

**'N STRATEGIESE BESKOUIING VAN VERHOUDINGSBEMARKING : 'N  
TEORETIESE PERSPEKTIEF.**

**JACOBUS WYNAND SCHEEPERS**

Skripsie

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad



in die

**Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe**

aan die

**Randse Afrikaanse Universiteit**

Studieleier : Prof. C. J. Jooste

**JOHANNESBURG**  
November 1996

## **DANKBETUIGING**

**Graag spreek ek my dank uit teenoor die volgende persone wat behulpsaam was met die voltooiing van hierdie studie:**

- \* My studieleier, Prof. C.J. Jooste vir sy inspirerende en opbouende kommentaar;
- \* My vrou, Leigh vir haar hulp en ondersteuning;
- \* My ma vir haar belangstelling en morele ondersteuning;
- \* My vriende en kollegas wat uit hul pad gegaan het om van hulp te wees (spesifiek Bronnie en Debbie vir hul hulp en bystand);
- \* My Skepper, sonder wie ek tot niks in staat is nie.

Jacobus Wynand Scheepers  
JOHANNESBURG  
November 1996



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

# **INHOUDSOPGAWE**

	Bladsy
<b>HOOFSTUK 1</b>	
<b>INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN STUDIE</b>	
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	2
1.3 Doel van die studie	3
1.4 Beperkinge van die studie	4
1.5 Hoofstukindeling	5
<b>HOOFSTUK 2</b>	
<b>'N STRATEGIESE BEMARKINGSBESTUURSMODEL</b>	
2.1 Inleiding	7
2.2 Die konsep van strategie	11
2.2.1 Die komponente van strategie	11
2.2.2 Die hiërargie van strategie	13
2.3 Die proses van bemarkingstrategieformulering	15
2.3.1 Schoemaker se model van strategieformulering	16
2.3.2 McDonald se model van bemarkingstrategieformulering	18
2.4 Die strategiese rol van bemarking	21
2.4.1 Die rol van bemarking in die formulering van strategie	21
2.4.2 Markoriëntasie as mededingende voordeel	23
2.4.2.1 Die konsep van mededingende voordeel	23

## **INHOUDSOPGAWE (vervolg)**

2.4.2.2	Markoriëntasie as differensiële verskil	25
2.5	Slot	27

### **HOOFSTUK 3 VERHOUDINGSBEMARKING**

3.1	Inleiding	29
3.2	Verhoudingsbemarking - 'n definisie	30
3.3	Die evolusie van verhoudingsbemarking	32
3.3.1	Vanaf transaksiebemarking na verhoudingsbemarking	33
3.3.2	Vanaf 'n funksionele bemarkingsproses na 'n kruis-funksionele benadering	35
3.3.3	Vanaf 'n werwingsfokus na 'n kliënteretensiebenadering	36
3.4	Die uitgebreide bemarkingsmengsel	38
3.5	Verhoudingsbemarking se volledige verwysingsraamwerk	41
3.6	Slot	48

### **HOOFSTUK 4 DIE STRATEGIESE WAARDE VAN VERHOUDINGSBEMARKING**

4.1	Inleiding	50
4.2	Die strategiese impak van verhoudingsbemarking	51
4.2.1	Die omvang van verhoudingsbemarking	51

## **INHOUDSOPGAWE (vervolg)**

4.2.2	Verhoudingsbemarking en ondernemingskultuur	52
4.2.3.	Die voordele verbonde aan suksesvolle verhoudingsbemarking	54
4.2.4	Verhoudingsbemarking se rol in die formulering van strategie	59
4.2.5	Verhoudingsbemarking as mededingende voordeel	60
4.3	Slot	61

## **HOOFSTUK 5 SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

5.1	Inleiding	63
5.2	Strategiese bemarking	63
5.3	Verhoudingsbemarking	64
5.4	Gevolgtrekkings	65
5.4.1	Verhoudingsbemarking se rol in die formulering van strategie	65
5.4.2	Topbestuursbetrokkenheid	67
5.5	Aanbevelings	68
5.6	Slotgedagte	69
	<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>70</b>

## **INHOUDSOPGAWE (vervolg)**

### **LYS VAN FIGURE**

2.1	Markoriëntasie as mededingende voordeel	27
3.1	Verskuiwing in verhoudingsfokus	34
3.2	Die kruis-funksionele benadering	36
3.3	Die uitgebreide bemarkingsmengsel	41
3.4	Die leer van kliënteloyaliteit	43
3.5	Die effek van interne bemarking	48
4.1	Verhoudingsbemarking as mededingende voordeel	61



## HOOFSTUK 1 - INLEIDING, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN STUDIE

### 1.1 Inleiding

Daar bestaan 'n indrukwekkende hoeveelheid naslaanwerke wat konsentreer op bemarking en bemarkingsverwante sake; soveel te meer wanneer die lig op die meer resente onderwerp van verhoudingsbemarking gewerp word. Hierdie begrip word as die mees onlangse verwikkeling in die bemarkingswêreld erken, en lok wye bespreking uit. Payne (1995:19) bevestig bogenoemde wanneer hy dit onomwonde stel dat "relationship marketing has become a topic of great interest to many organisations."

Die impak van hierdie nuwe bemarkingsfokus, word deur alle sektore - industrieël, dienste en verbruikersgoedere - ervaar en beklemtoon. Dit gee daartoe aanleiding dat al hoe meer ondernemings toenemend daarna streef om hul mededingende voordeel te baseer op verhoudings-georiënteerde strategieë.

Bemarking is tradisioneel gemoeid met die verhoudings tussen die onderneming en sy kliënte. Lucas (1989:16) bevestig as volg:

*"Bemarkingsoriëntering erken die interafhanklikheid tussen die onderneming en die verbruiker."*

By implikasie bestaan verhoudingsbemarking dan reeds vanaf vervloë dae. Hierdie stelling word ondersteun deur Morris (1994:4) wanneer hy redeneer dat hierdie nuwe paradigma nie veel verskil van die tradisionele, onderliggende aard van die bemarkingsteorie nie. Hoewel die bogenoemde argument water dra, bly dit steeds 'n voldwonge feit dat die bemarkingsteorie in 'n nuwe era inbeweeg het, naamlik die erkenning van die waarde wat deur effektiewe bestuur van langtermynverhoudings toegevoeg word - 'n voordeel wat deur beide die onderneming en die kliënt ervaar word.

Hierdie studie poog om die beweging na 'n verhoudingsgeoriënteerde bemarkingsfokus te ondersoek en dit dan verder te voer deur dit in 'n strategiese perspektief te stel. Met ander woorde, die daarstelling van 'n strategiese verhoudingsbemarkingbenadering wat daarna streef om die waargenome waardetoevoegings tot die onderneming en sy kliënt te maksimeer.

## 1.2 Probleemstelling

Die evolusie van die bemarkingsteorie se nuutste verwikkeling, naamlik verhoudingsbemarking, is besig om die onderliggende aard van bemarking sodanig te verander dat die fokus nou op die verkry en behou van kliënte val, in stede van die tradisionele werwingsfokus - hoofsaaklik gebaseer op die werwing van nuwe kliënte. Hierdie nuwe fokus noodsaak die onderneming om 'n langtermyn verhoudingsbenadering na te streef.

Die probleem wat deur hierdie studie aangespreek word, is gesetel in die gebrek aan 'n strategiese langtermynverhoudingsfokus deur ondernemings. Koekemoer (1995:6) maak bogenoemde duidelik wanneer hy sê dat bestuur vandag soveel transaksies moontlik in die beskikbare tyd wil aanpas, wat daartoe lei dat minder tyd beskikbaar gestel word om verhoudings met kliënte te bou. Laasgenoemde gee daartoe aanleiding dat strategie, en meer spesifiek bemarkingstrategie bloot net nog 'n bestuursfunksie word - 'n situasie wat die waargenome toegevoegde waarde van die kliënt op die agtergrond plaas. Hierdie probleem word verder gekompliseer wanneer Christopher et al (1991:34) dit as volg verduidelik :

*“While most companies recognize the importance of strategy, relatively few actively develop a formal strategy with the notion of relationships constantly in mind.”*



'n Verdere probleem wat uit bogenoemde voortspruit is 'n gebrek aan 'n strategiese fokus waarvolgens ondernemings hul verhoudingsbemarkingsaktiwiteite kan rig. Bogenoemde kan daartoe aanleiding gee dat ondernemings op 'n dwaalspoor geplaas word rakende:

- (i) hul posisie in die mark;
- (ii) die kwaliteit van verhoudinge met huidige kliënte;
- (iii) watter strategie sal slaag om die onderneming se visie te bereik.

Hierdie probleem raak die diepste wese van enige onderneming, en kan tot ondergang lei indien dit nie suksesvol aangespreek word nie.

### 1.3 Doelwitte van die studie

#### 1.3.1 HOOFDOELSTELING

Die groeiende verwagtinge asook die dalende lojaliteite van verbruikers, noodsaak ondernemings om 'n langtermynfokus aan te neem en sodoende deur middel van 'n verhoudingsfokus, 'n strategie te ontwikkel wat 'n wenresepspele uitspel. Die hoofdoel van hierdie studie is om die strategiese waarde van verhoudingsbemarking sodanig uit te lig dat ondernemings kennis neem van die mededingende voordeel wat behaal kan word deur die onderliggende waardes van verhoudingsbemarking in die strategiese bemarkingsproses toe te pas.

#### 1.3.2 NEWEDOELWITTE

Die newedoelwitte van hierdie studie kan in die volgende hoofkomponente uiteengesit word :

- (i) 'n basiese agtergrond van die strategiese rol wat bemarking in die onderneming vervul ;

- (ii) 'n bespreking van die evolusie van bemarking, met die fokus op die ontwikkeling van verhoudingsbemarking, asook die implikasies daarvan vir die hedendaagse onderneming;
- (iii) 'n ondersoek na die strategiese waarde van verhoudingsbemarking, asook die wyse waarop dit bydra tot die bereiking van 'n volgehoue mededingende voordeel.

