aanpassings kry, indien die produkte aan invoerbedreigings blootgestel is.

Voor 1992 was die pryslyspyse van die belangrikste konkurentte dikwels presies dieselfde. Sedertdien het die situasie drasties verander. Huidig is die pryslys pryse nie meer deurlopend op alle produkte vergelykbaar nie. Gemiddeld is Kynoch Kunsmis Bpk. se pryslys vir 1993 die hoogste, Omnia Kunsmis se pryslys is $\pm 2\%$ goedkoper en Sasol Kunsmis se pryslys is $\pm 18\%$ goedkoper as die van Kynoch Kunsmis Bpk..

. Die Prysbeleid

Die prysbeleid vir die belangrikste rolspelers was vroeër ook vergelykbaar met mekaar, in enige spesifieke jaar. Verskillende tegnieke is oor die jare gebruik bv:

- * 'n Vroeë aflewering rabat (VAR stelsel) om vroeë aflewering te verkry.
- * 'n Mielie en 'n Koring prysstelsel, vanweë verskillende aankoopstye.
- * 'n Geskeduleerde koper stelsel waar groot tradisionele kopers van 'n maatskappy spesiale kortings gekry het.

Elkeen van die stelsels het eiesoortige toepassings probleme opgelewer. Die VAR-stelsel het tekortkominge opgelewer in die opsig, dat boere wat reeds die korting op hul bestellings gekry het, maar nog nie die kunsmis ontvang het nie, aangedring het op hul VAR kortings. Verder het die stelsel daartoe gelei dat boere wat gewasse vroeg in die jaar plant, byvoorbeeld koring, hul kunsmis goedkoper kan kry as boere wat somergewasse geplant het.

Die mielie/koring prysstelsel met betaaldatums in Junie en September het weer tot gevolg gehad dat boere koringkunsmis vroeg in die jaar aankoop teen mieliekunsmis terme, wat eers

in September betaalbaar was.

Die geskeduleerde koper stelsel het goed gewerk behalwe dat dit die persepsie geskep het dat die kunsmisbedryf slegs belangstel in die besigheid van groot-volume aankopers.

Teen die einde van 1991 het Kynoch Kunsmis Bpk. toenemend besef dat vraag en aanbod op 'n spesifieke tydstip die prys sal bepaal. Sedert 1992 is die bepaling van 'n prysbeleid hoofsaaklik afgewentel na die besigheideenhede. Huidiglik word 'n totale gemiddelde korting, volgens die jaarlikse begroting aan die Besigheideenheid bekend gemaak en die Besigheideenheid besluit self hoe die kortings toegestaan sal word. Die Besigheideenheid bestuurder besluit saam met elke verteenwoordiger/agent oor die kortingsvlakke wat in 'n spesifieke gebied aangebied sal word op grond van die lewerings en betaaldatums, die volumes en lojaliteit van klante en die strategiese doelwitte van die Besigheideenheid. Die formele bemarkingsplan van elke verkoopman/agent speel 'n belangrike rol in die oorwegings, aangesien dit al die tersaaklike inligting vir 'n spesifieke gebied verskaf.

3.4.2 Produkstrategieë

Die produk strategie van Kynoch Kunsmis Bpk. word beïnvloed deur die produksiegeoriënteerde verkoopfilosofie wat die maatskappy tot onlangs gehuldig het. 'n Wye reeks van produkte (\pm 250) word jaarliks in die Sentrale gebied verkoop en is die gevolg van die maatskappy se vermoë om aan 'n wye reeks marksegmente se behoeftes te voorsien. Die produkreeks wat die maatskappy aanbied, word bepaal deur:

- . Die behoeftes van elke boer, saamgevat in verkoopvooruitskattings.
- . Die koste/beskikbaarheid van roumateriaal.
- . Die effektiwiteit van die produksieproses, wat grootliks bepaal word deur die lotgroottes wat vervaardig moet word in

'n korrelaanleg. Op Potchefstroom word byvoorbeeld lotgroottes/produksie lopies van 2 000 ton verkies.

- . Die beskikbaarheid van bergingspasië vir klaarvervaardigde produkte.
- . Kapasiteitsbenutting op die korrelaanleg te Potchefstroom.
- . Die beskikbaarheid van massa mengkapasiteit by Bothaville, Ventersdorp en Potchefstroom.
- . Die beskikbaarheid van tegnologie, byvoorbeeld helderoplossing vloeibare kunsmis.
- . Die kwaliteit van die produk - slegs hoë kwaliteit produkte word vervaardig.

Kynoch Kunsmis Bpk. se produkstrategie is hoofsaaklik gefokus op die bevrediging van behoeftes aan chemiese misstowwe wat algemeen in die landbou gebruik word vir die verbouing van gewasse. Binne die marksegment kan feitlik alle behoeftes met Kynoch Kunsmis Bpk. produkte bevredig word.

Die Sentrale Streek is nie betrokke in die voorsiening van organiese kunsmis of verrykte organiese mengsels nie, behalwe om roumateriaal aan die organiese kunsmis vervaardigers te voorsien. Verder voorsien die maatskappy ook nie aan die behoeftes van marksegmente wat spesialiteits produkte vereis nie, byvoorbeeld blaarvoedingmiddels, chelate, kalsium en magnesiumnitrate en stadig vrystellende plantvoedingstowwe nie.

Die produkreeks is die uitvloeisel van die verskillende aanlegte en word vervolgens beskryf:

- . Potchefstroom Korrelaanlegte - Die aanleg vervaardig slegs 12 enkelkorrel chemiesvermengde produkte, waar al die plantvoedingstowwe in die verskillende verhoudings volgens die produkregistrasie, in elke enkele korrel voorkom. Die aanleg vervaardig al die sogenaamde enkelkorrel plantmengsels wat in die Wes-Transvaal bedieningsgebied benodig word. Die produkte het gewoonlik konsentrasies van laer as 30%.

- . Sentraal Wes Bemestingsdienste se massamengaanlegte te Bothaville en Ventersdorp asook Kynoch Kunsmis Bpk. se eie massamengaanleg op Potchefstroom kan alle ander produkte-behoefte vir droë kunsmis plantmengsels bevredig. Die aanlegte gebruik massavermengingstechnologie om klaar verkorelde enkelvoudige produkte in verskillende verhoudings te vermeng. Sodoende kan 'n wye reeks (124) produkte voorsien word. Die produkte van die aanlegte het gewoonlik konsentrasies van hoër as 30% maar kan ook laer konsentrasie produkte vervaardig. Die aanlegte het die voordeel dat hulle klein lotgroottes (± 10 ton) baie vinnig kan vermeng en versak.
- . Modderfontein se stikstofaanlegte voorsien aan al die KAN 28% en Ureum 46% behoeftes van die bedieningsgebied.
- . Richardsbaai se pypkruis fosfaat ammonifiserings aanleg voorsien aan alle DAP behoeftes.
- . Potchefstroom se helderoplossing vloeibare kunsmis aanleg voorsien aan die behoeftes vir vloeibare kunsmis. Huidig word slegs 5 mengsels vervaardig, hoofsaaklik vanweë logistieke en bergings beperkinge, maar dit voorsien aan 80% van die behoeftes van die teikenmark. Die vloeibare stikstof (UAN 32%) word vanaf Modderfontein verkry.

Die verpakking en hantering behoeftes van die mark word aangespreek deur:

- . Versakking in 50 kg plastieksakke ($\pm 75\%$ van verkope).
- . Vloeibaar ($\pm 20\%$ van verkope).
- . Semi-massa sakke (500 kg) word baie min gebruik.
- . Palette (40 X 50 kg sakke per palet) ex Chloorkop stoor.
- . Kleinmaat verpakking in 5 kg, 10 kg en 20 kg sakke ex Chloorkop of Brits versakkingsaanlegte onder die handelsnaam "Superplant".

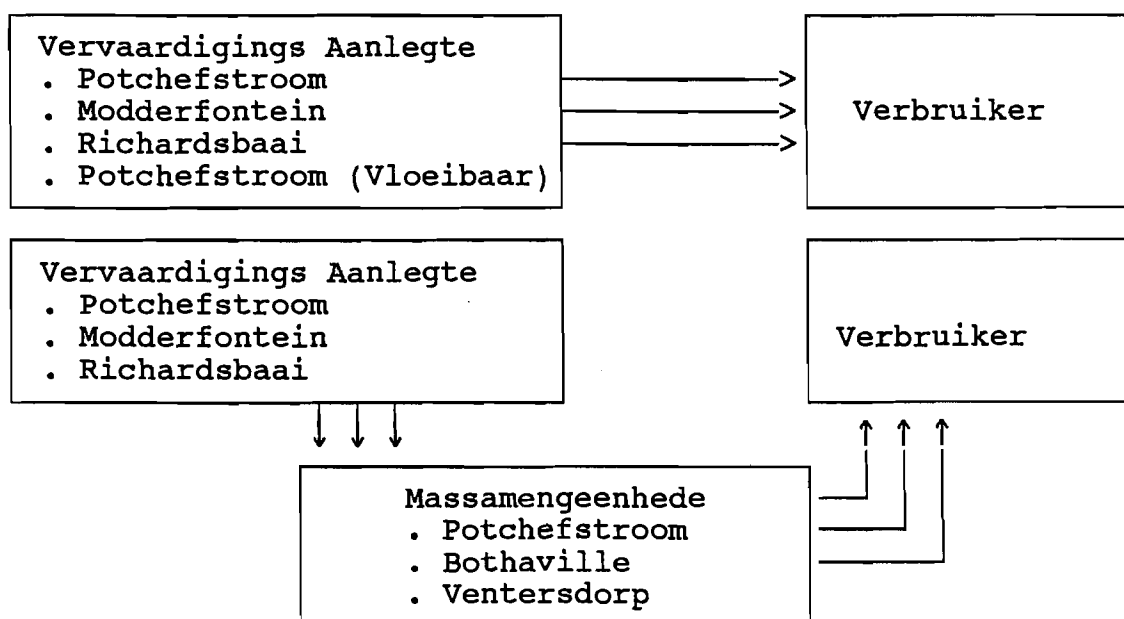
Die produk word ondersteun deur 'n velddiens van landboukundiges, verteenwoordigers, agente en tegnisi wat verseker dat die produkte korrek aangewend word volgens agro-ekonomiese aanbevelings en dat die apparatuur van toediening aan die vereistes voldoen. Die velddiens is betrokke by die eindverbruiker op sy plaas, vandat die behoeftes geïdentifiseer word totdat die klant se rekening uiteindelik betaal is en die nasorg diens gelewer is.

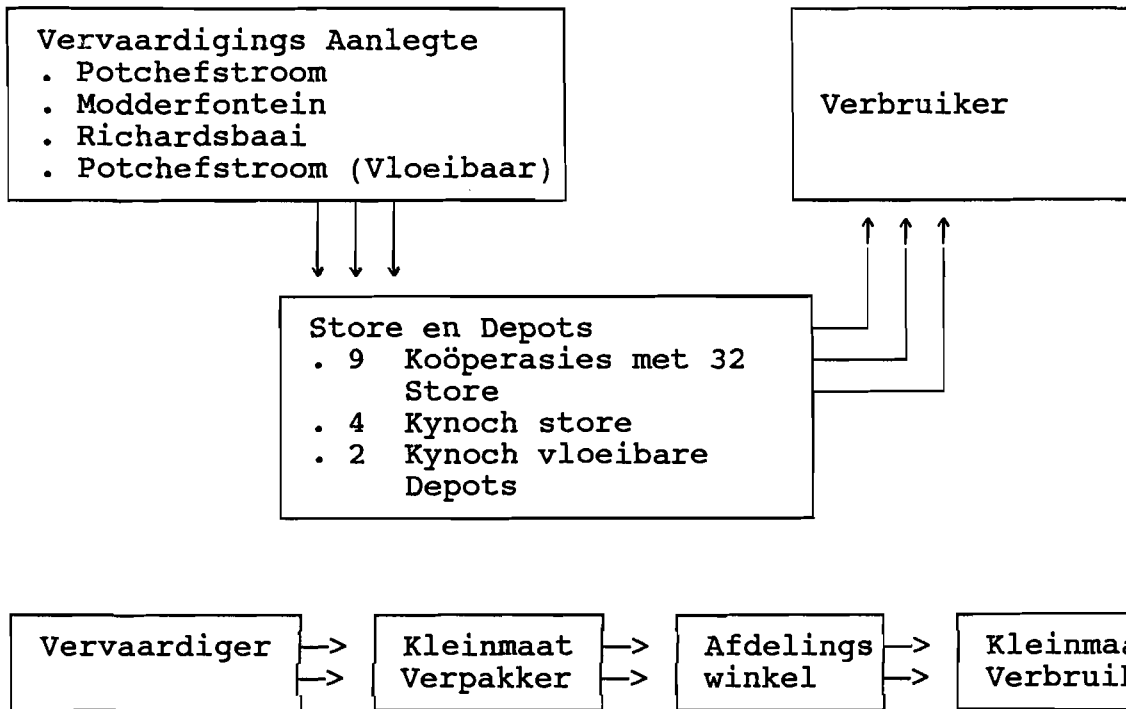
3.4.3 Distribusiestrategieë

Huidig word die distribusiefunksie van Kynoch Kunsmis Bpk. se produkte in die Sentrale Streek, deur 'n aparte gesentraliseerde Logistieke departement in Potchefstroom fabriek hanteer. Die logistieke funksie is dus nie 'n integrale deel van die bemarkingsfunksie volgens die Sentrale Streek struktuur nie. Nietemin word daar baie noue samewerking tussen die departemente vereis.

As gevolg van die fisiese aard van die produk, naamlik die volume, gewig, hanteerbaarheid en rakleef tyd, word die kortste moontlike distribusie kanaal verkies. Die verskillende distribusiekanaale in die Wes-Transvaal word in figuur 3.2, p.65 en p.66 aangetoon.

FIGUUR 3.2 DISTRIBUSIE KANALE VIR KUNSMIS IN DIE WES-TRANSVAAL





In die Wes-Transvaal Besigheideenheid is verteenwoordigers en agente nie direk betrokke by die fisiese distribusiefunksie nie. Dit word deur die Logistieke afdeling hanteer. Verteenwoordigers en agente is wel verantwoordelik om maandeliks die voorraad-kontrole en beplanning saam met die depotbestuurders van Kynoch Kunsmis Bpk. depots en die takbestuurders van koöperasies te doen waar Kynoch Kunsmis Bpk. voorrade lê.

Direkte verkope aan klante deur voltyds aangestelde bemarkings-vertteenwoordigers en agente, verteenwoordig ongeveer 60 - 70% van alle verkope van kunsmis in die Wes-Transvaal bedieningsgebied. Indirekte verkope van verbruikers vind hoofsaaklik plaas deur koöperasies wat buffervoorraad berg, hanteer en administreer. Selfs by die indirekte distribusiekannal, is die betrokkenheid van verteenwoordigers en agente by die stoor of depotbestuurder en die uiteindelijke verbruiker van Kynoch Kunsmis Bpk. se produkte van kardinale belang. Bitter min kunsmis word aan grootmaat verbruikers voorsien, waar veldpersoneel nie 'n belangrike rol speel nie.

Die Noord-Wes koöperasie bedieningsgebied verdien spesiale vermelding. Die koöperasie koop slegs buffervoorraad wat hulle dan deur middel van hul eie bemarkingspan aan Noord-Wes lede verkoop. Noord-Wes Koöperasie het ook hul eie vervoerafdeling, wat die kunsmis by Kynoch Kunsmis Bpk. aanlegte afhaal en wat die voorraad versprei na boere se plase en Noord-Wes Koöperasie store. Die koöperasie beskik ook oor 'n vloeibare kunsmis aanleg te Lichtenburg. Die koöperasie is die grootste enkele aankoper van Kynoch Kunsmis Bpk. buffervoorraad in die R.S.A. en is as sulks 'n baie belangrike klant met eie unieke behoeftes wat grootliks verskil van ander tradisionele Kynoch Kunsmis Bpk. klante. Die bemarkingskanaal in Noord-Wes bedieningsgebied, het tot gevolg dat Kynoch Kunsmis Bpk. totaal kontak met eindverbruikers van sy produkte verloor het.

Die vervoer van Kynoch Kunsmis Bpk. Kunsmis produkte word deur 'n vervoerdepartement van die logistieke afdeling hanteer. Daar word hoofsaaklik van spoor en padvervoer gebruik gemaak.

Spoorvervoer na verbruikers het sedert die tagtigerjare drasties afgeneem vanaf ± 50% na die huidige 20% en die afname word volgens Ranwell (1989:3) hoofsaaklik toegeskryf aan 'n relatief hoër kostestying van spoorvervoer as by padvervoer. Sedert die privatisering van die Suid-Afrikaanse Spoorweë en die totstandkoming van Spoornet, met die sterker besigheidsoriëntasie, raak spoorvervoer weer 'n aantrekliker alternatief en die verwagting is dat spoorvervoer weer geleidelik kan toeneem. Spoorvervoer het hoofsaaklik 3 nadele:

- . Dit is stadiger as padvervoer en oponthoude kan plaasvind.
- . Verliese as gevolg van beskadiging van sakke kom dikwels voor.
- . Die klant kry sy produk by sy naaste stasie gelewer en is daarvandaan op sy eie vervoer aangewese.

'n Projek is saam met Suid-Wes Koöperasie, Spoornet en Kynoch Kunsmis Bpk. gedurende 1992 geloods, waar kunsmis per spoor na koöperasiestore versend is en daarvandaan met spoornet se

vragmotors en arbeid na boere se plase versend is, teen pryse wat sterk mededingend met direkte padaflewering was. Die sukses van die loodsprojek het daartoe gelei dat die vervoermetode in 1993 voortgesit word. Kynoch Kunsmis Bpk. is ook 'n belangrike klant van Spoornet omdat al die roumateriaal na vervaardigingsaanlegte en mengaanlegte per spoor plaasvind. Verder beskik Spoornet oor onderbenutte goedereloodse en ander infrastruktuur wat moontlik doeltreffend vir die distribusie van kunsmis aangewend kan word. Versigtige beplanning en bestuur van die vennootskapsverhouding kan in die toekoms vrugte afwerp.

Die gebruik van vragmotors om korrelkunsmis op platbakleunwaens en vloeibare kunsmis in tenkers te vervoer, word huidig oorwegend in die bedieningsgebied gebruik. Kynoch Kunsmis Bpk. het voor 1990 sy eie vloot vragmotors bedryf, as 'n diensafdeling. Die hoë kwaliteit diens wat eens die trots van die maatskappy was, kon later selfs nie op 'n gelykbreek basis funksioneer nie en is afgeskaf. Huidiglik word langtermyn eksklusiewe kontrakte met kontrakteurs soos Potgieter Vervoer, Borman Vervoer en Fouries Transport beding, om die produk te vervoer. Hulle kan subkontrakteurs in spitstye aanstel.

Na aanleiding van die bedinging tussen Kynoch Kunsmis Bpk. en die vervoerkontrakteurs, word kontrakpryse saamgestel waarteen hulle vergoed word, vir elke kilometer wat hul vragmotors onder vrag loop. Kynoch Kunsmis Bpk. verteenwoordigers verhaal vervoerkoste (plus BTW) vanaf klante op 'n straaltarief, volgens die straal na die boer se plaas vanaf die naaste vervaardigingspunt. Op 'n straalbasis is die verhalingsstarief ongeveer 10% hoër as die kontrakteurstarief. Soortgelyk word 'n premie ook verhaal bokant die tariewe wat met Spoornet onderhandel is.

Ondanks pogings om onderverhaling op vervoer te voorkom, vind dit tog plaas, byvoorbeeld waar kunsmis nie direk op plase afgelaai word nie, waar voorrade nie op die regte plekke lê nie of waar aflewering dringend in belang van dienslewering gedoen word. Die Wes-Transvaal Besigheideenheid het al verskeie programme

uitgevoer om die onderverhalings te minimeer. In totaliteit behoort die Besigheideenheid 'n geringe oorverhaling op vervoer te realiseer. Die maatskappy begroot om gemiddeld R18/ton op 500 000 ton se verkope in die Sentrale Streek jaarliks te betaal (\pm R9 miljoen per jaar) as gevolg van kruisvervoer na ander besigheideenhede, wat vervoer hef vanaf die naaste vervaardigingspunt (basispunt) byvoorbeeld Sasol Kunsmis se fabriek op Secunda. Alle onderverhalings word in 'n pad rekening geakkumuleer en die gemiddelde per ton word volgens die verkope van die Besigheideenheid geallokeer.

Koöperasies is 'n belangrike speler in die distribusie van kunsmis. Hulle beskik oor belangrike opbergingsfasiliteite, wat minstens vir 'n gedeelte van die verkope benodig word en verrig 'n belangrike finansieringsfunksie. Die verwagting is dat koöperasies in die toekoms hul bergingsfasiliteite meer optimaal sal wil benut en geleidelik minder finansiering sal wil doen. Die verdwyning van die staatswaarborges en markgerigte rentekoerse van koöperasies verhoog die finansieringsrisiko van koöperasies en die verwagting is dat banke toenemend by die finansiering van landbouinsette soos kunsmis betrokke sal raak.

Die koste van voorraadhouding is 'n belangrike beperkende faktor vanweë 'n beperkte bedryfskapitaal. Die rentekoste van voorraad word huidig teen 1,35% per maand op die kosprys bereken (\pm R8 /ton/maand) maar ander kostes aan dubbel hantering, bergingsverliese, huur van stoorruimtes, administrasie ens. verhoog die totale koste tot ongeveer R20/ton/maand.

Uit die voorafgaande bespreking blyk die belang van 'n effektiewe en doeltreffende distribusiestrategie in die bemaking van kunsmis. Kompetisie in en tussen distribusiekanale neem geleidelik toe, wat die belang van strategiese beplanning vir die besigheideenheid ondersteun. Die koste van verspreiding verdien voortdurend aandag. Uiteindelik sal die Besigheideenheid die koste en vlak van dienslewering met 'n distribusiestrategie moet balanseer.

3.4.4 Bemerkingskommunikasie strategieë

Die rol van bemerkingskommunikasie is om te kommunikeer met individue, groepe of organisasies deur op 'n direkte of indirekte wyse inligting te verskaf en om een of meer van die groepe te beïnvloed om die onderneming se produkte te koop (Pride & Ferrell, 1987:379).

Bemerkingskommunikasie is in die verlede hoofsaaklik op hoofkantoor vlak beplan, begroot en uitgevoer. Sedert desentralisasie is daar meer van die verantwoordelikhede na die Sentrale Streek gedelegeer. Huidig word baie van die bemerkingskommunikasie programme op Besigheideenheid vlak uitgevoer.

Bemerkingskommunikasie in die Wes-Transvaal bedieningsgebied bestaan hoofsaaklik uit advertensies, publisiteit, verkoopsbevordering en persoonlike verkope.

. Advertensies

Twee belangrike advertensie programme van Kynoch Kunsmis Bpk. kan huidig op 'n gereelde basis in landbou tydskrifte waargeneem word. Die eerste bestaan uit advertensies met renosterwoëls, miskruiers en ander diere en insekte waarvan die doel is om die beeld van Kynoch Kunsmis Bpk. as 'n omgewingsbewuste organisasie te bevorder. Die leuse by die advertensies is "Groei is ons strewe". Die tweede veldtog is in 1993 van stapel gestuur en behels advertensies met 'n skaal, waarop die Kynoch Kunsmis Bpk. produkte teenoor die landbouprodukte (mielies, koring, groente ens.) uitgebeeld word. Die leuse by die advertensies is "As alles oorweeg is ... is daar net een keuse". Die doel van die advertensieveldtog is om die beeld te vestig dat Kynoch Kunsmis Bpk. waarde toevoeg tot die landbou. Beide advertensieveldtogte word in helder kleure op glanspapier gedruk en in die populêre landboupers gepubliseer. Die voorkoms en uitleg getuig van kwaliteit en word deur 'n professionele advertensie maatskappy hanteer.

Sover moontlik word gepoog om artikels saam met die advertensies te plaas wat Kynoch Kunsmis Bpk. se produkte en dienste bekendstel. Die mees prominente voorbeeld is die "Kynoch Kunsmis Venster" wat maandeliks in Mielies/Maize geplaas word.

- **Publisiteit**

Publisiteit is nie-persoonlike kommunikasie in nuusberigvorm betreffende die onderneming en/of sy produkte wat deur 'n massamedium uitgedra word sonder vergoeding (Pride & Farrel, 1987:390)

Landboukundiges en ander kundige personeel skryf gereëld artikels vir landboutydskrifte om inligting rakende die maatskappy se produkte, asook die nuutste navorsingsresultate aan die boer te verskaf. Onlangs het artikels oor byvoorbeeld die nuwe Helderoplossing Vloeibare kunsmis tegnologie, die Kynekon rekenaarprogram wat revolusionêre veranderings in rasonale agro-ekonomiese bemestingsaanbevelings voorstel en massavermenging van enkelvoudige misstowwe wye belangstelling gewek.

- **Verkoopsbevordering**

Verskeie instrumente word in die Besigheideenheid bedieningsgebied gebruik om inligting aan die boer oor te dra. Die belangrikste word vervolgens kortliks bespreek.

- * **Boeredae**

Boeredae word normaalweg rondom 'n spesifieke boodskap, probleem of behoefte beplan. Dit word dikwels by proefpersele aangebied waar die navorsingsresultate bekendgestel en die Kynoch Kunsmis Bpk. produkte gepromofeer word. Daar word van elke verteenwoordiger/agent verwag om jaarliks minstens een betekenisvolle boeredag aan te bied. Die neiging is om eerder kleiner (\pm 10 tot 15 boere)

boeredae aan te bied waar hoë kwaliteit lesings aangebied word en waar maksimum deelname en bespreking toegelaat word.

* Proefpersele

Die navorsingsafdeling van Kynoch Kunsmis Bpk. en die landboukundiges van die besigheidseenheid doen jaarliks ± 30 proewe in die W.Tvl bedieningsgebied. 'n Baie hoë vlak van tegniese/kommersiële navorsing word nagestreef, wat deurentyd met die bemestingseconomie verbind word. Die huidige en toekomstige bemestingsvraagstukke word in die navorsing aangespreek en die resultate word bekend gestel in navorsingsverslae, tegniese tydskrifte, tegniese kongresse, boeredae ens. Die navorsing word dikwels saam met ander onafhanklike organisasies soos universiteite, koöperasies en die staat onderneem, om sodoende 'n hoër mate van geloofwaardigheid aan die resultate te verleen.

* Weggee-items

Weggee-items soos byvoorbeeld penne, messe, sakboekies, dagboeke en ander items waarop die Kynoch Kunsmis Bpk. naam verskyn, word gratis aan klante gegee. Huidig word hoofsaaklik op twee baie gewilde items gekonsentreer nl. die Kynoch Kunsmis Bpk. sakboekie wat baie gewild is onder die boere en die Kynoch Kunsmis Bpk. voëlkalender wat deur meeste van die verbruikers al as 'n versamelstuk bestempel word. Die doel van die items is om 'n hoë kwaliteit, bruikbare item aan klante te gee wat deurentyd die naam en beeld van die maatskappy uitdra en sodoende 'n bydrae tot die verkoopsaksie maak.

* Lesings by Studiegroepe en Boere verenigings

Die georganiseerde groepe boere kom gereeld byeen om gemeenskaplike probleme in die landbou te bespreek of om dit proefondervindelik op te los. Kynoch Kunsmis Bpk. personeel word dikwels uitgenooi en word aangemoedig om die vergaderings toe te spreek en/of om lesings te gee oor

'n spesifieke onderwerp. Blootstelling aan die onderneming se produkte en dienste word sodoende verkry. Die vergaderings is ook 'n belangrike bron van inligting vir die maatskappy, oor probleme en behoeftes wat in die landbou ontstaan.

* Borgskappe en donasies

Donasies en borgskappe van sportbyeenkomste, toere en ander geleenthede word toegestaan. Oor die afgelope jare het sommige van die geleenthede verpolitiseer, byvoorbeeld skole, en het die Besigheideenheid besluit om uiters selektief slegs aan organisasies wat direk by die landbou betrokke is, toekennings te maak. Die neiging ontstaan om selfs nie meer gemeenskapsprojekte en sportgeleenthede op Besigheideenheidvlak finansiëel te ondersteun nie - hoofsaaklik vanweë beperkte fondse.

. Persoonlike verkope

Persoonlike verkope word steeds deur die maatskappy en die besigheideenhede as die mees suksesvolle metode van bemarkingskommunikasie aangewend. Volgens Heyns (1990:100) verkies 88,1% van die boere in die Sentrale Streek om by die maatskappy se verteenwoordiger hul kunsmis aankope te doen en sal die behoefte in die toekoms effens toeneem na 89,2% (Heyns;1990:101).

Huidig beskik die Wes-Transvaal Besigheideenheid oor die dienste van 8 verteenwoordigers, 1 landboukundige verteenwoordiger, 5 agente, 4 landboukundiges en 3 tegnisi (totaal 21) wat direk in die veld betrokke is by persoonlike verkope en die lewering van velddienste.

Die veldpersoneel is die belangrikste kontak tussen die onderneming en die klant en omgekeerd. Die taak van die verteenwoordiger/agent word as volg omskryf en word ondersteun deur die aantal boere wat volgens Heyns (1990:94) dit vereis:

- * Verkoop maatskappy produkte en skryf bestellings (88,1%).
- * Besoek lande en maak aanbevelings (65,8%).
- * Onderhandel met boere namens die onderneming (93,5%).
- * Maak afsprake met boere voor hul besoeke aflê (93,5%).
- * Bou langtermyn besigheidsverhoudings gebou op eerlikheid (84,9%).
- * Neem grondmonsters en stuur vir ontleding (99,7%).
- * Tree op as 'n bron van inligting vir boere (98,9%).
- * Kalibreer toerusting (59%).
- * Woon boereverenigings- en studiegroepvergaderings by (85,6%).

Die verteenwoordiger/agent lewer ook 'n magdom ander dienste byvoorbeeld reël namens die boer finansiering, verkry goedkeuring op bestellings, verseker tydige aflewering, meld klagtes en eise aan, doen opvolgbesoeke. Die personeel is ook die skakel oor probleme met rekeninge en vorder geld in by uitstaande debiteure. Hulle is verantwoordelik vir voorraadbepanning en kontrole in hul gebiede. Uiteindelik is die verteenwoordiger/agent 'n besigheidsman in sy eie reg, wat totaal verantwoordelik is vir die besigheid in sy toegedeelde geografiese gebied. Hulle identifiseer die geleenthede en behoeftes van klante op grondvlak en verseker dat dit teen 'n wins bevredig word.

Die landboukundiges lewer 'n belangrike ondersteunende diens aan die verteenwoordiger. Hul taak behels grootliks markontwikkeling en bemarkingskommunikasie. Enkele aktiwiteite van landboukundiges word vervolgens gelys en die persentasie boere wat die diens vereis, volgens Heyns (1990:96), word aangedui:

- * Maak bemestingsaanbevelings (76,7%).
- * Besoek en lewer gereeld lesings by boereverenigings en studiegroepe (87,3%).
- * Besoek gereeld die plase (90,6%).
- * Is altyd beskikbaar vir navrae (95,6%).

- * Doen navorsing oor die toediening van kunsmis (98,2%).
- * Doen tegniese opleiding van verteenwoordigers (87%).
- * Identifiseer produk behoeftes (85,2% van die boere wil hê dat die onderneming 'n wye reeks produkte altyd beskikbaar moet hê).
- * Versprei inligting deur middel van die onderneming se eie nuusblad, die Kynoch Kennis (76,6%).

Die Besigheideenheid bied ook spesialis landboudienste op weidings en voervloei-beplannings deur 'n weidingkundige en grondkartering en insetbeplanning deur 'n geoloog en grondkundige.

Landboukundige verteenwoordigers en/of landboukundig gegradeerde agente het die voordeel dat hulle beide die verkoopsaktiwiteite en landboukundige diens aspekte gelyktydig kan hanteer. Die effektiwiteit van die individue is so hoog, dat die maatskappy die indiensneming voorwaardes verhoog het en huidig kan slegs gegradeerde personeel as verteenwoordigers aangestel word. Hulle kan steeds van die spesialis landboukundige kennis van hul landboukundiges gebruik maak indien nodig. Die opleidings- en ervaringsvlak van veldpersoneel in die Besigheideenheid is besonder hoog en word voortdurend opgeskerp deur interne en eksterne opleidingsprogramme om die nodige landboukundigheid en professionele verkoopmanskap in elke individu te vestig.

In die Wes-Transvaal Besigheideenheid word dieselfde werk deur verteenwoordigers en agente gedoen en word dieselfde vereistes gestel. Slegs die vergoedingsbasis verskil. Agente word op 'n kontrak aangestel en verdien slegs kommissie op hul verkope. Verteenwoordigers kry 'n volledige vergoedingspakket waarvan kommissie 'n klein gedeelte uitmaak (\pm 15% van totale vergoedingspakket).

Die 3 vloeibare kunsmis tegnisi van die Wes-Transvaal Besigheideenheid is verantwoordelik vir die lewering van 'n

totale diens aan klante wat vloeibare kunsmis gebruik. Hulle identifiseer behoeftes vir vloeibare kunsmis, maak kwotasies vir omskakelings, verkry onderdele vir omskakelings, doen die omskakeling van toerusting, kalibreer en diens gereeld alle kunsmis toerusting van die boere. Die dienste word gratis aangebied. Onlangs is begin met kleinskaalse vervaardiging van toerusting en onderdele wat verkoop word om sodoende 'n addisionele inkomste vir die Besigheideenheid te skep.

Uit die voorafgaande bespreking kan gesien word dat die Besigheideenheid persoonlike verkope as 'n sleutelsuksesfaktor in die bemerking van kunsmis beskou.

3.5 DIE STRUKTUUR VAN DIE WES TRANSVAAL Besigheideenheid

3.5.1 Inleiding

. Doelstelling

Die ontwerp van die Wes-Transvaal Besigheideenheid se formele organisasie-struktuur behels die keuse van die onderskeie eenhede en spesialis-funksies in die organisasie om daardeur:

- * op 'n gekoördineerde en deurlopende wyse die doelwitte en strategie van die Besigheideenheid te verwesenlik;
- * interne doeltreffendheid te bereik t.o.v. werknemers en ander hulpbronne;
- * menslike behoeftes te bevredig;
- * die doeltreffendheid van die besluitneming-, kommunikasie- en ander werkprosesse te verbeter; en
- * sinvolle interaksie met die mark van die Besigheideenheid te verkry, met ander woorde die bereiking van eksterne effektiwiteit van die Besigheideenheid in verhouding tot sy omgewing.

. Definisie

Per definisie sluit die ontwerp van die Wes-Transvaal Besigheideenheid se organisasie struktuur, die volgende aspekte in:

- * Die ontwerp van die formele struktuur.
- * Beplanning - beheer en inligtingstelsels.
- * Toewysing van hulpbronne en vergoedingstelsels.
- * Leierskap.

. Afhanklikheid

Die huidige struktuur van die Wes-Transvaal Besigheideenheid is beïnvloed deur:

- * Die strategieë en doelwitte van die BE soos vervat in die strategiese plan van die Besigheideenheid.
- * Die turbulente, dinamiese en hoogs kompeterende kunsmis mark in die Wes-Transvaal geografiese bedieningsgebied
- * Bestaande werksprosesse in die Besigheideenheid en in die Sentrale Streek. Die Besigheideenheid funksioneer nie in isolasie van die res van die Kynoch Kunsmis Bpk. organisasie nie en die funksionering vind plaas via:
 - Koördineringsmeganismes: Soos in weeklikse en maandelikse vooruitskattings van vraag om met produksie te koördineer, voorraad behoeftes om met logistiek te koördineer, behoefte aan vragmotors en treintrokke om met distribusie te koördineer, krediet aanvraag om met finansies te koördineer en personeel behoeftes om met personeel te koördineer byvoorbeeld opleiding, vergoeding en indiensneming.
 - Organisasie eenhede: Soos in geografiese grense van verkoopman areas en die grense met ander besigheid-eenhede asook die mikrospan grense.
 - Werksvloei: Soos in die vloei van dokumentasie, soos bestellings vanaf die verteenwoordiger na die

Besigheideenheid waar dit gerekenariseer word om daarna deur ander afdelings gebruik te word in beplanning en uitvoering ter bevrediging van klant behoeftes.

- Besluitneming en kommunikasieprosesse: Soos in weeklikse en maandelikse beplanning en verslaggewing van veldpersoneel en die bestuur van afwykings, sowel as in mikrospan en groep vergaderings, bestuurs- ondersteuning aan individuele veldpersoneel lede en Besigheideenheid vergaderings.

3.5.2 Die Makro Fase in die Organisasie Ontwerp van die Wes-Transvaal Besigheideenheid

Die taakomgewing van die Wes-Transvaal Besigheideenheid kan as kompleks, dinamies, vyandig, divers en tegnies gekompliseerd beskryf word. Hierdie beskrywing volg uit 'n mark waarin die behoeftes van klante grootliks verskil, byvoorbeeld besproeiings boere van Brits en PWV gebied vs. mielieboere van Wes-Transvaal, verskuiwings in voorkeure en belangrike spelers soos koöperasies en georganiseerde landbou instellings, die hoë vlak van kompetisie, verskeidenheid van produkte en diensvereistes en die risiko van landbou in die Wes-Transvaal.

Ten einde 'n struktuur daar te stel wat by hierdie omgewing pas, kan die huidige struktuur van die Besigheideenheid beskryf word as gedesentraliseerd, organies en aanpasbaar. Hieruit volg dat besluitneming tot op die laagste moontlike vlak afgewentel word, dat 'n hoë vlak van aanpasbaarheid van personeel vereis word en dat die koördinasie van mikrospan en besprekingsgroep aktiwiteite baie bestuurstyd verg.

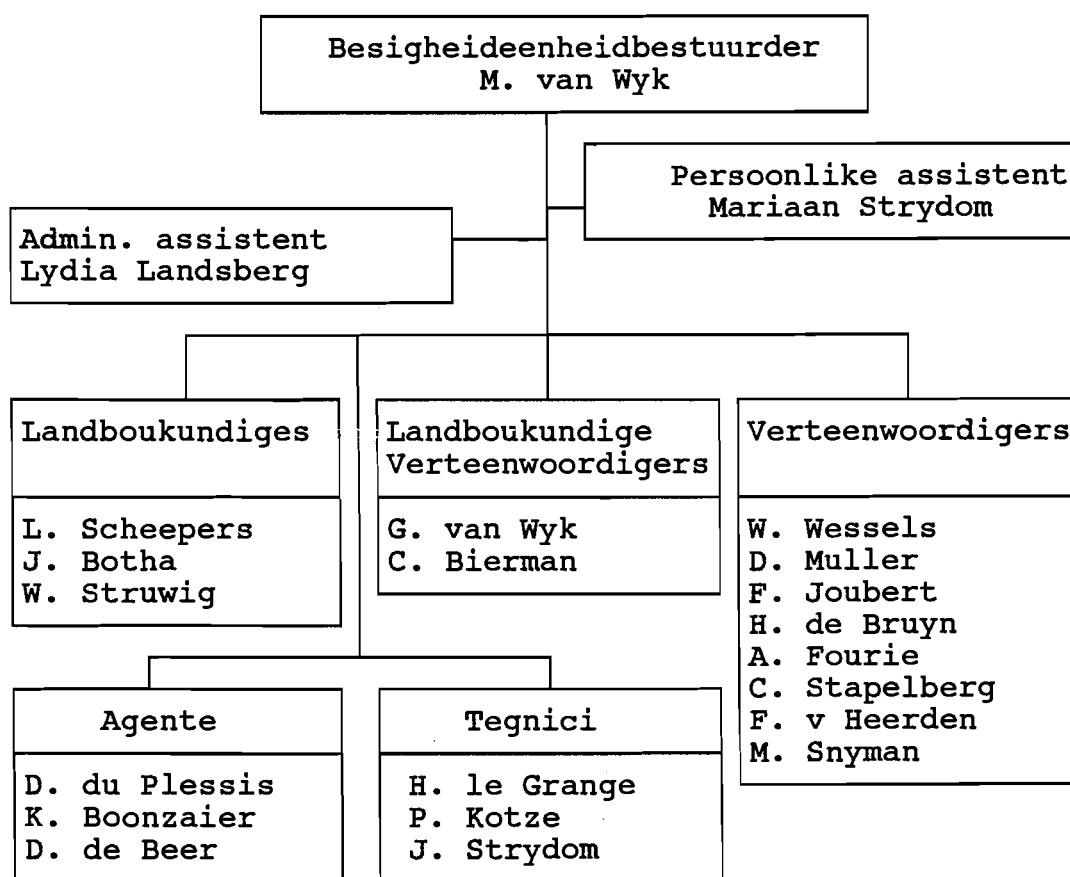
Hoewel die formele struktuur van die Besigheideenheid die spesialiteits areas van die werknemers binne die Besigheideenheid aandui en dit in poshandveste geformaliseer is, plaas die Besigheideenheid klem op informele samewerking en kommunikasie. Derhalwe kan elemente van 'n funksionele struktuur byvoorbeeld

landboukundiges en tegnisi en verkoopmanne onderskei word, maar ad hoc projekstrukture en matriksstrukture kan gesien word in mikrospanne en groep besprekings. Vennootskappe speel ook 'n rol in die Besigheideenheid, waar Kynoch Kunsmis Bpk. met Sentraal Wes Koöperasie manganlegte bedryf, byvoorbeeld Bothaville en Ventersdorp.

3.5.3 Die Mikro-ontwerp van die Wes-Transvaal Besigheideenheid

'n Tradisionele meganistiese struktuur van die Wes-Transvaal Besigheideenheid dui die graad van spesialisasie/differensiasie aan vir elke pos en word in figuur 3.3, p.79 voorgestel.

FIGUUR 3.3 ORGANOGRAM VAN DIE WES-TRANSVAAL Besigheideenheid



. Die poste kan kortliks soos volg beskryf word:

- * Besigheideenheidbestuurder - Verantwoordelik om te verseker dat die Besigheideenheid sy bemarking en finansiële doelwitte behaal.
- * Administratiewe Assistent - Verantwoordelik vir die prosessering en rekenarisering van bestellings, verskaffing van bestuursinligting oor die bestelbank, debiteure, verkoop-aktiwiteite administrasie en verslaggewing.
- * Persoonlike Assistent - Ontvangs, Sekretaresse, skakelbord, kostestelsel en voorraadstelsel
- * Landboukundiges - Voorsien gespesialiseerde tegniese advies aan klante en verteenwoordigers, doen agro-ekonomiese aanbevelings, eise, opleiding van verkooppersoneel, navorsing, beeldbou en boeredae. Tree as koördineerder van mikrospan op.
- * Landboukundige Verteenwoordigers - Tree as tegniese gekwalifiseerde verteenwoordigers op. Doen dus hul eie aanbevelings, navorsing ens. en is verantwoordelik vir 'n verkoopsmikpunt.
- * Verteenwoordigers - Loods verkoopsaksies binne bepaalde geografiese grense. Is verantwoordelik vir alle grondmonsters, bestellings, onderhandelings, aflewering skedulering en betalings. Is verantwoordelik vir besendingsvoorraad in store.
- * Agente - Tree soos verteenwoordigers op maar word slegs op 'n kommissiebasis vergoed.
- * Tegnici - Verantwoordelik vir toerusting en planteromskakelings vir toediening van vloeibare kunsmis, depot instandhouding, verkoop van toerusting en diens aan bestaande vloeibare kunsmis klante.

. Die organiese struktuur van die Besigheideenheid kan gesien word in die graad van koördinasie en integrasie van:

* Mikrospanne - Landboukundige en verkooppersoneel in spesifieke geografiese gebiede word soos volg aangetoon:

L. Scheepers	- D de Beer	(Bloemhof)
	- W Wessels	(Bothaville)
	- D du Plessis	(Bothaville)
C. Bierman	- G van Wyk	(Schweizer-Reneke)
	- D Muller	(Ottosdal)
	- J Smith	(Klerksdorp)
J. Botha	- K Boonzaier	(Viljoenskroon)
	- F Joubert	(Potchefstroom)
	- H de Bruyn	(Ventersdorp)
	- A Fourie	(Ventersdorp)
W. Struwig	- C Stapelberg	(Brits)
	- F v Heerden	(Johannesburg)
	- M Snyman	(Rustenburg)

Die mikrospan se doelwitte is hoofsaaklik koördinerings van tegniese en verkoopaktiwiteite.

* Werksgrøepe - Die werksgrøepe verskaf aan die Besigheideenheid die nodige aanpasbaarheid om kundigheid en belangstelling te kombineer in werksgrøepe wat maandeliks vergader onder die leiding van die werksgrøep sameroeper/koördineerder. Laasgenoemde vorm saam met die Besigheideenheidbestuurder die dagbestuur van die Besigheideenheid. Die werksgrøepe is gevorm deur die onderwerpe te identifiseer wat van kritiese belang in die Besigheideenheid is, die lede stel hulself beskikbaar en kies hul eie leier binne die werksgrøep. Die sameroepers dien vir 6 maande op die dagbestuur. Daarna word die same-roeper 'n gewone lid van die werksgrøep om kontinuïteit te verskaf, terwyl 'n nuwe werksgrøep hulself beskikbaar stel en 'n nuwe sameroeper verkies word.

Sameroepers lê maandeliks hul bevindings en aanbevelings aan die bestuur voor. Die huidige groepsamestellings lyk soos volg:

Onderwerp	Sameroeper	Lede
Prys	D. du Plessis	W. Wessels P. Kotze L. Scheepers
Distribusie	C. Bierman	G. van Wyk D. Muller M. Snyman
Produkte	W. Struwig	C. Stapelberg H. le Grange D. de Beer
Promosies	F. v Heerden	H. de Bruyn F. Joubert
Verbruikers	A. Fourie	J. Botha K. Boonzaier J. Strydom

Hoewel die onderwerpe van die groepe huidig tiperend van 'n bemarkingsorganisasie is, is die verwagting dat onderwerpe reeds in 1993 verander kan word na besigheidsgerigte funksionele onderwerpe soos produksie, logistiek, finansies, bemarking en personeel. Aangesien bemarking egter die primêre verantwoordelikheid van die Besigheideenheid is, is dit huidiglik volgens die bestuur en die lede van die Besigheideenheid noodsaaklik om eers die elemente van bemarking in plek te plaas.

3.5.4 Addisionele Koördineringsmeganismes in die Wes-Transvaal Besigheideenheid

'n Aantal meganismes word in die Besigheideenheid gebruik om die aktiwiteite en werkswyse van die personeel te koördineer, naamlik:

- . Poshandveste en Prestasiebeoordeling

'n Poshandves is vir elke individu in die Besigheideenheid geskryf waarin die sleuteldoelwitte en standarde vir die pos uiteengesit is. Prestasie beoordeling word elke 6 maande gedoen om te bepaal of die individu die doelwitte bevredigend bereik het.
- . Verkoopsdoelwitte

Verkoopsdoelwitte word met elke individu ooreengekom en prestasie word maandeliks teenoor die doelwit gemeet.
- . Bemarkingsplanne

'n Bemarkingsplan word jaarliks deur elke individu en vir elke mikrospan opgestel. Hierdie plan bevat aktiwiteite en aksies wat beplan word. Landboukundiges is verantwoordelik om te verseker die bemarkingsplanne word uitgevoer.
- . Vergoeding

'n Vergoedingstruktuur wat gerigte verkope ondersteun is in werking deur 'n kommissie bo basiese salaris op verkope. Verteenwoordigers verdien verskillende kommissies op die volume verkope van produkte in verskillende winsgewendheids klasse. Landboukundiges verdien 70% van die gemiddelde kommissie van sy verkooppersoneel in sy mikrospan en bestuur verdien 70% van die gemiddelde landboukundige se kommissie. Al die lede van die span verdien 'n bonus wat deur bestuur bepaal word, indien die span sy verkoopsmikpunt haal.
- . Verslaggewing

Alle lede in die Besigheideenheid beplan weekliks hul aktiwiteite vooruit en gee weekliks terugvoering oor die vorige week se aktiwiteite. Hieruit word afwykings en produktiwiteitsverslae saamgestel vir bestuursdoeleindes.
- . Standaardisasie

Alle administratiewe werk word volgens standaard vorms voltooi en op teikendatums ingehandig by die administratiewe-assistent

van die Besigheideenheid. Die werksproses word gestandaardiseer in verkoopsopleiding en bestuursondersteuning.

- **Organisasie Eenhede**

Die mikrospanne en besprekingsgroepe vorm 'n belangrike gespreksforum vir besluitneming en kommunikasie binne die Besigheideenheid. Sodoende vloei inligting formeel en informeel vertikaal en horisontaal binne die Besigheideenheid en kan deelnemende bestuur effektief toegepas word.

- **Gesag**

Die beleid van die Wes-Transvaal Besigheideenheid word deur die dagbestuur voorgestel en deur die Besigheideenheidbestuurder goedgekeur vir implementering. Elke verteenwoordiger word as 'n bestuurder in sy eie area beskou en beskik oor voldoende gesag om die verkoopverantwoordelikhede in die gebied na te kom.

- **Opsomming**

Hierdie afdeling het die struktuur van Kynoch Kunsmis Bpk. op 'n nasionale basis, streeksbasis en Besigheideenheidvlak ondersoek. Dit het onder andere aangetoon waar die Wes-Transvaal Besigheideenheid in die groter Kynoch Kunsmis Bpk. struktuur inpas en het die huidige organisasie struktuur volledig bespreek en toegelig met organogramme. Die interafhanklikheid van die Besigheideenheid met ander besigheideenhede en die staffunksies wat 'n diens lewer aan die kerneenheid, is telkens uitgewys.

3.6 KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE

3.6.1 Inleiding

Insetverskaffers tot die landbou ervaar oor die laaste jare 'n dalende vraag na hul produkte (Van Solms, 1987:1). Verbruikers het geleidelik meer pryssensitief en kostebewus geraak in die landbou-chemiese mark (Minnaar, 1989:11). Boonop vind die

bemaking van kunsmis in 'n sterk mededingende omgewing plaas, waar 'n kompeterende voordeel om die klant se behoeftes te bevredig ten opsigte van beskikbaarheid, prys, kwaliteit en diens, in die toekoms die oorlewing van die organisasie sal bepaal (Heyns, 1990:23).

3.6.2 Makrofaktore

. Ekonomie

Die verswakte ekonomiese toestand, van veral die boere in die somersaaigebiede, kan in die toenemende skuldslasverhouding, 27,6% in 1987, van boere waargeneem word (Viljoen & Loubscher; 1989:6). Die solvabiliteitsverswakking het gepaard gegaan met 'n verswakking in likiditeit (Heyns; 1990:24). Handelsbanke en privaat maatskappye het toenemend toegetree tot korttermyn-finansiering van landbouuskuld soos wat rentekoerse aan landbou organisasies meer markverwant geword het en Koöperasies geleidelik meer selektief krediet voorsien het (Smith; 1988:27). Hoewel die prysindeks van kunsmis sedert 1975 veel minder gestyg het as die van ander boerderybenodighede, het die pryse van landbouprodukte nie genoegsaam daarmee tred gehou nie. Die koste knyptang het die risiko van landbou verhoog, wat weer die aankooppatrone van boere beïnvloed het (Heyns; 1990:25).

Volgens Smith(1988:27) het die totale toneel in kunsmis-bemaking sedert 1981 drasties verander as gevolg van die verswakkende Rand/Dollar wisselkoers, hoër binnelandse inflasie as belangrikste handelsvennote, hoër rentekoerse, dalings in internasionale graanpryse, dalings in mielieproduksie en oppervlakaanplantings, oorproduksie van misstof in die plaaslike en internasionale markte en die verlaging van invoerbepelings. Boonop het Suid-Afrika 'n droogtesiklus ondergaan terwyl die kunsmisbedryf nader aan 'n vryemark situasie beweeg en die landbou meer markgeoriënteer raak.

Die afnemende verbruik aan kunsmis in ontwikkelde lande en die toenemende verbruik in ontwikkelende lande, skep beide bedreigings en geleenthede vir die binnelandse bedryf (Venter & Ranwell, 1992:49).

- . Verbruikstendense en Neigings in die Suid-Afrikaanse Mark
Die makrofaktore het elkeen meegewerk om die kooppatroon van boere te verander (Heyns;1990:27). Dit lei tot verlaagde plantvoedsel verbruik, veranderde plantvoedsel verhoudings met laer P verkope relatief tot N en K, verhoging in die vraag na hoëkonsentrasie produkte soos die kostedruk van vervoer toeneem (Venter & Ranwell;1992:50). Boere koop nie meer kunsmis lank voordat dit benodig word nie en vereis gerieflike plasing van kommoditeite (Heyns;1990:27). Koöperasies neig na besendingvoorraad eerder as buffervoorraad en raak uiters selektief met kredietverlening.

- . Produksie
Huidig is die produksiekapasiteit in Suid-Afrika nader aan die verbruik as ooit tevore. Indien die verlaagde verbruikstendense voortduur, sal oorproduksie in die plaaslike mark weer 'n probleem word en sal die eenheidskoste van produksie hoër as normaal word (Viljoen, 1990).

Dit kan weer lei tot verdere rasionalisering om surplus-kapasiteit te verwyder en oorhoofse koste te verminder (Venter & Ranwell,1992:52).

3.6.3 Mikrofaktore

Hoewel die makro scenario van misstofverbruik, produksie en bemerking nie rede vir optimisme inhou nie, is die oorlewing van die strategiese bedryf noodsaaklik. Die volgende mikrofaktore het tot die studie aanleiding gegee:

- . Die stigting van besigheidsenhede in Kynoch Kunsmis Bpk. Kunsmis, wat hul eie strategiese bemerkingbeplanning moet

doen en vir hul eie finansiële sukses verantwoordelik is sedert 1992.

- Die verskuiwings van die mark wat Kynoch Kunsmis Bpk. in die Sentrale Streek voorsien, waar die maatskappy hoofsaaklik in sy natuurlike bemarkingsgebied wil groei, noodsaak strategiese bemarkingsbeplanning in veral die Wes-Transvaal Besigheideenheid. Die strategie van die maatskappy vereis veral dat die Besigheideenheid vanaf 'n tradisionele verdediging strategie na 'n groei strategie oorslaan.
- Veranderinge in die tradisionele geïntegreerde struktuur van vervaardiging en direkte kleinhandel bemarking, ten gunste van 'n groothandelstruktuur waar direkte bemarking tot 'n meerdere of mindere mate oorgelaat word aan derde partye soos koöperasies, verdien versigtige oorweging.
- Die kultuurverandering in Kynoch Kunsmis Bpk. vanaf 'n produksiegeoriënteerde verkoopsbenadering na 'n markoriëntasie en die desentralisasie strategie van die maatskappy, ondersteun die belang van bemarking in die organisasie en plaas druk op die Wes-Transvaal Besigheideenheid om langtermyn sukses in die bedieningsgebied te bereik.
- Die toename in kompetisie, deur veral invoer bedreigings en Sasol Kunsmis wat verkoopspryse op invoerpariteit baseer terwyl min of geen dienste in die veld voorsien word nie - noop die maatskappy om sy diensoriëntasie en prysstrategie in heroorweging te neem.
- Voorstelle en druk van individue en instansies vir geleidelike uitfasering van chemiese vermenging, ten gunste van kommoditeitsgebaseerde (dit wil sê DAP, MAP, KCL, Ureum < TSP) massamengsels en die behoefte in die mark vir 'n wye produkreeks, eis heroorweging van die maatskappy se produkstrategie.
- Die verskuiwing in aankoopspatrone nader aan die plantseisoen, die koste van opberging, die toenemende bedingingsmag van 'n kleiner aantal koöperasies wat oor die bergingsfasiliteite beskik en die stygende koste van vervoer wat kruisvervoer subsidies beïnvloed, noop strategiese distribusie beplanning.
- Die toenemende rol en koste van bemarkingskommunikasie in

kunsmisbemarking, verdien besondere aandag vanweë 'n huidige gebrek aan kundigheid en strategiese visie oor bemarkingskommunikasie in die organisasie. Die koste effektiwiteit van persoonlike verkope en die waarde wat velddienste aan die maatskappy se produkte toevoeg in die oë van verbruikers, ondersteun 'n studie na bemarkingskommunikasie strategie.

- . Die struktuur en rol van verskillende funksies in die besigheidseenheid, verdien voortdurende heroorweging en aanpassing om by die veranderde omstandighede aan te pas.

In die finale analise, is strategiese bemarkingskommunikasie, in 'n toenemende belangrike Wes-Transvaal bedieningsgebied, noodsaaklik vir Kynoch Kunsmis Bpk., die finale verbruikers van die maatskappy se produkte en ander rolspelers en organisasies in die mark. Dit is dus in belang van beide interne en eksterne klante. Dit sal oor die langtermyn bydra tot effektiewe kosproduksie en sal 'n kompeterende voordeel aan die organisasie verskaf.

3.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aandag gegee aan die huidige bedeling in die kunsmisnywerheid. Die bespreking sentreer rondom die industrie, bemarkingsbeplanning, bemarkingstrategie en die rol van prys-, produk-, distribusie- en bemarkingskommunikasiestrategieë in die bemarking van kunsmis. Die formele struktuur van die besigheidseenheid is aangespreek.

Die hoofstuk het ook aandag gegee aan die kousale faktore tot die ondersoek na bemarkingstrategieë in die Wes-Transvaal Besigheidseenheid van Kynoch Kunsmis Bpk.

In die volgende hoofstuk word die teorie van bemarking en bemarkingstrategieë beskryf.

HOOFSTUK 4

TEORETIESE OORSIG VAN BEMARKINGSBESTUUR

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word ondersoek ingestel na die teoretiese aspekte van bemarkingsbestuur en bemarkingstrategie, soos van toepassing op kunsmisbemarking in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied. 'n Strategiese benadering tot bemarking word gevolg.

4.2 DEFINISIE VAN BEMARKING

Bemarking is 'n dinamiese ontwikkelende en komplekse onderwerp, wat moeilik in 'n paar woorde omskryf kan word (Heyns, 1990:29).

Volgens McCarthy en Perreault (1987:8) is bemarking beide 'n stel aktiwiteite wat deur 'n organisasie uitgevoer word en 'n sosiale proses. Bemarking word dus op beide die mikro- en makrovlak gedefinieer as volg:

- "Micro-marketing is the performance of activities that seek to accomplish an organization's objectives by anticipating customer or client needs and directing a flow of need-satisfying goods and services from producer to customer or client".
- "Macro-marketing is a social process that directs an economy's flow of goods and services from producers to consumers in a way that effectively matches supply and demand and accomplishes the objectives of society".

Kotler (1988:3) ondersteun die duale vlakke in bemarking en definieer dit as volg: "Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value

with others".

Bemarking is dus 'n besigheidsfunksie wat klant behoeftes identifiseer, definieer en meet, ten einde teikenmarkte te bepaal wat die organisasie die beste kan diens met toepaslike produkte, dienste en programme. Dit moet onderskei word van 'n tradisionele verkoopsbenadering, deurdat 'n bemarkingsbenadering begin met die identifisering van potensiële klantbehoefte en nie met die produksieproses. 'n Verkoopsbenadering sien bemarking as die kuns om met innoverende tegnieke van die maatskappy se produkte ontslae te raak (Kotler, 1988:xviii). Bemarking word nie slegs deur die bemarkingsdepartement uitgevoer nie. In 'n bemarkingsgeoriënteerde organisasie is alle funksies en individue betrokke by bemarking deurdat alle aktiwiteite gerig en gekoördineer word om klantbehoefte te bevredig. Mark leierskap word verdien deur klanttevredenheid te skep deur produk innovasie, produk kwaliteit en klantediens. As die elemente afwesig is kan geen hoeveelheid advertensies, promosies of verkoopmanskap daarvoor kompenseer nie (Kotler, 1988:xviii). Laastens is Kotler (1988:19) van mening dat klant tevredenheid die beste indikator is van 'n maatskappy se verwagte toekomstige winste.

In die Wes-Transvaal Besigheideenheid, wat primêr 'n bemarkingsfunksie vir Kynoch Kunsmis Bpk. verrig, word die aktiwiteite en verhoudinge met interne en eksterne klante, deur 'n bemarkingsgeoriënteerde benadering gerig. Kortweg is die doel van die Besigheideenheid dus om aktiwiteite te fokus ten einde die behoeftes van klante teen 'n wins te bevredig. Dit sluit die hoekstene van die bemarkingskonsep naamlik 'n klantoriëntasie, 'n totale maatskappy poging en wins - nie slegs verkope, as 'n doelwit in.

4.3 'N STRATEGIESE BENADERING TOT BEMARKINGSBESTUUR

Volgens Kotler (1988:33) kan uitmuntendheid verkry word deur werknemers wat toegewy is aan die skepping van klanttevredenheid en markgeoriënteerde strategiese beplanning. Strategiese

beplanning word as volg gedefinieer:

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

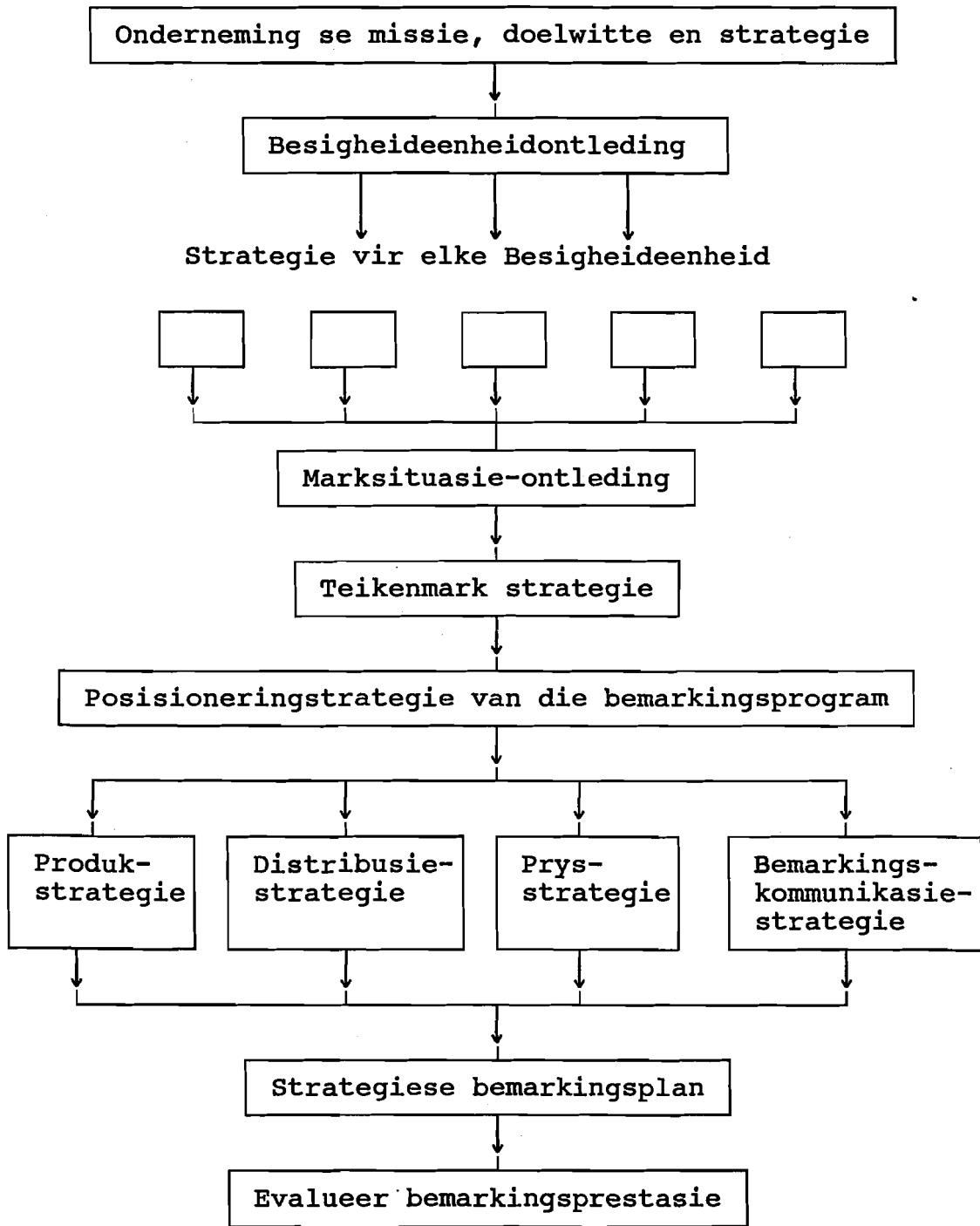
Cravens (1987:13) definieer strategiese bemarking as 'n proses van:

- . Strategiese ontleding van die omgewing, die mark, mededinging en ander besigheidsfaktore wat 'n invloed op die onderneming en sy besigheideenhede mag hê, asook die voorspelling van toekomstige neigings in areas van belang vir die onderneming.
- . Deelname in die stel van doelwitte as formulering van die onderneming se Besigheideenheidstrategie.
- . Seleksie van teikenmarkstrategieë vir die produkmark in elke Besigheideenheid, die vasstelling van bemarkingsdoelwitte, sowel as die ontwikkeling, implementering en bestuur van die posisioneringstrategieë van die bemarkingsprogram om die behoeftes van die mark te bevredig.

4.3.1 Strategiese Bemarkingsmodelle

Strategiese bemarkingsbeplanning is dus 'n proses. Die proses word in figuur 4.1, p.92 geïllustreer.