#### 1.4 Beperkinge van die studie

- 1.4.1 Die spektrum van kennis wat gedek word, maak bloot voorsiening vir die strategieformuleringsproses en raak nie die praktiese toepassing van die implimenteringsproses aan nie, aangesien dit poog om 'n strategiese perspektief op verhoudingsbemarkingsbeginsels te werp vir ondernemings wat hulself in die dienste-, industriële- en verbruikersmarkte bevind. Die implimentering van die spesifieke verhoudingstrategie sal verskil na gelang van die tipe mark en situasie waarin die onderneming homself bevind.
- 1.4.2 Die studie spreek nie al die strategiese bemarkingsbestuursaspekte aan nie, aangesien die onderneming deur middel van effektiewe bestuur van langtermynverhoudinge sodanige aspekte later sal aanspreek.
- 1.4.3. Die studie raak nie die sielkundige aspekte van die verhoudingsproses aan nie, aangesien dit poog om volgens 'n strategiese denkwyse die rol van verhoudingsbemarking in die formulering van bemarkingstrategie te ondersoek
- 1.4.4 Die studie kan nie gesien word as die alfa en omega van hierdie spesifieke onderwerp nie, maar slegs as een voorgestelde wyse om ondernemings bedag te maak op die strategiese impak van suksesvolle langtermynverhoudinge.

## 1.5 Hoofstukindeling

1.5.1 In hierdie hoofstuk is 'n kort agtergrond tot die studie gegee. Daar is ook verwys na die beperkinge van die studie.

1.5.2 In hoofstuk twee word die strategiese rol wat bemarking in die onderneming vertolk, aangespreek. Daar word aandag gegee aan die dinamika van strategie, asook die waarde wat dit vir 'n onderneming inhou. Verder word faktore wat bemarking se rol in strategiese beplanning bepaal, kripties uitgelig en bespreek. Dit word gevolg deur te kyk na die proses van bemarkingstrategieformulering asook die konsep van markoriëntasie as mededingende voordeel.

1.5.3 Hoofstuk drie behandel verhoudingsbemarking as 'n uitvloeisel van die tradisionele benaderings tot bemarking. Bogenoemde word bereik deur ondersoek in te stel na die evolusie van die bemarkingsteorie, aan die hand van die volgende:

- \* vanaf 'n transaksiefokus na 'n verhoudingsfokus;
- \* vanaf 'n funksionele bemarkingsproses na 'n kruis-funksionele benadering;
- \* vanaf 'n werwingsfokus na 'n kliënteretensiebenadering.

Daar word verder ondersoek ingestel na die impak van verhoudingsbemarking op die bemarkingsmengsel en die gevolglike uitgebreide bemarkingsmengsel.

Laastens word daar verwys na die totale omvang van verhoudingsbemarking - 'n fokus wat wyer impakteer as slegs die onderneming-kliënt verhouding.

1.5.4 Hoofstuk vier ondersoek die strategiese waarde van verhoudingsbemarking aan die hand van die volgende:

- \* Die omvang van verhoudingsbemarking;
- \* Verhoudingsbemarking en ondernemingskultuur;

- \* Die voordele verbonde aan suksesvolle verhoudingsbemarking; en
- \* Verhoudingsbemarking as gevolglike mededingende voordeel.

1.5.5 Hoofstuk vyf is 'n samevatting van die belangrikste aspekte wat in hoofstuk twee tot vier bespreek is en toon die waarde van die studie as strategiese raamwerk vir die implimentering van verhoudingsbemarking aan. Daar word aandag gegee aan die gevolgtrekkings van die studie asook die aanbevelings van die outeur.



## HOOFSTUK 2 - STRATEGIESE BEMARKING

### 2.1 Inleiding

Vir doeleindes van hierdie studie is dit nodig om onderskeid te tref tussen strategiese bestuursbeginsels en strategiese bemarkingsbestuursbeginsels, soos in die literatuur vervat. Wanneer daar, gegrond op semantiese beginsels, 'n onderskeid getref word, is daardie verskil heel eenvoudig, naamlik "bemarking". Gegrond op bogenoemde, kan geargumenteer word dat strategiese bemarkingsbestuur bloot 'n uitvloeisel van strategiese bestuur is. Meer resente literatuur bewys egter die teendeel. Aaker (1992 : 12) onderstreep die feit dat strategiese bemarkingsbestuur 'n nuwe dimensie tot strategiese bestuur toevoeg, in die sin dat strategie formulering nou deur die markomgewing waarin die onderneming meeding, bepaal word. Bogenoemde impliseer dat ondernemings hul prosesse proaktief moet bestuur ten einde die markomgewing sodanig te beïnvloed dat 'n mededingende voordeel behaal kan word.

Hierdie belangrikheid van strategiese bemarking in die onderneming se totale beplanningsproses word suksesvol uitgelig wanneer Cravens (1994:92) dit as volg verduidelik:

*"Because of marketing's boundary orientation between the organisation and its customers, channel members and competition, it is central to the business strategy planning process."*

Dit is met ander woorde duidelik dat bemarking die raakpunt tussen die onderneming en sy omgewing vorm, en dat bestuurders die verantwoordelikheid dra om deur middel van gesonde kommunikasiekanale te verseker dat die onderneming se strategieë belyn is met markomstandighede en kliënte se veranderende behoeftes en verwagtinge (Walker, 1992 : 21)

Koekemoer (1995 : 7) bevestig hierdie siening wanneer dit duidelik gestel word dat strategiese bemarking ten doel het om rigting aan die onderneming te gee. Hierdie rigtinggewende funksie is sodanig van aard dat dit die bestaansrede van die onderneming verander vanaf slegs 'n winsfokus na 'n kernfokus op die maksimering van die waarde wat die onderneming se produk of diens vir die kliënt toevoeg.

Hierdie uitgangspunt maak dit duidelik dat besigheidstrategie en strategiese bemarking nie twee onafhanklike prosesse is nie, maar eerder een markgedrewe proses is wat verskeie komponente bevat en ten doel het om langtermyn besigheidssukses te verseker.

Thompson et al (1990 : 8) maak dit duidelik dat strategie die patroon van organisatoriese aktiwiteite en bestuursbenaderings is wat ten doel het om die onderneming se missie en doelwitte te bereik, en dat die strategiese bestuursproses uit vyf hoofake bestaan, naamlik:

- \* die ontwikkeling van 'n bestaansrede, met ander woorde 'n missie vir die onderneming;
- \* die omskakeling van die missie in spesifieke langtermyn- en korttermyn prestasiedoelwitte;
- \* die ontwikkeling van die gepaste strategie om die gestelde doelwitte en doelstellings te bereik;
- \* die implimentering of uitvoering van die gekose strategie;
- \* evaluering van prestasie en die neem van korrektiewe aksie indien die resultate nie dui op die bereiking van die ooreengekome doelwitte en doelstellings nie.

Dit is duidelik dat die bogenoemde proses saamgevat kan word in drie hoofareas, naamlik:

- \* strategieformulering;
- \* strategie-implimentering;
- \* evaluering.

Wheelen et al (1989 : 4) neem die bogenoemde proses verder en identifiseer strategiese bestuursaktiwiteite in elk van die genoemde drie hoofareas:

### **Strategieformulering**

Hierdie hooftaak begin met 'n eksterne en interne omgewingsontleding. Hierdie ontleding staan ook bekend as die situasie-analise. Thompson et al (1990 : 56) lig die doel van die situasie-analise as volg uit :

*"...the purpose of situation analysis is to draw out the features in a company's internal / external environment that most directly frame its window of strategic options and opportunities."*

Die eksterne omgewingsontleding ondersoek die breë gemeenskapsomgewing asook die taakomgewing, wat belangegroepes soos kliënte, mededingers, verskaffers, krediteure ensovoorts insluit. Die interne omgewingsontleding bestaan uit 'n ontleding van die onderneming se struktuur, kultuur en hulpbronne. Hierdie omgewingsontleding word gevolg deur die daarstelling van die onderneming se missie, doelwitte, strategieë en beleide.

### **Strategie-implimentering**

Hierdie is die proses waardeur strategieë en beleide in aksie omgeskakel word deur die ontwikkeling van programme, prosedures en begrotings, waar programme en prosedures die logiese uiteensetting van aktiwiteite of opeenvolgende stappe is om 'n spesifieke doel te bereik. Begrotings is die staat van 'n onderneming se programme en prosedures uitgedruk in monetêre waardes.

## Evaluering

Evaluering en beheer is daardie proses waardeur ondernemingsaktiwiteite en resultate gemoniteer word ten einde werklike prestasie met verlangde prestasie te vergelyk, en korrektiewe aksie te neem indien daar 'n verskil is.

Die vraagstuk wat egter nou na vore kom, is die verskil (indien enige) tussen strategiese bestuur en die strategiese bemarkingsbestuursbenadering. Die antwoord op bogenoemde is gesetel in die onderneming se toegewydheid tot die markbenadering, wat deur Walker et al (1992 : 22) omskryf word as alle ondernemingsaktiwiteite wat rondom die primêre doelwit, naamlik die bevrediging van kliënte se behoeftes, gebou word. Walker et al (1992 : 23) reken dat hierdie benadering die mees effektiewe wyse is om 'n mededingende voordeel te bereik en te behou. Hierdie siening word beaam wanneer Fifield (1996 : 14) die markbenadering as volg definieer:

*“The market concept states quite categorically that we recognise our existence, future survival and growth depends upon our ability to give our customers what they want. Internal considerations must be subservient to the wider needs of the marketplace.”*

Dit beteken dat 'n markgeoriënteerde onderneming gekarakteriseer word deur 'n konstante fokus deur alle werknemers in alle departemente op kliënte se behoeftes en mededingende faktore in die markomgewing. Dickson (1994 : 42) is van mening dat hierdie fokus op kliënte se behoeftes en mededingende faktore alleenlik bereik kan word indien:

- (i) ondernemings oor 'n suksesvolle markintelligensiestelsel beskik wat deur middel van verskeie navorsingsprosesse relevante markinligting bekom; en
- (ii) ondernemings sodanige markintelligensie interpreteer in die besluitnemingsproses, en einde markgerigte strategieë te formuleer.



Hierdie hoofstuk brei uit op die konsep van strategie, die proses van bemarkingstrategieformulering en spreek die strategiese rol van bemarking in meer volledige terme aan.

## 2.2 Die konsep van strategie

Jain (1990 : 10) is van mening dat 'n effektiewe strategie die sleutel tot sukses in enige veranderende besigheidsomgewing is. Strategie voorsien daardie rigtinggewende eenheid waarmee alle werknemers in 'n onderneming kan vereenselwig. Strategie is met ander woorde gemoeid met die ontginning van die potensiaal vir sukses asook die ontwikkeling van die vermoë om by veranderende markomstandighede aan te pas.