FIGUUR 4.1 DIE STRATEGIESE BEMARKINGSBEPLANNINGPROSES

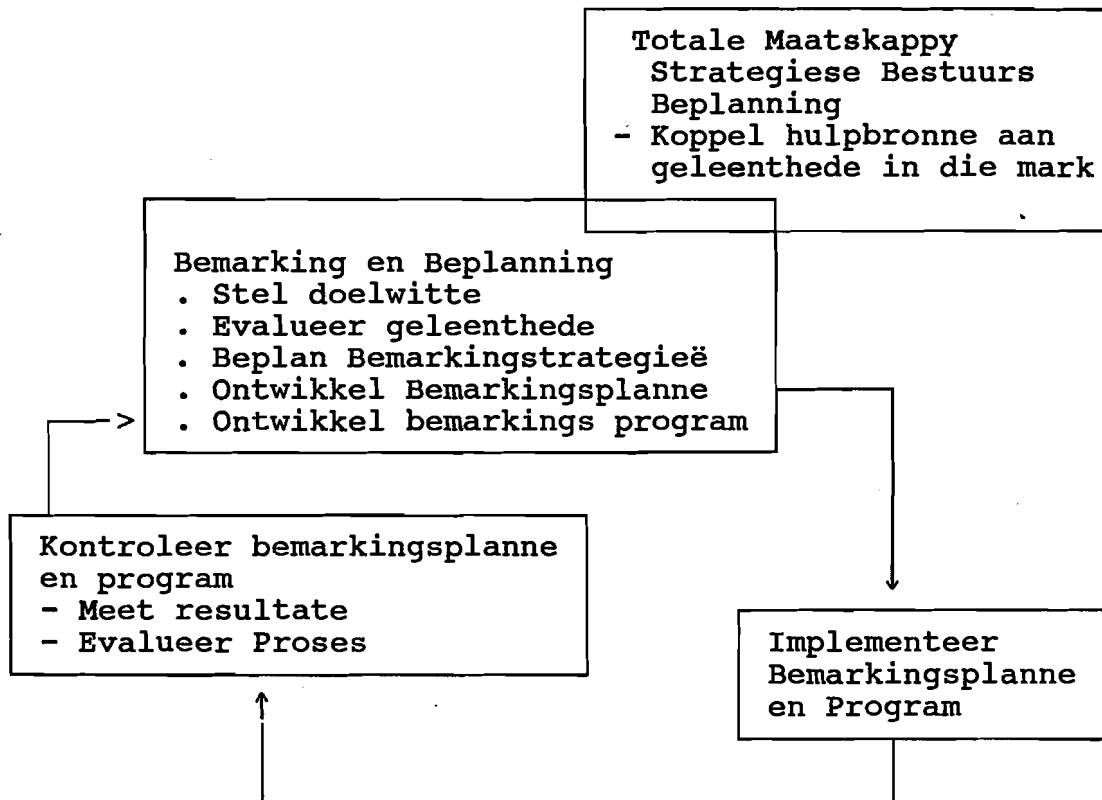


Bron: Cravens, 1987:14

Bemarkingsbestuur word deur McCarthy en Perrealt (1987:34) as 'n proses van (i) beplanning (ii) implementering en (iii) kontrole van bemarkingsaktiwiteite, gedefinieer.

Die bemarkingsbestuursproses word in figuur 4.2,p.93 geïllustreer.

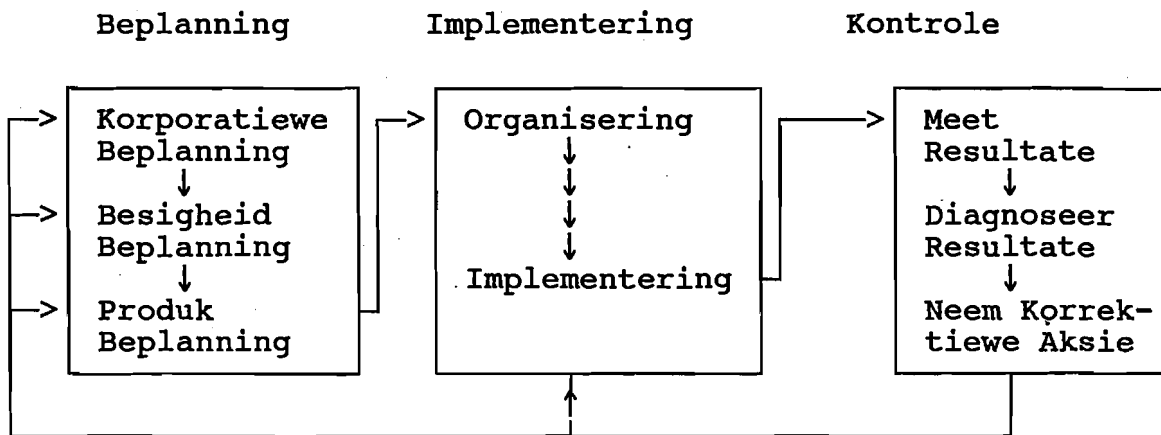
FIGUUR 4.2 DIE BEMARKINGSBESTUURSPROSES



Bron: McCarthy en Perreault,1987:34.

Kotler (1988:35) definieer en beskryf strategiese beplanning in terme van drie organisatoriese vlakke naamlik die korporatiewe vlak, die besigheidvlak en die produkvlak. Die totale strategiese beplanning, implementering en kontrole proses word in figuur 4.3,p.94 aangetoon.

FIGUUR 4.3 DIE STRATEGIESE BEPLANNING, IMPLEMENTERING EN KONTROLE PROSES



Bron: Kotler, 1988:36

4.3.2 Evaluasie van Strategiese Bemerkingsmodelle

Hoewel die onderskeie modelle van strategiese bemarkingsbeplanning almal op die situasie van Kynoch Kunsmis Bpk. toegepas kan word, word die model van Cravens (1987:14) met geringe aanpassing verkies, vanweë die logiese opeenvolging van stappe, wat uiteindelik kan lei na 'n strategiese bemarkingsplan vir die Wes-Transvaal Besigheideenheid.

Strategiese ontleding mag oor tyd, 'n verandering in missie en doelwitte aandui (Heyns, 1990:31). Die model van Cravens (1987:14) word dus aangepas om 'n terugvoerlus vanaf die laaste stap naamlik, evalueer bemarkingsprestasie, na die eerste stap naamlik onderneming se missie, doelwitte en strategie, aan te dui. Dit beteken moontlik, maar nie noodwendig, dat die maatskappy telkens na die evaluasie van bemarkingsprestasie, deur die hele bemarkingsbeplanningsproses moet gaan. In die lig van toenemend korter beplanningsperiodes en die noodsaaklikheid van vinnige aanpassing by veranderderde markomstandighede, kan die maatskappy op grond van bemarkingsprestasie resultate, besluit watter element van die bemarkingsbeplanningsproses behoort oorweeg te word. In praktyk is die proses 'n kontinue proses van beplanning, uitvoering, evaluasie en herbeplanning.

4.4 DIE ELEMENTE VAN STRATEGIESE BEMARKINGSBEPLANNING

4.4.1 Die missie en doelwitte van die Onderneming

Thompson en Strickland(1990:23) definieer 'n onderneming se missie as volg:

"Management's vision of what the organization is trying to do and to become over the longterm is commonly referred to as the organization's mission. A mission statement specifies what activities the organization intends to persue and what course management has charted for the future. It outlines who we are, what we do and where we are headed".

Die missie is 'n stelling wat die aard van die onderneming se aktiwiteite beskryf en antwoorde op die volgende vrae moet van die missiestelling afgelei kan word:

- . Wat is die aard van die onderneming se saketerrein? Waarmee hou hy hom besig?
- . Wie is die verbruikers?
- . Wat is die verbruikers se behoeftes?
- . Wat is die aard van die interne hulpbronne en vermoëns waaroor die onderneming beskik?
- . Hoe kan die onderneming verbruikersbehoefte bevredig?
- . Met watter omgewingsfaktore moet daar rekening gehou word? (Marx & van der Walt, 1989:513).

'n Goeie missiestelling en mikpuntdoelwit berei die organisasie voor op die toekoms en verskaf die raamwerk waarbinne strategiese beplanning gedoen word. Strategiese ontleding mag lei tot 'n verandering in missie en doelwitte.

Die missie van die Sentrale Streek van Kynoch Kunsmis Bpk. lees soos volg:

"Die volkome bevrediging van geselekteerde behoeftes vir landbou

en verwante bedrywe sodat die welvaart van klante, werknemers en eienaars verhoog sal word".

Die missie van die Wes-Transvaal Besigheideenheid wat in die Sentrale Streek bemarking vir Kynoch Kunsmis Bpk. doen lees as volg:

"Ons is 'n dinamiese besigheidseenheid van Kynoch Kunsmis Bpk., wat toegewyd is aan die volkome bevrediging van geselekteerde landbou insetbehoefte in die Wes-Transvaal bedieningsgebied. Ons doel is om beide die maatskappy en sy klante se ekonomiese voortbestaan op die langtermyn te verseker. Om dit te bereik is ons daartoe verbind om die produkte van Kynoch Kunsmis Bpk. deur middel van professionele diens aan boere, koöperasies en ander instellings in die gebied te bemark en is ons oortuig dat laevlak deelnemende besluitneming en 'n totale kwaliteit benadering die kompeterende voordeel van die Besigheideenheid sal bepaal".

Die mikpuntdoelwit van die Besigheideenheid is kortweg, om die plantvoedselbehoefte in die bedieningsgebied teen 'n wins te bevredig. Die bedryfsdoelwitte van die Wes-Transvaal Besigheideenheid is as volg:

- . Formele en gestruktureerde bepaling van die behoeftes van distribusiekanaal lede en eindverbruikers.
- . Mark segmentering en teikenmark identifisering deur formele bemarkingsbeplanning.
- . Ontwikkeling van 'n markmengsel wat die behoeftes van die teikenmark volkome bevredig.
- . Die toepassing van effektiewe batebestuur van werkskapitaal in voorraad en debiteure.
- . Die bevordering van voortdurende innovasie op alle vlakke in die Besigheideenheid.
- . Die ontwikkeling van 'n markgeoriënteerde en totale kwaliteit bewuste Besigheideenheid, wat klanttevredenheid effektief nastreef.
- . Die ontwikkeling en instandhouding van 'n gemotiveerde en

professionele personeel kompliment wat behoefte gedrewe is en wat met 'n aksie oriëntasie, waarde toevoeg, tot die maatskappy se produkte.

- . Om 'n beeld te skep in die oë van verbruikers en ander instansies, van 'n hoë kwaliteit organisasie wat streef om hul behoeftes te bevredig.

4.4.2 Strategiese Ontleding

Volgens die model van Cravens(1987:14) vereis strategiese ontleding die ontleding van die Besigheideenheid en die mark-situasie waarbinne die Besigheideenheid hom bevind. Die doel is om 'n besigheid strategie vir elke Besigheideenheid daar te stel wat 'n langtermyn voordeel verskaf. 'n Besigheid strategie word deur Thompson en Strickland(1990:37) gedefinieer as volg:

"The term business strategy (or businesslevel strategy) refers to the management game plan for a single business. It is mirrored in the patern of approaches and moves by management to produce successful performance in one specific line of business".

Volgens Heyns(1990:33) is daar hoofsaaklik vier aspekte wat die strategiese situasie bepaal, naamlik:

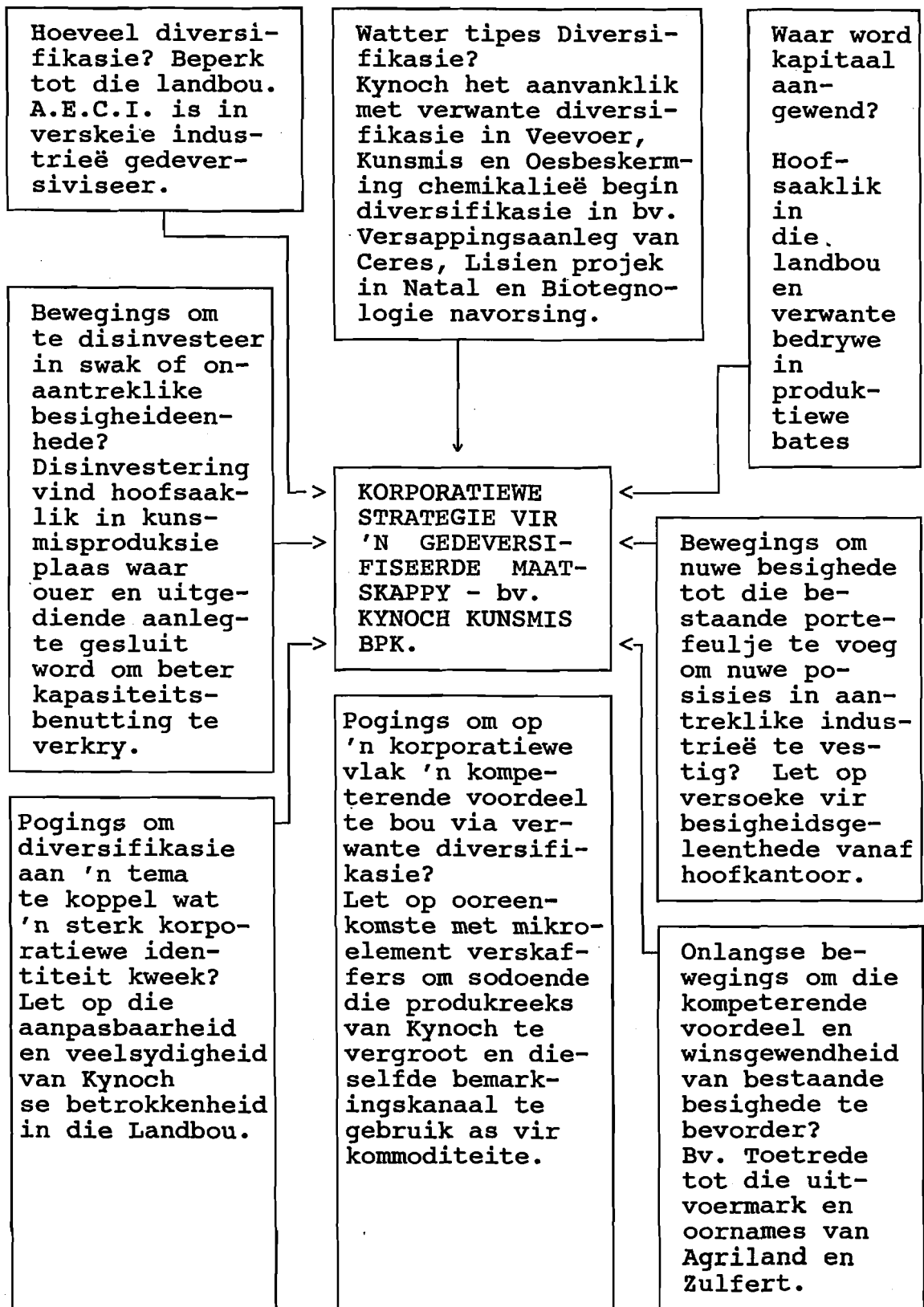
- . Die situasie binne die onderneming.
- . Die produkmarksituasie.
- . Mededinging.
- . Die invloed van omgewing.

Vervolgens word die teoretiese aspekte en praktiese toepassing vir elkeen van die bogenoemde aspekte bespreek.

4.4.2.1 Die situasie binne die onderneming

Die korporatiewe strategie van 'n gedeversifiseerde onderneming, soos byvoorbeeld Kynoch Kunsmis Bpk., kan aan die hand van 'n model van Thompson en Strickland(1990:36) ontleed word. Die model met enkele meegaande kriptiese notas oor Kynoch Kunsmis Bpk., word in figuur 4.4,p.98 aangedui.

FIGUUR 4.4 DIE IDENTIFIKASIE VAN DIE KORPORATIEWE STRATEGIE VAN 'N GEDEVERSIFISEERDE MAATSKAPPY - SOOS BYVOORBEELD KUNSMIS BPK.



Die stadium van organisasie-ontwikkeling dra grootliks by tot die strategiese bemarkingsituasie daarin 'n onderneming homself bevind. Verskeie stadiums bestaan, naamlik die entrepreneurse stadium, groeistadium, volwasse, diversifikasie en onttrekkingstadium. (Heyns, 1990:33). Kynoch Kunsmis Bpk. bevind hom huidig in 'n stadium van diversifikasie, die Sentrale Streek Besigheids-eenheid is hoofsaaklik in 'n volwasse stadium en soek reeds diversifikasie geleenthede en die Wes-Transvaal Besigheids-eenheid bevind hom tussen 'n entrepreneurse- en groeistadium.

Die organisasiekultuur dra volgens Cravens (1987:239) tot die strategiese situasie by en kan gedefinieer word as: 'n komplekse kombinasie van die besigheidsomgewing, die waardes van die onderneming (konsepte en dit waaraan die organisasie glo), presteerders en hulle voorbeeld, rituele en die informele kommunikasie binne die onderneming." Die kultuur van Kynoch Kunsmis Bpk. is vanweë 'n magdom oornames sedert 1984, steeds dinamies ontwikkel. Enkele belangrike waardes kan egter uit die korporatiewe uitsprake en programme wat geloods word afgelei word en word voortdurend versterk. Die maatskappy kultuur kan kernagtig aan die hand van die volgende begrippe omskryf word: 'n Strewe na markoriëntasie, markfokus, totale kwaliteit bestuur, benutting van geselekteerde geleenthede, optimale benutting van produksie fasiliteite en menslike hulpbronne in 'n volume gedrewe omgewing, diens georiënteerd en kostebewus. Die maatskappy kom egter uit 'n sterk pruduksiegeoriënteerde verkoopskultuur en is geleidelik besig om te ontwikkel na 'n bemarkingskultuur waar die klem gelê word op die bevrediging van klantbehoefte en klanttevredenheid. (byvoorbeeld Market Focus & Mercury). Die maatskappy is sterk kwaliteitsbewus (byvoorbeeld TQM = Total Quality Management) en omgewingsbewus (byvoorbeeld SHE = Safety Health Environment). Laasgenoemde aspekte is waar-skyndelik die mees waargenome kultuur eienskappe van die maatskappy wat deur middel van advertensies oorgedra word aan die verbruikers. Die maatskappy was tot dusver nie 'n prysleier nie maar het eerder pryse gevolg van aanvallers, terwyl die maatskappy markstabiliteit nagestreef het en hoofsaaklik met dienslewering en produk innovasie 'n kompeterende voordeel

probeer verkry het. Die maatskappy het 'n sterk sin vir maatskaplike verantwoordelikheid en is by verskeie opleiding (byvoorbeeld. JOLT = Job Orientated Literacy Training) en ontwikkelings programme intern en ekstern betrokke. Die maatskappy poog om 'n apoliptiese beeld te vestig in 'n sterk verpolitiseerde markomgewing. Kommunikasie is hoofsaaklik informeel.

Die grootte van die onderneming en die markposisie bepaal ook die strategiese situasie (Heyns, 1990:33). Kynoch Kunsmis Bpk. is die grootste misstofvervaardiger in die RSA en beklee die markleiersposisie met 'n markaandeel van ± 50% op 'n nasionale plantvoedsel basis. Dit is ook die oudste kunsmismaatskappy en is sedert die negentiende eeu by die landbou betrokke. Dieselfde situasie geld vir Kynoch Kunsmis Bpk. op 'n Sentrale Streeksbasis en in die Wes-Transvaal Besigheidseenheid. Die tradisionele markuitdager in die Wes-Transvaal Besigheideenheid is Omnia Kunsmis wat deur aggresiewe bemerking die markleier probeer word. Sasol Kunsmis is hoofsaaklik 'n marknavolger op die meeste produke en diens terreine, maar wend ook aggresiewe prysstrategieë en distribusiestrategieë aan om die markleier aan te val. Maatskappye soos Ocean Fertilizer en ander is hoofsaaklik misbemarkers wat slegs op een of meer segment van die totale plantvoedsel mark konsentreer.

4.4.2.2 Die Produkmarksituasie

Die ondersoek van die produklewenssiklus en die produkmark-eienskappe en -struktuur, verskaf nuttige inligting vir strategiese bemerkingsbeplanning, wanneer die onderneming sy produkte en markte waarin hy hom bevind ontleed. (Heyns, 1990:34).

Die produk lewenssiklus is 'n belangrike bemerkingskonsep wat volg uit die vraag/tegnologie lewenssiklus. (Kotler, 1989:347). Die korporatiewe strategiese plan bepaal in welke vraag en tegnologie die maatskappy investeer. In 1984 het AECI byvoorbeeld besluit om weer toe te tree in landbou en voedselproduksie.

Kynoch Kunsmis Bpk. is as 'n strategiese Besigheideenheid gestig binne AECI om die strategiese besigheidsarea te bestuur en te bedien.

Die produk lewenssiklus identifiseer vier stadia waardeer alle produkte beweeg naamlik die bekendstellingstadium, die groeistadium, die volwassestadium en die daalstadium. Elke stadium het 'n invloed op die verkope n gepaardgaande winste van daardie produk vir die onderneming. Die verwantskap word in tabel 4.1, p.102 aangedui.

Die produklewenssiklus konsep het belangrike gevolge vir enige produk naamlik:

- . Produkte het 'n beperkte leeftyd.
- . Produk verkope gaan deur diskrete stadia, met eiesoortige uitdagings.
- . Produk winste styg en daal in verskillende stadia.
- . Produkte vereis verskillende bemarkings, finansiële, produksie aankope en personeel strategieë in elk van die stadia. (Kotler, 1989:349).

Die vorm van die produklewenssiklus van misstofverbruik in die RSA volg 'n sogenaamde "Growth-slump-maturity" patroon. Die oorsake en gevolge van die patroon is reeds in Hoofstuk 2 bespreek en die verwagting is dat misstofverkope sal stabiliseer na 1992.

Die belangrikste kenmerke en voorgestelde strategieë in elk van die stadia is deur Marx & Van der Walt, (1989:487 tot 490) ondersoek en word in tabel 4.1 op p.102 aangetoon.

TABEL 4.1 DIE BELANGRIKSTE KENMERKE EN VOORGESTELDE STRATEGIEË IN ELK VAN DIE STADIA IN DIE PRODUKLEWENSSIKLUS

	STADIUM IN PRODUKLEWENSSIKLUS			
	Bekendstelling	Groei	Volwasse	Daal
K E N M E R K E	<ul style="list-style-type: none"> . Verbruikersweerstand . Produksieknelpunte . Stadige groei . Min direkte mededinging . Hoë produksiekoste 	<ul style="list-style-type: none"> . Vinnige groei in verkope . Toename in direkte mededingingens. . Beduidende Produkverbetterings . Rasionalisasie van Produk-sie metodes . Laer neigende Pryse . Hoë winste . Stormloop vir afsetpunte 	<ul style="list-style-type: none"> . Afname in verkoop groeikoers . Bestuursuitdagings . Produk-differensiasie . Produk-reeks-uitbreiding . Wins en winsgrense van handelaars daal . Intensiewe mededinging . Bied die meeste uitdagings aan bemarkings bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> . Permanente afname in verkope . Uitskakeling van produk . Verminderde bemarkingskoste . Prys daal, stabiliseer en kan selfs styg . Drastiese afname in die aantal mededingers
S T R A T E G I E Ë	<ul style="list-style-type: none"> . Vinnige afroom strategie teen lae pryse en hoë promosiekostes . Stadige afroom strategie met hoë pryse en lae promosie koste . Vinnige penetrasie strategie 	<ul style="list-style-type: none"> . Verbeter produk kwaliteit . Betree nuwe mark-segmente . Vind nuwe distribusie kanale . Ver- 	<ul style="list-style-type: none"> . Mark-aanpassings . Oorreed nuwe gebruike . Betree nuwe segmente . Werf mededinger klante . Produk-aanpassings - Ondernemings- 	<ul style="list-style-type: none"> . Identifiseer swak produkte . Investeer om mark te domineer . Handhaaf investering terwyl onsekerheid voortduur . Verminder investering selektief deur geen bemarking

	<p>teen lae pryse en hoë promosiekostes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stadige penetrasie strategie teen lae pryse en lae promosiekostes • Pionierstrategie 	<p>ander advertensieveldtog van bewusmaking na oortuiging en koop</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verlaag pryse op regte stadium om volgende groep sensitiewe kopers te trek 	<p>beeld van proaktiwiteit en leierskap</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eienskappe toevoeg, verander, wegneem teen laer koste - Lojaliteit van sekere marksegmente kry - Gratis publisierteit vir onderneeming kry - Entoesiasme skep by verkoopsman en ander verspreiders • Bemerkingsmengsel aanpassings <ul style="list-style-type: none"> - Prys - Produk - Distribusie - Bemerkingskommunikasie 	<p>aan swakker segmente te bestee nie en konsentreer slegs waar aanvraag is</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onttrek en disinvesteer om verkope van bates voordelig te maak en kontant te kry vir nuwe investerings in ander produkte
--	---	--	---	--

1. BRON: Marx & Van der Walt, 1989:488
2. BRON: Heyns, 1990:34-36

Toepassingsvelde van elk van die stadiums van die produklewenssiklus, die eienskappe van die onderskeie siklusse en die strategieë wat voorgestel word, kan in die misstofbedryf, Kynoch Kunsmis Bpk. en sy mededingers, die Wes-Transvaal Besigheid-

eenheid en in spesifieke marksegmente en produkte gevind word. Die volgende voorbeelde word ter illustrasie aangedui:

- . Die vraag en verkope van enkelkorrel chemiese kunsmismengsels is in 'n volwasse dalende fase sedert 1981 terwyl die nuwe helder oplossing vloeibare kunsmisprodukte in 'n bekendstelling en groeifase verkeer sedert 1991.
- . Die prys oorloë wat die bedryf kenmerk oor die afgelope sewe jaar het hoofsaaklik op korrelkunsmis plaasgevind soos die mededingers kapasiteitsbesetting najaag met markaanpassings en pogings om mededingers se klante te werf.
- . In 1984 het Kynoch Kunsmis Bpk. die suspensie vloeibare kunsmis mark betree met 'n vinnige afroom strategie. Die produk het hoë pryse (2% premie bo korrelkunsmis) gehad en hoë promosie kostes in terme van boeredae, advertensies, aansporings vir groter omskakelings gehad. Die nuwe helder oplossing vloeibare kunsmis word met 'n stadige afroom strategie bekendgestel. Die netto verkoopspryse op 'n plantvoedselbasis is huidig hoër as die van korrelkunsmis en bitter min promosies of omskakelings voordele was aan klante voorsien. Gedurende 1993 is besluit om die tempo van bekendstelling te verhaas met spesiale aanbiedinge op omskakelingskoste en spesiale promosieprojekte by takklante.
- . Die maatskappy volg sedert die stigting van besigheideenhede in 1992 'n strategie om 'n beeld te skep van pro-aktiwiteit en leierskap. Dit skep ook 'n entoesiasme by die verkoopsman om ander verspreiders en lei tot 'n wenslike toename in mark-aandeel vir Kynoch Kunsmis Bpk. binne die eerste agtien maande na implementering.
- . Die doel van hierdie studie is juis om bemarkingsmengsel-aanpassings in die volwasse dalende plantvoedselmark van die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied te ondersoek. Die doel is dus om deur die verbetering van een of meer van die
 - * prysstrategie;
 - * distribusiestrategie;
 - * produkstrategie; en

- * verkoopsbevordering, persoonlike verkope en dienste die volwasse stadium te laat voortduur (Kotler, 1988:361).

Die bestuur van die Wes-Transvaal Besigheideenheid is oortuig dat 'n besigheidsplan, wat al die bemarkingsmengselstrategieë verbeter en aanpas, die enigste wyse is waarop 'n langtermyn kompeterende voordeel verkry kan word, in 'n hoogs kompeterende omgewing waarbinne die Besigheideenheid se verkope drasties moet groei soos die fokus van aggresiewe bemarking deur Kynoch Kunsmis Bpk. in die Sentrale Streek verskuif vanaf die ooste na die weste.

Die noodsaaklikheid van omvattende strategiese aanpassings in die Wes-Transvaal Besigheideenheid word beklemtoon deur:

- . Die hoë risiko van die Wes-Transvaal bedieningsgebied, waar verbruik drasties wissel van jaar tot jaar - terwyl die mark in Oos-Transvaal en Oos-Vrystaat relatief stabiel is.
- . Die hoë vlak van mededinging in die mieliekunsmismark.
- . Die hoë verkoopsvolume bydrae, wat die Wes-Transvaal Besigheideenheid maak tot die totale kunsmis verkope van die Sentrale Streek en Kynoch Kunsmis Bpk.
- . Die feit dat dit baie duur sou wees, indien die maatskappy later sou besluit die fokus op die Weste was verkeerd en wil terugkeer na onnatuurlike bemarkingsgebiede in die Ooste.
- . Die kultuur van die maatskappy en verkoopsplan, wat hoofsaaklik produksie- en verkoopsgeoriënteerd was, terwyl die stigting van bemarkingseenhede, juis 'n bemarkingsgeoriënteerde benadering tot besigheid vereis. Langtermyn strategie beplanning is noodsaaklik, om rigtinggewend in die houding en gedragsveranderingsproses te kan optree.
- . Indien Kynoch Kunsmis Bpk. nie oor die langtermyn 'n kompeterende voordeel en groei in sy logiese bemarkingsgebied rondom sy grootste en belangrikste kunsmisaanleg in Potchefstroom kry nie, sal die maatskappy divestering en rasionalisasie van die vervaardigingskapasiteit moet oorweeg. Dit kan tot drastiese negatiewe gevolge vir die ander kunsmis

bemerkingstreke van Kynoch Kunsmis Bpk. lei en kan die verwydering van 'n strategies geleë produksieaanleg in die somersaaigebied beteken. Namate die reeds wyd gediversifiseerde maatskappy verder in onverwante bedrywe diversifiseer sal die alternatief makliker word vir die maatskappy wat huidig primêr van kunsmisverkope in die landbou afhanklik is.

4.4.2.3 Mededinging

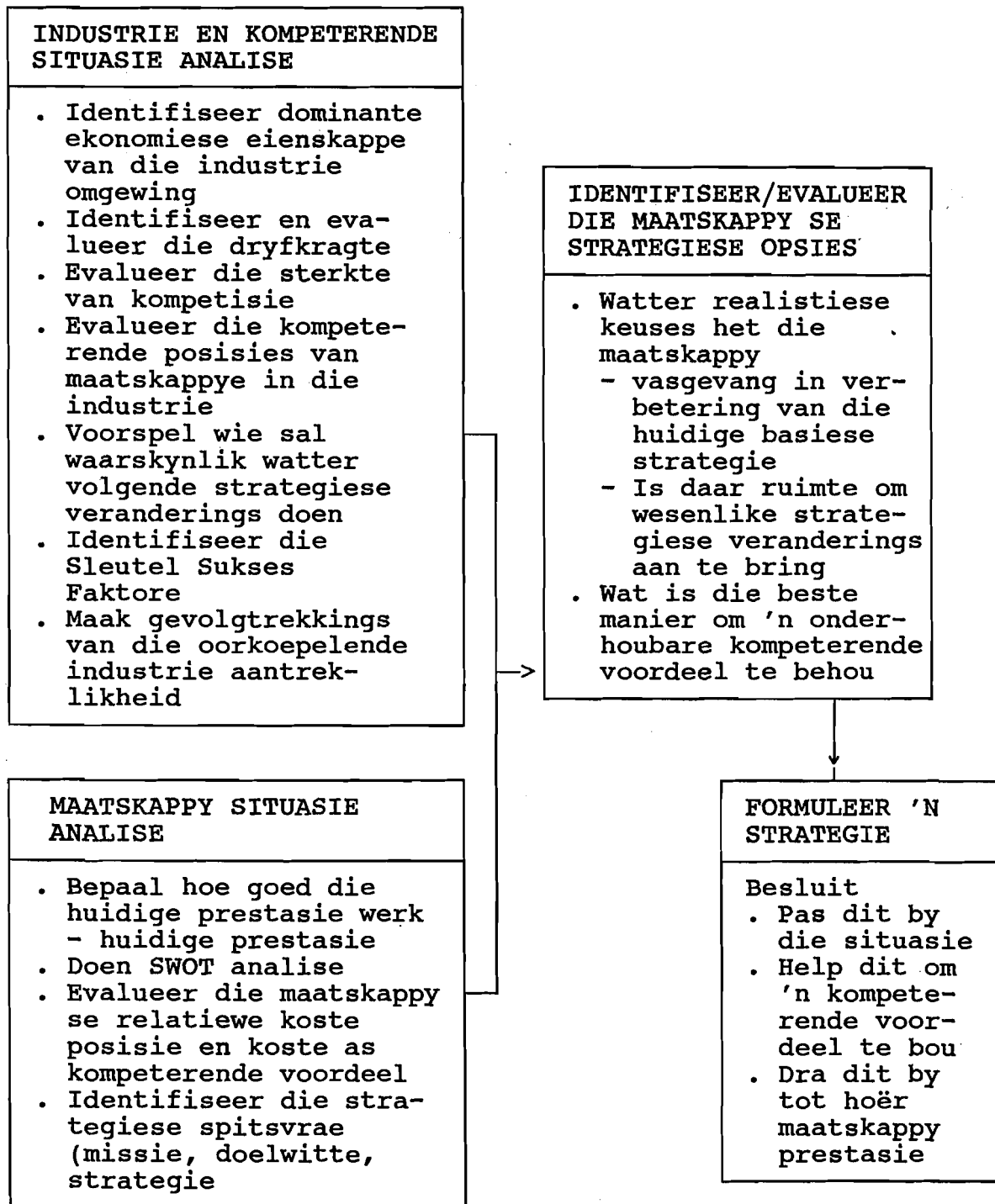
Die belang van mededinger en mededingende situasie ontleding in die kunsmisbedryf word veral deur Cravens (1987:246) omskryf en deur Heyns (1990:36) ondersteun.

'n Raamwerk vir mededinging analise van 'n industrie word deur Thomson en Strickland (1990:59) verskaf en word rondom sewe sleutel vraagstukke omskryf, naamlik:

- . Wat is die industrie se dominante ekonomiese eienskappe?
- . Watter dryfkragte veroorsaak verandering in die industrie en watter impak sal hulle hê?
- . Watter kompeterende kragte werk in die industrie en hoe sterk is hulle?
- . Watter maatskappye is in die sterkste/swakste mededingende posisies?
- . Wie sal waarskynlik watter kompeterende bewegings uitvoer?
- . Watter sleutelfaktore bepaal kompeterende sukses of mislukking?
- . Hoe aantreklik is die industrie in terme van die verwagtinge vir bogemiddelde winsgewendheid?

Indien 'n maatskappy goeie antwoorde op die vraagstukke kan voorsien en dit saam met die maatskappy situasie analise gelees word, kan die mees realistiese strategiese opsies vir die maatskappy bepaal word en kan 'n strategie geformuleer word wat pas by die veranderende industrie omstandighede en magte (Thomson & Strickland, 1990:59). Die proses word in figuur 4.5, p.107 voorgestel.

FIGUUR 4.5 STAPPE IN SITUASIE ANALISE EN STRATEGIESE KEUSES



BRON; Thompson & Strickland (1990:58)

'n Profiel van die industrie se dominante ekonomiese eienskappe word verskaf uit 'n analise van:

- . Die mark grootte.
- . Die omvang van kompetisie (lokaal, streek, nasionaal, globaal).
- . Markgroeitempo en waar is die industrie in die groeisyklus.
- . Aantal mededingers en relatiewe grootte.
- . Is die industrie gefragmenteerd met klein maatskappye of gekonsentreerd en gedomineer deur enkele groot maatskappye.
- . Aantal kopers en hul relatiewe groottes.
- . Die voorkoms van terugwaartse en voorwaartse integrasie.
- . Toetreding en uittredings hindernisse.
- . Die tempo van tegnologiese innovasie in produksieprosesse en produk bekendstellings.
- . Watter produkte/dienste van kompeterende maatskappye is hoogs gedifferensieerd, swak gedifferensieerd en essensieel dieselfde. Die graad van spesialisasie en differensiasie.
- . Die mate waarin die ekonomie van skaal 'n rol speel in produksie, vervoer en massa bemerking.
- . Die mate waarin hoë kapasiteitsbesetting noodsaaklik is vir die bereiking van lae koste produksie effektiwiteit.
- . Die rol van 'n leerkurwe.
- . Kapitaal behoeftes.
- . Die aantreklikheid van die industrie as 'n investeringsmoontlikheid in terme van winsgewendheid van die industrie.

Die mees algemene dryfkragte in 'n industrie is volgens Thomson en Strickland (1990:63) as volg:

- . Veranderings in die langtermyn industrie groeitempo.
- . Veranderings in wie die produk koop en wie dit gebruik.
- . Die rol van produk innovasie.
- . Die rol van tegnologiese verandering.
- . Die rol van bemerking innovasie.
- . Toetrede en uittrede van groot maatskappye.
- . Diffusie van tegniese kennis.

- . Toename in wêreldwye kompetisie.
- . Veranderings in koste en effektiwiteit.
- . Toename in die vraag na 'n gedifferensieerde produk eerder as 'n kommoditeitsproduk.
- . Wetlike en regulerende invloede en veranderings in regeringsbeleid byvoorbeeld deregulasie arbeidswetgewing en vryemark benaderings in die RSA asook toekomstige wetgewing oor veiligheid, gesondheid en omgewingsake.
- . Veranderings in sosiale vraagstukke, houdings en lewensstyle.
- . Veranderings in onsekerheid en besigheids risikos.

Hoewel bogenoemde 'n uitgebreide lys van potensiële dryfkragte identifiseer, sal die dominante dryfkragte (drie of vier) bepaal hoe die industrie in die toekoms sal ontwikkel en opereer. Omgewingsverkenning tegnieke word algemeen aanbeveel en gebruik om die strategiese analise te doen. In 1980 identifiseer Porter 5 generiese nywerheids omgewings, naamlik:

- . 'n Opkomende omgewing.
- . 'n Gefragmenteerde omgewing.
- . 'n Oorgangsomgewing.
- . 'n Afnemende omgewing waar verkope daal.
- . 'n Globale omgewing waar ondernemings wêreldwyd kompeteer.

Die kunsmisnywerheid kan as 'n afnemende omgewing omskryf word waarin globale kompetisie voorkom (Cravens, 1987:247).

Die model van Thomson & Strickland (1990:67) voldoen aan die eise vir praktiese strategie formulering omdat:

- . Die belangrikste eksterne faktore geïdentifiseer word wat in die toekoms 'n groot effek op die besigheid sal uitoefen.
- . Dit noop bestuur om die impak van die faktore, op die besigheid te evalueer.
- . 'n Strategie word geformuleer wat pas by die dryfkragte in die industrie en die onderneming.

'n Analise van die kompeterende kragte in 'n industrie is 'n hoeksteen van mededinging ontleding. Volgens Porter (1985:6) is daar vyf kragte wat kompetisie in 'n industrie bepaal:

- . Wedywering tussen kompeterende verkopers in die industrie, byvoorbeeld Kynoch Kunsmis Bpk. vs. Sasolkunsmis vs. Omnia Kunsmis vs. Ander, veroorsaak prysoorloë.
- . Die bedreiging van potensiële nuwe toetreders, byvoorbeeld invoere sedert die verslapping van invoerbepelkings.
- . Die bedreiging van substituuat produkte. Dit word gesien in die bemarkingspogings van maatskappye in ander industrieë om klante te wen vir hulle eie substituuat produkte. Byvoorbeeld saadmaatskappye met telingsprogramme vir plante met lae plantvoedsel behoeftes en/of byvoorbeeld veevoer lae buiret Ureum wat as bemesting vir gewasse verkoop word en/of maatskappye wat blaarvoeding plantvoedsel verkoop.
- . Die bedingingsmag van verskaffers, byvoorbeeld Foscor wat fosfate aan die bedryf voorsien en Spoornet wat dit vervoer. In die geval van die Wes-Transvaal Besigheideenheid is die Sentrale Streek van Kynoch Kunsmis Bpk. die enigste en eksklusiewe verskaffer van produkte aan die Besigheideenheid.
- . Die onderhandelingsmag van verkopers. Hoewel die onderhandelingsmag van individuele misstofverbruikers nie noodwendig in die onmiddellike toekomst deurslaggewend is nie, is die toename in die onderhandelingsmag van koöperasies en die toename in die aantal en grootte van koopgroepe tekens van kopers se pogings om hul bedingingsmag te vergroot.

Aangesien die kompetisie in die misstofbedryf baie sterk is (Heyns, 1990:36), verdien die oorsake van kompetisie in die bedryf aandag. Volgens Thompson en Strickland (1990:70) neem die mate van kompetisie toe soos wat:

- . Die aantal kompeteerders toeneem en/of as hulle meer vergelykbaar in grootte en kapasiteit word.
- . Die vraag na die produk stadiger groei.
- . Die industrie toestande die kompeteerders toelaat om

prysverhogings en ander strategieë te gebruik om volume verkope te verkry.

- . Die koste wat verbruikers moet aangaan om van een handelsmerk na 'n ander oor te slaan, verlaag.
- . Die ontevredenheid van een of meer van die kompeteerdere met sy markposisie/markaandeel toeneem en stappe geneem word om die situasie te verbeter.
- . Die potensiële verdienste uit 'n strategiese verandering toeneem.
- . Die koste om uit die bedryf te tree hoër is as om in die bedryf te bly en met ander te kompeteer.
- . Diversiteit in strategieë, persoonlikhede, korporatiewe prioriteite, hulpbronne en oorsprong tussen verkopers toeneem.
- . Sterk maatskappye buite die industrie, swak maatskappye in die industrie oorneem en aggresiewe groot befondsde strategieë volg om die maatskappye in sleutelrolspeler in die mark te verander.

Al die toestande wat kompetisie versterk, het sedert 1981 toenemend in die Suid-Afrikaanse misstofbedryf voorgekom. (Smith, 1988:27) en het die winsmarges van alle ondernemings in die bedryf onder druk geplaas.

Die mededingende krag van potensiële nuwe toetreders, het sedert 1990, geleidelik toegeneem in die misstofbedryf, vanweë verlaagde invoerbeskermingsmaatreëls en die reaksie van binnelandse maatskappye om die bedreiging die hoof te bied. Met die verslapping van tariefbeskermingsmaatreëls het invoere en die bedreigings wat dit vir plaaslike vervaardigers bied, in alle waarskynlikheid 'n permanente verskynsel op die Suid-Afrikaanse kunsmistoneel geword. (Venter & Ranwell, 1992:52). Die bedreiging bring terselfdertyd ook 'n dissipline om dit doeltreffend af te wend en die plaaslike vervaardigingsbedryf staan voor 'n groot uitdaging om sy effektiwiteit so op te skerp dat hy mededingend teen invoere kan bly. Aanvanklike pogings om die bedreiging die hoof te bied deur byvoorbeeld geleidelike uitfasering van chemiese vermenging ten gunste van kommoditeitsgebaseerde massamengsels wat

vervaardigers self kan invoer en veranderings aan die tradisionele geïntegreerde kleinhandelstruktuur van kunsmisbemarking na 'n groothandelstruktuur, moet nog hul resultate toon en die toets van tyd weerstaan. Die wenslikheid van massamengeenheid is reeds in 1988 deur Smith (1988:29) bevraagteken wat daarop wys dat die RSA mark grootliks van die in die VSA verskil ten opsigte van volume en lokaliteit van die verskillende roumateriale en dat die bygevoegde kostes van voorskrifvermenging nie werklik tot wetenskaplik bewese voordele in die opbrengspotensiaal van die boer lei nie. Daar bestaan wel goed gedokumenteerde wetenskaplike proewe wat aantoon dat die plantvoedsel in chemiesvermengde korrelprodukte meer geredelik beskikbaar is vir plante en daarom tot hoër opbrengste lei. Boonop sal die aanvaarding van 'n massamengstrategie waarvan roumateriale ingevoer word lei tot die skepping van addisionele kapasiteit in 'n reeds oorvoorsiene mark en kan dit net lei tot verhoogde kostes vir die eindverbruiker indien die bestaande kapasiteit teen laer volume vlakke aangewend word. (Smith, 1988:29).

Die voorgestelde veranderinge aan die tradisionele kleinhandelstruktuur ten gunste van 'n groothandelstruktuur wat die bemarking oorlaat aan derde partye lei ook tot die ontstaan van permanente vraagstukke. Kotler(1988:545) wys op die probleme van radikale aanpassing van die distribusiekanaal, as volg:

"The most difficult decisions would require revising most of the marketing mix and would have profound consequences".

'n Verdere probleemarea in die radikale aanpassing van die bemarkingskanaal is die verlies aan markkontak en delegering-/afwenteling van markontwikkeling in die hande van 'n relatief klein getal operateurs-/handelaars. (Venter & Ranwell, 1992:52). Dit verhoog die bedingingsmag van die distribusiekanaal lede en laat die bemarking van die maatskappy se produkte in die hande van operateurs/handelaars wie se huidige bestaan en toekomstige voortbestaan, nie net van die koste effektiewe bemarking van kunsmis afhanklik is nie. Boonop is die benadering in sterk

kontras met die navorsing van Heyns (1990:101) wat daarop wys dat 89,2% van die verbruikers van kunsmis verkies om in die toekoms hul kunsmisaankope by verteenwoordigers van die maatskappy te doen en slegs 8,6% en 2,2% van die boere in die steekproef dink dat koöperasies en agente respektiewelik, in die toekoms aan hul behoeftes vir kunsmis sal kan voldoen. Die strategie lewer ook nie wesentliche koste voordele op nie. In die Wes-Transvaal Besigheidsenheid beloop direkte bemarkingskoste wat bespaar kan word deur kleinhandelverkope op plase uit te skakel, minder as 2,5% van verkope. Uiteindelik sal dit waarskynlik moeilik wees om 'n derde party te verkry wat bereid is om die volle bemarkingsfunksie van kunsmis oor die langtermyn te verrig, teen die koste en met die effektiwiteit, waarmee die maatskappy dit self verrig in 'n hoogs kompeterende omgewing. Indien die handelaars-/operateurs egter nie die volle voordeel van verlaagde kunsmispryse deurgee aan die eindverbruikers nie en/of indien hul eksklusief in 'n gebied mag bemark waar daar min of geen kompetisie is nie - sal die strategie moontlik uitvoerbaar wees, ten koste van die eindverbruiker wat oor tyd, 'n hoër aankoopprys sal betaal. Beide strategieë lyk na divestering en onttrekking strategieë en kan 'n beeld laat van 'n maatskappy wat nie beplan om oor die langtermyn in die kunsmisproduksie- en bemarkingsbehoefte van die Suid-Afrikaanse landbou kan of wil voorsien nie. Die strategieë pas dus by 'n wyd gediversifiseerde maatskappy met 'n oorwig van belange buite die landbou en wat geleidelik uit die landbou onttrek, terwyl dit konsentreer op sy kernvaardighede soos brandstofvervaardiging in 'n hoogs beskermde omgewing. Die strategieë sal moeilik deur maatskappye soos Kynoch Kunsmis Bpk. en Omnia Kunsmis gevolg kan word, wat primêr van die landbou afhanklik is.

Uiteindelik en geleidelik, begin misstofverskaffers besef dat hulle slegs deur koste effektiewe produksie en bemarking, oor die langtermyn, die bedreiging van goedkoop ingevoerde produkte sal kan weerstaan. Dit sal oor die kort en mediumtermyn verdere druk op die kostestruktuur van binnelandse vervaardigers plaas, netto gelewerde verkoopspryse op plase verlaag, gerealiseerde marges

verder onderdruk en moontlik lei tot verdere rasionalisasie van ouer en/of ledige kapasiteit en gepaardgaande personeelvermindering. Volgens Kotler (1989:xvii) sal die maatskappye wat deur produk innovasie, produk kwaliteit en klantediens, klanttevredenheid skep, in die toekoms die mark domineer. Hoewel die persepsie algemeen in die misstof bedryf bestaan dat boere baie meer kostebewus en daarom meer pryssensitief geword het en dat hulle prys as die oorheersende oorweging beskou as hulle aankope doen terwyl die waarde van goeie velddienste as onbelangrik beskou word, is die ongelukkige werklikheid dat die maatskappye se sukses nie net deur of pryse of dienste, bepaal sal word nie. Onlangse navorsing deur Heyns (1990:83-118) en ander, toon dat die verbruiker beide uitmuntende diens en kompeterende pryse van insetverskaffers in die toekoms sal vereis. Die verskaffers wat oor die kort en langtermyn die behoeftes van die klant die beste bevredig sal waarskynlik die meeste klanttevredenheid skep en oor die langtermyn die mark domineer.

Die voorafgaande bespreking ondersteun die strategie wat fokus op omvattende geïntegreerde strategiese aanpassing van die bemarkingsmengsel, eerder as 'n strategie wat slegs fokus op elemente soos die distribusiebeleid (Heyns, 1990), die produksiebeleid of bemarkingstruktuur (Venter & Ranwell, 1992:52).

Die bedreiging van substituuat produkte, is die gevolg daarvan dat produkte in een industrie na verwant is aan die in 'n ander industrie. Dus kan die een maklik as 'n substituuat vir die ander dien. (Thompson & Strickland, 1990:74). Die kompeterende krag van substitute kan gesien word in:

- . Dit plaas 'n plafon op die pryse wat in 'n industrie verhaal kan word en beperk sodoende die marges van die industrie. As substitute goedkoper is as die industrie se produkte, sal die industrielede onder druk verkeer om pryse deur middel van kostebesnoeiings af te skaal.
- . Die blote beskikbaarheid van substitute rig 'n uitnodiging aan verbruikers om prys en kwaliteit vergelykings te maak. Dit

lei noodwendig tot pogings om die industrie se produkte te differensieer van substitute deur 'n kombinasie van goedkoper pryse, beter kwaliteit, beter diens en beter prestasie eienskappe.

- . Die moeite en koste wat 'n verbruiker moet aangaan vir omskakeling van een produk na 'n ander. Tipiese omskakelingskoste sluit in addisionele toerusting, tegniese hulp, tyd vir toets van kwaliteit/betroubaarheid en die psigiese koste om bestaande verskaffers verhoudings te verbreek vir nuwe verskaffers.

Die beste aanduidings van die kompeterende krag van substitute, kan gesien word in die tempo van groei van substitute se produkteverkope en/of hul planne vir kapasiteituitbreiding en winste (Thompson & Strickland, 1990:75).

Op die mikrovlak in die Wes-Transvaal bedieningsgebied kan die kompeterende krag van substitusie gesien word in:

- . Vloeibare kunsmis verkope wat groei ten koste van korrel-kunsmis. Die verkope van vloeibare kunsmis groei jaarliks in die bedieningsgebied en beloop vir 1993 ± 25 000 ton van die totale verwagte 130 000 ton se verkope van Kynoch Kunsmis Bpk. (± 19%). Die groei vind plaas ten midde van 'n verlaging in totale misstofverkope en kan uiteindelik ± 25% van die totale mark beslaan. Die markpotensiaal van vloeibare kunsmis in die Wes-Transvaal bedieningsgebied, word op (25% van 300 000 ton) 75 000 ton per jaar geskat. Kynoch Kunsmis Bpk. het huidig 'n kompeterende voordeel met die helder oplossing vloeibare kunsmis vervaardigingstechnologie, vloeibare depots en gespesialiseerde velddienste in die groeiende mark in die Wes-Transvaal. Die tempo van groei kan beheer word om by die maatskappy se logistieke vermoëns te pas om die produkte in die kort plantseisoen te versprei, deur die koste van omskakeling te beheer en/of om premies en kortings op die vloeibare produktepryse relatief tot korrelpryse te manipuleer.
- . Organiese kunsmis verkope wat toeneem ten koste van chemiese

kunsmis verkope. Huidig word organiese kunsmis verkope op 10% van die markpotensiaal geskat, dit wil sê 10% van 300 000 ton is 30 000 ton per jaar. Verbruikers betaal huidig groot premies vir die produkte, bereken op 'n gelewerde prys per kilogram plantkos. Boonop is die vervoer, hantering, berging en toediening van organiese kunsmis moeiliker vir kommersiële boere as wat dit vir chemiese kunsmis is. Kynoch Kunsmis Bpk. beskik oor die tegnologie en vaardigheid om direk in die marksegment te kompeteer deur byvoorbeeld verkorreling van verrykte organiese kunsmisstowwe - maar verkies huidig nog om dit via ander maatskappye te doen. Die handelsverkope van roumateriaal aan die instansies is huidig vir die Sentrale Streek voordelig. Hulle kompeteer egter met substituuat produkte met die Wes-Transvaal Besigheideenheid wat slegs chemiese mengsels verkoop.

Boonop is daar wesenlike hoeveelhede organiese materiaal (byvoorbeeld hoendermis van eierprodusente en beesmis uit voerkrale) wat nie met Kynoch Kunsmis Bpk. produkte verryk word nie, wat jaarliks op veral groente en blomme lande onder besproeiing, toegedien word. Die plantvoedsel behoeftes (N.P.K.) wat die produkte bevredig, kan deur Kynoch Kunsmis Bpk. se chemiese mengsels bevredig word. Verbruikers in die organiese kunsmis mark, is nie sensitief vir produkkwaliteit en presiese chemiese inhoud van die produkte as chemiese kunsmis kopers nie. Die behoefte is primêr vir organiese materiaal en nie soseer vir plantvoedsel-elemente nie. Verkoopspogings in die bedryf konsentreer dikwels op die mikro-element inhoud van die produkte - maar verskeie interne navorsingsverslae het al aangetoon dat chemiese mengsels dikwels hoër konsentrasies mikro-element bevat as organiese kunsmis mengsels.

Die bedieningsmag van verskaffers aan 'n industrie, word grootliks bepaal deur die marktoestande in die verskaffers se industrie en die belang van die item wat hulle verskaf. (Thompson & Strickland, 1990:75). Belangrike faktore wat die bedieningsmag van verskaffers bepaal is onder andere:

- . Die aard van die item wat verskaf word. Verskaffers wat kommoditeits produkte voorsien, wat algemeen vanaf 'n groot aantal verskaffers verkry kan word, het 'n laer bedieningsmag (byvoorbeeld kunsmis word algemeen as 'n kommoditeitsprodukt vir die landbou beskou).
- . Die mate waarmee substitusie kan plaasvind (byvoorbeeld, vloeibaar vir korrelkunsmis).
- . Wanneer industrielede goeie besigheidsverhoudinge met verskaffers ontwikkel kan substansiële voordele verkry word in die vorm van gewaarborgde hoë kwaliteit produkte, tydige aflewering en verlaagde voorraad kostes (byvoorbeeld koöperasies wat buffers koop).
- . Verskaffers kan beperkings op die winste van 'n industrie plaas deur prys verhogings, wat nie volledig aan die industriese verbruikers oorgedra kan word nie. (byvoorbeeld kunsmispryse styg vinniger as mieliepryse).
- . Die impak van verskaffers se mededingendemag, word vergroot indien hul produk 'n wesentliche bydrae maak tot die koste van die industriese produk, dit krities in die produksieproses is en/of as dit 'n belangrike bydrae tot die kwaliteit van die industriese produk maak (kunsmis beslaan tot 30% van 'n boerse insetkoste).
- . Soortgelyk neem vervaardigers se bedingingsmag toe, indien dit moeilik of duur is vir verbruikers om oor te skakel na substitute toe. (byvoorbeeld, vloeibaar na korrel en vice versa).
- . Groot vervaardigers met 'n goeie reputasie en 'n groeiende vraag na hul produk, het 'n groter bedingingsmag as kleinvervaardigers wat voortdurend poog om hul klantebasis te verbreed en om hul produksiekapasiteit ten volle te benut (In die verlede is Omnia Kunsmis gesien as die klein meer aggressiewe vervaardiger/bemarker as Kynoch Kunsmis Bpk.).
- . Vervaardigers kan dikwels 'n komponent goedkoper aan die industrie verskaf as wat die industrie dit self kan vervaardig. Die bedieningsmag is slegs sterk totdat die volume terugwaartse integrasie vir die industrie regverdig. Dan skuif die magsbalans weg van die vervaardiger. Hoe groter die geloofwaardigheid van dreigemente van terugwaartse integrasie

na die besigheid van die verskaffer, hoe sterker word die koper se mag om voordelige terme te beding. (byvoorbeeld, die magsbalans word huidiglik weerspieël in koöperasies wat dreig om kunsmis in te voer of om by massavermenging van kunsmis betrokke te raak).

- . Indien verskaffers nie die wil of vermoë het, om hoë kwaliteit insette te verskaf aan 'n industrie nie, kan dit die kwaliteit, winste, reputasie en kompeterende voordeel van die industrie - veral op die wêreldmark - nadelig beïnvloed. (Thompson & Strickland, 1990:77).

Die analise van mededingendekragte in die kunsmisnywerheid kan gebruik word om die verhoudings tussen roumateriaal verskaffers (byvoorbeeld, Foskor, AECI, Sasol) en die kunsmisvervaardigers te ontleed. Dit beïnvloed die prestasie van bemarkings streke wat klaarprodukte vanaf verskillende aanlegte teen oordragpryse verkry en omskryf die bedieningsmag wat kunsmisverskaffers aan die landbouindustrie het.

Op mikrovlak het die Sentrale Streek Besigheideenheid 'n sterk bedingingsmag teenoor die Wes-Transvaal Besigheideenheid, aangesien laasgenoemde slegs Kynoch Kunsmis Bpk. produkte eksklusief aangekoop en verkoop. Die Besigheideenheid se bedingingsmag in die landbou industrie word beperk deur die verbruikers wat kunsmis as 'n kommoditeit produk beskou, 'n groot aantal gewillige en vermoënde verskaffers, 'n mate van substitusie, goeie besigheidsverhoudinge tussen verbruikers en ander misstofverskaffers, ongunstige oordragpryse en swak kwaliteit produkte wat ontvang en herverkoop moet word. Die bedingingsmag van die Besigheideenheid in die landboumark, word bevoordeel deur lae oordragpryse, produkinnovasies wat die produk differensiasie moontlik maak byvoorbeeld helder oplossings, effektiewe distribusie kanale in die natuurlike bemarkingsgebied rondom Potchefstroom fabriek, die bydrae van kunsmis tot die totale landbouproduksiekoste, persoonlike verkope en ander dienste wat aangebied kan word en wat waarde toevoeg in die oë van verbruikers en kopers wat die Besigheideenheid as hul natuurlike

verskaffer beskou. Uiteindelik verskaf die beeld van Kynoch Kunsmis Bpk. as 'n groot gevestigde maatskappy, wat hoë kwaliteit produkte en dienste teen mededingende pryse in die natuurlike bemarkingsgebied verskaf 'n sterk bedingingsmag aan die Besigheideenheid. Dreigemente van terugwaartse integrasie deur veral Koöperasies, word huidiglik en sal in die toekoms, weerstaan moet word deur effektiewe kommunikasie, beïnvloeding en samewerking op alle vlakke.

Die Besigheideenheid en Kynoch Kunsmis Bpk. sal bemarking en produksiefunksies opsigtelik meer koste-effektief en doeltreffend, as enige ander organisasie moet kan uitvoer, om die bedreigings oor die langtermyn te weerstaan.

Volgens Thompson en Strickland (1990:77) word die bedingingsmag van kopers deur 'n aantal faktore beïnvloed, naamlik:

- . Die relatiewe grootte en aantal volume kopers in die mark (byvoorbeeld, koöperasies wat groot volume bufferaankope doen).
- . Die gemak en lae koste van oorskakeling tussen verskillende handelsmerke (byvoorbeeld, boere sien korrelkunsmis as 'n kommoditeitsprodukt en kan maklik enige maatskappy se produkt met bestaande toerusting aanwend).
- . Die beskikbaarheid van verskeie gewillige en vermoënde verkopers (byvoorbeeld, kunsmis is huidig lokaal en wêreldwyd in oorproduksie en boere kan by enige verskaffer koop).
- . Die produkte van verskillende vervaardigers nie wesenlik verskil nie (byvoorbeeld, korrelkunsmis is 'n kommoditeitsprodukt).
- . Hoe meer die verkopers se produkte gedifferensieer kan word, hoe moeiliker sal verbruikers handelsmerk veranderings oorweeg en sal die koste van omskakeling toeneem. (byvoorbeeld, Kynoch Kunsmis Bpk. se helderoplossing vloeibare kunsmis verskil wesenlik van die suspensies van ander maatskappye en word as "wesenlik anders" voorgehou vanweë die voordele van makliker hantering, berging, hoër konsentrasies).

- . Wesenlike verskille bestaan tussen kopers en hul individuele bedingingsmag (byvoorbeeld, sommige boere is meer prys-sensitief, kwaliteitsbewus en/of diensbewus as ander, terwyl koopgroepe hoofsaaklik op grond van prys tenders bestaan of weerhou).
- . Die finansiële posisie van kopers (byvoorbeeld, kapitaal-kragtige boere kan hul eie aankope finansier en deur vroeë aankope hoë kortings verdien).

Die hoë vlak van die vyf kompeterende kragte in die kunsmis-bedryf, verskaf die redes vir verwagte langtermyn lae winsvlakke en selfs verliese vir die meeste maatskappye in die misstof-bedryf. Die struktuur van die bedryf is relatief onaantreklik uit 'n beleggingsoogpunt vanweë:

- . Sterk interne kompetisie.
- . Voortdurende verlaging van toetreehindernisse.
- . Kompetisie tussen verskillende plantvoedsel bronne.
- . Die sterk bedingingsmag van roumateriaal verskaffers.
- . Toenemende bedingingsmag van kopers.

Op die mikrovlak is die misstofbedryf in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied huidiglik ook relatief onaantreklik. Die dominante mededingende kragte is geleë in sterk kompetisie met ander verskaffers wat die gebied as 'n stortingsterrein vir oorproduksie beskou, die toenemende gemak van invoere wat die wêreld se vervaardigers almal as potensiële nuwe toetreders toelaat, die swak finansiële posisie van die boer wat veroorsaak dat hulle toenemend kostebewus en pryssensitief raak en die toenemende onsekerheid wat in die landbou lei tot risikovermyding as gevolg van politieke, ekonomiese en sosiale faktore. Boonop is die toename in groot volume kopers kommerwekkend. Laastens verrig die Wes-Transvaal Besigheideenheid slegs bemarkingsfunksies op 'n eksklusiewe basis vir een vervaardiger.

Die Besigheideenheid het egter beperkte realistiese strategiese opsies en is vasgevang in verbetering van dieselfde basiese strategie van kunsmisbemarking. Die uitdagings lê in die formulering van 'n Besigheideenheid strategie, wat 'n langtermyn kompeterende voordeel aan die Besigheideenheid in die Wes-Transvaal bedieningsgebied verskaf. Die bestuur van die Besigheideenheid, is oortuig dat 'n groeistrategie gebaseer op omvattende bemarkingsmengselaanpassings oor die langtermyn, 'n kompeterende voordeel aan die Besigheideenheid sal verskaf. Om dit te verwesenlik sal die voortdurende kwaliteits verbetering aan prysvasstelling, distribusie, advertensies, verkoopsbevordering, persoonlike verkope en dienste besondere aandag verdien. Diè strategie het 'n goeie passing met die oorkoepelende situasie van die Besigheideenheid, dit help bou aan 'n kompeterende voordeel en sal bydra tot hoër maatskappy prestasie in die bedieningsgebied.

Enkele ander strategieë wat oorweging geniet het, maar wat ten gunste van 'n totale kwaliteitsverbetering van die bemarkingsmengsel verwerp is, verdien vermelding. Die strategieë sluit in:

- . **Onttrekking:** Volgens die strategie kan die bemarking van kunsmis deur ander organisasies in die landbou oorgeneem word. Die koste effektiwiteit en ander nadele van die benadering is voorheen bespreek en lei tot die verwerping van die strategie.
- . **Massavermenging:** Volgens die strategie kan die Besigheideenheid roumateriaal inkoop vanaf enige verskaffer, dit by strategies geplaasde mengeenhede vermeng volgens die behoeftes van klante en dit lokaal verkoop. Die benadering is verwerp op grond van die kapitaalbehoefte van die benadering, die addisionele koste van vermenging van klaar verkorrelde produkte, die ligging van roumateriale, die beskikbaarheid van huidige verkorrelingskapasiteit en die feit dat daar nie werklik 'n behoefte vir massavermengde produkte as sodanig in die Besigheideenheid bedieningsgebied bestaan nie asook dat die produkte nie in die algemeen tot hoër graan opbrengste sal lei as die bestaande chemiese mengsels nie.

- Fokus op die bemarking van vloeibare kunsmis: Volgens die strategie kan die Besigheideenheid onttrek uit die bemarking van korrelkunsmis en dit oorlaat aan koöperasies of ander operateurs/handelaars tewyl die Besigheideenheid alle pogings aanwend om vloeibare kunsmis te verkoop. Die strategie is verwerp op grond van die kapitaal behoeftes vir vinnige uitbreidings aan vloeibaar, die ligging van groot korrelvervaardigings kapasiteit op Potchefstroom, die onvermoë en onwilligheid van verbruikers om 'n premie op vloeibaar bo korrel te plaas en die relatief lae bydrae wat vloeibaar huidig in die totale misstofverkope van die Besigheideenheid uitmaak.
- Sentrale bemarkingsorganisasie: Volgens die benadering kan die kunsmisbedryf een sentrale bemarkingsorganisasie stig, wat die bemarking van al die kunsmisverskaffers se produkte behartig. Dit kan die koste van kruisvervoer drasties verlaag en interne kompetisie en bemarkingskoste verlaag terwyl verskaffers kontak met die mark behou. Die benadering is verwerp op grond van die wetlike regulasies op mededinging, die feit dat boere huidig nog bereid is om 'n premie vir kompetisie te betaal en dat dit uiteindelik tot hoër verkoopprijs kan bydra. Boonop sal die gevaar voortdurend bestaan dat individuele vervaardigers mag dink dat hulle die bemarking van hul eie produk, beter as die sentrale bemarkingsorganisasie sal kan doen.

4.4.2.4 Invloed van Omgewing

Inleiding

Bemarkingsbestuurders beplan nie strategieë in 'n vakuum nie en moet deeglik rekening hou met onbeheerbare veranderlikes in die keuse van teikenmarkte en die ontwikkeling van bemarkingsplanne. (Mc Carthy en Perreault, 1987:95). Die kunsmisnywerheid is onderhewig aan die invloede wat die omgewing op die nywerheid en die landbouindustrie uitoefen.

Cravens (1987:248) verdeel die invloed van omgewing in twee kategorieë, naamlik nywerheidswe invloed en ondernemingsinvloede. Eersgenoemde verwys na die invloed van byvoorbeeld verslapping of verstewiging van prysbeheer regulasies op die kunsmisnywerheid mag hê. Veranderinge in die industrie we omgewingsfaktore mag geleenthede en bedreigings vir elke onderneming in die industrie inhou. Onderneming spesifieke invloede vereis aksies om op die korttermyn die uitwerking van die verandering teen te werk en vereis nie noodwendig 'n verandering in die totale bemarkingstrategie nie (Cravens, 1987:249).

Heyns (1990:38) wys daarop dat faktore soos wetgewing, vervoernetwerke, ekonomiese faktore, wêreldpryse van misstof en privatisering van die Suid-Afrikaanse Vervoerdiens 'n invloed op die kunsmisnywerheid het. Die kunsmisnywerheid is 'n insetverskaffer aan die landbouindustrie en is as sulks, onder die invloed van al die faktore wat die landbou beïnvloed, veral die invloed van klimaat.