### 2.2.1 Die komponente van strategie

Walker et al (1992 : 8) onderskei tussen die volgende vyf kritiese komponente waaruit 'n goedgeformuleerde strategie bestaan :

#### \* **Omvang**

Die onderliggende aard van strategie maak voorsiening vir die daarstelling van 'n visie, missie en doelstellings vir die toekoms. Dit beteken dat 'n strategie poog om die huidige situasie te verander na iets wat direk ooreenstem met die visie.

\* **Doelstellings en doelwitte.**

Strategie moet ook verwagte prestasiestandaarde stel, ten einde effektiewe meting en evaluering van sodanige standarde te verseker.

\* **Hulpbrontoedelings.**

Elke onderneming het 'n beperkte aantal hulpbronne tot sy beskikking. 'n Strategie moet dus spesifiseer hoe die beskikbare en toekomstige hulpbronne onder besigheidseenhede, markte en funksionele departemente toegedeel moet word.

\* **Identifisering van 'n mededingende voordeel.**

Die belangrikste deel van enige strategie is sekerlik die spesifisering van hoe 'n onderneming in sy markte gaan meeding. Dit impliseer dat die onderneming homself moet posisioneer, gegrond op sy sterkpunte. Bogenoemde lei op sy beurt na die mededingende voordeel.



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

\* **Sinergie.**

Sinergie bestaan wanneer die onderneming se besigheidseenhede, markte en hulpbronne mekaar ondersteun en komplimenteer, ter bereiking van die onderneming se missie. Enige strategie moet die onderneming se hoofdoelstelling, soos in sy missie vervat, ondersteun.

Aaker (1992 : 4) bevestig die bogenoemde siening wanneer hy die komponente van strategie uitlig. Daar word in sy literatuur egter die volgende komponente bygevoeg :

\* **Vlak van investering**

Alhoewel daar 'n wye verskeidenheid alternatiewe is in die investeringsopsies waarvoor 'n bestuurder te staan kom, is dit tog nodig om die tipe investering as een van die volgende te kategoriseer:

- investering ten einde groei te bewerkstellig;
- investering ten einde 'n markposisie te handhaaf;
- minimale investering ten einde die besigheid te melk;
- herwin soveel bates moontlik deur middel van likwidasië of disinvestering.

\* **Funksionele strategieë**

Die funksionele strategieë wat nodig is om effektief in 'n sekere mark mee te ding.

Vir 'n sekere marksituasie kan dit met ander woorde beteken dat die strateeg aandag aan die volgende moet gee:

- produkstrategie;
- posisioneringstrategie;
- prystrategie;
- operasionele strategie;
- logistieke strategie.

UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

### 2.2.2 Die hiërargie van strategie

Ondernemings benodig strategieë ten einde die "hoe?" komponent van sy missie, doelstellings en doelwitte te laat realiseer. Strategieformulering het met ander woorde te doen met die beantwoording van 'n vraag soos: "Hoe gaan die onderneming sy doelwitte bereik?" (Jain, 1990 : 12). In die formulering van 'n strategie, word die strateeg iemand wat reageer op markveranderinge, nuwe geleenthede soek en altyd verskeie benaderings tot die oplossing van 'n probleem oorweeg. Strategie is derhalwe nie net die taak van die senior bestuurslede van 'n onderneming nie. Die taak van strategieformulering is een wat

regdeur enige onderneming tot uitvoering gebring moet word (Longenecker, 1995 : 6). Bogenoemde noodsaak ons om te onderskei tussen verskeie vlakke van strategie.

Wheelen et al (1989 : 9) identifiseer drie verskillende vlakke van strategie:

\* **Korporatiewe strategie**

Op hierdie hiërargiese vlak, het bestuurders te doen met die koördinerings van besigheidseenhede en soms, soos met die geval by konglomerate, aparte wetlike besigheidsentiteite. Die essensie van strategie op hierdie vlak, lê in die beantwoording van vrae soos: In watter tipe besigheid is ons?, In watter tipe besigheid wil ons graag wees?, en Watter hoeveelheid hulpbronne moet aan elke besigheidseenheid toegedeel word? Dit het met ander woorde te doen met die daarstelling en meting van ondernemings se hoofdoelstellings.

\* **Besigheidseenheidstrategie**

Die belangrikste knelpunt wat deur 'n besigheidseenheidstrategie aangespreek word, is die verkryging en instandhouding van 'n mededingende voordeel vir daardie spesifieke besigheidseenheid. Daar word ook aandag gegee aan die spesifieke markte waarin daardie besigheidseenheid meeding, en of dit in lyn is met die korporatiewe strategie vir die onderneming.

\* **Funksionele strategie**

Hierdie term verwys na 'n funksioneel-spesifieke benadering wat deur bestuur gevolg word. 'n Funksionele strategie is die bestuursplan vir 'n spesifieke funksionele eenheid of departement binne 'n besigheidseenheid. Die primêre rol van 'n funksionele strategie is om die besigheidseenheidstrategie te ondersteun en doelwitte daar te stel ten einde prestasiestandaarde op 'n funksionele vlak te bereik. Vir doeleindes van hierdie studie word daar op hierdie funksionele vlak slegs na bemarkingstrategie verwys.

Thompson et al (1990 : 41) bevestig die bogenoemde hiërargie van strategieformulering, maar voeg een dimensie by, naamlik **operasionele strategie**. Hierdie is 'n nouer en meer gedetailleerde benadering wat fokus op bestuurders in laer funksionele vlak posisies wat daarvoor moet sorg dat die dag-tot-dag aktiwiteite vlot verloop. Alhoewel hier meer van 'n korttermyn benadering is as by die ander drie hiërgiese vlakbenaderings, is hierdie vlak van strategie steeds baie belangrik omrede dit bydra tot die bereiking van die korporatiewe-, besigheidseenheid-, en funksionele strategieë.

### 2.3 Die proses van bemarkingstrategieformulering

Walker et al (1992 : 27) bevestig die belangrikheid van strategiese bemarking, wanneer hy redeneer dat ondernemings sukses kan verseker deur gebruik te maak van 'n bemarkingsfokus, en sodoende te konsentreer op die bevrediging van kliënte se behoeftes. Dit kan alleenlik geskied deur markgerigte, aanpasbare strategieë in plek te stel ter bereiking van die onderneming se hoofdoelstellings. As gevolg van bemarking se raakvlakfunksie tussen die onderneming en die omgewing waarin hy meeding, impliseer bogenoemde dat bemarkers se betrokkenheid by die strategieformuleringsproses as 'n kritiese suksesfaktor geag word.

Resente literatuur maak voorsiening vir 'n groot verskeidenheid modelle rakende die proses van strategieformulering en meer spesifiek, bemarkingstrategieformulering. Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar na die modelle van Schoemaker (1992 : 67) en McDonald (1992 : 21) verwys word. Schoemaker se model fokus op die proses van strategieformulering op generiese vlak, terwyl McDonald se model ondersoek instel na die proses van bemarkingstrategieformulering.

### 2.3.1 Schoemaker se model van strategieformulering

Ten einde strategiese visie vir 'n onderneming te bewerkstellig, moet bestuur verstaan dat daar 'n aantal interaktiewe faktore is wat die onderneming se strategie moet bepaal. Schoemaker (1992 : 67) identifiseer die volgende raamwerk ten einde 'n suksesvolle strategie daar te stel:

#### Stap 1 - Genereer verskeie toekoms-scenarios

Die onderneming kan deur middel van scenario beplanning die grense vir moontlike toekomsgebeure bepaal, wat bestuur in staat stel om strategieë in lyn met hierdie scenario te ontwikkel. Schoemaker (1992 : 69) stel voor dat bestuurders huidige tendense en markneigings kombineer met kritiese onsekerhede ten einde 'n toekomstige situasie te skets waarteen strategieë ontwikkel kan word.

#### Stap 2 - Mededingende analise

Waar die scenario-analise die breër omgewing ondersoek en ontleed, is die mededingende analise gefokus op die spesifieke industrie waarin die onderneming meeding. Daar word in hierdie analise aandag gegee aan die volgende aspekte:

- \* markkragte;
- \* hindernisse vir mededinging;
- \* industrie-lewensiklus;
- \* mededingers se sterk- en swakpunte;
- \* mededingers se strategieë.

### Stap 3 - Eie onderneming se kernvermoëns

Tot dusver is die totale ontleding gekenmerk deur 'n eksterne fokus. Op hierdie stadium moet bestuur 'n interne fokus aanneem en konsentreer op die onderneming se eie sterk- en swakpunte, met die doel om die onderneming se vermoëns te bepaal. Sodanige vermoëns word dan vergelyk met die sleutelsuksesfaktore in die spesifieke industrie. Indien die onderneming se sterkpunte ooreenstem met die industrie se sleutelsuksesfaktore, moet die onderneming verseker dat sodanige sterkpunte die dryfkrag vir toekomstige strategieë vorm. Indien die onderneming se sterkpunte nie ooreenstem met die sleutelsuksesfaktore vir die industrie nie, moet bestuur hul aandag daarop fokus om sekere areas te ontwikkel ten einde sukses in die spesifieke doelmark te bereik.

### Stap 4 - Ontwikkel 'n strategiese visie en identifiseer strategiese opsies

Sodra die onderneming 'n deeglike ontleding van die omgewing onderneem het, is dit nodig om 'n strategiese visie (gebaseer op bogenoemde analise) te ontwikkel. Schoemaker (1992 : 79) maak dit duidelik dat hierdie strategiese visie as determinant vir toekomstige strategieë, planne en begrotings optree. Die identifisering van strategiese opsies stel bestuur in staat om alternatiewe te identifiseer ten einde toekomstige geleenthede (soos in Stap 1 bepaal) te benut.

Bogenoemde model, soos deur Schoemaker (1992 : 67) uitgelig, is waardevol in die sin dat 'n strategiese visie sentraal staan tot die proses van strategieformulering. Hierdie model maak egter geen voorsiening vir die stel van funksionele- en bemarkingsdoelwitte nie. Hierdie tekortkoming word in McDonald (1992 : 21) se model duidelik aangespreek.

### 2.3.2 McDonald se model van bemarkingstrategieformulering

Volgens McDonald (1992 : 21) kan die volgende proses gebruik word in die formulering van strategiese bemarkingsfokus op besigheidseenheidvlak:

#### Stap 1 : Korporatiewe doelstellings (missie)

Die daarstelling van 'n korporatiewe doelstelling of 'n missie is uiters noodsaaklik in die proses van strategieformulering aangesien dit die bestaansrede van die onderneming uitlig en sodoende antwoorde verskaf op vrae soos : In watter besigheid is ons?; en In watter besigheid wil ons graag wees? Die missie dien dus as rigtinggewende aanwyser en verskaf 'n toekomspektief aan die onderneming.

Dit is verder die taak van die strateeg om op hierdie vlak die missie om te skakel in spesifieke lang- en mediumtermyn prestasiedoelstellings. Die doel hiervan is om die hoofdoelstelling meer bereikbaar te maak deur dit te verdeel in 'n aantal doelstellings wat afsonderlik baie meer bereikbaar is as die missie alleen.

#### Stap 2 : Bemarkingsoudit - ekstern

Hierdie stap behels 'n eksterne omgewingsanalise, wat onder andere die volgende insluit :

- \* makro omgewingsfaktore;
- \* markomgewingsfaktore.

Die makro omgewingsfaktore wat 'n invloed het op 'n onderneming se prestasie, is onder andere die volgende : die fisiese omgewing byvoorbeeld lug en water besoedeling, die demografiese omgewing byvoorbeeld die bevolkingsamestelling, die polities/wetlike omgewing met ander woorde wetgewing en staatsbeleid, die tegnologiese omgewing byvoorbeeld nuwe vervaardigingstechnologie en die sosiokulturele omgewing byvoorbeeld die evolusie van 'n spesifieke belangegroep se waardesisteme.



'n Markomgewingsanalise begin by die ontleding van 'n onderneming se mededingers, in welke geval Walker (1992 : 129) na die volgende verwys :

- \* die mededinger se doelstellings en doelwitte;
- \* die mededinger se strategieë;
- \* die mededinger se sukses tot op datum;
- \* die mededinger se sterk- en swakpunte;
- \* die mededinger se toekomsplanne.

Porter (1980 : 33) neem hierdie industrie-analise verder en stel voor dat daar aandag gegee word aan die volgende mededingende kragte wat 'n invloed op die industrie uitoefen:

- \* ontleding van huidige mededingers;
- \* die gevaar wat nuwe toetreders tot die mark inhou;
- \* die bedingingsmag van verskaffers in die industrie;
- \* die bedingingsmag van kopers in die industrie;
- \* die gevaar wat substituuatprodukte vir die industrie inhou;
- \* die relatiewe mag van enige ander belangegroep.

### Stap 3 : Interne analise

Op hierdie stadium is dit nodig om 'n interne ontleding van die onderneming te maak, gegrond op 'n SWOT analise. Dit impliseer dat 'n deeglike ontleding gemaak moet word van die onderneming se sterk- en swakpunte asook die geleenhede en bedreigings wat die onderneming in die gesig staar. Bogenoemde stel die strateeg in staat om die determinante vir bemarkingsukses vas te stel en te benut.

Thompson et al (1990 : 93) redeneer dat die SWOT analise die strateeg in staat stel om antwoorde op die volgende tipe vrae te verkry:

- \* Beskik die onderneming or enige interne sterkpunte waarom 'n mededingende voordeel gebou kan word;
- \* Maak die onderneming se swakpunte homself vatbaar vir strawwe mededinging en/of veroorsaak dit dat sekere geleenthede nie benut kan word nie;
- \* Watter geleenthede kan ten volle benut word, gemeet aan die onderneming se beskikbare en potensiële hulpbronne;
- \* Watter begreigings moet bestuur die bekommerdste oor wees en watter strategiese verdedigingsopsies moet oorweeg word.

Wheelen et al (1989 : 130) stel voor dat die interne ontleding nie net gegrond word op 'n SWOT analise nie, maar dat daar ook aandag gegee word aan 'n ontleding van die onderneming se struktuur, kultuur en hulpbronne.

#### Stap 4 : Bemerkingsdoelwitte en strategieë

Die rigtinggewende aard van die onderneming se langtermyndoelstelling asook die ontleding van watter geleenthede benut moet word om daardie doelstelling te bereik, lei die strateeg om bemarkingstrategieë te ontwikkel vir elke produk/diens en vir elke mark waarin die onderneming meeding. Bogenoemde impliseer dat doelwitte en strategieë ontwikkel moet word vir elke deel van die bemarkingsmengsel, met ander woorde 'n produk-, prys-, plek- en promosiestrategie.

Walker et al (1992 : 231) maak dit duidelik dat verskillende bemarkingstrategieë vir verskillende marksituasies geld. Dit is op hierdie punt waar die werklike waarde van die eksterne- en markomgewingsontleding na vore kom. Verskillende bemarkingstrategieë word met ander woorde oorweeg in gevalle waar nuwe markte betree word, of waar 'n huidige produk/diens in 'n groeiende mark meeding, of selfs waar in markte waar die laaste twee fases in die produklewensiklus ter sprake is.

## Stap 5 : Daarstel van detail programme en begrotings

Nadat die strategiese opsies oorweeg is en daar besluit is hoe om in elke mark mee te ding, is dit noodsaaklik om op 'n detail vlak te beplan ten einde korttermyn doelwitte uiteen te sit en te monitor. Bogenoemde noodsaak bestuur om deur middel van gedetailleerde planne inligting beskikbaar te stel rakende tydspan , verantwoordelikhede en koste verbonde aan die onderskeie doelwitte. Die opstel van verkoopsvooruitskattings en begrotings is ook nodig aangesien dit bestuur in staat stel om prestasie te monitor en te beheer.

### 2.4 Die strategiese rol van bemarking

Volgens Cravens (1994 : 90) staan bemarking so sentraal in die totale besigheidsmileu dat dit nie as bloot net nog 'n aparte funksionele eenheid, of op dieselfde vlak as finansies, personeel en vele andere beskou kan word nie. Bemarking vorm die sentrale dimensie tot die hele besigheid of onderneming. Dit beteken dat die totale besigheid gesien word uit die oogpunt van die finale resultaat, naamlik uit die oë van die kliënt.

#### 2.4.1 Die rol van bemarking in die formulering van strategie

Kotler *et al* (1991 : 37) redeneer dat daar 'n groot oorvleueling plaasvind wanneer daar na besigheidstrategie en bemarkingstrategie verwys word. Hierdie situasie is gesetel in die feit dat bemarking te doen het met kliënte se behoeftes en die onderneming se vermoë om daardie behoeftes te bevredig - dieselfde faktore waardeur 'n onderneming se missie en doelstellings gedryf word. Bemarking se rol in strategiese beplanning word as volg beskou :

- \* Bemarking voorsien die rigtinggewende filosofie waarop 'n onderneming se strategie gebaseer word;

- \* Bemarking voorsien waardevolle insette by strategieformulering deur middel van die identifisering van markgeleenthede en die bepaling van die onderneming se potensiaal om sodanige geleenthede te benut;
- \* Bemarking ontwerp binne elke besigheidseenheid strategieë ten einde daardie besigheidseenheid se doelwitte aan te spreek.

Bogenoemde word bevestig wanneer bemarking se strategiese impak in die hiërargie van strategie bestudeer word. Jain (1990 : 25) bestudeer die impak van bemarking in elk van hierdie drie hiërargiese sfere as volg :

### **Korporatiewe vlak**

Op hierdie vlak het topbestuur te doen met vraagstukke rakende die onderneming se visie, missie en struktuur. Die voorsiening van 'n markperspektief (spesifieke kliëntbehoefes en mededingende markfaktore) by die formulering van korporatiewe strategieë word as 'n kritiese suksesfaktor deur Jain (1990 : 25) beskou. Webster (1992 : 11) voeg by dat bemarking se rol op korporatiewe vlak as volg saamgevat kan word:

- \* die analise van mark aantreklikheid deur die identifisering van spesifieke behoeftes en verwagtinge van kliënte asook die ontleding van die onderneming se potensiaal om effektief mee te ding;
- \* die bevordering van die markoriëntasie op topbestuursvlak, wat daarvoor voorsiening maak dat bestuur sensitief optree teenoor kliënte se behoeftes en verwagtinge en derhalwe strategieë formuleer rondom bogenoemde;
- \* die bou van 'n ondernemingswye waardestelsel wat die kliënt eerste stel in die uitvoering van alle ondernemingsaktiwiteite.

Raymond et al (1989 : 4) bevestig die bogenoemde wanneer dit duidelik gestel word

dat strategiese bemarking op korporatiewe vlak daartoe bydra dat ondernemings 'n kliëntefokus aanneem en strategieë baseer op die behoeftes en verwagtinge van kliënte.

### **Besigheidseenheidvlak**

Webster (1992 : 11) maak dit duidelik dat die verskil tussen bemarking en strategiese beplanning op besigheidseenheidvlak van minimale omvang is. Die rede vir bogenoemde is gesetel in die feit dat strategie op besigheidseenheidvlak te doen het met die wyse waarop die onderneming in 'n spesifieke mark gaan meeding. Jain (1990 : 26) voeg by dat bemarking se rol op hierdie vlak te make het met bystand in die ontwikkeling van 'n strategiese perspektief vir die besigheidseenheid, gebaseer op gefokusde aktiwiteite rakende marksegmentering, doelmarkkeuse en markposisionering.

### **Funksionele vlak**

Die formulering en implimentering van spesifieke bemarkingsprogramme. Dit beteken dat bemarking op hierdie vlak 'n strategie moet ontwikkel wat, gegrond op basiese bemarkingbeginsels, die besigheidseenheidstrategie ondersteun. Schoemaker (1992 : 68) stel voor dat bemarkingstrategie op hierdie vlak stipuleer tot watter mate die onderneming/besigheidseenheid van die bemarkingsmengsel gebruik gaan maak ten einde effektief in die gekose doelmark mee te ding.

## **2.4.2 Markoriëntasie as mededingende voordeel**

### **2.4.2.1 Die konsep van mededingende voordeel**

Geen onderneming kan suksesvol meeding sonder die daarstelling en handhawing van 'n mededingende voordeel nie (Blem, 1995 : 11). Bogenoemde impliseer dat 'n

onderneming homself op 'n unieke wyse moet onderskei van sy mededingers, ten einde werklik waarde vir sy kliënte toe te voeg. Thompson et al (1990 : 105) beklemtoon dat 'n onderneming superieure waarde vir sy kliënte kan toevoeg, deur een van die volgende alternatiewe:

- \* die aanbieding van 'n goeie produk/diens teen 'n laer prys as mededingers;
- \* die aanbieding van 'n beter produk/diens as mededingers sodat kliënte sodanige toegevoegde waarde teen 'n premie sal aanskaf.