4.4.2.5 Bepaling van die strategiese situasie

Uit die strategiese ontleding behoort die situasie waarin 'n onderneming homself bevind, bepaal kan word (Heyns, 1990:39). Volgens Cravens (1987:250) word die strategiese situasie waarin 'n onderneming homself bevind, hoofsaaklik bepaal deur, die kompeterende posisie van die onderneming en die ontwikkelingstadium van die mark of industrie waarin die onderneming hom bevind. Die verskillende strategiese situasies word in figuur 4.6, p.124 geïllustreer.

FIGUUR 4.6 DIE VERSKILLENDE STRATEGIESE SITUASIES

		ONTWIKKELING STADIUM		
		Ontwikkelend	Gefragmenteerd	Oorgangs Afnemend Globaal
K O M P O S I T I E R E N D E	Leier	Markontwikkeling	[Grid]	Markoorheersing
	Uitdager			
	Navolger	[Grid]	Differensiële voordeel	[Grid]
	Nis	[Grid]	Produk/Mark selektief	[Grid]

Bron: Cravens, 1987:250

Die strategiese implikasies van die verskillende sones word vervolgens beskryf.

- Markontwikkeling (Leier/Uitdager in 'n ontwikkelende nywerheid).

Die situasie is gunstig in terme van geleenthede en kompeterende mag. 'n Sterk magposisie word gebou deur op groot klantgroepe toe te spits en 'n sterk basis vir minder gunstige omstandighede te skep. (Cravens, 1987:250).

- Differensiële voordeel (Navolger in 'n gefragmenteerde/oorgangsnywerheid).

Oorlewing is dikwels die grootste oorweging in die situasie. Die onderneming moet konsentreer om sy differensiële voordeel te behou. Klein ondernemings is dikwels meer suksesvol daarmee. (Heyns, 1990:40).

- Produk/Mark Selektiwiteit (Nis in 'n gefragmenteerde, oorgangs, afnemende, globale industrie).

'n Onderneming in hierdie posisie mag meer gunstige markgeleenthede ondervind en 'n ontleding van die onderneming se strategiese voordele mag klantgroepe aandui waarin die onderneming 'n gunstige markposisie mag handhaaf. (Byvoorbeeld Aquasol).

- Markoorheersing (Leier/Uitdager in 'n oorgangs, afnemende globale industrie).

Kynoch Kunsmis Bpk. bevind hom huidig in diè situasie met 'n ± 50% markdeel in nasionale kunsmisverkope. Die situasie mag volgens Heyns (1990:40) voor- en nadelige markgeleenthede inhou. Volgens Cravens (1987:251) behoort 'n onderneming markposisie, hom daarop toe te spits om sy verkope en winsposisie te behou. Dit dui op 'n hoofsaaklik verdedigende strategie.

- Geen voordeel. Dit is naamlik dat daar vir 'n onderneming in 'n situasie geen voordeel bestaan nie. Dan kan die model van Cravens (1987:250) nie die onderneming se strategiese situasie beskryf nie.

Die voorafgaande ietwat simplistiese benaderings van Cravens (1987:250) en Heyns (1990:40) verskaf nie voldoende alternatiewe strategiese opsies vir 'n industrieleier (soos Kynoch Kunsmis Bpk. en spesifiek die Wes-Transvaal Besigheideenheid) wat bekendheid verwerf het in die misstofbedryf waarvan die leiers bewese voordele verkry het met hoofsaaklik laekoste leierskap en/of differensiasie strategieë. Die belangrikste strategiese vraagstuk vir die industrieleier is hoe om sy leierskap posisie te behou en/of om moontlik die dominante leier te word eerder as om net die leier te bly (Thompson en Strickland, 1990:149).

Daar is drie strategiese opsies vir industrieleiers en dominante ondernemings naamlik:

• Fortifiseer en Verdediging ("Fortify-and-defend")

Die kerndoelwit van die hoofsaaklik verdedigende strategie, is om dit moeilik te maak vir nuwe toetreders en ander uitdagers om die mark te penetreer. Die doelwitte van 'n sterk verdediging strategie is om bestaande markaandeel te behou, verstewig die huidige posisie in die mark en verdedig die kompeterende voordeel wat die maatskappy het. Die strategie is gepas onder die volgende omstandighede

- * As die onderneming reeds dominant is in 'n industrie en versigtig is vir enige wetgewing teen monopolisme.
- * As die onderneming 'n afroom strategie wil volg om winste en kontantvloei te verkry, omdat die vooruitsigte in die industrie negatief is. Die kontant dan gebruik word om te oorleef of kan vir diversifikasie in ander industrieë gebruik word.
- * Indien verdere groei in markaandeel, nie winsgewend genoeg is nie.

Onder 'n verdedigingstrategie sal die onderneming, steeds streef om minstens so vinnig soos die totale mark te groei (om nie markaandeel te verloor nie) en genoeg kapitaal in die besigheid moet investeer om kompeterende vermoë te beskerm.

Spesifieke defensiewe aksies kan die volgende insluit:

- * Verstewig die beeld van die maatskappy deur investering in advertensies, hoër klantediensvlakke en navorsing en ontwikkeling.
- * Bekendstelling van produkte wat dieselfde eienskappe het as diè van die uitdagers.
- * Verkry maniere wat dit moeiliker maak vir klante om van die maatskappy se produkte na die opposisie produkte om te skakel.
- * Verbreed die produkreeks om enige vakante segmente (nisse) voor die kompetisie te beset.

- * Hou pryse redelik en die kwaliteit aantreklik.
- * Bou nuwe kapasiteit vinniger as wat die vraag styg, om sodoende die uitbreidingspotensiaal van nuwe en klein kompeteerders te beperk. In 'n afnemende mark kan die maatskappy stadiger rasionaliseer as die konkurent.
- * Investeer genoeg om koste kompetierend en tegnologies progressief te bly.
- * Patenteer uitvoerbare alternatiewe tegnologië.
- * Sluit kontrakte met die beste verskaffers en verspreiders.

Hoewel 'n verdedigingstrategie in die verlede en moontlik ook in die toekoms, deur Kynoch Kunsmis Bpk. met sukses toegepas is op korporatiewe vlak, verdien ander strategieë ook aandag.

- . Kompetierende aanval strategie ("Competitive harassment strategy").

Met die strategie stuur die leier helder boodskappe aan die kompetisie, dat enige bewegings om die leier se besigheid te ondersny, tot bloedige prysoorloë en teenreaksie sal lei. Spesifieke strategie aksies sluit die volgende in:

- * Ontmoet die kompetisie se pryse vinnig (en bied selfs groter kortings aan).
- * Wees gereed om op groot skaal promosie te doen as 'n kleiner maatskappy hul advertensie begroting verhoog met die doel om markaandeel te wen.
- * Bied beter pryse aan die top opposisie klant van uitdagere wat nie by die "spelreëls" bly nie.
- * Aggresiewe taktieke wat vir aggresiewe klein maatskappye wys wie is die leier en wie behoort te volg (byvoorbeeld, druk op die distribusiekanaal om nie die produkte te dra nie, afkraak van opposisie produkte, oorneem van beter personeel in opposisie maatskappye).

Die doel van die strategie is om 'n ongeskrewe tradisie te vestig dat kleiner maatskappye die leier sal volg. Deur die rol van die polisieman in die industrie oor te neem, verkry

die maatskappy strategiese aanpasbaarheid en dit "wys die vlak" vir potensiële aanvallers.

Hoewel die kompeterende aanval strategie, moontlik van tyd tot tyd aantreklik in spesifieke situasies en gebiede mag wees, skeep dit nie oor die langtermyn 'n beeld van 'n stabiele insetverskaffer aan die landbou wat hoofsaaklik met beter produkte en dienste die mark wil diens nie. Die hoofsaaklik prys gebaseerde strategie is egter 'n goeie kommunikasie middel. (Thompson en Strickland, 1990:150).

Die strategie is in die verlede deur die belangrikste uitdager in die misstofbedryf (naamlik Omnia Kunsmis) gebruik. Uiteindelik skeep die strategie 'n beeld van 'n maatskappy wat slegs met prys die mark wil domineer en wat nie werklik met enige ander belangrike innovasies en tegnieke waarde tot die industrie kan toevoeg nie.

. Bly-offensief Strategie ("Stay-on-the-offensive strategy").

Die strategie berus op die beginsel dat, die beste verdediging strategie, is 'n goeie aanval. Volgens die strategie poog die industrieleier om die eerste beweging te wees en om dië pioniersvoordele in 'n onderhoubare kompeterende voordeel te omskep en om sodoende hul beeld as leier verder te verstewig. Die sleutelsuksesfaktor van die strategie is 'n voortdurende soek na innovasie en nuwe inisiatiewe wat die kompetisie aan die raai hou, hul balans versteur en hul healtyd laat rondhardloop om te reageer. Innovasie verskaf aan die maatskappy 'n beeld van dië bron van nuwe produkte, beter produk prestasie eienskappe, kwaliteit verbeterings, beter klantediens en maniere om produksiekoste te verlaag - help die leier om nie gerus te word nie en dit fokus bestuur op die doelwit om voortdurend te verbeter. Dit is dus 'n totale kwaliteit benadering tot al die fasette van die leier se besigheid. (Thompson en Strickland, 1990:149).

Belangrike offensiewe strategiese aksies sluit die volgende in:

- * Innisiatiewe om die totale vraag na die industrie se produkte te bevorder (byvoorbeeld, pogings om die totale vraag na kunsmis te verhoog met kreatiewe navorsingsprogramme na agro-ekonomiese bemesting aanbevelings, soos die Kynekon Rekenaarprogram).
- * Ontdekking van nuwe gebruik vir die produk (byvoorbeeld, in glasvervaardiging, brandbeheer en voorkoming en smeermiddels.)
- * Verkryging van nuwe gebruikers (byvoorbeeld, ondersteuning van nuwe landbou ontwikkeling en produksie programme, grondomskakeling skema van lae potensiaal mieliegronde na weidings en tuisland ontwikkelings projekte).
- * Bevordering van meer gereelde gebruik (byvoorbeeld, meer oeste per jaar op dieselfde land in wisselboustelsels onder besproeiing).
- * Soek na programme wat dit vir klante moeiliker en/of duurder maak om na opposisie produkte om te skakel (byvoorbeeld, die vyfjaar omskakeling skema op vloeibare kunsmis toerusting, waarvolgens die toerusting kontraktueel die verskaffer se eiendom bly en verwyder kan word indien die boer nie by Kynoch Kunsmis Bpk. koop nie). (Thompson en Strickland, 1990:150).

Tensy 'n markleier se markaandeel so dominant is, dat die vrees vir monopolisasie onaanvaarbaar hoog word (60% is gewoonlik "veilig"), behoort die markleier offensief te bly deur vinniger te groei as die totale industrie en om sodoende markaandeel van sy konkurent te verkry. Indien die markleier nie minstens net so vinnig groei as die industriegemiddelde nie, dan verloor hy markaandeel aan sy kompetisie. (Thompson en Strickland, 1990:150).

Die offensiewe strategie word verkies vir Kynoch Kunsmis Bpk. op korporatiewe vlak en die Wes-Transvaal Besigheideenheid in

besonder. Dit pas by die totale kwaliteit bestuursbenadering-/filosofie, die markoriëntasie, die huidige produkmark situasie en die doelwitte en hulpbronne van die maatskappy. Uiteindelik sal dit help om 'n kompeterende voordeel te bou en om maatskappy prestasie te bevorder oor die langtermyn.

4.4.3 Bemarkingstrategieë

4.4.3.1 Inleiding

Die voorafgaande bespreking in afdeling 4.4.2.5, het aangetoon dat die besigheidstrategie vir die Wes-Transvaal Besigheidseenheid, 'n hoofsaaklik offensiewe-strategie gebaseer op 'n totale kwaliteit bestuursbenadering is. Die ontleding van die strategiese situasie lei verder daartoe dat 'n bemarkingstrategie daaruit beplan kan word. (Heyns, 1990:40). Die doel van die bemarkingstrategie, sal wees om die besigheidstrategie te ondersteun en om sodoende 'n bydrae te maak tot die kompeterende voordeel van die Besigheideenheid en die prestasie van die Besigheidseenheid oor die langtermyn te verhoog. Die bemarkingstrategie sal ook 'n deeglike passing tussen die omgewing en die Besigheidseenheid se doelwitte en hulpbronne verseker. (Thompson en Strickland, 1990:58).

4.4.3.2 Markleier Strategieë

Die markleier, wat die markleier wil bly, moet volgens Kotler (1988:319) voortdurend waaksaam wees teen:

- Ander maatskappye wat sy sterkpunte aanval of sy swakpunte uitbuit.
- Verlies aan sy markposisie as gevolg van verkeerde besluite.
- Produk innovasie wat sy produkte bedreig.
- Opposisie maatskappye wat vinnig investeer terwyl die markleier koste konserwatief is en moeilike tye verwag.

Volgens Kotler (1988:319) vereis die situasie die volgende aksie op die fronte, naamlik:

- . Verkry metodes om die totale markaanvraag te vergroot.
- . Verdedig die huidige marktaandeel deur goeie defensiewe en offensiewe aksies.
- . Poog om die marktaandeel verder te vergroot, al bly die markgrootte konstant. (Kotler, 1988:320).

Volgens Reibstein (1985:545) is die doel van 'n bemarkingstrategie om 'n kompeterende voordeel te verkry. Heyns (1990:41) identifiseer nege moontlike bemarkingstrategieë om 'n kompeterende voordeel te verkry, naamlik:

- . Meervoudige teikenmarkstrategie
Hierdie strategie word dikwels deur die markleier gebruik met die doel om sy markposisie te beskerm en te verbeter. Vir oorheersing in die mark moet alle segmente bedien word; veral in 'n volwasse mark (Cravens, 1987:253).
- . Selektiewe teikenmarkstrategie
Hierdie strategie kan gevolg word waar daar nie 'n nis in die mark bestaan en werklike verskille in klante se behoeftes bepaal kan word (Cravens 1987:254).
- . Differensiële voordeelstrategie
Hierdie strategie is hoofsaaklik daarop gemik om 'n sekere posisionering in die markplek te bereik. Verskeie tipes differensiasie kan gedoen word.
 - * Produk differensiasie
Produkkwaliteit en -diens kan gebruik word om posisioneringsvoordeel te verkry. Hierdie voordeel word verkry deurdat 'n spesifieke handelsnaam waaraan kwaliteit gekoppel is, verkies word (Reibstein, 1985:547).
 - * Produkspesialisasie
Ondernemings kan in sommige markte 'n sterk posisie verkry deur in 'n spesifieke produkkategorie te spesialiseer.
 - * Kostevoordeel
Lae koste vervaardigers het groot prys- en wins- voordele

bo hul mededingers omdat hulle produkte met laer marges in die mark kan plaas (Reibstein, 1985:547).

* Distribusie

Goed ontwikkelde distribusiekanale is 'n sleutelfaktor in die verskaffing van dienste aan klante. Dit plaas produkte binne bereik van klante wat die gerief van die klante vergroot (Reibstein, 1985:547).

* Advertensie en persoonlike verkope

Die vestiging van 'n sterk klantbasis deur advertensie en verkoopsbevordering het 'n groot voordeel. Gesonde klant-verhoudinge asook goeie verhoudinge met die distribusienetwerk deur goeie persoonlike verkope bied voordele aan die onderneming wat dit toepas, bo die mededingers in 'n mark (Cravens, 1987:254).

. Saamsmelt of gesamentlike ondernemingstrategie

Hierdie strategieë is die gevolg van stadige groei in 'n mark, intensiewe mededinging en ander kosteverwante faktore. Hierdie strategie word in die kunsmisnywerheid toegepas.

. Diversifikasie

Hierdie strategie behels die wegbeweeg van die onderneming se kernbesigheid.

. Disinvestering

Waar ondernemings nie kompeterende voordeel in 'n mark kan verkry nie, mag disinvestering die enigste uitweg wees. (Cravens, 1987:255).

Volgens Kotler(1988:320) behoort markleiers egter bemarkingstrategieë te ontwikkel vir elk van die fronte, naamlik:

. Strategieë om die totale mark te vergroot deur middel van:

* Soeke na nuwe gebruikers - byvoorbeeld deur:

- Mark penetrasie strategieë (byvoorbeeld, oortuig boere wat nie misstof gebruik nie om dit wel te doen).
- Nuwe mark strategieë (byvoorbeeld, toetred tot nuwe segmente byvoorbeeld mynhervestigings programme).
- Geografiese-uitbreiding strategieë (byvoorbeeld, toetred tot uitvoere en/of ander aanliggende state).

- * Soeke na nuwe gebruike
 - Ontdek en promofeer nuwe gebruike (byvoorbeeld, brandvoorkoming en behandeling van houtpale vir die mynbou met Flamtard).
 - Verkry inligting oor nuwe gebruike by klante en navorsings afdelings (byvoorbeeld, ondersoek regdeur die chemiese industrie na behoeftes aan chemiese middels wat die fisiese eienskappe en chemiese inhoud van misstofprodukte het lei tot gebruike van KCL in glasvervaardiging en smeermiddels van bore in die mynindustrie).
- * Bevorder hoër verbruik per geleentheid.
 - Navorsing en ontwikkeling oor kunsmis norme vir aanbevelings (byvoorbeeld Kynekon wat agro-ekonomiese beginsels bevorder).
 - Navorsing oor toedieningsmetodes, om te verseker dat die regte hoeveelheid kunsmis toegedien word met plantermeganismes.
 - Bevorder maksimum ekonomiese landbouproduksie tegnieke.
 - Beïnvloeding van ander instansies wat aanbevelings maak om dit op 'n agro-ekonomiese basis te doen.
 - Sterk veldtogte teen gronduitputting en roofbou tegnieke.
 - Bevorder 'n beeld van 'n geloofwaardige landboukundige aanbevelingsdiens en tegniese opleiding van verteenwoordigers/agente.
- . Strategieë om die Markaandeel van die leier te beskerm teen aanvalle deur die opposisie.
 - * Kontinue bevordering van innovasie (byvoorbeeld, nuwe produk idees soos magnesium byvoegings, nuwe klantedienste soos weidingsbenutting en landbouekonomiese voorligting, verhoogde distribusie effektiwiteit in palletisering, nuwe en beter metodes om koste te beheer in byvoorbeeld voorraad en debiteure bestuur).
 - * Kostes beheer op alle vlakke en kompeterende pryse.
 - * Bedien verskeie aantreklike segmente om die opposisie uit te hou (byvoorbeeld, vloeibaar en korrel en mas-

samengsels, verskillende verpakkings in losmaat, 50kg, 20kg, 10kg, en 5kg en verkry volledige geografiese dekking met verkoopmanne in elke landdrostdistrik met genoegsame potensiaal). Die koste van "plugging" kan volgens Kotler (1988:322) duur wees, maar die verlies deur onttrekking en die gevolglike verloor van 'n produk/mark segment, kan hoër wees.

- * Die markleier moet versigtig bepaal watter terreine moet selfs teen 'n koste verdedig word, en watter kan met min risiko gelos word. Die leier sal waarskynlik nie al sy posisies oor tyd, in al die marksegmente kan verdedig nie en sal sy hulpbronne moet fokus op die terreine wat strategies belangrik is. (byvoorbeeld, die moontlike onttrekking uit die oostelike gebiede, vër van die huidige produksiekapasiteit waar kruisvervoer hoog is, moet versigtig oorweeg word vanweë die hoë risiko wat die skuif vir die Sentrale Streek van Kynoch Kunsmis Bpk. inhou).
- * Die markleier kan verskeie defensiewe strategieë gebruik, teen prysaanvalle, wat algemeen in oorlogvoering toegepas word. Volgens Kotler (1988:322) is die volgende opsies beskikbaar:
- * Verdedig die huidige posisie, met 'n statiese benadering om slegs die huidige besigheid te beskerm en hulpbronne word toegewys aan die bou van mure rondom die huidige besigheid.
- * Flank verdediging, byvoorbeeld, hoewel korrelkunsmis na verwagting 75% van die totale aanvraag sal beslaan in die toekoms, belê die maatskappy nou reeds in vloeibare kunsmis vervaardigings tegnologie om sodoende 'n kompeterende voordeel te verkry indien die omgewing vloeibare verbruik drasties sou bevorder.
- * 'n Meer aggresiewe verdediger sal aanval voordat die opposisie offensief teen die markleier kan optree. Dit kan onder andere gedoen word deur guerilla aanvalle op verskeie plekke om die opposisie van balans te bring en/of direkte frontale aanvalle om die opposisie

deurentyd op die verdediging te plaas. Soortgelyk kan die markleier seine in die mark uitstuur wat die kompetisie oortuig om nie aan te val nie byvoorbeeld, dreigemente om pryse te sny, of om nog produkkapasiteit te bou sal toetrede afskrik.

Volgens Kotler (1988:325) sal 'n maatskappy soos Kynoch Kunsmis Bpk. wat oor belangrike bates in die markplek beskik soos handelsmerk lojaliteit, tegnologiese leierskap ensovoorts nie voordele uit die breë toepassing van bogenoemde strategie verkry nie. Hulle mag selfs die opposisie aanmoedig om in duur aanvalle wat nie uiteindelik suksesvol is nie betrokke te raak. Dit vereis 'n sterk geloof in die maatskappy se markaanbieding, om ferm stil te staan, indien die maatskappy aangeval word.

- * 'n Teenaanval verdediging strategie kan gevolg word as die leier se flankverdediging en selfs vroegtydige guerilla aanvalle nie die aanvallers gestuit het nie. Die tyd waarop en die plek waar die teenaanval geloods word moet versigtig oorweeg word. (Kotler, 1988:325).
- * 'n Mobiele verdediging strategie, vereis 'n verbreding van die markbasis en deversifikasie strategieë, om nuwe groeisegmente te identifiseer wat in die toekoms as 'n basis vir verdediging en aanval gebruik kan word. Dit vereis dikwels verandering aan die onderneming se missiestelling, die definiëring van duidelike nuwe doelwitte en die konsentrasie van hulpbronne. (Kotler, 1988:326).
- * Strategiese onttrekking, kan ook as 'n verdedigingstrategie aangewend word deur markleiers wat besef dat hulle nie langer al hul belange sal kan beskerm nie. Volgens die strategie onttrek die maatskappy nie totaal uit die mark nie, maar offer swakker gebiede op sodat die magte in sterker gebiede ontplooi kan word. Dit konsentreer en konsolideer die maatskappy se kompe-

terende voordeel in sleutelsukses areas. (Kotler, 1988:327).

- . Strategieë om die markaandeel van die markleier te vergroot.

Markleiers mag moontlik hul winsgewendheid vergroot deur 'n vergroting van hul bestaande markaandeel. Kotler(1988:328) wys egter daarop dat 'n groter markaandeel nie noodwendig tot hoër winste lei nie en wys op die faktore om te oorweeg, naamlik:

- * Die vrees en risiko van monopolisme.
- * Die koste/voordeel van uitbreiding buite in optimale markaandeel (vir die maatskappy).
- * Die markmengsel strategie moet tot hoër winste lei deur verlaagde eenheidskoste en/of hoër kwaliteit produkte moet 'n premie dra wat die koste van die kwaliteitsverbetering regverdig. (Kotler, 1988:330).

Volgens Kotler (1988:330) het suksesvolle markleiers wêreldwyd geleer om die totale mark te vergroot, hul huidige besigheid te beskerm en hul markaandeel winsgewendheid te verhoog. Die volgende sleutelsukses faktore word algemeen waargeneem:

- * Kennis van klante behoeftes.
 - * Langtermyn benadering.
 - * Produk innovasie.
 - * Kwaliteit strategie.
 - * Produktreëks uitbreiding.
 - * Handelsmerkstrategieë.
 - * Sterk advertensieveldtogte.
 - * Aggresiewe verkoopsmag.
 - * Effektiewe verkoopsbevordering.
- (Kotler, 1988:331).

Hoewel verskeie ander bemarkingstrategieë bestaan, is hulle hoofsaaklik geskik vir ondernemings wat nie markleiers is nie.

Navorsing in die verband, kan waarskynlik inligting verskaf oor die moontlike strategieë wat die maatskappye in die toekoms sal volg. Vervolgens word die rol wat bemarking vervul, verder bespreek.

4.4.4 Die strategiese rol van bemarking

4.4.4.1 Inleiding

Kotler (1988:66) wys op die belangrike rol en insette wat die bemarkingsdepartement in die strategiese beplannings proses moet vervul. Die bemarkingsbestuursproses word gedefinieer as:

"The marketing management process consists of analyzing marketing opportunities, researching and selecting target markets, designing marketing strategies, planning marketing programs, and organizing, implementing, and controlling the marketing effort".

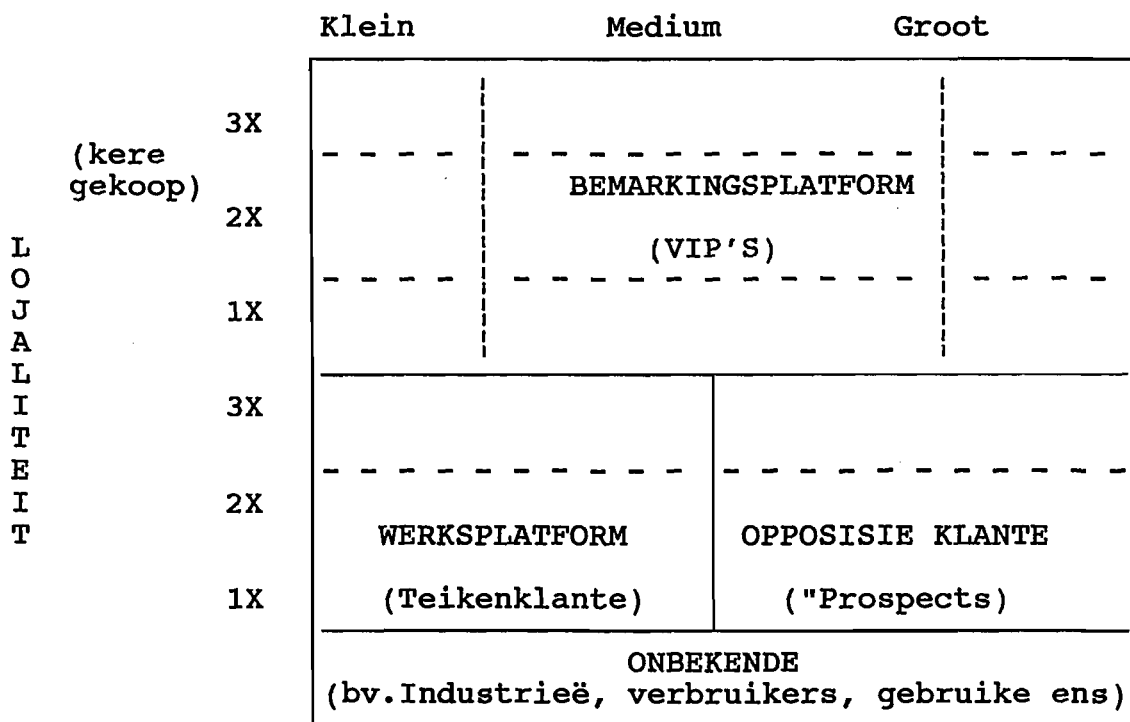
Vervolgens word die konsepte van marksegmentering, teikenmarkseleksie en gedifferensieërde bemarking spesifiek aanspreek.

Die bemarkingsdepartement identifiseer en evalueer bemarkingsgeleenthede in die maatskappy se mikro omgewing (byvoorbeeld: verskaffers, middelmannen, klante, mededingers, verbruikersvoorkeure, distribusiekanaallede ens.) en in die makro omgewing (byvoorbeeld: demografies, ekonomies, fisies, tegnologie, politiek/wetlik en sosiaal/kulturele veranderinge). 'n Goed ontwikkelde inligtingstelsel en aanvoeling vir verbruikersgedrag en voorkeure word daarvoor vereis. (Kotler, 1988:68).

Vervolgens ondersoek en selekteer bemarking die teikenmarkte op grond van beramings en vooruitskattings van onder andere markte se grootte, groei- en winspotensiaal. Verskeie produk/mark matrikse, produkposisioneringskaarte en ander tegnieke kan daarvoor aangewend word. (Kotler, 1988:70). Huidiglik word marksegmentering in die Wes-Transvaal Besigheidsvereniging uitgevoer op grond van 'n indeling van verbruikers in vier sogenaamde platforms, nl. die bemarkingsplatform (eie klante), die werksplatform (opposisie klante wat ons huidiglik by werk), die opposisie klante waar Kynoch Kunsmis Bpk. huidiglik nie werk nie

en wat nie by dië maatskappy koop nie en die onbekende platform wat onbekende behoeftes, verbruikers en markte aandui. Elkeen van die segmente word verder verdeel op grond van die volume en/of lojaliteit van die klante aan hul huidige verskaffer. Die werkswyse is baie effektief en rig verkoopsaktiwiteite op verskillende marksegmente binne in geografiese gebied. Die marksegmentering vir 'n spesifieke verkoopsgebied word in figuur 4.7, p.138 aangedui.

FIGUUR 4.7 MARKSEGMENTERING VIR VERKOOPSAKTIWITEITE IN DIE WES-TRANSVAAL BESIGHEIDENHEID
VOLUME AANKOPE (Ton/jr)



Volgens Kotler (1988:287) kan verbruikersmarkte gesegmenteer word volgens 'n verskeidenheid geografiese, demografiese, psigologiese en gedragseienskappe van verbruikers. Soortgelyk kan die mark gesegmenteer word op 'n verskeidenheid metodes byvoorbeeld, produkklasse, distribusie kanale en vervoermetodes, gewasse en tyd van verbruik.

4.4.4.2 Marksegmentering en evaluasie

Volgens Heyns (1990:42) kan die vraag ontstaan of dit nodig is om 'n produkmark te segmenteer. Die volgende vyf kriteria kan gebruik word om die besluit te vergemaklik:

- . Reaksieverskille.
Die reaksie van mense in die produkmark na aanleiding van die posisioneringsprogram is die spil waarom segmentasie draai.
- . Identifiseerbare segmente.
Dit moet moontlik en uitvoerbaar wees om twee of meer klant-groepe te identifiseer.
- . Werkbare segmente.
Dit moet moontlik wees om 'n bemarkingsposisioneringsprogram op een of meer van die segmente in die teikenmark te rig.
- . Koste/voordeel.
Daar moet finansiële voordeel bo koste wees met die beoogde segmentasie.
- . Stabiliteit oor tyd.
Die segment moet stabiel genoeg wees om die onderneming toe te laat om te presteer oor tyd. (Cravens, 1987:282).

Volgens Kotler (1988:298) is daar vier vereistes vir effektiewe segmentering, naamlik:

- . Meetbaarheid van segment veranderlikes byvoorbeeld, grootte en koopkrag.
- . Die segmente moet groot en winsgewend genoeg wees.
- . Die segmente moet toeganklik genoeg wees om effektief bereik en gediens te kan word.
- . Die segmente moet die praktiese formulering en implementering van effektiewe programme fasiliteer wat die kopers sal trek en wat diens aan die segment sal bevorder.

Die evaluering van segmente word hoofsaaklik uitgevoer op grond van drie faktore, naamlik:

- . Segment grootte en groei.
- . Segment strukturele aantreklikheid berus op die evaluasie van die vyf kompeterende kragte wat in die segment heers naamlik: mededinging, nuwe toetredes, substitute, bedingingsmag van kopers en die bedreigingsmag van verkopers.
- . Maatskappy doelwitte en hulpbronne. Toetrede tot 'n aantreklike marksegment moet 'n bydrae maak tot die maatskappy se doelwitte en die maatskappy moet oor die nodige hulpbronne en vaardighede beskik om effektief in die marksegment te kompeteer. Maatskappye behoort nie segmente te betree, sonder 'n spesifieke kompeterende voordeel nie. (Kotler, 1988:301).

4.4.4.3 Teikenmarkseleksie

Teikenmarkseleksie behels die keuse van persone of organisasies waarop die posisioneringstrategie van die onderneming gerig kan word. (Cravens, 1987:275). Nadat die verskillende marksegmente geëvalueer is moet die maatskappy besluit watter en hoeveel teikenmarkte bedien moet word. Volgens Heyns (1990:42) het die onderneming een van twee keuses, naamlik:

- . Massa-teikenmarkstrategie.
Dit impliseer dat alle potensiële klante in 'n produkmark dieselfde sal reageer ten opsigte van 'n bemarkingposisioneringsprogram. (Cravens, 1987:276).
- . Gesegmenteerde teikenstrategie
Met die gebruik van hierdie strategie word aanvaar dat potensiële klante verskillend sal reageer ten opsigte van 'n bemarking posisioneringsprogram. (Cravens, 1987:276). Dit word 'n konsentrasie strategie genoem (Pride & Farrell, 1987:78) en het die voordeel dat dit 'n onderneming toelaat om te spesialiseer, om die behoeftes van die gekose segmente deeglik te ontleed en om daaraan te voldoen.