Thompson (1990 : 106) brei uit op bogenoemde wanneer hy drie generiese mededingende strategieë identifiseer:

- \* **Lae koste leierskap strategie**

Wanneer 'n onderneming poog om deur middel van kostebestuur, die leierskapsposisie in 'n industrie te beklee. Sodanige lae koste lei tot laer pryse as mededingers, wat bepalend is in die posisie van markleier.

- \* **Fokusstrategie**

Die onderneming fokus op 'n klein gedeelte van die totale mark, eerder as om die totale mark en sy behoeftes aan te spreek.

- \* **Differensiasie strategie**

Die onderneming poog om sy aanbieding op 'n unieke wyse te onderskei van die van sy mededingers. Bogenoemde impliseer 'n gedurige variasie van aanbiedings ten einde 'n unieke mededingende voordeel te behou.

Aaker (1992 : 182) maak dit duidelik dat 'n onderneming sy strategie sodanig moet ontwikkel dat dit 'n volgehoute mededingende voordeel vir die onderneming tot gevolg het. Die volgende word as karakteristieke van 'n volgehoute mededingende voordeel geïdentifiseer:

- \* Die basis vir mededinging word duidelik uitgespel, wat beteken dat die strategie gebou is op die onderneming se sterkpunte, vaardighede en vermoëns.
- \* Die onderneming se markkeuse word as strategiese determinant beskou, aangesien die onderneming moet verseker dat die wyse van mededinging ooreenstem met die behoeftes van die mark.
- \* Die identifisering van mededingers word as kritiese komponent geag, aangesien die onderneming moet vasstel wat die mededingers se sterk- en swakpunte is, en sy strategie sodanig formuleer dat mededingers se swakpunte uitgebuit word.

#### 2.4.2.2 Markoriëntasie as differensiële verskil

Slater et al (1994 : 6) definieer die markoriëntasie as daardie ekstern-gefokusde besigheidskultuur wat ten doel het om die toevoeging van superieure waarde vir die kliënt te maksimeer.

Walker et al (1992 : 23) bevestig dat 'n onderneming deur middel van die toepassing van hierdie markoriëntasie 'n mededingende voordeel in die mark kan behaal. Hierdie beginsel bepaal dat alle ondernemingsaktiwiteite rondom die primêre doel, naamlik die bevrediging van kliënte se behoeftes moet draai, en dat 'n onderneming deur middel van hierdie markfokus 'n voordeel in 'n mededingende omgewing kan ervaar. Bogenoemde impliseer met ander woorde dat 'n onderneming die toepassing van die markoriëntasie as 'n differensiële strategie kan gebruik in die verkryging van 'n volgehoute mededingende voordeel.

Sodanige mededingende voordeel word as volg deur ondernemings aangewend (Aaker, 1992 : 213):

- \* Die onderneming verstaan die kliënt, die kliënt se spesifieke behoeftes en verwagtinge, en die motivering agter kliënte se koopbesluite.
- \* Die onderneming verstaan hoe die kliënt hom ervaar en hoeveel waarde die onderneming vir die kliënt toevoeg.
- \* Die onderneming verskaf kwaliteit produkte/dienste en weet watter vlakke van kliënte-tevredenheid behaal word.

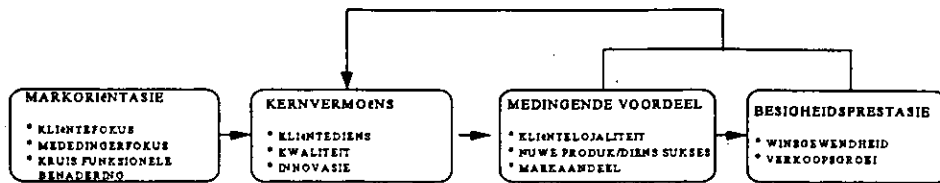
Slater et al (1994 : 1) bevestig die bogenoemde wanneer hy die volgende stelling maak :

*“The market-driven business develops a comprehensive understanding of its customers’ business and how customers in the immediate and downstream markets perceive value.”*

Hierdie verkryging van ‘n mededingende voordeel, deur die toepassing van die markoriëntasie word skematies in figuur 2.1 voorgestel. Dit is duidelik dat sodanige toepassing van die markoriëntasie eerstens daartoe lei dat die onderneming deur middel van die aanwending van sy kernvermoëns, kwaliteit produkte en dienste kan lewer wat fokus op die bereiking van kliënte se behoeftes en verwagtinge. Die lewering van kwaliteit produkte en dienste word gevolglik deur middel van langtermynverhoudinge en lojale kliënte, omgeskakel in ‘n mededingende voordeel. Sodanige voordeel lei na die verlangde besigheidsprestasie.



FIGUUR 2.1 MARKORIENTASIE AS MEDEDINGENDE VOORDEEL



Bron : Slater & Narver (1994 : 4)

Indien hierdie markoriëntasie op so 'n wyse toegepas en uitgeleef word dat die **verhoudings** tussen die onderneming en ander belangegroepes soos byvoorbeeld die kliënt 'n fokusarea word, kan die konsep van verhoudingsbemarking ook as 'n strategiese mededingende voordeel beskou word.

Hierdie studie sal die konsep van verhoudingsbemarking as mededingende voordeel op 'n latere stadium aanspreek.

## 2.5 Slot

Hierdie hoofstuk het die konsepte van strategie, strategiese prosesse en die hiërargie van strategie in perspektief gestel. Daar is vasgestel dat strategie die proses van ondernemingsaktiwiteite verteenwoordig wat fokus op die daarstelling en bereiking van ondernemingsdoelwitte. Dit is belangrik dat die bestuurder die feit erken dat strategie op verskeie hiërargiese vlakke, naamlik op korporatiewe-, besigheidseenheid- en funksionele vlak geformuleer word.

Daar is onomwonde bevestig dat bemarking 'n deurslaggewende rol te speel het in die proses van strategieformulering, veral op korporatiewe en besigheidseenheidvlak. Indien daar aanvaar word dat bogenoemde strategiese rol van bemarking die bestaanrede van die onderneming verander vanaf 'n winsfokus na 'n fokus op die toevoeging van waarde vir kliënte, maak die volgende stelling van Webster (1988 : 38) baie meer sin :

*“In this process ... financial goals are seen as results and rewards, not the fundamental purpose of the business. The purpose is customer satisfaction, and the reward is profit.”*

Indien ondernemings :

- (i) die feit erken dat bemarking 'n strategiese rol te speel op elke vlak in die onderneming; en
- (ii) erken dat die toepassing van die markbenadering 'n volgehoue mededingende voordeel tot gevolg kan hê,

is dit moontlik om 'n suksesvolle strategie te formuleer ten einde die gestelde doelwitte te bereik (Narver et al, 1990 : 27).

Indien ondernemings die toepassing van verhoudingsbemarkingsbeginsels op 'n strategiese wyse toepas, kan 'n unieke mededingende voordeel bo mededingers behaal word (Pine, 1995 : 103).

Die grondslag is nou gelê ten einde die ontwikkeling van verhoudingsbemarking te bespreek, en daarna die strategiese impak van hierdie verhoudingsfokus in oënskou te neem.

## HOOFSTUK 3 - VERHOUDINGSBEMARKING

### 3.1 Inleiding

Ten einde voortrefflike besigheidsprestasie te verseker, is dit nodig vir enige onderneming om 'n volgehoue mededingende voordeel te ontwikkel. Waar mededingende voordeel egter voorheen op strukturele karakteristieke of produkreeksse gebou was, het die fokus verskuif na die vermoëns van ondernemings om konstant waarde vir die kliënt toe te voeg (Slater en Narver, 1994). Hierdie proses van waardetoevoeging kan egter alleenlik plaasvind indien die onderneming en sy kliënte op 'n interaktiewe wyse met mekaar kommunikeer. Die konsep van verhoudingsbemarking is met ander woorde onafwendbaar.

Berling (1993 : 6) is van mening dat hierdie nuwe verhoudingsfokus sy ontstaan te danke het aan die realiteit van internasionale mededinging. Hierdie nuwe sfeer van mededinging het daartoe gelei dat kliënte meer keuses, en sodoende meer mag het. Ewe skielik is die toekoms van die onderneming in die hande van die kliënt - strategie is nie meer 'n interne hulpbron nie, maar eerder 'n hulpmiddel om kliënte se behoeftes en verwagtinge suksesvol aan te spreek. Dit is derhalwe duidelik dat verhoudingsbemarking van strategiese waarde vir enige onderneming is.

Gesien teen bogenoemde, is dit noodsaaklik dat die onderneming duidelikheid het oor die volgende:

- \* wat is kliënte se spesifieke behoeftes;
- \* is kliënte tevrede met die onderneming, sy produkte en dienste.

Evans et al (1994 : 439) is van mening dat bogenoemde alleenlik bereik kan word indien kliënte betrek word by die beplanning, ontwerp en ontwikkeling van produkte en dienste. Bogenoemde is slegs moontlik indien 'n goeie verhouding tussen die betrokke partye bestaan - vandaar die beginsel verhoudingsbemarking.

Dit is die doel van hierdie hoofstuk om hierdie verhoudingsfokus te ondersoek en op 'n sistematiese wyse die implikasies daarvan vir die hedendaagse onderneming soos in die relevante literatuur vervat, uiteen te sit.

### 3.2 Verhoudingsbemarking - 'n definisie

As gevolg van die kompleksiteit van 'n begrip soos verhoudingsbemarking, maak resente literatuur voorsiening vir 'n wye verskeidenheid definisies vir hierdie omvattende onderwerp. Sodanige verskeidenheid lei tot uiteenlopende sienings. Een ding is egter seker - verhoudingsbemarking is 'n markgebaseerde benadering waardeur ondernemings poog om langtermyn besigheidsukses te verseker deur die bou en onderhou van langtermyn besigheidsverhoudinge met belangegroep. Berry & Parasuraman (1991 : 133) bevestig as volg:

*"...relationship marketing concerns attracting, developing and retaining customer relationships."*

Bogenoemde word ondersteun deur Evans (1994 : 440) se definisie, wat verhoudingsbemarking omskryf as die proses waardeur 'n onderneming langtermynverhoudinge met beide potensiële en bestaande kliënte bou ten einde 'n gemeenskaplike stel doelwitte te bereik. Evans (1994:441) bevestig dat hierdie doelwitte bereik word deur:

- \* die kliënt se spesifieke behoeftes te verstaan;
- \* kliënte as vennote te hanteer;
- \* te verseker dat werknemers kliënte se behoeftes eertste stel;
- \* kliënte te voorsien met die kwaliteit wat hulle verwag.

Perrien (1995:38) is van mening dat hierdie konsep van verhoudingsbemarking gesien kan word as 'n "*personalized marketing process*". Bogenoemde beteken dat hierdie proses:

- \* 'n lantermyn fokus het;
- \* tot voordeel van beide partye strek;en
- \* afhanklik is van 'n deeglike kennis van die kliënt se behoeftes, verwagtinge en karakteristieke.

Cram (1994:19) brei uit op hierdie persoonlike verhouding en die rol daarvan in die ontwerp van die onderneming se produkte en dienste, wanneer hy verhoudingsbemarking as volg definieer:

*"Relationship marketing is the consistent application of up-to-date knowledge of individual customers to product and service design which is communicated interactively, in order to develop a continuous and long term relationship, which is mutually beneficial."*

Bogenoemde definisie mag moontlik die persepsie laat ontstaan dat verhoudingsbemarking bloot die proses behels om inligting oor 'n spesifieke kliënt in te samel en dan 'n verhouding te probeer bou deur kwaliteit produkte of dienste te verkoop. Brierly (1994:25) stel dit onomwonde dat verhoudingsbemarking tot 'n groter mate 'n interaktiewe proses is waardeur die onderneming verder moet gaan as die onpersoonlike, tradisionele bemarkingstegnieke van die verlede. Die suksesvolle onderneming van die toekoms sal sy sukses bou op 'n verhoudingsbemarkingsoriëntasie - 'n poging toegewy aan "*letting your customers know that you recognise and value their business and showing them you understand their needs and will respond to their concerns*" (Brierly, 1994:25).

Alhoewel hierdie reeks definisies en sienswyses die wese van verhoudingsbemarking aanspreek, is daar tog 'n paar tekortkominge wat geïdentifiseer kan word:

- \* die gebrek om melding te maak van die retensiefokus van verhoudingsbemarking;
- \* die uitbreiding van die tradisionele kliëntemark na 'n meer volledige benadering wat verskeie markte aanspreek waarin 'n onderneming 'n verhoudingfokus kan aanneem, word soms geïgnoreer;
- \* die gebrek om melding te maak van die integrasie van kwaliteit, kliëntediens en 'n markoriëntasie.

Hierdie tekortkominge sal in die loop van die studie aangespreek word.

### 3.3 Die evolusie van verhoudingsbemarking

Die totstandkoming van die verhoudingsbemarkingsera word as 'n herontdekking van reeds bestaande beginsels omskryf (Payne, 1995 : 29). Sodanig is hierdie herontdekking dat die klem geplaas word op die ontwikkeling en uitbreiding van verhoudings oor die kliëntlewensiklus, eerder as die herhaaldelike werwing van nuwe kliënte.

Hierdie nuwe verhoudingsfokus kan saamgevat word in die volgende sleutelemente:

- \* die beweging vanaf transaksiebemarking na verhoudingsbemarking;
- \* die skuif vanaf 'n funksioneel-gebaseerde bemarkingsproses na 'n kruis-funksionele benadering;
- \* 'n fokusverskuiwing vanaf die herhaaldelike werwing van nuwe kliënte na 'n kliënte-retensiebenadering .

Elk van hierdie ontwikkelings word nou verder bespreek.

### 3.3.1 Vanaf transaksiebemarking na verhoudingsbemarking

Die formele studie van bemarking het oor die afgelope paar dekades 'n hele aantal fokusareas gedek. Volgens Christopher *et al* (1991 : 8) het die fokus verskuif vanaf verbruikersbemarking in die 1950's na industriële bemarking in die 1960's, na gemeenskaps- en nie-vir-winsbemarking in die 1970's, na dienstebemarking in die 1980's en na verhoudingsbemarking in die 1990's. Die implikasie van bogenoemde is dat hedendaagse ondernemings nie meer 'n korttermyn enkel-transaksiefokus voorstaan nie, maar eerder konsentreer op die bou van langtermyn verhoudinge. Christopher *et al* (1991 : 9) som die verskil tussen transaksie- en verhoudingsbemarking soos volg op:

#### Transaksiebemarking

Fokus op 'n verkooptransaksie

Konsentreer op produk/dienskenmerke

Korttermynfokus

Min klem op kliëntediens

Beperkte kliënteverbindtenis

Gemiddelde kliënte kontak

Kwaliteit is 'n operasionele fokus

#### Verhoudingsbemarking

Fokus op die behoud van kliënte

Fokus op voordele vir kliënt

Langtermynfokus

Baie klem op kliëntediens

Hoë vlak van kliënteverbindtenis

Hoë kliënte kontak

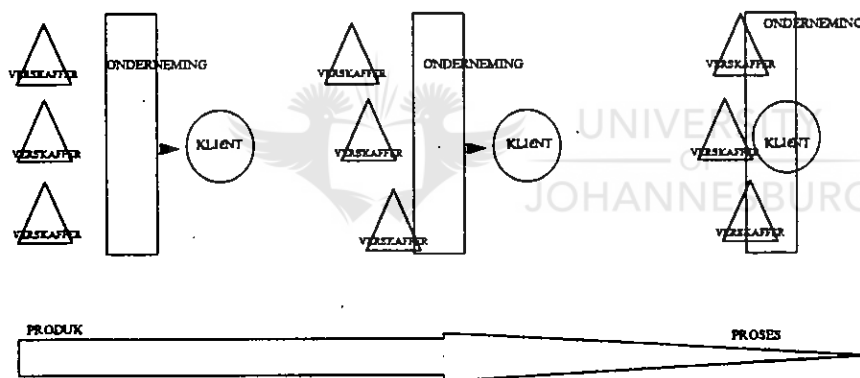
Kwaliteit is almal se probleem

Hierdie fokusverskuiwing word skematies in Figuur 3.1 voorgestel waar dit duidelik uitgebeeld word dat verskaffers, verkoopsondernemings en hul kliënte baie nouer sal moet saamwerk ten einde sukses in die besigheidswêreld van die toekoms te bereik (Berling, 1993:2). Verhoudingsbemarking as 'n interaktiewe proses, sal veroorsaak dat die bevrediging van die behoeftes en verwagtinge van kliënte in 'n ernstige lig deur die verkoopsonderneming en sy verskaffers as die allerbelangrikste kritiese suksesfaktor

beskou sal word. Die voordele van hierdie proses van beter interaksie tussen rolspelers, word deur Cram (1994 : 20) as volg opgesom:

- \* verhoging van produkkwaliteit;
- \* verhoging in dienskwaliteit;
- \* verbeterde kommunikasie;
- \* ontwikkeling van verhoudings.

**FIGUUR 3.1 - VERSKUIWING IN VERHOUDINGSFOKUS**



Bron : Berling (1993 : 2)



### 3.3.2 Vanaf 'n funksionele bemarkingsproses na 'n kruis-funksionele benadering

Tradisionele ondernemings wat hiërargies gestruktureerd en funksioneel georiënteerd is, maksimeer dikwels die prestasie van individuele funksies binne die onderneming ten koste van die onderneming in sy totaliteit (Payne, 1995 : 264). Die probleem kan met ander woorde saamgevat word as die gebrek aan koördinasie en samewerking tussen funksionele eenhede binne die onderneming. Bogenoemde situasie lei tot teenstand ten opsigte van verandering en die gevolglike verswakking in ondernemingsprestasie asook laer vlakke van kliëntetevredenheid (Jain, 1990).

Dit is egter duidelik uit die literatuur dat ondernemings op uitstaande vlakke van kwaliteit, diensvlakke en kliëntetevredenheid sal moet presteer ten einde suksesvol mee te ding in die besigheidswêreld van die toekoms. Dit noodsaak ondernemings om aan te pas en sodoende hulself te struktureer, nie net vir die verhoging van interne effektiwiteit nie, maar meerendeels weens eksterne- of kliëntgeoriënteerde redes. Dit word bevestig wanneer Phillips *et al* (1990 : 90) dit as volg stel :

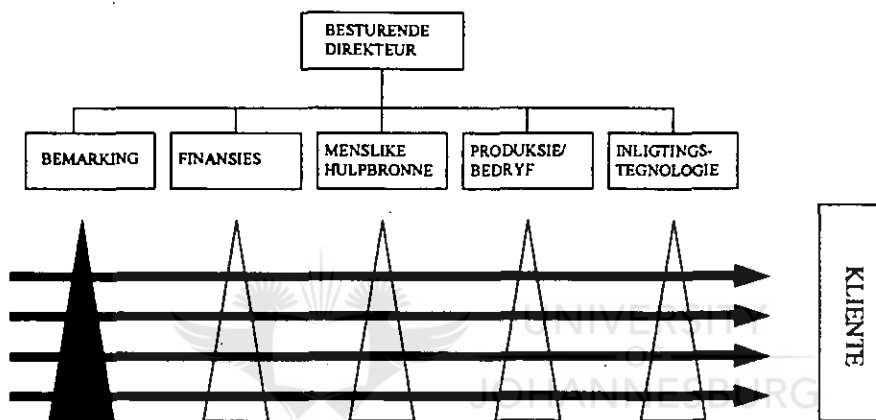
*“The best firms organise themselves entirely to address customer satisfaction goals.”*

Gebaseer op boenoemde, stel Payne (1995 : 266) voor dat ondernemings 'n benadering nastreef wat fokus op ondernemingswye prosesse en sodoende hul struktuur bou rondom die behoeftes van kliënte. Dit impliseer dat multi-funksionele prosesspanne in plek gestel word, wat ten doel het om spesifieke markgebaseerde doelwitte te bereik. Ostroff *et al* (1992 : 148) redeneer dat daar 'n definitiewe verbetering in ondernemingsprestasie te bespeur is met die implimentering van hierdie kruis-funksionele benadering en dat interne prosesse op 'n meer effektiewe wyse verbind word met die behoeftes en vermoëns van beide kliënte en verskaffers.