Volgens Kotler (1988:301) het die maatskappy vyf keuses in sy benadering tot markdekking, naamlik:

- . Enkelsegment konsentrasie: Die maatskappy kies slegs een segment en konsentreer daarop. Die benadering kan die gevolg wees van 'n natuurlike passing met die segment se behoeftes, beperkte fondse wat wyer dekking beperk, daar is moontlik geen of min kompetisie in die segment of dit is 'n logiese afspringplek vir verdere segment uitbreidings. Die nadeel bestaan dat die onderneming hom toespits op een segment en indien die segment se behoeftes verander of kleiner word, sal die onderneming direk daardeur geraak word. (Pride & Farrell, 1987:78). In die praktyk kan die benadering gesien word in die misstofbedryf, waar 'n klein maatskappy soos byvoorbeeld, Aquasol deur Sasol Kunsmis gestig is om slegs in die vervaardiging en bemarking van vloeibare kunsmis betrokke te wees. Deur gekonsentreerde bemarking, kan die maatskappy 'n sterk markposisie bereik vanweë sy groter kennis en kundigheid van die segment se behoeftes sowel as die reputasie wat opgebou word. Verder kan spesialisasie in produksie, distribusie en promosie, operasionele ekonomiese voordele inhou, maar dit behels hoër dan normale risikos. (Kotler, 1988:301). Vanweë die wesenlike gevare dat die behoefte van die segment kan verklein of verdwyn en dat ander kompeteerdere kan besluit om die segment te betree, verkies die meeste groot misstofvervaardigers om in meer as een marksegment te opereer. Dit beteken egter nie dat die maatskappy nie in sy struktuur kan voorsiening maak vir spesifieke departementele/afdelings wat op 'n enkele segment gefokus word nie. Kynoch Kunsmis Bpk. het byvoorbeeld in 1984 'n spesiale vloeibare kunsmis afdeling gehad met 'n volledige struktuur wat selfs verteenwoordig was in die direksie. Soortgelyk is die Wes-Transvaal Besigheidseenheid huidig operasioneel gestruktureer om aan die spesifieke behoeftes van die besproeiingsboere in die Brits/PWV gebied te voldoen, deurdat een mikrospan vir alle bemarkingsaksies in die marksegment verantwoordelik is.

- **Selektiewe Spesialisasie**

Volgens dië benadering selekteer die maatskappy 'n aantal segmente wat elkeen op sy eie aantreklik is en wat by die maatskappy se doelwitte en hulpbronne pas. Multisegment dekking verlaag die maatskappy se risiko. (Kotler, 1988:301).

- **Produk Spesialisasie**

Volgens die benadering konsentreer die maatskappy op 'n sekere produk wat verkoop aan 'n verskeidenheid klante groepe. Die gevaar van die benadering is dat tegnologiese innovasie, oor tyd, die ou tegnologie of produk veranderd en uitgedien kan maak. (Kotler, 1988:302).

Kynoch Kunsmis Bpk. is huidiglik nie slegs in kunsmisvervaardiging betrokke nie, maar spesialiseer ook in die vervaardiging van veevoere en oesbeskerming chemikalië. Elkeen van die Kynoch Kunsmis Bpk. maatskappye beskik oor sy eie bemarkingsafdeling. Die Wes-Transvaal Besigheideenheid spesialiseer slegs in die bemarking van kunsmis en pogings om ander Kynoch Kunsmis Bpk. produkte te verkoop was tot dusver onsuksesvol.

- **Mark Spesialisasie**

Volgens die benadering konsentreer die maatskappy om aan verskeie behoeftes van 'n spesifieke klantegroep te voldoen. Die maatskappy verkry sodoende 'n sterk reputasie in die klantegroep en word 'n kanaal agent vir alle nuwe produkte wat die klantegroep moontlik kan gebruik. Die risiko van die benadering is dat die finansiële koopkrag van die klantegroep kan verlaag, wat aankope van die markgespesialiseerde organisasie sal verlaag. (Kotler, 1988:302).

Kynoch Kunsmis Bpk. is huidig 'n markspesialis en konsentreer daarop om die boere se behoeftes aan misstof, veevoer en oesbeskerming chemikalië te bevredig. Die maatskappy prestasie is verbind aan die ekonomiese welvaart van boere en landbou toestande. Die Wes-Transvaal Besigheideenheid se risiko word wesenlik verhoog deurdat dit slegs in kunsmisbemarking betrokke is - aangesien misstofverbruik direk van klimaat omstandighede en landbou-ekonomiese toestande in veral die

mieliebedryf afhanklik is.

. Volledige Mark Dekking

Hier sal 'n maatskappy alle klantegroepe met al die produkte wat hulle benodig, probeer bevredig. Dit kan slegs deur baie groot maatskappye soos IBM (rekenaar mark), General Motors (voertuig mark) en Coca-Cola (drankies) gevolg word. Die maatskappye kan 'n gedifferensieerde of ongedifferensieerde benadering tot bemarking volg. (Kotler, 1988:302 - 303).

Binne die Wes-Transvaal Besigheideenheid se misstof bedieningsgebied, kan verskeie marksegmente geïdentifiseer word op grond van verskeie kriteria, soos volg vir die verbruikersmark:

. Volume en lojaliteit aan verskaffers.

Droëland produksie en produksie onder besproeiingstoestande kan geografies gedoen word naamlik: westelike droëland dele en Brits/Ventersdorp/PWV gebied.

. Produkklasse (byvoorbeeld korrelprodukte, massavermengde produkte en vloeibaar).

. Tyd van verbruik byvoorbeeld:

* Stikstofverkope (Desember - Januarie)

* Belastingkopers (Januarie - Februarie)

* Koringboere (Maart - Mei)

* Bufferverkope (Junie - Augustus)

* Mielieboere (September - November)).

. Gewasse (byvoorbeeld mielies, koring, graansorgum, bone, vrugte, groente, blomme en weidings).

. Distribusiekanaal (byvoorbeeld buffers, besending, direk, eie store en depots).

. Finansiële vermoëns en behoeftes van klante (byvoorbeeld kontantkopers, eie rekening kopers, koöperasie gefinansier, Landbank gefinansier).

. Volgens oorsprong van die produkte (byvoorbeeld Potchefstroom, Modderfontein, Richardsbaai).

. Geografies (volgens landdrosdistikte).

. Demografies (volgens ouderdom, geslag, familie grootte, plaasgrootte, inkomsteklas, opvoedingsvlak.).

- . Psigologies (sosiale klas, lewensstyl, persoonlikheid).
- . Koopgedrag byvoorbeeld:
 - * Koopgeleenthede (gereeld, jaarliks, ongereeld).
 - * Voordele (kwaliteit, diens, prys oriëntasie).
 - * Verbruikstatus (slegs verspreider, voorheengebruik, potensiële verbruiker, eerste-keer verbruiker, gereelde verbruiker).
 - * Verbruikstempo (klein, medium, groot).
 - * Lojaliteit Status (geen, medium, sterk, absoluut).
 - * Gereedheid Status (onbekend, bekend, ingelig, geïnteresseerd, verkies, koper).
 - * Benadering tot produk (entoesiasties, positief, onverskillig, negatief, aggressief).

Kunsmis kan egter ook as nywerheidsgoedere beskou word. Dit word dus aangekoop om ander produkte mee te vervaardig of dit speel 'n rol in die vervaardiging van ander produkte. Kunsmis is 'n belangrike inset in gewasproduksie en kan as sulks, as proses-materiaal in landbouproduksie met verwante industriële dienste, beskou word. (Heyns, 1990:46). Die benadering dui daarop dat kunsmis nie net aan boere as eindverbruikers verkoop word nie, maar dat dit 'n rol speel in die totale landbou produksie-/bemarkingsproses en uiteindelik die finale voedselverbruiker beïnvloed. Die benadering kyk dus na die behoeftes van klante se klante.

Volgens Kotler (1988:295) is die belangrikste segmentveranderlikes in industriële markte die volgende:

- . Demografies
 - * Op watter industrie wat die produk koop moet gefokus word?
 - * Op watter grootte klante moet gefokus word?
 - * Op watter geografiese areas moet gefokus word?
 - * Moet daar gefokus word op klante wat baie of min dienste benodig?

- . Aankoops Benadering
 - * Moet gefokus word op klante met hoogs gesentraliseerde of gedesentraliseerde aankope?
 - * Moet gefokus word op klante wat produksie of finansieël georiënteerd is?
 - * Moet gefokus word op klante met wie daar reeds sterk verhoudings bestaan, of word alle aantreklike maatskappye genader?
 - * Moet gefokus word op klante wat buffer, besending en tenders gebruik?
- . Situasionele Faktore
 - * Moet gefokus word op klante wat vinnige aflewering en diens vereis?
 - * Moet daar gefokus word op sekere toepassings van ons produk eerder as alle toepassings?
 - * Moet daar op klein of groot bestellings gefokus word?
- . Persoonlike Eienskappe
 - * Moet gefokus word op klante wie se mense en waardes met ons ooreenstem?
 - * Moet gefokus word op risiko nemende of risiko vermydende klante?
 - * Moet daar gefokus word op klante wat 'n hoë lojaliteit teenoor hul verskaffers toon?

(Kotler, 1988:295).

Weens die strategiese situasie, die taakomgewing en die verwagtinge wat die maatskappy en sy klante, huidig aan die Wes-Transvaal Besigheideenheid stel, word kunsmis as verbruiksgoedere beskou waarvan die boer die eindverbruiker is. Die benadering plaas die Besigheideenheid in noue kontak met misstofverbruikers en die behoeftes van individuele boere. Dit reflekteer die maatskappy se klantoriëntasie en toewending om klanttevredenheid op plaasvlak te skep. Voor 1993 het die Besigheideenheid 'n ongedifferensieerde benadering binne die bedieningsgebied gevolg.

4.4.4.4 Ongedifferensieerde en Gedifferensieerde Bemaking

- Ongedifferensieerde Bemaking

Volgens Kotler (1988:302) ignoreer die onderneming marksegment verskille en benader die mark met een aanbieding. Dit fokus op gemene behoeftes van verbruikers eerder as op dit wat verskillend is en ontwerp 'n produk/bemarkingsprogram wat die meeste verbruikers sal bevredig. Dit steun op 'n massa distribusie en advertensieprogram wat ingestel is om 'n beeld van 'n hoë kwaliteit superieur produk te bevorder. (Kotler, 1988:302).

Die ongedifferensieerde benadering het belangrike koste voordele voortspruitend uit die voordele van standardisasie in massa produksie van 'n beperkte produkreeks wat produksie, voorraad en vervoerkostes laag hou. Dit lei tot lae advertensiekoste, segment navorsingskoste en produkbestuurskoste. Die nadele van 'n ongedifferensieerde bemarkingsbenadering is volgens Kotler (1988:302-303) geleë in:

- Dit is dikwels onmoontlik vir een handelsmerk of produk om alle behoeftes van verbruikers te bevredig.
- Dit lei tot intense kompetisie in die groot segment.
- Die behoeftes van kleiner segmente word nie verstaan of bevredig nie.
- Groot segmente kan dikwels vanweë sterk kompetisie in die segment minder winsgewend wees.

Die ongedifferensieerde bemarkingsbenadering wat voor 1992 in die Wes-Transvaal Besigheideenheid gevolg is, is ondermeer die gevolg van:

- 'n produksie en verkoopsbenadering tot besigheid;
- toenemende druk om die koste van benadering te verlaag; en
- produksie en logistieke vereistes wat oor die jare aan bemaking gestel is en in bemarkingsprogramme opgeneem is.

- . Gedifferensieerde Bemarking

Sedert 1992 poog die Wes-Transvaal Besigheideenheid om meer gedifferensieërd die mark te benader.

Volgens Kotler (1988:303) sal 'n onderneming met 'n gedifferensieërde benadering in die meeste marksegmente kompeteer, maar sal pasgemaakte programme vir elke segment ontwikkel. Dit lei tot groter verkope met 'n meer gediversifiseerde produkreeks en bemarkingskanale maar verhoog ook die koste om besigheid te doen.

'n Meer gedifferensieërde benadering kan die volgende kostes verhoog:

- . Produk aanpassings kostes: Die koste om byvoorbeeld 'n enkelkorrel magnesium bevattende mengsel spesiaal vir 'n groot mielieprodusent te maak vereis navorsing, roumateriaal bergingsruimte en stel logistieke eise, wat nie met die standaard magnesiumvrye produk nodig sou wees nie. Die standaardproduk sou ook nie die klant se behoeftes aan magnesium bevredig nie.
- . Produksie koste: 'n Langer produkreeks veroorsaak vertraging in die produkproses vanweë die lang aanskakelingstye benodig tussen verskillende produkte in 'n groot kunsmis verkorelingsaanleg.
- . Administratiewe kostes: Verskillende bemarkingsplanne vir byvoorbeeld die besproeiingsgebied en die droëlandgebied vereis addisionele marknavorsing, vooruitskatting, verkoopsanalise, promosie, beplanning en kanaalbestuursvereistes.
- . Voorraadkoste: Hoewel dit algemeen aanvaar word dat voorraadhouding duurder word met 'n meer gedifferensieërde produkreeks (vanweë veiligheidsvlakke op elke produk), kan die Besigheideenheid in 1993 met 'n totale verskerping van voorraadbestuur, die koste verlaag teenoor die periode voor 1992. Die kostes sou egter nog laer gewees het met 'n ongedifferensieërde bemarkingsbenadering.
- . Promosie Kostes: Verskillende promosieprogramme vir elke segment vereis spesifieke kreatiewe advertensie beplanning en verhoogde promosiekoste. (Kotler, 1988:308).

Aangesien 'n gedifferensieerde bemarkingsbenadering beide verkope en kostes verhoog, kan die winsgewendheid van die strategie moontlik nie vir alle ondernemings geskik wees nie. Hulle kan dalk voel dat hulle reeds te veel segmente met te veel produkte moet bedien.

4.5 ONTWIKKELING VAN 'N BEMARKINGSPROGRAM

Die ontwikkeling van 'n bemarkingsprogram berus op verskillende bemarkingstrategieë, naamlik: Teikenmarkstrategie en Posisioneringstrategieë. (Heyns, 1990:43).

Sodra die teikenmarkstrategie bepaal is, word verskillende strategieë ten opsigte van produkte, distribusie, prys en bemarkingskommunikasie opgestel. Diè strategie vir die posisionering van die bemarkingsprogram verteenwoordig die benadering wat die onderneming sal volg in die teikenmark, om daardeur 'n kompeterende voordeel bo die mededingers te verkry. (Scheepers, 1987:58).

4.5.1 Produkstrategie

Die produkstrategie sal die volgende strategiese besluite behels:

- . Die siening in die maatskappy van wat sy produk is en watter behoeftes dit vervul.
- . Die klassifikasie van die maatskappy se produkte in verbruikersprodukte en/of industriëleprodukte.
- . Strategiese oorwegings in produk en diensbesluite wat aan die behoeftes van die onderneming se klante voorsien. (Heyns, 1990:47).

Die bemarkingsafdeling het volgens Cravens (1987:365) en Heyns (1990:47) vier belangrike bydraes om te maak tot 'n onderneming se produkstrategie, naamlik:

- . Mark en produkmarkontledings vir die ontwikkeling van produkte om die behoeftes van klante te bevredig.
- . Produkspesifikasies uit klant behoeftes te bepaal.
- . Die seleksie van die teikenmark- en posisioneringstrategie.
- . Nuwe produkbeplanning.

4.5.2 Distribusiestrategie

Bemaking vereis sorgvuldige besinning oor en keuses tussen alternatiewe distribusiekanale, waar die onderneming sy produkte aan die teikenmark wil aanbied. (Heyns, 1990:58). Die distribusie besluite rakende die transaksievloei en fisiese vloei van produkte, behels die oorweging van en die keuse tussen spesifieke distribusiekanale en fisiese verspreidingsmetodes met die oog op die optimale beskikbaarstelling van produkte of dienste aan die doelmark, met inagneming van bemarkingsdoelwitte. (Marx & Van der Walt, 1989:252).

Hoewel die distribusiefunksie in Kynoch Kunsmis Bpk. Deur 'n afsonderlike logistieke departement bedryf word en die struktuur moontlik nie geïntegreerde bemaking ondersteun nie, word daar toenemend eise aan bemaking gestel om behulpsaam te wees in die effektiewe verspreiding van Kynoch Kunsmis Bpk. produkte. Die belang van die bemakingsvertegenwoordiger in die bepaling van die distribusie behoeftes van klante, die bestuur van voorraad in gedesentraliseerde store en besendingsvoorraad, die beïnvloeding van kanaallede soos takbestuurders en stoormanne en die terugvoer oor geleenthede en probleme oor 'n wye geografiese gebied, kan nie onderskat word nie.

Die optimale distribusiekanaal van kunsmis, is onlangs in diepte ondersoek en moes die kritiek van al die belangrikste rolspelers in die landbou weerstaan. Dit was die direkte gevolg van een van die grootste kunsmisvervaardigers se besluit (Sasol Kunsmis in 1992) om sy bemakingsafdeling te sluit en om sy produkte hoofsaaklik deur die landbou Koöperasies te bemark. Die besluit was in ooreenstemming met die voorstelle vir 'n groothandel bemark-

ingstruktuur eerder as 'n geïntegreerde kleinhandel bemarkingstruktuur. (Venter & Ranwell, 1992:52) maar was in direkte kontras met die navorsing en aanbevelings van Heyns (1990:130) dat die verteenwoordigernetwerk van Sasol Kunsmis uitgebou word en die keuse van boere om in die toekoms hul aankopé eerder by verteenwoordigers as by Koöperasies te doen.

4.5.3 Prysstrategie

Kunsmisbemarking vind onder omstandighede van strawwe prys mededinging plaas. Onder normale omstandighede word prys bepaal volgens mededinging, koste en vraag. Van die drie is mededinging die kragtigste, omdat dit die boonste vlak van pryse bepaal. Mededinging het in indirekte invloed op prys vanweë die koste-effek. 'n Onderneming wat nie sy koste in lyn met mededingers kan bring nie, sal nie oor die langtermyn kan kompeteer nie. (Buell, 1985:513). Volgens Smith (1988:29) is die prysoorloë in die misstofbedryf hoofsaaklik die gevolg van oorproduksiekapasiteit en 'n dalende vraag na misstof sedert 1981.

Volgens (Haas, 1986:339) is die bepaling van 'n produk se prys egter nie so eenvoudig dat dit net aan die markkragte oorgelaat kan word nie. Die volgende faktore kan die prys van 'n produk beïnvloed:

- . Die produkstrategie wat die kwaliteit, produkeienskappe en dienste bepaal (Cravens, 1987:470).
- . Die distribusiestrategie wat die koste van verspreiding en kwaliteit van dienslewering by die afsetpunte bepaal. (Heuns, 1990:48).
- . Marktoestande, oormatige produksiekapasiteit, mededingerpryse, substituuat produkte, produklewenssiklus, groeitempo van die mark, markaandeel en die betaalvermoë van die mark. (Haas, 1986:339).
- . Die prysdoelwitte wat of winsgerig, verkope gerig of die behoud van die status quo ten doel kan hê. (Mc Carthy & Perreault, 1987:448)..

- Die produkmarkontleding wat inligting aangaande die koopkrag van die produkmark, die aantreklike teikenmarkte, die pryselastisiteit van vraag en die produkeienskappe en voordele verskaf. (Cravens, 1987:474).
- Die koste ontleding in terme van die koste van produksie, distribusie en bemarkingskommunikasie. (Bush & Houston, 1985 :609), die koste/volume verwantskappe (Evans & Berman, 1985:583), die mededingers se koste ontledings (Heyns, 1990:50), leerkurwe effekte op die koste van produksie (Cravens, 1987:478).
- Wetlike en etiese aspekte soos onder andere bepaal deur die Raad van Mededinging (Marx & Van der Walt, 1989:425).

In die verlede is die pryslys en prysbeleid vir Kynoch Kunsmis Bpk. sentraal saamgestel en met streng, rigiede voorskrifte in die markplek toegepas. Die desentralisasie strategie wat besluitnemingsmag afwentel na die besigheideenhede, skep nuwe verwagtinge en uitdagings in terme van die verantwoordelikheid en mag wat die Wes-Transvaal Besigheideenheid het, om sy eie prysstrategie binne die raamwerk van die maatskappy se strategie, op te stel.

4.5.4 Bemarkingskommunikasiestrategie

Bemarkingskommunikasie word omskryf as:

- die persoonlike en onpersoonlike oordrag van 'n boodskap;
- enige behoeftebevredigende produk, diens, persoonlikheid, plek, instelling of idee;
- die vervaardiger, aanbieder, eienaar, tussenganger en die verbruiker as moontlike uitsenders en/of ontvangers van die boodskap; en
- die boodskap aan ontvangers om hulle in te lig en/of herinner aan en/of te oorreed tot 'n bepaalde aksie. (Marx en Van der Walt, 1989:312).

Die persoonlike verkope-, advertensie- en verkoopsbevorderingstrategie van onderdele van die kommunikasiemengsel. (Scheepers, 1987:68).

Die meeste maatskappye in die misstofbedryf maak gebruik van verkoopsverteenwoordigers en hulle speel 'n kritiese rol in die bemaking van kunsmiss. Volgens Kotler (1988:698) is verkoopsverteenwoordigers baie effektief in die bereiking van sekere bemakingsdoelwitte, maar hulle is terselfdertyd baie duur. Die ontwerp en bestuur van persoonlikeverkope verdien besondere aandag.

Volgens Heyns (1990:52) word die waarde van die bemakingsverteenwoordiger dikwels onderskat, terwyl verskeie kritiese take in werklikheid deur die bemakingsverteenwoordiger uitgevoer word. Die volgende take word gewoonlik deur bemakingsverteenwoordigers uitgevoer:

- . Prospekter - Nuwe klante word gesoek en beïnvloed.
- . Kommunikasie - Inligting aangaande die onderneming se produkte, dienste, pryse en distribusiekanaal word aan klante oorgedra. (Heyns, 1990:52).
- . Diens - Probleme en behoeftes word ondersoek en opgelos of bevredig.
- . Verkope - Die verteenwoordiger ken die kuns van verkope, aanbieding, besware hanteer, oortuiging en die sluiting van die transaksie. (Heyns, 1990:53).
- . Versamel Inligting - Die versameling van inligting en die terugwaartse kommunikasie van alle relevante markinligting, geskied op 'n gereelde basis. Sien byvoorbeeld in weeklikse/maandelikse verslae en vooruitskattings.
- . Allokasie - Verteenwoordigers evalueer klante en allokeer skaars produkte tydens tekorte, byvoorbeeld in piekseisoen. (Kotler, 1988:665).

In die Wes-Transvaal Besigheideenheid word bo en behalwe die bogenoemde take, ook die volgende take deur bemerkings verteenwoordigers uitgevoer:

- . Die neem van grondmonsters en bemestingsbehoefte te bepaal.
- . Die skryf van bestellings op die boer se plaas.
- . Die verkryging van finansiering by koöperasies, banke en die opening van eie rekeninge. Verseker die tydige aflewering van produkte deur interne kommunikasie met die distribusie afdeling.
- . Bou van besigheidsverhoudings deur die lewering van veld-dienste aan huidige en potensiële gebruikers.
- . Sekere verteenwoordigers en veral tegnieseverkoopsmanne het oor die jare soveel tegniese kennis opgebou, dat hulle 'n bykans onontbeerlike bron van inligting in spesifieke gewas produksie tegnieke vir sekere van die boere geword het.
- . Bou die beeld van die maatskappy in sy bedieningsgebied deur verskeie gelokaliseerde promosie en advertensie-aksies.
- . Die invordering van uitstaande debiteure en die oplossing van probleme met rekeninge.
- . Die beïnvloeding en motivering van distribusiekanaallede.
- . Die beplanning, bestelling en beheer van besendingvoorraad in koöperasie takke en gedesentraliseerde store.
- . Die ondersoek na produk behoeftes, ontwikkeling, implementering, aanvaarding en prestasie in die markplek.
- . Die beïnvloeding van koopkrag, afleweringstye en betalingsgedrag van individuele kopers om by die maatskappy doelwitte te pas.
- . Die monitering van opposisie strategieë, suksesse en mislukkinge en die implementering van effektiewe teenvoeters.

Volgens Heyns (1990:53) kan persoonlike verkope as 'n verkoopstrategie, die volgende belangrike voordele oplewer:

- . Buigzaamheid - Kommunikasie kan so aangewend word dat dit die verbruiker en die verskaffer se behoeftes bevredig.

- . Omvattendheid - Die behoeftes van elke individuele klant kan op die plaas bepaal word en detail ingewikkelde inligting kan volledig voorsien word, wat by die spesifieke situasie pas.
- . Volle Aandag - Die volle aandag van die klant word verkry en kan behou word. (Scheepers, 1987:43).

Volgens Kotler (1988:678) vereis die ontwerp van die verkoopsmag die volgende besluite:

- . Verkoopsdoelwitte (byvoorbeeld verkope, prospektering, diens, inligting insameling).
- . Verkoopstrategie (byvoorbeeld verkoop alleen of as 'n span saam met landboukundige).
- . Verkoopstruktuur (byvoorbeeld organisasie van verkoopsareas).
- . Grootte van die verkoopsmag (byvoorbeeld volgens werkslading).
- . Verkoopsvergoeding (Salarisse, kommissie, bonusse, uitgawes, voordele).

Die bestuur van die verkoopsmag behels die werwing en keuring van verkoopsverteenwoordigers en die opleiding, rigtinggewing, motivering en evaluering van verkoops personeel. (Kotler, 1988:698).

Die doel van die verkoopsmag is om verkope te genereer uit die volgende:

- . Professionele verkoopmanskap.
- . Onderhandeling en
- . Verhoudingsbestuur. (Kotler, 1988:698).

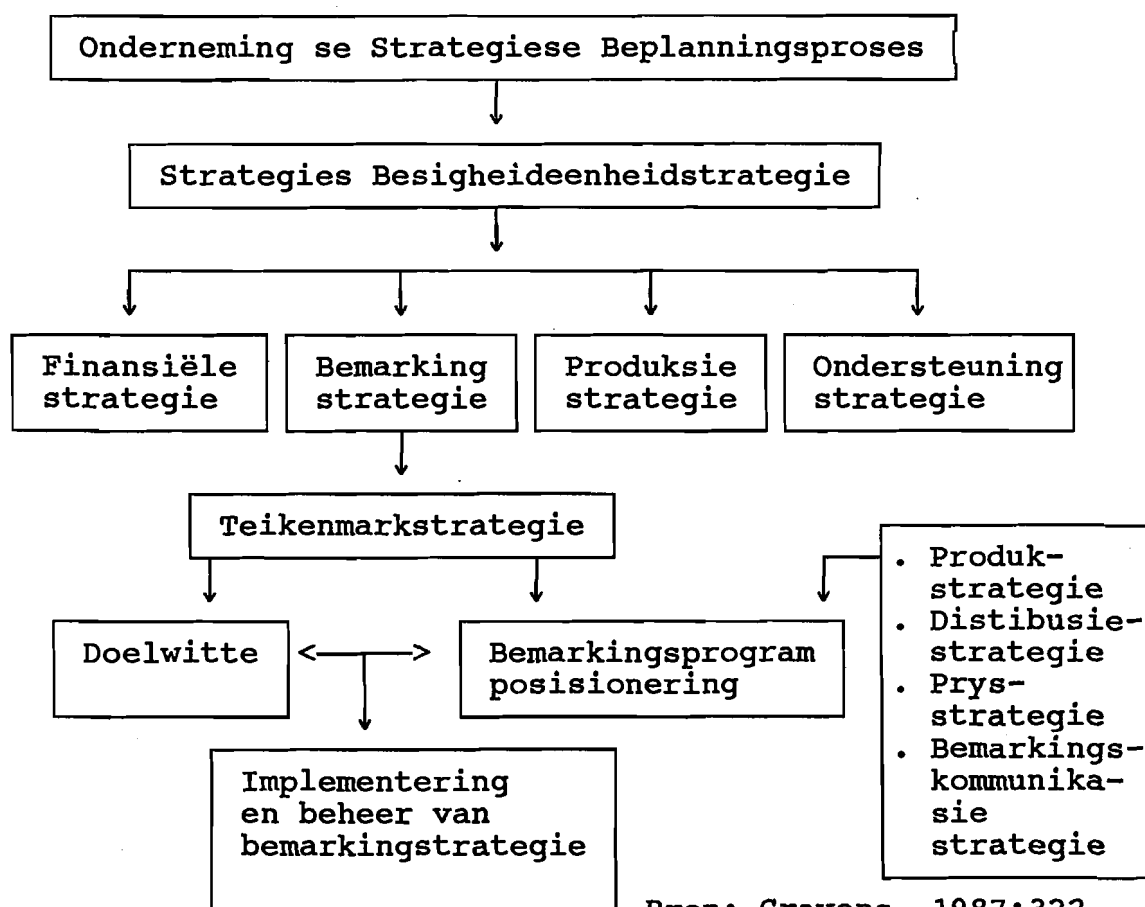
In Kynoch Kunsmis Bpk. word die koste/voordeel van persoonlike verkope voortdurend en toenemend ondersoek en bevraagteken. Dit is die natuurlike gevolg van 'n produksiegeoriënteerde benadering en kostedruk in 'n toenemende kompeterende omgewing. Huidig is die oortuiging op strategiese bestuursvlak, dat persoonlike verkope en direkte kontak met eindverbruikers, 'n kompeterende voordeel vir die maatskappy skep. Die noukeurige bestuur van die verkoopsmag is dus noodsaaklik om die markleierskap posisie te behou.

In die kunsmisnywerheid word baie klem gelê op persoonlike verkope. Advertensie, publisiteit en verkoopsgerigte bemarkingskommunikasie word ondersteunend gedoen. (Heyns, 1990:57).

4.6 BEMARKINGSPROGRAMME

Nadat 'n deeglike ontleding van die strategiese situasie gemaak is, en die bemarkingstrategie bepaal is en die teikenmarkte geïdentifiseer is, volg die ontwikkeling van bemarkingsprogramme. (Heyns, 1990:42). Volgens Cravens (1987:321) is die posisionering van die bemarkingsprogram die integrasie van strategieë vir produkte, prys, distribusie en bemarkingskommunikasie. Die integrasie van die onderneming- en bemarkingstrategieë word in figuur 4.8, p.155 aangedui.

FIGUUR 4.8 SAMEVOEGING VAN ONDERNEMING- EN BEMARKINGSTRATEGIEË



Kotler (1988:308) definieer posisionering as volg:

"Positioning is the act of designing the company's image and value offer so that the segment's customers understand and appreciate what the company stands for in relation to its competitors". Die posisioneringstaak bestaan uit drie stappe, naamlik: identifiseer 'n stel moontlike kompeterende voordele wat benut kan word, selekteer die regte voordele en kommunikeer die maatskappy se posisionerings konsep aan die mark. (Kotler, 1988:308).

Die strategie vir die posisionering van die bemarkingsprogram kan gestel word as die benadering wat die onderneming sal volg om die elemente van die bemarkingsmengsel naamlik produk, prys, bemarkingskommunikasie en distribusie aan te wend in die teikenmark, om daardeur 'n kompeterende voordeel bo die mededingers te verkry. (Scheepers, 1987:58).

Die kern van die bestaande bespreking is, dat die integrasie van die onderneming se bemarkingsmengsel, die elemente van sy posisioneringstrategie omskryf en dit laasgenoemde gebruik word om 'n kompeterende voordeel in die mark te verkry. Die stappe word kernagtig as volg opgesom:

- . Onderneming Strategie vir Kompeterende Voordeel: byvoorbeeld lae koste leierskap, differensiasie of fokus strategie.
- . Identifiseer stel moontlike kompeterende voordele vir onderneming: Deur byvoorbeeld aktiwiteitskoste telling analise.
- . Kies die kompeterende voordeel(e) wat werklik oor die langtermyn saak maak: Byvoorbeeld tegnologie, koste, kwaliteit, diens.
- . Kommunikeer die kompeterende voordeel deur 'n effektiewe posisioneringstrategie wat die elemente van die bemarkingsmengsel integreer.

4.7 SAMEVATTING

'n Strategiese benadering tot bemarking vereis 'n kontinue dinamiese proses van bemarkingsbeplanning, besluitneming, implementering, evaluasie en bestuur. Dit bestaan uit die ontleding van die eksterne- en interne omgewing, sowel as die ontleding van die mark en produk, waarna die strategiese opsies wat bestuur uitoefen die klant se behoeftes moet bevredig.

Strategiese bemarkingsbeplanning begin met die missie van die onderneming wat lei tot doelwitte en strategie vir elke Besigheideenheid. Die mark word ontleed in terme van die behoeftes, markgeleenthede, kopers, mededinging en strategiese bemarkingsituasie wat die onderneming konfronteer.

Die bemarkingstrategie word hoofsaaklik bepaal deur die posisie wat die onderneming in die markplek beklee. Daar is hoofsaaklik gekonsentreer op die alternatiewe bemarkingstrategieë wat vir 'n markleier in die kunsmisnywerheid beskikbaar is.

Die onderneming moet besluit in watter teikenmarkte opgetree sal word. Dit lei tot 'n posisionering strategie wat die produksstrategie, distribusiestrategie, prysstrategie en bemarkingskommunikasiestrategie insluit.

Die ontledings en strategieë word uiteindelik saamgevat in 'n strategiese bemarkingsplan.

In die volgende hoofstuk word die navorsing wat in die Besigheideenheid gedoen, is bespreek.

HOOFSTUK 5

NAVORSING IN DIE KUNSMISNYWERHEID

5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die besonderhede van die navorsing rakende die kunsmisnywerheid aangetoon. Empiriese data is versamel oor aspekte soos bemarkingskanale, dienste wat gelewer word en gelewer behoort te word, die pryse van kunsmis en dienste en bemarkingskommunikasie.