Figuur 3.2 stel die beweging vanaf 'n funksionele gebaseerde bemarkingsproses na 'n kruis-funksionele benadering skematies voor. Dit is duidelik uit die boonste gedeelte van

die skets dat bemarking 'n funksionele eenheid is wat op dieselfde vlak as ander funksies soos byvoorbeeld finansies, menslike hulpbronne ensovoorts funksioneer. Hierdie benadering gee daartoe aanleiding dat die ander funksionele eenhede dit moeilik sal vind om sensitief te wees teenoor die behoeftes en verwagtinge van die onderneming se kliënte. In die onderste helfte van die skets is dit duidelik dat bemarking die beginpunt vorm in die proses om alle funksionele eenhede te betrek in die strewe na 'n kliënt-oriëntasie.

**FIGUUR 3.2 - DIE KRUIS-FUNKSIONELE BENADERING**



Bron : Payne (1995 : 266)

### 3.3.3 Vanaf 'n werwingsfokus na 'n kliënteretensiebenadering

Bemarking se tradisionele transaksiebenadering skiet op vele gebiede kort, waarvan een van die belangrikste sekerlik die gebrek aan 'n langtermyn kliëntefokus is. Hierdie

korttermyn- of werwingsfokus maak egter die deur wyd oop vir 'n meer sinvolle benadering, naamlik die van verhoudingsbemarking.

'n Sleuteldoelwit van verhoudingsbemarking is om kliëntetevredenheid te verbeter (Hanan, 1989 : 15). 'n Tevrede kliënt is iemand wat toenemende toegevoegde waarde vanaf 'n verskaffer ontvang en ervaar. Evans (1994, 442) omskryf die voordele van ten volle tevrede kliënte as volg:

- \* herhaalde aankope;
- \* verwysings van ander potensiële kliënte;
- \* positiewe mondelinge promosie;
- \* laer koste ten opsigte van die diens van huidige kliënte teenoor die hoë koste om 'n nuwe kliënt te werf.

Payne (1995 : 43) voeg die volgende tot die bogenoemde lys by:

- \* Langtermyn kliënte is geneig om minder pryssensitief te wees;
- \* langtermyn kliënte is meer geneig om addisionele produkte/dienste aan te koop;
- \* die behou van kliënte oor 'n lang tydperk maak dit moeiliker vir mededingers om 'n sekere mark te betree of om markaandeel te vergroot;
- \* 'n toename in kliënteretensie lei dikwels tot 'n toename in werknemersretensie, wat op sy beurt weer tot suksesvolle langtermyn kliëntverhoudinge lei.

Hierdie kliënteretensiebenadering beteken egter nie dat alle verkope en bemarkingsaktiwiteite op 'n langtermyngrondslag gebaseer moet word nie (Jackson, 1985). Dit moet egter in gedagte gehou word dat indien langtermyn verhoudinge suksesvol bestuur word, die onderneming sy kanse vir langtermynbesigheidsukses en toenemende winsgewendheid verbeter.

### 3.4 Die uitgebreide bemarkingsmengsel

Wanneer Kotler *et al* (1991 : 45) na die bemarkingsmengsel verwys, word dit gedefinieer as daardie stel bemarkingveranderlikes wat deur 'n onderneming aangewend word ten einde bemarkingsdoelwitte in 'n spesifieke doelmark te bereik. Die tradisionele bemarkingsmengsel is alombekend as die vier P's, naamlik:

- \* **Produk**  
Verwysend na die spesifieke goedere of dienste wat die onderneming in 'n spesifieke doelmark aanbied;
- \* **Prys**  
Die hoeveelheid geld wat kliënte moet aanbied ten einde daardie goedere of dienste te verkry;
- \* **Plek**  
Die gesamentlike ondernemingsaktiwiteite wat die goedere of dienste beskikbaar stel aan die kliënte;
- \* **Bemarkingskommunikasie**  
Daardie aktiwiteite wat die eienskappe en voordele van die goedere of dienste aan belangegroepe kommunikeer.

Christopher (1991 : 12) is egter van mening dat bogenoemde model beperkend van aard is omrede daar nie voorsiening gemaak word vir die kompleksiteit van verhoudingsbemarking nie. Vavra (1992 : 239) bevestig hierdie siening wanneer hy dit duidelik stel dat retensiebemarking ten doel het om langtermynverhoudinge te bevorder deur die aanwending van kliëntediensaspekte, en dat die tradisionele bemarkingsmengsel nie daarvoor voorsiening maak nie. Gegrond op bogenoemde, voeg Vavra (1992 : 240) drie elemente by tot die tradisionele mengsel van bemarkingsveranderlikes:

- \* **Kliëntediens**  
Diensvlakke wat afgestem is op die kliënt se spesifieke behoeftes. Dit verwys na diens voor, gedurende en na enige verkoopstransaksie
- \* **Kliëntekommunikasie**  
Die kommunikasie wat nodig is om plaas te vind nadat 'n verkoopstransaksie plaasgevind het. Dit behels 'n tweerigting kommunikasiekanaal tussen die onderneming en sy kliënte.
- \* **Kliënte-tevredenheid**  
Nadat vlakke van tevredenheid op bogenoemde vlak vasgestel is, is dit nodig om kliënteverwagtinge met kliënte-tevredenheid te vergelyk ten einde moontlike gapings te identifiseer en dan reg te stel.

Christopher et al (1991 : 12) is ook van mening dat kliëntediens sentraal tot enige onderneming se bemarkingspoging moet staan en dat hierdie veranderlike die spilpunt is waarom die ander elemente van die bemarkingsmengsel draai. Longenecker et al (1995 : 18) bevestig hierdie siening wanneer hy dit duidelik stel dat kliëntediensgedrewe ondernemings hierdie beginsel uitleef deur:

- \* kliëntediens deel te maak van die onderneming se missie;
- \* die standarde vir kliëntediens duidelik te definieer;
- \* die onderenning so te struktureer dat die waardetoevoeging van effektiewe kliëntediens sentraal staan;
- \* kliëntekommunikasie met betrekking tot diensvlakke te verbeter;

- \* langtermynverhoudinge te kweek en sodoende vennootskappe met kliënte te bou.

Christopher (1991 : 16) voeg naas kliëntediens, nog twee elemente by tot die tradisionele bemarkingsmengsel, naamlik mense en prosesse.

### **Mense**

Hierdeur word die bydrae wat mense (werknemers) maak in die werwing en retensie van kliënte erken. Bogenoemde beteken dat mense en die rol wat hulle speel 'n deurslaggewende element is in die totale bemarkingsmengsel en dat 'n onderneming se prestasie wesentlik daardeur beïnvloed word. Cram (1994 : 226) maak dit duidelik dat hierdie toevoeging tot die tradisionele bemarkingsmengsel verwys na die personeel wat direk en indirek betrokke is by die lewering van kwaliteit diensvlakke. Cram (1994 : 227) beklemtoon verder dat die verbindtenis van die onderneming se personeel tot kwaliteit dienslewering tot 'n groot mate die sukses van hierdie "vyfde P" sal bepaal.

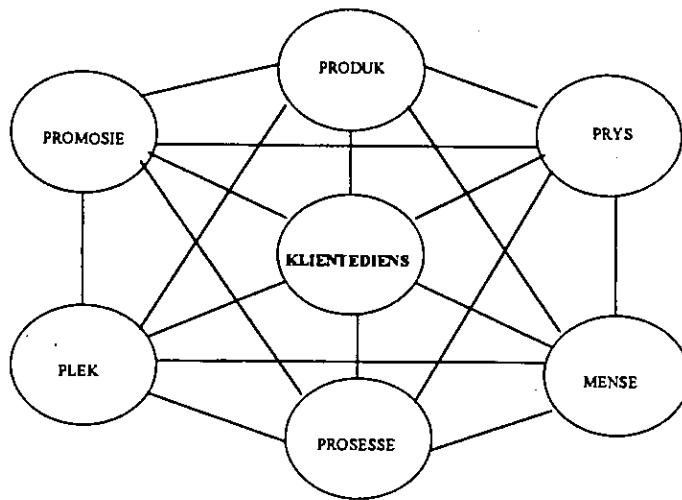
### **Prosesse**

Deur prosesse as 'n aparte element van die bemarkingsmengsel te erken, word die belangrikheid daarvan in die lewering van produk- en dienskwaliteit beklemtoon.

Collier (1991 : 43) bevestig hierdie siening wanneer dit duidelik gestel word dat prosesontwerp gemik moet wees op dienskwaliteit. Die enigste wyse waarop bogenoemde bereik kan word, is deur 'n sensitiwiteit te ontwikkel vir die behoeftes en verwagtinge van die onderneming se kliënte.

Christopher (1991 : 13) stel hierdie "nuwe bemarkingsmengsel" grafies as volg voor:

**FIGUUR 3.3 - DIE UITGEBREIDE BEMARKINGMENGSEL**



Bron : Christopher et al (1991 : 13)



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

### 3.5 Verhoudingsbemarking se volledige verwysingsraamwerk

Daar is tot dusver slegs verwys na die bou en behou van langtermynverhoudinge met bestaande- en potensiële kliënte. Morgan et al (1994 : 21) maak dit egter duidelik dat besigheid wyer strek as net 'n onderneming - kliënt fokus. Bogenoemde impliseer dat verhoudingsbemarking veel wyer **impakkeer** as wat aanvanklik voorgestel is. Morgan et al (1994 : 21) onderskei tussen vier tipes besigheidsverhoudinge waarin verhoudingsbemarking 'n rol te speel het:

(i) Verskafferverhoudinge

Hier word verwys na die verhoudinge wat 'n onderneming het met sy verskaffers van goedere of dienste. Hierdie verhoudinge impakteer op die kliënt deur middel van waardetoevoegingsaktiwiteite soos byvoorbeeld "Just in Time" produksie en totale kwaliteitsbestuur.

(ii) Laterale verhoudinge

Die langtermynverhoudinge wat gekweek word met belangegroep buite die onderneming. Daar word spesifiek verwys na verhoudinge met mededingers, in die vorm van strategiese alliansies, asook verhoudinge met nie-winsgerigte ondernemings en die regering.

(iii) Kliëntverhoudinge

Hier word verwys na die langtermynverhoudinge wat 'n onderneming met kliënte en potensiële kliënte bou, wat ten doel het om 'n posisie van vennootskap met kliënte te bereik.

(iv) Interne verhoudinge

Verwysend na die verhoudinge waarmee werknemers in 'n onderneming te doen kry, naamlik die verhoudinge tussen funksionele departemente, tussen werknemers op 'n persoonlike vlak en tussen besigheidseenhede.