5.2 METODOLOGIE VAN DIE NAVORSING

Die navorsing is gedoen deur 'n vraelys telefonies te laat voltooi deur boere in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied. Die vraelys is aan die R.G.N. voorsien, wat die boere gebel het en wat die vraelys voltooi het.

5.3 DIE VRAELYS

5.3.1 Ontwikkeling van die vraelys

Die vraelys het uit 27 vrae bestaan. Die vraelys is opgestel om te bepaal wat die boere se voorkeure en behoeftes is ten opsigte van:

- . kunsmis aankope
- . dienste
- . distribusie van kunsmis
- . bemarkingskanale
- . die prys van kunsmis en dienste
- . die instansies wat dienste kan verskaf

Die demografiese inligting vir elke respondent, is verkry uit die klantkaart van elke respondent nadat die opname voltooi is.

5.3.2 Toetsing van die vraelys

Nadat die vraelys in finale vorm beskikbaar was, is tien boere gebel om die vraelys te voltooi as toetsvraelys. Die doel van die toetsing was om die tyd van voltooiing te bepaal, asook om die verstaanbaarheid van vrae te kontroleer en reg te stel indien nodig.

5.3.3 Opleiding

Die inhoud en doel van die vraelys is aan die personeel van die R.G.N. verduidelik, asook die prosedure wat gevolg moes word met die voltooiing daarvan.

5.3.4 Steekproef

'n Naamlys met telefoonnommers van die 130 belangrikste kunsmisverbruikers in die bedieningsgebied, is uit die klantdatabasis van die Besig-heideenheid opgestel. Die volgende riglyne is in die seleksie gebruik:

- . Die groot, medium en klein kunsmisverbruikers in elke verkoopsarea is geselekteer uit die klantdatabasis van elke verteenwoordiger. (Gestratifiseer met ewekansige seleksie).
- . Die klant kon enige van eie of mededingende onderneming se klante wees en is deur verteenwoordigers as belangrike klante aangedui.
- . Daar is gepoog om eweveel klante van mededingende ondernemings en eie klante te kontak.
- . Die vraelys is deur een opgeleide en professionele personeellid van die R.G.N. voltooi wat al die boere moes kontak. Die persoon was heeltemal onpartydig en het geen invloed op die oordeel van die klant uitgeoefen nie.

5.3.5 Respons

Daar is 'n naamlys van 130 boere voorsien, waarvan 98 boere gekontak is. Dit lewer dus 'n respons van 75,38%. Twee boere

wat gekontak is, het geweier om telefonies inligting te verstrek. 'n Goeie geografiese verspreiding van respondente is verkry deur te verseker dat 10 van die grootste boere in elke verkoopmanarea in die steekproef ingesluit word. Al die boere kom in die Wes-Transvaal Besigheideenheid se bedieningsgebied voor.

Die afleidings wat gemaak word, verwys na die resultate van die opname wat gemaak is. In die tabelle word die werklike aantal respondente aangedui wat die betrokke keuse of antwoord aangedui het. In alle gevalle word hierdie aantal respondente ook uitgedruk as 'n persentasie.

5.4 BEMARKING EN DIENSTE IN DIE KUNSMISNYWERHEID

5.4.1 Demografiese profiel van die respondente

Daar is gepoog om klein, medium en groot boere in elke verkoopgebied te betrek by die opname. Die demografiese profiel van respondente is uit die klantkaarte van respondente opgestel.

5.4.1.1 Ouderdom van die respondente

Uit die gegewens in tabel 5.1, p.160 blyk dat die grootste groep respondente, naamlik 78% tussen die ouderdom 31 en 50 jaar voorkom. Hierdie groep is gevestigde boere, terwyl 14% as jong boere beskou kan word en 17% as goed gevestigde boere beskou kan word.

TABEL 5.1 OUDERDOMSVERSPREIDING VAN RESPONDENTE

OUERDOM	AANTAL (%)	
20 - 30	14	14
31 - 40	41	42
41 - 50	26	27
60 +	3	3
TOTAAL	98	100

5.4.1.2 Taal van respondente

Die grootste getal respondente is Afrikaanssprekend volgens die gegewens in tabel 5.2,p.161.

TABEL 5.2 TAALGEBRUIK VAN RESPONDENTE

TAAL	AANTAL (%)	
AFRIKAANS	94	96
ENGELS	4	4
TOTAAL	98	100

5.4.1.3 Grondbesit

Al die respondente besit hul eie grond, naamlik 100%, terwyl 44% van die respondente grond by huur. Die gegewens word in totaal 5.3,p.161 aangedui.

TABEL 5.3 PLAASGROOTTE EN GRONDBESIT IN HEKTARE

PLAASGROOTTE (Hektaar)	AANTAL RESPONDENTE	
	EIE GROND	GEHUURDE GROND
0 - 500	16	12
501 - 1000	21	9
1001 - 1500	29	8
1501 - 2000	12	6
2001 - 2500	11	5
2501 - 3000	7	2
> 3000	2	1
TOTAAL	98	43

5.4.1.4 Grondgebruik

Die tipe gewas wat verbou word gee 'n aanduiding van die

kunsmisgebruikpotensiaal. Die meeste respondente verbou mielies en weiding. Uit die gegewens in Tabel 5.4,p.162 kan afgelei word dat daar baie van die respondente is wat meer as een van die betrokke gewasse verbou.

TABEL 5.4 BELANGRIKSTE GEWASSE WAT VERBOU WORD

GEWASSE	AANTAL RESPONDENTE
MIELIES	86
WEIDINGS	71
KORING	15
AARTAPPELS	9
SORGHUM	13
SONNEBLOM	27
GROENTE	9
VRUGTE	3
TABAK	3
ANDER (Bv. blomme)	7

Uit tabel 5.5,p.162 blyk dat die grootste persentasie van die respondente hul droëlande hoofsaaklik vir mielieproduksie aanwend.

TABEL 5.5 LANDE ONDER MIELIES AS 'N PERSENTASIE VAN DIE TOTAAL DROËLANDE ONDER BEWERKING

MIELIELANDE AS PERSENTASIE VAN DROËLANDE	RESPONDENTE GETAL
< 40%	12
41 - 70%	13
> 70%	73
TOTAAL	98

5.4.2 Klant Voorkeure en Behoeftes vir Kunsmisaankope

5.4.2.1 Die huidige situasie

In hierdie afdeling is gepoog om te bepaal hoe en waar die respondente hul kunsmis aankoop.

. Verskaffers

Uit die gegewens in tabel 5.6,p.163 word 'n aanduiding verkry van die aantal respondente wat by Kynoch Kunsmis Bpk. en by ander maatskappye hul kunsmisaankope doen.

TABEL 5.6 VERSKAFFER VAN WIE GEWOONLIK IN DIE VERLEDE GEKOOP IS (Vraag = Watter maatskappy se kunsmis gebruik u gewoonlik?)

	KYNOCHE		ANDER		TOTAAL	
	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)
Slegs Kynoch Kunsmis Bpk.	55	100	0	0	55	56
Veral Kynoch Kunsmis Bpk.	0	0	4	9	4	4
Kynoch Kunsmis Bpk. en Ander	0	0	14	33	14	14
Bietjie Kynoch Kunsmis Bpk.	0	0	2	5	2	2
Slegs Ander	0	0	23	53	23	23
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens Tabel 5.6,p.163 koop 56% van die respondente hul kunsmis slegs by Kynoch Kunsmis Bpk., terwyl 28% hul kunsmis slegs by ander maatskappye koop. Daar is 'n beduidende aantal respondente (20,41%) waar Kynoch Kunsmis Bpk. produkte reeds tot 'n meerdere of mindere mate gebruik word, hoewel hulle nog nie eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante is nie.

Volgens die terminologie wat algemeen in die Besigheideenheid gebruik word kan die klante dus soos volg in die verskillende bemarkingsplatforms ingedeel word, sien figuur 5.1,p.164.

FIGUUR 5.1 INDELING VAN RESPONDENTE IN BEMARKINGSPLATFORMS

AANKOOP PLATFORM (BUYING PLATFORM) V I P KLANTE = 55	
Werks Platform (Working Platform) Teikenklante = 20	Opposisie Klante (Marketing Platform) "Prospects" = 23

Die meeste (56%) van die boere koop slegs by Kynoch Kunsmis Bpk., terwyl 'n beduidende persentasie (38%) van die boere wat as opposisie klante beskou word, 'n gedeelte van hul kunsmis ook by Kynoch Kunsmis Bpk. koop. Slegs die helfte (53%) van die opposisie klante koop eksklusief by ander maatskappye as by Kynoch Kunsmis Bpk. Kynoch Kunsmis Bpk. het dus reeds 'n "voet in die deur" by 'n beduidende aantal opposisie klante.

Die steekproef, wat deur 'n onpartydige organisasie uitgevoer is, bevestig dat Kynoch Kunsmis Bpk. die markleier in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied is. Ongeveer 75% van die klante koop reeds eksklusief of gedeeltelik van Kynoch Kunsmis Bpk. se produkte.

• Plek van aankope

In tabel 5.7, p.165 word die voorkeure van klante, van waar en hoe; hulle in die verlede kunsmis aangekoop het, aangetoon.

TABEL 5.7 VOORKEUR VAN KLANTE VAN WAAR EN HOE IN DIE VERLEDE KUNSMIS AANGEKOOP IS (Vraag = Waar en hoe het u in die verlede kunsmis aangekoop?)

	KYNOCH (N)	(%)	ANDER (N)	(%)	TOTAAL (N)	(%)
OOR TOONBANK	2	4	15	35	17	17
KOÖPERASIE VERTEENWOOR- DIGER	2	4	0	0	2	2
VERTEENWOOR- DIGER AAN KOÖPERASIE	47	85	22	51	69	70
DIREK VAN MAATSKAPPY	3	5	1	2	4	4
ANDER	1	2	5	12	6	6
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die gegewens in Tabel 5.7, p.165 het 70% van die respondente in die verlede verkies om hul bestelling by 'n maatskappy verteenwoordiger te plaas wat daarna deur die koöperasie gefinansier is. Die resultaat beklemtoon die tradisionele verkoopsrol van die verteenwoordiger wat die bestelling op die plaas skryf en die tradisionele finansieringsrol van die koöperasie. Dit is opmerklik dat die metode veral sterk by tradisionele eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante voorkom, wat 85% van die eie klante die metode in die verlede verkies het. 'n Onbeduidende aantal eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante, het in die verlede verkies, om nie hul bestellings by die verteenwoordiger te plaas en deur die koöperasie te laat finansier.

Die meeste opposisie klante (51%) het in die verlede ook verkies om hul bestellings by verteenwoordigers te plaas en om dit by die koöperasie te laat finansier. Dit is opmerklik dat 'n beduidende proporsie (35%) van die opposisie klante in die verlede verkies het om hul kunsmis oor die koöperasie toonbank aan te koop.

Baie min klante het in die verlede by koöperasie verteenwoordigers (2%) hul kunsmis aangekoop. Soortgelyk het slegs 4% van die klante direk op eie rekening by die maatskappye gekoop en slegs 6% het van ander metodes gebruik gemaak.

Die resultate dui op die belangrike rol wat koöperasies in die bemarking van kunsmis in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied speel. In die steekproef het 17% van die respondente hul kunsmis oor die koöperasie toonbank gekoop. In totaliteit het die koöperasie (17% + 2% + 70%) 90% van die respondente gefinansier, terwyl 10% ander finansieringsbronne gebruik het.

. Die rol van die verteenwoordiger

Ten einde die rol van die verteenwoordiger te bevestig by respondente se kunsmisaankope, is aan boere wat by die koöperasie gekoop het, gevra of daar glad nie 'n verteenwoordiger van die maatskappy by die boer besoek afgelê het nie. Die resultate word in tabel 5.8, p.166 aangedui:

TABEL 5.8 DIE VERTEENWOORDIGHEID AL DAN NIE VAN 'N VERTEENWOORDIGER BY KLANTE WAT IN DIE VERLEDE BY KOÖPERASIES GEKOOP HET

	KYNOCHE KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)
VERTEENWOORDIGER HET WEL BESOEK	49	89	28	56	77	79
VERTEENWOORDIGER HET GLADNIE BESOEK	2	4	14	33	16	16
ANDER	4	7	1	7	5	7
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die resultate in tabel 5.8, p.166 het verteenwoordigers 79% van die respondente besoek wat by die koöperasie aangekoop het. Sestien persent is gladnie deur 'n verteenwoordiger besoek nie en 7% het op ander maniere (byvoorbeeld, agente en

mede boere) aangekoop. Dit is opmerklik dat verteenwoordigers 'n belangrike rol speel by klante wat kunsmis by koöperasies aankoop, terwyl daar 'n geleentheid bestaan vir verteenwoordigers om 21% van die boere te besoek wat huidig gladnie deur verteenwoordigers besoek word nie.

Die meeste van die boere wat gladnie deur verteenwoordigers besoek word nie, is opposisie klante en koop nie by Kynoch Kunsmis Bpk. kunsmis nie. By 33% van die opposisie klante, kom daar gladnie verteenwoordigers nie.

Van die Kynoch Kunsmis Bpk. klante wat hul kunsmis by die koöperasie aankoop, is 89% deur Kynoch Kunsmis Bpk. verteenwoordigers besoek. Van die opposisie klante wat kunsmis by koöperasies koop is slegs 56% deur hul verteenwoordigers besoek en 33% het geen besoeke ontvang nie.

Volgens die resultate in tabel 5.8, p.166 is Kynoch Kunsmis Bpk. se verteenwoordigers verbind tot die diens van klante, al koop hulle deur die koöperasie. Dit lyk asof die opposisie nie so sterk ingestel is, om boere te besoek wat deur die koöperasie koop nie.

Uit die voorafgaande bespreking kan afgelei word dat die meeste respondente:

- * Verkies om by Kynoch Kunsmis Bpk. hul aankope te doen.
- * Verkies om by Verteenwoordigers 'n bestelling te plaas.
- * Finansiering deur die koöperasie laat doen.
- * Wel deur verteenwoordigers besoek word.

Die Wes-Transvaal Besigheideenheid wat hoofsaaklik van verteenwoordigers gebruik maak en wat ingestel is om die koöperasies te ondersteun, is dus goed geposisioneer om aan die klante se behoeftes te voorsien.

5.4.2.2 Die Hekprysmetode van Bemarking

In hierdie afdeling is gepoog om te bepaal of die respondente in die toekoms 'n hekprysmetode van kunsmisbemarking, sonder eie veldpersoneel, sal ondersteun.

. Steun van die meeste boere

Die resultate van die vraag aan die respondente, of hulle dink die meeste van die boere sal die hekprysmetode ondersteun, word in tabel 5.9, p.168 aangetoon. Die vraag toets dus die respondent se gevoel oor die meeste ander boere se reaksie op die hekprysmetode van kunsmisbemarking.

TABEL 5.9 RESPONDENTE SE REAKSIE OOR DIE MEESTE BOERE SE ONDERSTEUNING VAN DIE HEKPRYSMETODE VAN KUNSMIS BEMARKING

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
MEESTE BOERE SAL HEKPRYS ONDERSTEUN	11	20	11	26	22	22
MEESTE BOERE SAL NIE DIE HEKPRYS ONDERSTEUN NIE	19	35	15	35	34	35
ONSEKER	25	45	17	40	42	43
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens tabel 5.9, p.168 dink slegs 22% van die respondente dat die meeste boere die hekprys sal ondersteun. Die meeste respondente (43%) is onseker oor die ondersteuning vir die hekprysmetode vir bemarking en 35% van die respondente dink nie die meeste boere sal die hekprysmetode van kunsmisbemarking ondersteun nie. Die meeste respondente was dus of onseker of het gedink die meeste boere sal nie die hekprysmetode van kunsmisbemarking ondersteun nie. Dieselfde reaksie is by beide Kynoch Kunsmis Bpk. en opposisie klante waargeneem. Hulle was grootliks onseker oor die reaksie van die meeste boere.

. Steun van die respondente

Die persoonlike voorkeur van die respondent en sy ondersteuning aan die hekprysmetode van kunsmisbemarking, word in tabel 5.10, p.169 aangetoon.

TABEL 5.10 PERSOONLIKE STEUN VAN RESPONDENT VIR DIE HEKPRYS METODE VAN KUNSMISBEMARKING

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
ONDERSTEUN WEL	13	24	15	35	28	29
ONSEKER	6	11	9	21	15	15
ONDERSTEUN NIE	36	65	19	44	55	56
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die resultate van tabel 5.10, p.169 was slegs 15% van die respondente onseker oor hul eie persoonlike ondersteuning van die hekprysstelsel. Die resultaat dui daarop dat die meeste respondente seker was van hul eie voorkeure, maar dat hulle volgens die resultate in tabel 5.9, p.168 onseker was oor die voorkeure van die meeste ander boere.

Die oorgrote meerderheid van die respondente, naamlik 56%, het persoonlik nie die hekprysmetode van kunsmisbemarking ondersteun nie. Dit is opmerklik dat 65% van die eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante, nie die hekprys ondersteun nie, terwyl 44% van die ander klante nie die hekprys ondersteun nie. Uit die resultaat kan afgelei word, dat die meeste Kynoch Kunsmis Bpk. klante in die steekproef, nie die hekprysmetode ondersteun nie, terwyl 'n beduidende aantal opposisie klante onseker is of dit wel ondersteun.

In totaliteit was die meeste respondente nie onseker van hul persoonlike keuse nie en die meeste ondersteun nie die hekprysmetode van kunsmisbemarking nie.

- Respondente wat die hekprysmetode van kunsmisbemarking ondersteun of onseker is.

In die totale steekproef (n-98) was daar 28 respondente wat wel die hekprysmetode van kunsmisbemarking ondersteun en 15 respondente was onseker. Aan diè respondente is gevra of hulle enige dienste sal mis, indien die metode gevolg word en die maatskappye hul veldpersoneel sou onttrek. Die resultate word in tabel 5.11,p.170 aangetoon.

TABEL 5.11 REAKSIE VAN RESPONDENTE WAT DIE HEKPRYS METODE ONDERSTEUN OP DIE VRAAG OF HULLE DIENSTE SAL MIS

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
SAL WEL DIENS MIS	4	21	4	17	8	19
SAL NIE DIENS MIS NIE	13	68	8	33	21	49
GEBRUIK NIE DIENSTE NIE	2	11	12	50	14	33
TOTAAL	19	100	24	100	43	100

Die oorgrote meerderheid van die respondente wat wel die hekprysmetode van kunsmisbemarking ondersteun, dink nie hulle sal die dienste van veldpersoneel mis nie (49%) of gebruik huidiglik nie die dienste nie (33%). Enkele respondente wat die bemarkingsmetode steun, dink hulle sal die dienste van veldpersoneel mis. Laasgenoemde het aangedui dat hulle die persoonlike diens en tegniese dienste van veldpersoneel sal mis.

- Respondente wat nie die hekprysmetode van kunsmisbemarking ondersteun nie.

In die totale steekproef (n = 98) was daar 55 respondente wat nie die hekprysmetode van kunsmisbemarking ondersteun nie. Aan die boere is gevra watter dienste hulle die meeste sou mis, indien hulle noodgedwonge by so 'n bemarkingstelsel moes inval. Die resultate word in tabel 5.12,p.171 aangedui.

TABEL 5.12 WATTER DIENSTE SAL RESPONDENTE MIS INDIEN 'N HEKPRYS BEMARKINGSTELSEL GEÏMPLEMENTEER WORD

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
PERSOONLIKE DIENS	19	53	11	58	30	55
TEGNIESE DIENS	15	42	6	32	21	38
ANDER DIENSTE	2	5	2	10	4	7
TOTAAL	36	100	19	100	55	100

Dit is belangrik om daarop te let dat die respondente gladnie deur die onafhanklike ondersoeker gelei is om aan te dui watter dienste gemis sal word nie. respondente kon vryelik hul antwoord gee, sonder dat die vraesteller enige aanduiding gegee het van watter dienste beskikbaar is.

5.4.3 Die Waarde van Diens vir Boere

5.4.3.1 Die Rand-Waarde van Diens

In hierdie afdeling is gepoog om 'n aanduiding te verkry van wat die rand waarde van dienste van kunsmismaatskappye vir die boer is. Vrae is gevra rondom die rand waarde van:

- Wetenskaplike gerekenariseerde bemestingsaanbevelings wat vir die boer besparings bewerkstellig.
- Agro-ekonomiese aanbevelings deur landboukundiges om die boer se winste te maksimeer.
- Die uitwerk en neem van bestellings in die gerief van die boer se eie huis of kantoor.
- Besikbaarheid van 'n tegniese persoon om probleme wat die boer met sy grond ondervind, op te los.
- Besikbaarheid van 'n verteenwoordiger vir die opvolg van bestellings en afleweringaangeleenthede.
- Toegang tot navorsing wat die boer se boerdery meer winsgewend kan maak.
- Die beskikbaarheid van 'n maatskappy se kunsmis in store naby

die klant.

- . Inligtingsdae of kursusse wat aangebied word of inligtingspamflette wat die boer ontvang.
- . Advies oor weidings en beplanning van voervloei

Hoewel hierdie afdeling van die vraelys dikwels lewendig deur respondente bespreek is, kon nie een van die respondente op enige van die vrae 'n sinvolle randwaarde bepaal nie. Die meeste respondente (68%) was van mening dat die dienste "waardevol" is, maar kon nie 'n randwaarde daaraan koppel nie.

5.4.3.2 Loods onderhoude met boere om die waarde van diens te bepaal

Ten einde die vraagstuk verder te ondersoek, is 136 boere persoonlik met 'n gestruktureerde vraelys by die Nampo Oesdag van Mei 1993 ondervra. Opsommend is die 5 vrae soos volg beantwoord:

Vraag 1. Is u bereid om te betaal vir 'n agro-ekonomiese bemestingsaanbeveling soos wat deur die Kynekon rekenaarprogram voorsien word?

	N	%
Ja :	116	85%
Nee :	<u>20</u>	<u>15%</u>
Totaal	<u>136</u>	<u>100%</u>

Vraag 2. Kan Kynoch Kunsmis Bpk. u besoek vir verdere bekendstelling van die aanbevelingsdiens?

	N	%
Ja :	135	99%
Nee :	<u>1</u>	<u>1%</u>
Totaal	<u>136</u>	<u>100</u>

Vraag 3. Moet kunsmisbemarking gepaard gaan met velddienste soos Kynoch Kunsmis Bpk. dit tans doen?

	N	%
Ja :	133	98%
Nee :	<u>3</u>	<u>2</u>
Totaal	<u>136</u>	<u>100</u>

Vraag 4. Waar staan Kynoch Kunsmis Bpk. se velddienste in vergelyking met ander instansies in u omgewing?

	N	%
Die Beste	: 99	73
Gemiddeld	: 31	23
Nie Goed nie:	<u>6</u>	<u>4</u>
Totaal	<u>136</u>	<u>100</u>

Vraag 5. Moet die koste van velddienste by die prys van kunsmis ingesluit wees of verkies u om afsonderlik daarvoor te betaal?

	N	%
Ingesluit	: 72	53
Afsonderlik:	<u>64</u>	<u>47</u>
Totaal	<u>136</u>	<u>100</u>

Die resultate van die aanvullende ondersoek by die Nampo Oesdag ondersteun die resultate van die telefoniese ondersoek in die opsig dat:

- . Boere waarde heg aan velddienste en bereid is om daarvoor te betaal.
- . Daar 'n vraag is na agro-ekonomiese aanbevelings.
- . Boere voel Kynoch Kunsmis Bpk. moet voortgaan met velddienste.
- . Die dienste van Kynoch Kunsmis Bpk. goed vergelyk met diè van ander instansies.
- . Boere onseker is oor hoe die koste van velddienste verhaal moet word en hoe die waarde van diens bepaal moet word.

'n Aanduiding van die belangrikheid vir boere van die verskeie diens aktiwiteite van die verteenwoordiger, tegniese adviseur, die onderneming en die bestuur van die onderneming word in die navorsing van Heyns (1990:95 - 100) verkry.

5.4.3.3 Die Waarde Persepsie van Boere oor Dienste

In hierdie afdeling is gepoog om te bepaal of boere bereid sou wees om meer te betaal vir hul kunsmis by Kynoch Kunsmis Bpk.,

wat velddienste verskaf, as by Sasol kunsmis wat geen dienste verskaf nie en wat slegs op die hekprys metode van kunsmis-bemarking aangewese is. Die respondente is deeglik ingelig oor al die belangrikste dienste wat Kynoch Kunsmis Bpk. deur veldpersoneel aanbied, voordat hul waarde persepsie van diens bepaal is.

In tabel 5.13,p.174 word die resultaat van die respondente se reaksie op die vraag of hulle bereid is om meer te betaal vir kunsmis om diens te verkry, aangetoon.

TABEL 5.13 RESPONDENTE SE BEREIDWILLIGHEID OM MEER TE BETAAL VIR HUL KUNSMIS, INDIEN HULLE VAN DIE DIENSTE GEBRUIK SOU MAAK

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
BEREID OM MEER TE BETAAL	38	69	18	42	56	57
NIE BEREID OM MEER TE BETAAL NIE	16	29	23	53	39	40
NIE VAN TOEPASSING	1	2	2	5	3	3
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die resultate in tabel 6.13,p.174 is die meerderheid respondente (57%) bereid om meer te betaal vir hul kunsmis indien hulle van die dienste gebruik sou maak. Dit is opmerklik dat 69% van die eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante, bereid is om meer te betaal vir hul kunsmis as hulle van die dienste gebruik sou maak, terwyl slegs 42% van die ander klante bereid is om dit te doen. Dit blyk dus dat bykans 7 uit elke 10 eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante, bereid is om meer vir hul kunsmis te betaal by Kynoch Kunsmis Bpk. as by Sasol Kunsmis of Omnia Kunsmis omdat hulle van Kynoch Kunsmis Bpk. se velddienste gebruik maak.

By die ander respondente wat hoofsaaklik by Sasol Kunsmis of

Omnia Kunsmis koop, is die meerderheid klante (53%) nie bereid om meer te betaal vir hul kunsmis omdat hulle diens verkry nie. 'n Minderheid van 29% van die eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante, is ook nie bereid om meer vir hulle kunsmis te betaal omdat hulle van die velddienste gebruik maak nie. In totaliteit was 40% van die respondente nie bereid om meer te betaal vir hul kunsmis met diens nie. Indien Kynoch Kunsmis Bpk. dus sou besluit om meer te vra vir sy kunsmis, as byvoorbeeld Sasol Kunsmis, is daar 'n kans dat 29% van sy huidige eksklusiewe klante verloor kan word en dat 53% van die opposisie klante nie gewerf sal kan word nie - hoofsaaklik omdat die boere nie bereid is om 'n premie op hul kunsmis te betaal vir die diens wat by Kynoch Kunsmis Bpk. verkrygbaar is nie.

In die Wes-Transvaal Besigheideenheid waar primêr 'n groei-strategie met beoogde markaandeel vergroting huidig gevolg word, is die bogenoemde prysstrategie nie toepaslik nie, aangesien die Besigheideenheid die risiko sal moet loop om bykans 30% van sy huidige eksklusiewe kopers te verloor en 53% van die opposisie klante vanweë hul pryssensitiwiteit vir die Besigheideenheid ontoeganklik sal wees.

5.4.4 Die behoefte aan weidings voorligting en voervloeibeplanning

Aangesien die meeste van die respondente weidings verbou, sien tabel 5.4, p.162 en die oppervlakte onder aangeplante weidings jaarliks volgens die Nasionale Grondomskakelingskema toeneem, is die vraag na weidingsvoorligting en voervloeibeplanning ondersoek. Die Wes-Transvaal Besigheideenheid van Kynoch Kunsmis Bpk. beskik ook oor die dienste van 'n spesialis weidingskundige.

Die resultate van die ondersoek word in tabel 5.14, p.176 aangetoon.

TABEL 5.14 BEHOEFTE VAN RESPONDENTE VIR WEIDINGSVOORLIGTING EN VOERVLOEIBEPLANNING DIENS

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
Ja, Beskik oor Behoefte	8	15	5	12	13	13
Nee, Het nie Behoefte	22	40	22	51	44	45
Nie van Toepassing	25	45	16	37	41	42
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die inligting in tabel 5.4, p.176 beskik 45% van die respondente nie oor 'n behoefte ten opsigte van weidingsvoorligting en voervloeibeplanning nie. Slegs 13% van die respondente het 'n pertinente behoefte aan die diens uitgespreek. Soveel as 87% van die respondente dink nie hulle het 'n behoefte aan die diens nie of dink nie dit is van toepassing in hul boerdery nie.

Die voortsetting en/of bemerking van die diens benodig dringend verdere aandag aangesien so min respondente die voordele van die diens in hul boerdery besef en/of benodig. Die belang van 'n weidingsadviesdiens word verder gekompliseer deur 'n groot groep boere (42%) wat nie die toepassing van weidingsvoorligting in winsgewende boerdery besef nie en

- Onkundigheid van boere oor die optimale weidings benutting bestuursprogramme en die winsgewendheid van bemesting op weidings.
- 'n Nypende tekort aan kundigheid op die vakgebied.
- 'n Toenemende groter oppervlak onder aangeplante weidings wat 'n hoë plantvoedsel behoefte het.

5.4.5 Integrasie van die velddienste van Kynoch Kunsmis Bpk. Oesbeskerming en Kynoch Veevoere

Aangesien Kynoch Kunsmis Bpk. oor aparte bemarkingsafdelings met

veldpersoneel vir elkeen van die kunsmis, oesbeskerming en veevoere maatskappye beskik, is die moontlikheid ondersoek om al die produkte deur dieselfde bemarkingspan te verkoop. Dit kan wesenlike koste besparings deur personeel rasionalisasie bewerkstellig en kan die effektiwiteit van verkooppersoneel verhoog. Die resultate van die ondersoek word in tabel 5.15, p.177 aangetoon.

TABEL 5.15 RESPONDENTE SE VOORKEUR/AFKEUR OM KUNSMIS, OESBESKERMING EN VEEVOERE BY DIESELFDE VERTEENWOORDIGER AAN TE KOOP

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
VOORKEUR (JA)	14	25	13	30	27	28
AFKEUR (NEE)	27	49	23	53	50	51
WEET NIE (ONSEKER)	11	20	4	9	15	15
NIE VAN TOEPASSING	3	5	3	7	6	6
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens tabel 5.15, p.177 sal die meeste respondente, naamlik 51%, nie verkies om al die drie insette by dieselfde verteenwoordiger te koop nie. Slegs 28% van die respondente het 'n voorkeur uitgespreek om wel al die insette by dieselfde verteenwoordiger te koop. Daar was 25% van die respondente wat nie 'n voorkeur of 'n afkeur uitgespreek het nie.

In die praktyk sou die samevoeging van die onderskeie bemarkingspanne impliseer dat 'n individuele verteenwoordiger slegs oor die kundigheid, vermoë en tyd beskik, om slegs een van die insette behoorlik te diens. Die respondente wat 'n voorkeur vir geïntegreerde verkope uitgespreek het is in 'n opvolg vraag gevra om hul voorkeur/afkeur uit te spreek indien 'n kunsmisverteenvoordiger wat slegs die kunsmis kan diens - ook die ander insette sou verkoop. Die resultate word in tabel 5.16, p.178 aangetoon.

TABEL 5.16 RESPONDENTE SE VORKEUR/AFKEUR OM ALLE KYNOCH INSETTE BY 'N KUNSMIS VERTEENWOORDIGER TE KOOP, WAT NIE DIENSTE KAN VERSKAF OP OESBESKERMING CHEMIKALIEË EN VEEVOERE NIE

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
VOORKEUR (JA)	7	13	3	7	10	10
AFKEUR (NEE)	4	7	9	21	13	13
ONSEKER (WEET NIE)	3	5	1	2	4	4
VERKIESLIK NIE	41	75	30	70	71	72
TOTAAL	55	100	43	100		100

Volgens die data in tabel 5.16,p.178, het al die respondente wat in tabel 5.15,p.177 onseker was van hul reaksie op geïntegreerde verkope, nou ook besluit om dit eerder af te keur as hulle nie dienste op oesbeskerming en veevoere kan verkry nie. Daar was dus 71 respondente wat dit afkeur.

Van die 27 respondente wat dit aanvanklik goedgekeur het, het 13 besluit om dit af te keur en 4 was onseker, toe hulle verneem die verteenwoordiger sal nie die oesbeskerming en veevoere kan diens nie.

Uiteindelik is daar slegs 10% van die respondente, wat 'n voorkeur het om ook oesbeskerming en veevoere by hul kunsmisverteenvoordiger, sonder enige dienste van die nuwe produkte, te koop. In opvolg besoeke aan die 10 boere is vasgestel dat hulle huidiglik goeie dienste ontvang by ander verteenwoordigers van oesbeskerming en veevoer maatskappye en dat hulle dit slegs sal oorweeg om die produkte by hul kunsmisverteenvoordiger te koop, indien hy 'n prysvoordeel aan hulle kan verskaf. Die boer keur dus die rasionalisasie van dienste slegs goed, indien die koste voordeel van rasionalisasie met 'n prysvoordeel aan hulle deur-gegee word. Hulle was uiters pryssensitief en die indruk is gelaat dat indien die kunsmisverteenvoordiger nie altyd weselik laer pryse kan aanbied as hul oesbeskerming- en veevoerverteenvoordigers nie, sal hul verkies om te koop waar hulle die beste

diens kry.

Die resultaat is in ooreenstemming met vorige ervaring, waar die integrasie van die bemarkingsafdelings van Kynoch Kunsmis Bpk. en Kynoch Oesbeskerming, onsuksesvol was.

In 'n poging om te bepaal hoeveel is klante bereid om meer te betaal, om dienste saam met hul kunsmis te ontvang, is aan klante gevra watter persentasie kan die kunsmis duurder wees. Die resultate word in tabel 5.17,p.179 aangedui.

TABEL 5.17 WATTER PERSENTASIE KAN KUNSMIS MET DIENS DUURDER WEES AS KUNSMIS SONDER DIENS

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
PERSENTASIE GENOEM	1	2	0	0	1	1
WEET NIE	37	67	18	42	54	55
NIE BEREID OM MEER TE BETAAL NIE	17	31	25	58	43	44
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die resultate in tabel 5.17,p.179 is 44% van die respondente nie bereid om meer te betaal vir diens met kunsmis nie. Die meerderheid (55%) is wel bereid om meer te betaal vir kunsmis met diens, maar weet nie watter persentasie duurder nie. Slegs een respondente was bereid om 'n persentasie te noem. Die respondente was dus nie gewillig om 'n persentasie premie te koppel aan diens nie.

In 'n opvolgvraag is aan die respondente gevra of 'n geldwaarde sou help om die koste van diens te bereken. Die resultate word in tabel 5.18,p.180 aangedui.

TABEL 5.18 GELDWAARDE OM DIE KOSTE VAN DIENS TE BEREKEN

	KYNOCHE KLANT		ANDER KLANT		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
WEET NIE	1	2	2	5	3	3
NIE BEREID OM BEDRAG TE NOEM	17	31	25	58	42	43
WEL BEREID OM DUURDER TE BETAAL VIR KUNSMIS	38	69	16	37	56	57
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die resultate in tabel 5.18, p.180 is die meerderheid respondente wel bereid om meer vir hulle kunsmis te betaal. Respondente wat nie bereid was om meer vir kunsmis met diens te betaal nie, was ook nie bereid om 'n geldwaarde aan diens te koppel nie.

Die bereidwilligheid van respondente om afsonderlik vir privaat-dienste te betaal, is vervolgens bepaal. Die respondente is gevra of hulle bereid is om te betaal vir dienste wat hulle wel gebruik, al bied 'n privaat konsultant dit aan. Die doel was om te bepaal of respondente bereid is om apart slegs vir die dienste wat hy wel gebruik te betaal en nie dit wat hy kan gebruik nie. Die resultate word in tabel 5.19, p.181 aangedui.

TABEL 5.19 BEREIDWILLIGHEID OM VIR PRIVAATDIENSTE AFSONDERLIK VAN KUNSMIS TE BETAAL

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
BEREID OM TE BETAAL	9	16	12	28	21	21
NIE BEREID OM TE BETAAL	8	15	15	35	23	23
OOK BEREID OM MEER VIR KUNSMIS TE BETAAL	38	69	16	37	54	55
TOTAAL	53	100	43	100	98	100

Verreweg die meerderheid (21% + 55% = 76%) is bereid om te betaal vir diens op een of ander wyse. Die meerderheid van die respondente (55%) is eerder bereid om meer te betaal vir hulle kunsmis, indien hulle 'n diens saam met dit ontvang. Daar was 44% van die respondente wat nie bereid was om meer vir kunsmis met dienste te betaal nie. Van die 44 respondente wat nie bereid was om meer vir kunsmis met dienste te betaal nie, was ongeveer die helfte, naamlik 21, wel bereid om afsonderlik vir privaat dienste te betaal en 23 was nie bereid om te betaal vir privaatdienste nie.

Volgens die resultate in tabel 5.19,p.181 is slegs 'n klein minderheid, nl. 21% van die respondente, bereid om vir privaatdienste afsonderlik van kunsmis te betaal. Hoewel 'n verskeidenheid organisasies in die landbou, huidig neig om afsonderlik betaling vir dienste te eis, is slegs 'n minderheid van die lede in die mark bereid om daarvoor te betaal.

Dit is opmerklik dat 69% van die eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante dit verkies om eerder meer vir hul kunsmis te betaal, omdat hulle 'n goeie diens verkry, terwyl slegs 37% van die opposisie klante bereid is om dit te doen.

5.4.6 Instansies wat dienste verskaf

In 'n poging om te bepaal wie die dienste behoort te verskaf, is aan die respondente gevra wie hulle reken kan die dienste die beste lewer, Die resultate word in tabel 5.20, p.182 aangetoon.

TABEL 5.20 WATTER INSTANSIES KAN DIENSTE DIE BESTE LEWER

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
KOÖPERASIES	10	18	11	26	21	21
MAATSKAPPYE	37	67	18	42	55	56
PRIVAAT	3	5	11	26	14	14
ANDER	5	9	3	7	8	8
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die resultate in tabel 5.20, p.182 kan afgelei word dat die respondente oorweldigend meen dat die maatskappye die dienste die beste kan verskaf. Slegs 21% van die respondente dink dat Koöperasies die dienste effektief sal kan verskaf. 'n Klein minderheid van die respondente dink dat privaat konsultante of ander instellings (byvoorbeeld die staat) die dienste die beste kan verskaf.

In 'n opvolgvraag is aan die respondente gevra of hulle meen dat koöperasies beter kan voldoen aan die verwagtinge waaraan hulle gewoond is. Die resultate word in tabel 5.21, p.183 aangedui.

TABEL 5.21 KAN KOÖPERASIES BETER VOLDOEN AAN DIENS VERWAGTINGE
WAARAAN RESPONDENTE GEWOOND IS

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
JA	8	15	9	21	17	17
NEE	39	71	22	51	61	62
WEET NIE	5	9	11	26	16	16
ANDER	3	5	1	2	4	4
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die resultate in tabel 5.21,p.183 dink die oorweldigende meerderheid (62%) van die respondente nie, dat koöperasies beter aan die verwagtinge sal kan voldoen waaraan hulle gewoon is nie. Die reaksie was veral sterk onder eksklusiewe Kynoch Kunsmis Bpk. klante. By die ander klante was daar 'n groter mate van onsekerheid en 'n groter persentasie wat gemeen het dat koöperasies moontlik beter aan hul verwagtinge sal kan voldoen, as by Kynoch Kunsmis Bpk. klante.

Volgens die resultate in tabelle 5.20,p.181 en 5.21,p.182 lewer die maatskappye die beste spesialis dienste wat aan die respondente se verwagtinge voldoen.

5.4.7 Probleme met veldpersoneel

Respondente is gevra of hulle enige probleme met landboukundiges en verteenwoordigers ondervind. Die resultate word in tabel 5.22,p.184 aangetoon.

TABEL 5.22 PROBLEME MET LANDBOUKUNDIGES EN/OF VERTEENWOORDIGERS

	KYNOCH KLANTE		ANDER KLANTE		TOTAAL	
	N	%	N	%	N	%
PROBLEEM MET LBK'S	1	2	0	0	1	1
PROBLEEM MET VERT.	2	4	2	5	4	4
GEEN PROBLEME NIE	49	89	32	74	81	83
NIE VAN TOEPASSING	3	5	9	21	12	12
TOTAAL	55	100	43	100	98	100

Volgens die resultate in tabel 5.22, p.184 ervaar 'n baie klein minderheid van die respondente enige probleem met hul verteenwoordigers of landboukundiges. Die oorweldigende meerderheid van al die respondente was baie tevrede met die diens wat hulle by landboukundiges en verteenwoordigers van die maatskappye ontvang het.

5.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate uiteengesit van 'n opname wat onder klante van die kunsmisnywerheid in die Wes-Transvaal Besigheideenheid bedieningsgebied, gedoen is. Die resultate is deur middel van 'n gestruktureerde vraelys en telefoniese opname bekom. Die vrae is spesifiek opgestel om behulpsaam te wees in die bestuur van dienste in die Besigheideenheid.

In die volgende hoofstuk word gevolgtrekkings gemaak en aanbevelings word gedoen op grond van die resultate wat uit die vraelys verkry is.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word afleidings gemaak uit die resultate soos uiteengesit in hoofstuk vyf, asook aanbevelings gemaak rakende bemarkingstrategieë en die bestuur van dienste in kunsmisbemarking in die Wes-Transvaal Besigheidsenheid van Kynoch Kunsmis Bpk..

6.2 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.2.1 Demografiese beeld van die teikenmark

Die mark is oor 'n wye ouderdomsreeks versprei. Volgens tabel 5.1,p.160 is soveel as 78% van die boere in die teikenmark tussen die ouderdom van 31 en 50 jaar. Die ouderdomsverspreiding moet in gedagte gehou word tydens alle bemarkingspogings.

Die mark bestaan volgens tabel 5.2,p.161 primêr uit Afrikaanssprekende blanke boere, terwyl ander taal en bevolkingsgroepe in beperkte hoeveelhede voorkom.

6.2.2 Geografiese verspreiding, plaasgroottes en gewasse

Al die streke binne die geografiese navorsingsgebied is verteenwoordig in die steekproef. Die mark is egter nie noodwendig verdeel soos wat die streke in die studie verteenwoordig is nie.

Uit die resultate van tabel 5.3,p.161 kan afgelei word dat die meeste boere hulle eie grond besit en 'n groot persentasie huur gronde by. Plaasgroottes wissel oor 'n wye spektrum van kleiner as 500 hektaar tot groter as 3 000 hektaar.

Die gewasse wat in die teikenmark verbou word is hoofsaaklik mielies, weidings en sonneblom. Die afleidings kan gemaak word uit die gegewens van boere wat tans diè gewasse verbou in tabel 5.4,p.162. Die meeste boere bedryf 'n gediversifiseerde boerdery waarin 'n verskeidenheid gewasse met verskillende kunsmisbehoef-tes en bemestingspraktyke verbou word.

6.2.3 Klantvoorkeure en behoeftes vir kunsmisaankope

. Voorkeur aan verskaffers

Volgens die resultate in tabel 5.6,p.163 kan afgelei word dat die meeste boere in die teikenmark reeds goed bekend met Kynoch Kunsmis Bpk. se produkte en dienste is. 'n Groot persentasie (56%) boere koop eksklusief kunsmis by Kynoch Kunsmis Bpk. aan. Ongeveer die helfte van die ander boere koop gedeeltelik hul kunsmis by Kynoch Kunsmis Bpk. Slegs 23% van die boere in die teikenmark koop eksklusief kunsmis by ander verskaffers as Kynoch Kunsmis Bpk.

Hoewel geleenthede vir markaandeeluitbreiding vir Kynoch Kunsmis Bpk. meer beperk is in die Wes-Transvaal, as in ander streke in die Republiek van Suid-Afrika, is daar voldoende uitbreidingsgeleenthede by boere wat huidig nog nie eksklusief Kynoch Kunsmis Bpk. produkte aankoop nie en/of boere wat huidig eksklusief kunsmis by Sasol Kunsmis en Omnia Kunsmis aankoop. By die meeste van die klante het Kynoch Kunsmis Bpk. reeds toegang, aangesien die maatskappy bekend is en sommige van hulle reeds gedeeltelik by Kynoch Kunsmis Bpk. aankoop.

. Plek en metode van kunsmisaankope

Volgens die resultate in tabel 5.7,p.165 kan afgelei word dat die meeste boere in die teikenmark verkies om hul kunsmis by 'n maatskappy verteenwoordiger te bestel en dan finansiering deur die koöperasie te laat doen. Dit is opmerklik dat 70% van die boere in die teikenmark diè aankoopsmetode verkies. Die afleiding kan gemaak word dat die tradisionele verkoopsrol van die verteenwoordiger wat die bestelling op die plaas skryf

en die tradisionele finansieringsrol van die koöperasië steeds aan die behoeftes van die oorgrote meerderheid van die boere in die teikenmark voldoen.

Huidig verkies baie min boere in die teikenmark alternatiewe bemarking en finansieringsmetodes. Indien koöperasies oor die medium langtermyn sou besluit om geleidelik uit finansiering in die landbou te beweeg en dit eerder aan finansieële instellings oor te laat, sal die invloed van koöperasies in kunsmisbemarking dienoooreenkomstig verlaag.

Volgens tabel 5.7, p.165 koop 17% van die klante huidig hulle kunsmis by koöperasiestore. Pogings van koöperasies in die teikenmark, om stoorverkope te verhoog, ten einde hul infrastruktuur maksimaal te benut, pas by die veranderde aankoopspatrone van boere wat graag hulle kunsmis nader aan die plantseisoen by gerieflik geleë store wil afhaal. Die metode van bemarking is egter nie koste effektief nie, aangesien die addisionele hantering en voorraadkoste by eindverbruikers verhaal sal moet word. Uiteindelik is direkte aflewering op die plaas, steeds die mees ekonomiese distribusiemetode. Daar is na beraming slegs genoeg stoorruimte om ± 20% van die totale verbruik deur store te kanaliseer.

• Hekprysmetode van kunsmisbemarking

Die meerderheid klante in die teikenmark ondersteun nie die hekprysmetode van kunsmisbemarking nie. Indien die metode van bemarking egter op die klante in die teikenmark afgedwing sal word, sal hulle die persoonlike en tegniese dienste van veldpersoneel mis. Die afleidings word gemaak aan die hand van die resultate in tabelle 5.9, p.168; tabel 5.10, p.169 en tabel 5.11, p.170.

• Die waarde van diens in kunsmisbemarking

Hoewel die klante in die teikenmark algemeen oortuig is dat diens waardevol is, is hulle nie bereid om 'n randwaarde aan diens te koppel nie. Die meerderheid is egter bereid om meer

te betaal vir hulle kunsmis, indien hulle van Kynoch Kunsmis Bpk. se velddienste gebruik maak. Geen sinvolle waarde of persentasie kon deur die ondersoek bepaal word vir dienste gelewer nie.

. **Privaatdienste**

Die klante in die teikenmark verkies eerder om meer te betaal vir hulle kunsmis ten einde die dienste te ontvang. Volgens die resultate in tabel 5.19, p.181 is slegs 21% van die klante in die teikenmark bereid om afsonderlik vir privaatdienste deur konsultante te betaal.

. **Instansies wat bemarkingsdienste verskaf.**

Die oorweldigende meerderheid van die klante in die teikenmark is oortuig dat die maatskappye die beste bemarkingsdienste vir kunsmis kan verskaf. Diè klante dink ook nie dat koöperasies beter aan hul verwagtinge sal kan voldoen as die maatskappye nie. Dit blyk dus dat die boere in die teikenmark 'n behoefte het aan die spesialiteitsdienste wat die kunsmismaatskappye kan verskaf en dat hulle van mening is dat privaat instansies die dienste die beste kan voorsien. Die afleidings kan gemaak word uit die resultate in tabel 5.20, p.182 en tabel 5.21, p.183.

. **Tevredenheid met Velddienste**

Oor die algemeen is die boere in die Wes-Transvaal Besigheidseenheid se bedieningsgebied tevrede met die vlak van dienslewering wat deur veldpersoneel verskaf word. Die ondersoek toon dat die meeste boere in die steekproef dink dat Kynoch Kunsmis Bpk. se velddienste die beste is in vergelyking met ander instansies wat dienste verskaf en min probleme word met veldpersoneel ervaar. Die afleiding word ondersteun deur die resultate in tabel 5.22, p.184 en die resultate van die aanvullende ondersoek wat op p.172 tot p.173 aangetoon word.

. **Weidingkundige Aanbevelings**

Die ondersoek toon in tabel 5.14, p.176 dat min van die klante

in die teikenmark die waarde van professionele weidingskundige diens besef. In die lig van die toename in die oppervlak onder weidings, die hoë misstofverbruik van weidings, die tyd wanneer kunsmis op weidings gebruik word en die potensiële winste van optimasle weiding bemesting en benutting - behoort die diens meer aggressief bemark te word.

. Dienslewering met direkte bemarking

'n Verskeidenheid van dienste word aan klante gelewer in die direkte bemarking van kunsmis. Sommige daarvan vereis kapitale investering, byvoorbeeld grondontledingsdienste en die waarde daarvan in die bemarkingspoging moet bepaal word. Aangesien daar in die Wes-Transvaal egter 'n ooraanbod van grondontledingsdienste by verskeie laboratoria bestaan en die klante nie noodwendig 'n eie laboratorium as 'n kompeterende voordeel beskou vir 'n kunsmismaatskappy nie, kan die ontledingsdiens uitgekonnekteur word maar veldpersoneel moet steeds die monsters neem en die aanbevelings maak.

. Die verteenwoordigers

Die verteenwoordigers is 'n belangrike skakel tussen die onderneming en sy klante. Volgens Heyns (1990:120) verwag die klante professionele optrede van veldpersoneel. Die volgende optrede van verteenwoordigers word deur klante as belangrik geag:

- * Lande moet eers besoek word voordat aanbevelings gemaak word.
- * Verteenwoordigers moet namens die onderneming met klante kan onderhandel.
- * Verteenwoordigers moet altyd eerlik wees.
- * Afsprake moet gemaak word voordat boere besoek word.
- * Verteenwoordigers moet instaat wees om nuwe tegnieke en inligting aan boere oor te dra.
- * Verteenwoordigers moet deelneem aan die aktiwiteite van boereverenigings en studiegroepe.
- * Die kalliëreer van planters word slegs deur sommige klante

as 'n waardevolle diens beskou. Dit blyk dat klante hierdie basiese take self kan uitvoer trwyl verteenwoordigers meer gespesialiseerde aktiwiteite kan uitrig.

. Die Landboukundiges

Daar is kortliks na sekere take van die landboukundiges verwys. Heyns (1990:121) maak die gevolgtrekking dat 76,7% van die klante verwag dat die landboukundige aanbevelings moet doen en nie die verteenwoordiger nie. Die betrokkenheid van landboukundiges by georganiseerde landbou en die beskikbaarheid van kundigheid aan klante, word as belangrik beskou.

Dit blyk dat Kynekon bemestingsaanbevelingsprogram wye ondersteuning in die markplek het en dat klante die aanbevelingsprogram selfs teen betaling sal benut. Die afleiding word ondersteun deur die resultate van die aanvullende ondersoek wat op p.172 tot p.173 uiteengesit word.

Die huidige struktuur van die Wes-Transvaal Besigheidsenheid inkorporeer soveel moontlik landboukundigheid op verteenwoordigersvlak, terwyl hulle ook die ondersteuning van besigheidsgeoriënteerde landboukundiges op operasionele vlak geniet. Huidig word slegs tegniese gekwalifiseerde landboukundiges as tegnieseverkoopmanne in die gebied aangestel. Die landboukundiges is steeds verantwoordelik vir die rekenaaraanbevelings wat deur verkooppersoneel gemaak word.

. Die Onderneming

Volgens Heyns (1990:121) kan kunsmisverskaffers dit ook oorweeg om ander landbouinsette te verskaf. Volgens die resultate van hierdie ondersoek vereis die klante in die teikenmark egter gespesialiseerde dienste op elkeen van die insette. Die meeste boere het ook nie die gedagte ondersteun nie en het aangedui dat hulle slegs geïntegreerde bemerking sal ondersteun, indien die kostevoordeel van rasionalisasie met wesenlikie prysvoordele aan hulle deurgegee sou word.

6.3 BEMARKINGSTRATEGIEË

6.3.1 Distribusiestrategieë

As gevolg van die fisiese eienskappe van kunsmis as produk en die eienskappe van die verbruikers daarvan, is die keuse van distribusiekanale beperk (Heyns, 1990:122). Die ondersoek toon dat direkte bemarking via die onderneming se verteenwoordiger, steeds die mees algemene suksesvolle bemarkingsmetode is en vir die onmiddellike toekoms sal bly.

In sekere gebiede soos in Brits en in die Witwatersrand sal stoorverkope 'n belangrike rol speel, aangesien die klante klein hoeveelhede meer gereeld regdeur die jaar self by store wil afhaal. In die gebiede kan 'n premie vir verkope deur die store verhaal word.

Direkte aflewering met vragmotors per padmotordiens word tans en in die toekoms verkies. Klante vereis kleiner en vinniger aflewering wat op ooreengekome skedule geskied. Spooraflewering na depots in die Wes-Transvaal, bied aantreklike moontlikhede aangesien die infrastruktuur van SpoorNet onderbenut is. Aangesien spoorvervoer per ton goedkoper raak hoe verder die vraag op die spoor vervoer word, is hierdie metode van vervoer meer geskik vir aflewering buite die natuurlike bemarkingsplan van Kynoch Kunsmis Bpk.

Huidig hanteer ongeveer 85% van die boere hul kunsmis in 50 kg sakke. Die oorblywende boere gebruik vloeibare kunsmis en baie min boere verkies losmaathantering van korreelprodukte. Die verwagting is dat die vraag na vloeibare kunsmis kan toeneem tot ongeveer 25% van die totale verkope.

Volgens die resultate in tabel 5.7, p.165 word daar huidig 90% van alle kunsmisverkope deur die koöperasies gefinansier. Die verwagting is egter dat die tradisionele finansierings rol van koöperasies in die toekoms kan verander en dat alternatiewe

bronne van finansiering 'n toenemende rol sal speel. Die volgende alternatiewe kan oorweeg word naamlik koöperasie produksieleninge, handelsbanke, verskafferskrediet en kontantverkope. Uiteindelik sal die instansies met die mees aantreklike krediet beleid oor die langtermyn, die meeste besigheid finansier. Ten einde die beste voorligting oor kredietvoorsiening aan klante te maak, behoort veldpersoneel in detail onderrig te ontvang oor kredietvoorsiening in die landbou.

6.3.2 Produkstrategieë

Die vervaardiging van helderoplossing vloeibare kunsmis produkte behoort in die toekoms spesiale aandag te verdien, aangesien daar 'n groeiende vraag na dië produkte in die Wes-Transvaal bedieningsgebied is.

Hoewel die neiging in die VSA is om massavermengings eenhede regdeur die produksiegebied te versprei, is daar nie in die Wes-Transvaal Besigheideenheid 'n onderliggende behoefte vir spesifiek massamengsels nie. Al die plantbehoefte van die belangrike gewasse kan met die tradisionele enkelkorrel produkte van die Kynoch aanlegte bevredig word. Vermengingsaanlegte verskaf egter belangrike strategiese voordele met addisionele produksiekapasiteit in die piekseisoen en voorskrifmengsels kan vir spesifieke behoeftes daar vermeng word.

6.3.3 Bemarkingskommunikasie

Die verkoopsbevordering van produkte en ondernemings wat die produkte verskaf, is oor die algemeen groot koste-items in 'n onderneming se bedryfsbegroting. Huidig beslaan hierdie kostes ± 5% van omsat. Indien die kostes wat nie direk tot verkoopsbevordering bydra nie, maar wat huidig 'n groot deel van die bemarkings begroting uitmaak afgetrek word, dan is die direkte bemarkingskoste ongeveer 3,5% van die omset.

Die studie het aangetoon dat die persoonlike vorme van verkoopsbevordering, soos deur veldpersoneel uitgevoer, deur respondente as belangrik geag word. Alternatiewe bronne van verkoopsbevordering, soos brosjures, advertensies en selfs die verpakking kan ook belangrike instrumente wees om inligting oor te dra. Die resultate van die ondersoek word deur die navorsing van Heyns (1990:126) ondersteun.

6.3.4 Prysstrategieë

Volgens Heyns (1990:125) bestaan die persepsie by boere dat kunsmis te duur is, verkies die boere 'n prys wat vir 'n jaar lank vasgestel word en is die vroeë afleweringrabat (VAR) stelsel, hoogs aanvaarbaar.

6.4 TERREINE VIR VERDERE NAVORSING

'n Studie behoort gedoen te word oor die moontlikheid om in sekere gebiede van die bedieningsgebied, 'n premie te plaas op kunsmis wat met spesiale dienste verkoop word.

Verdere navorsing oor die effek van veranderings in die basispunt stelsel van vervoerverhaling, kan belangrike besparings vir die bedryf beteken.

6.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die belangrikste gevolgtrekkings gemaak. Daar is na aanleiding van die respondente se reaksie sekere aanbevelings gemaak. Die aanbevelings ondersteun 'n bemarkingstrategie wat berus op 'n totale kwaliteitsbenadering in elk van die markmengsel strategieë en wat deur professionele veldpersoneel tot uitvoering gebring word.

BIBLIOGRAFIE

ABELL,D.F & HAMMOND,J.S. 1979. Strategic market planning:problems and analytical approaches.Englewood Cliffs,N.J.:Prentice-Hall.

AMSEL,W.F. 1990. Trends in raw material availability, fertilizer consumption and prices. Chairman report FSSA Supplies Subcommittee:16-19.

BOTHA,T. & RANWELL,J.F. 1987. Graanproduksie in die RSA en Bemesting:'n perspektief op onlangse tendense. Fertilizer Review 1987:15-17.

BRUNETTE,M.S. 1990. The South African fertilizer industry - Can it meet the needs of the future? FSSA journal 1990:26-29.

BUELL,V.P. 1985. Marketing management:a strategic planning approach. Singapore:Mc Graw-Hill.

BUSCH,P.S. & HOUSTON,M.J. 1985. Marketing: strategic foundations. Homewood,Ill.:Irwin.

CRAVENS,D.W. 1982. Strategic marketing.Homewood, Ill.:Irwin.

CRAVENS,D.W. 1987. Strategic marketing. Homewood,Ill.:Irwin.

EVANS,J.R. & BERMAN,B. 1985. Marketing.New York:Macmillen.

FSSA
kyk
MISSTOFVERENIGING VAN SUID-AFRIKA.

HAAS,R.W. 1986. Industrial marketing management:text and cases. Boston,Mass.:Kent.

HEYNS,G.F. 1990. Distribusiestrategieë vir die bemarking van kunsmis in die sentrale gebied. Potchefstroom. Anmag Uitgewers.(Skripsie(MBA)-PU vir CHO).

KOTLER,P. 1986. Principles of marketing. Englewood Cliffs,N.J.:Prentice-Hall.

KOTLER,P. 1988. Marketing management:analysis, planning, implementation and control. Englewood Cliffs,N.J.:Prentice-Hall.

KOTLER,P. 1989. Marketing management:analysis, planning, implementation and control. Sixth Edition. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.

MARX,S. & VAN DER WALT,A. 1989. Bemarkings-bestuur. Kaapstad:Juta.

MC CARTHY,E.J. & PERREAULT(Jr),W.D. 1987. Basic marketing.Homewood,Ill:Irwin.

MINNAAR,H.R.1989. Die ontwikkeling van 'n bemarkings-kommunikasieplan vir 'n onderneming in die landbouchemiese nywerheid. Potchefstroom.(Skripsie(MBA)-PU vir CHO).

MISSTOFVERENIGING VAN SUID-AFRIKA.JOERNAAL. 1992.

MVSA

kyk

MISSTOFVERENIGING VAN SUID AFRIKA.

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

PRIDE,W.M. & FERRELL,D.C. 1987. Marketing. Boston,Mass.:Mifflin.

RANWELL,J.F. 1987. Kunsmisoorsig:trends in fertilizer usage in South Africa. Pretoria. Misstofvereniging van Suid-Afrika.

REIBSTEIN,D.J. 1985. Marketing:concepts, strategics and decisions. Englewood Cliffs,N.J.:Prentice-Hall.

SCHEEPERS,E.G. 1987. An analysis of the distribution strategics of the life assurance industry in South Africa. Potchefstroom(Skripsie(MBA)-PU vir CHO).

SMITH,O.G. 1988. Tendense in bemarking. Misstofvereniging van Suid-Afrika Joernaal,1:27-30.

THOMPSON,A.A. & STRICKLAND III,A.J. 1990. Strategic management concepts and cases. Forth Edition. Homewood,Ill:Irwin.

VAN HEERDEN,H. 1987. Die Suid-Afrikaanse misstofbedryf in diens van die land en landbou. Kunsmisoorsig 1987:6-9.

VENTER,G.C.H. & RANWELL,J.F. 1992. Tendense in die Suid-Afrikaanse kunsmismark. Fertilizer Society of South Africa journal:49-52.

VILJOEN,M.F. & LAUBSCHER,J.M. 1989. Departement van Landbou-
ekonomie. Landbou in die Vrystaat oor dertig jaar. Verslag
2(89).UOVS. Gebaseer op die 1989-streekskonferensie van die
Kamer van Koophandel van die Oranje-Vrystaat. Welkom. April.

VON SOLMS,J.C. 1987. Foreword. FSSA. Fertilizer Review.

BYLAE

VRAELYTE

INDIEN "NEE" BY VRAAG 6:

8. Indien u noodgedwonge by so 'n bemarkingsmetode moet inval, watter diens(te) sou u die meeste mis?

..... U

Is dit moontlik dat u vir ons 'n aanduiding kan gee wat die diens wat kunsmismaatskappye gewoonlik lewer, vir u werd is?

Watter geldwaarde heg u (byvoorbeeld) aan

9. 'n Bemestingsaanbeveling wat deur 'n rekenaar voorberei is wat, sonder wanvoeding, vir u die goedkoopste kombinasie en hoeveelhede aangee, en wat op u plaas aan u gelewer word? En waardeur 'n besparing van R5 tot R20 per hektaar moontlik is? R..... V

10. 'n Besoek van 'n landboukundige wat u kan help om (bo en behalwe hierdie rekenaaruitdruk) die hoeveelhede en soorte wat u benodig, so te kies dat u wins maksimum kan wees ('n rekenaar word vir die doel ingespan) R..... W

11. Die uitwerk en neem van u bestelling in die gerief van u eie huis of kantoor? (Kyk bladsy 3) R..... X

12. Besikbaarheid van 'n tegniese persoon om probleme wat u met u grond ondervind, op te los? (Kyk voorbeelde op bladsy 3) R..... Y

13. Besikbaarheid van 'n verteenwoordiger vir opvolg van bestellings en afleweringaangeleenthede? (Kyk bladsy 3) R..... Z

14. Toegang tot navorsing wat u boerdery meer winsgewend kan maak? (Voorbeelde op bladsy 3) R..... A

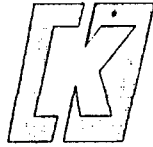
15. Die beskikbaarheid van u maatskappy se kunsmis in store naby u? (Kan self gaan laai indien u kortkom) R..... B

16. Inligtingsdae of kursusse wat aangebied word of inligtingspamflette wat u ontvang? (Sien bladsy 3) R..... C

17. Advies oor weiding en beplanning van voervloei? (Sien bladsy 4 vir voorbeelde) (Boer nie met vee nie: (x)) R..... D

18. Sou u verkies om u kunsmis, oesbeskermingsmiddels en veevoere by dieselfde persoon te koop?
Ja (1)
Nee (2) E

19. INDIEN "JA": Al sou dit beteken hy kan u byvoor-
beeld slegs ten opsigte van kunsmis 'n diens bied?
Ja (1)
Nee (2) F
- U het nou gehoor van al die dienste wat u saam met u kunsmis
kan ontvang....
20. Is u bereid om meer vir u kunsmis te betaal indien
u daarvan gebruik maak?
Ja (1)
Nee (2) G
21. Indien "Ja": Watter persentasie duurder? R..... I
22. Dink u dat die geldwaarde wat u aan die ver-
skillende dienste wat ons netnou genoem het, toegeken
het, gebruik sou kon word om die fooi vir die dienste
te bepaal indien u daarvoor sou moes betaal?
Ja (1)
Nee (2) J
23. Is u bereid om te betaal vir die dienste wat u
gebruik? Al bied 'n privaat konsultant dit aan?
(Dit wil sê dienste wat u WEL gebruik en nie dit
wat u KAN gebruik nie).
Ja (1)
Nee (2) K
24. Wie reken u kan hierdie dienste die beste lewer?
(MOENIE ANTWOORDE LEES NIE)
Koöperasie (1)
Maatskappy (2)
Privaat (3) L
25. Meen u 'n koöperasie kan beter voldoen aan u
verwagtinge waaraan u gewoond is (dit is wat
hy tans van sy maatskappy ondervind indien hy
deur 'n verteenwoordiger gekoop het.)
Ja (1)
Nee (2)
Weet nie (3) M
26. Noudat ons gepraat het van die dienste wat 'n
kunsmismaatskappy kan aanbied, en u dink terug
aan die verlede, was daar enige aspekte wat u
probleme besorg het wat u landboukundige betref?
(Noem)
Ja (1)
Nee (2)
Nie van toepassing (3) N
27. En wat u verteenwoordiger betref?
(Noem)
Ja (1)
Nee (2)
Nie van toepassing (3) O



KYNOCH KUNSMIS BEPERK

NAAM : _____

ADRES : _____

TEL. NR. : _____

1. MOET KUNSMISBEMARKING GEPAARDGAAN MET VELDDIENSTE SOOS KYNOCH DIT TANS DOEN?

JA	
NEE	

2. WAAR STAAN KYNOCH SE VELDDIENSTE IN VERGELYKING MET ANDER INSTANSIES IN U OMGEWING?

BESTE	
GEMIDDELD	
NIE SO GOED	

3. MOET KOSTE VAN VELDDIENSTE BY PRYS VAN KUNSMIS INGESLUIT WEES OF VERKIES U OM AFSONDERLIK DAARVOOR TE BETAAL (M.A.W. NET DIE DIENSTE WAT U BENODIG?)

INGESLUIT	
AFSONDERLIK	

VOLTOOI DIE SLAGSPREUK EN KOM IN AANMERKING VIR 'N PRYSTREKKING!

AS ALLES OORWEEG IS

IS DAAR

GENIET DIE DAG!