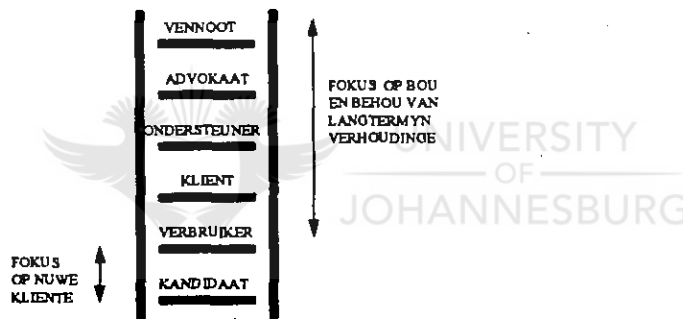
Payne (1995 : 31) ondersteun hierdie siening dat verhoudingsbemarking wyer strek as 'n onderneming se kliëntebasis.. Om hierdie rede stel Payne (1995 : 32) voor dat ondernemings ses verskillende "verhoudingsmarkte" oorweeg in die formulering van 'n verhoudingstrategie. Hierdie markte is:



(i) Kliënte markte

Hierdie element staan sentraal tot die ses markte raamwerk, aangesien kliënte die primêre fokusarea van bemarkingsaktiwiteite bly. Verhoudingsbemarking bepaal egter dat bemarkingsaktiwiteite minder op 'n transaksiefokus gebasseer moet wees. Bogenoemde impliseer egter nie dat nuwe kliënte en die proses om nuwe kliënte te werf nie belangrik is nie. Verhoudingsbemarking se doel is om 'n balans te bewerkstellig tussen die voortdurende werwing van nuwe kliënte en die aktiwiteite rakende die bou van verhoudinge tussen die onderneming en bestaande kliënte. Die leer van kliënteloyaliteit (figuur 3.4) bevestig hierdie punt:

**FIGUUR 3.4 - DIE LEER VAN KLIËNTELOJALITEIT**



Bron : Payne (1995 : 34)

Ondernemings moet poog om deur middel van uitstaande dienskwaliteit 'n potensiële kliënt op te bou na 'n posisie waar 'n vennootskapsverhouding tussen die onderneming en die kliënt bestaan. Payne (1995 : 33) is van mening dat bogenoemde alleenlik bereik kan

word indien 'n onderneming kliëntediens lewer op 'n vlak wat die kliënt se verwagtinge oortref. Bell (1994 : 4) bevestig dat kliëntediens wat gemik is op die bou van langtermynverhoudinge, meer moet aanspreek as bloot die kliënt se huidige behoeftes en verwagtinge. Die suksesvolle onderneming van die toekoms sal kliënte se toekomsverwagtinge en behoeftes korrek antisipeer en suksesvol aanspreek.

(ii) Verwysingsmarkte

Payne (1995 : 34) maak dit duidelik dat die beste bemaking deur 'n onderneming se eie kliënte gedoen word, vandaar die belangrikheid van die lojaliteitsleer. Bell (1994 : 218) bevestig hierdie stelling wanneer hy dit duidelik maak dat die voordele voortspruitend uit 'n vennootskapverhouding, meer as slegs lojaliteit is:

*"The deeper consequence of a customer partnership is that such partnerships foster lives of peace, joy and contribution."*

Voortspruitend uit bogenoemde is 'n situasie waar ware vennote getrou aan mekaar bly - selfs deur moeilike tye. Sodanige verhouding lei tot die situasie waar die kliënte van 'n onderneming as die belangrikste bemakingskommunikasiehoopbronn aangewend word.

Payne (1995 : 35) maak dit egter duidelik dat dit nie slegs 'n onderneming se kliënte is wat as verwysingsbronne optree nie. Ander belangegroepes soos tussengangers, agente ensovoorts kan net so 'n belangrike rol speel in die bemaking van 'n onderneming. Die bou van gesonde langtermynverhoudinge is derhalwe net so belangrik in hierdie verwysingsmark as in die kliëntemark. Cram (1994 : 196) is van mening dat hierdie vorm van bemakingskommunikasie die geloofwaardigste is, en dat dit die totale koste om nuwe kliënte te werf, drasties kan verminder omrede iemand anders nou daardie funksie vir die onderneming vervul.

(iii) Verskaffersmarkte

Die verhouding van 'n onderneming met sy verskaffers is van kardinale belang, aangesien die rol van die verskaffer direkte impak het op die toegevoegde waarde wat deur die kliënt ervaar word. Hyun (1994 : 66) bevestig bogenoemde, wanneer dit duidelik gestel word dat verhoudingsbepaling te make het met die integrering van die totale bedryfstak. Bogenoemde behels die totale omkeer van tradisionele strategieë en werkswyse, sover die verhouding tussen die onderneming en sy verskaffers aangaan. Matthysens (1994 : 76) onderskei tussen drie tipes verhoudings wat tussen 'n onderneming en sy verskaffers kan bestaan:

(i) Die kragtige verhouding

In hierdie antagonistiese tipe verhouding beskou die onderneming en sy verskaffers mekaar as mededingers. Die kliënt word slegs beskou as 'n party wat 'n produk of diens teen 'n bepaalde prys wil aanskaf. Daar is bepaalde grense tussen die aktiwiteite van die onderneming en sy verskaffer.

(ii) Die stemmende verhouding

Hierdie tipe verhouding behels meer as slegs prys en afleweringvoorwaardes. Die fokus is op die wyse waarop die totale aanbieding aangepas kan word om by die kliënt se behoeftes en verwagtinge aan te pas. Die grense tussen die onderneming en sy verskaffer is meer aanpasbaar as by die kragtige verhouding.

(iii) Die samewerkingsverhouding

Hierdie tipe verhouding gaan nog 'n stap verder. Daar word nie besluit watter produk die onderneming gaan aanskaf, alvorens die behoeftes en verwagtinge van die kliënt deeglik ontleed is nie. Hierdie aankoopbesluit word gemaak in samewerking met die verskaffer. Dit behels 'n volle samewerking in die ontwerp- en vervaardigingsfasies. Bogenoemde lei daartoe dat daar 'n totale oorvleueling plaasvind in die grense van aktiwiteite tussen al die rolspelers in die bedryfstak.

Die kliënt word met ander woorde die fokus van aktiwiteite, terwyl die onderneming en sy verskaffer nader aan mekaar beweeg (sien figuur 3.1).

Payne (1995 : 35) maak dit duidelik dat ondernemings moet poog om 'n vennootskapsverhouding met verskaffers te bou, ten einde samewerking in die bedryfstak te verbeter.

(iv) Werknemersmarkte

Topbestuur beskou werknemers in die algemeen as 'n onderneming se belangrikste hulpbron. Dit is weens hierdie rede dat 'n onderneming moet toesien dat sy verhoudinge met sy werknemers op gesonde beginsels gebou word. Daar moet verder toegesien word dat verhoudinge met belangegroepe soos personeelagentskappe en vakbonde in 'n goeie lig geplaas word, aangesien geskoolde arbeid 'n al hoe skaarser hulpbron word.

(v) Invloed markte

'n Onderneming moet bedag wees op die rol wat sekere belangegroepe kan speel in die omgewing waarin daardie onderneming moet meeding. Om bogenoemde rede is dit belangrik dat langtermynverhoudinge gekweek word met groepe wat hierdie eksterne omgewing beïnvloed. Voorbeelde van sodanige groepe is regeringsdepartemente, sosiale groeperings, oorkoepelende liggame ensovoorts.

Alhoewel hierdie mark dikwels aangespreek word as die openbare betrekkinge funksie, is dit nodig om te beklemtoon dat dit deel vorm van 'n onderneming se bemarkingsaktiwiteite.

(vi) Interne markte

Die term, interne bemarking, is 'n relatiewe nuwe begrip wat eers in die afgelope dekade opgang begin maak het. Christopher (1991 : 28) is van mening dat interne bemarking 'n sleutelrol te speel het in die totale verhoudingsbemarkingsproses. Vavra (1992 : 222) bevestig bogenoemde wanneer hy die volgende stelling maak :

*"Relationship marketing begins inside."*

Payne (1995 : 69) definieer die konsep van interne bemarking as volg:

*"...focusing on the internal customers and suppliers of the internal market-place, with the aim of improving internal market relationships, quality and customer service and ultimately corporate effectiveness."*

Christopher (1991 : 29) is verder van mening dat 'n onderneming sy kliëntefokus kan versterk deur te onderskei tussen twee hoofkategorieë van interne bemarking:

\* **Missie-gedrewe interne bemarking**

Dit behels die proses om seker te maak dat alle werknemers in die onderneming bewus is van die onderneming se missie, strategieë en doelwitte, en hul aktiwiteite sodanig rig. Cravens *et al* (1991 : 60) is van mening dat bogenoemde sal lei tot 'n situasie van "*strategic unity*" wat op sy beurt weer sal lei tot 'n meer buigsame en aanpasbare organisatoriese eenheid.

\* **Interne kliënt fokus**

Dit behels die proses om werknemers bewus daarvan te maak dat elke persoon in die onderneming 'n interne kliënt asook 'n interne verskaffer is. Hierdie proses het ten doel om werknemersbewustheid te kweek rondom die feit dat individue en departemente afhanklik is van die insette deur ander individue of departemente. Bogenoemde lei tot die verbetering van kwaliteitsvlakke binne die onderneming en uiteindelik tot die verbetering van diensvlakke soos deur die kliënt ervaar word.

Figuur 3.5 is samevattend van aard wanneer daar op 'n vereenvoudigde wyse verwys word na die effek wat interne bemarking op die onderneming se kliënte en aandelhouers het.

**FIGUUR 3.5 - DIE EFFEK VAN INTERNE BEMARKING**



Bron : Cram (1994 : 61)



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

### 3.6 Slot

Hierdie hoofstuk het die belangrikste aspekte rakende verhoudingsbemarking uitgelig deur ondersoek in te stel na 'n definisie van verhoudingsbemarking, die evolusie van verhoudingsbemarking, 'n uitgebreide bemarkingsmengsel asook die volledige verwysingsraamwerk van verhoudingsbemarking.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat verhoudingsbemarking die wese van tradisionele bemarking verander, deur 'n kliëntretensiebenadering na te streef, eerder as 'n voortdurende poging om nuwe kliënte te werf. Die waarde van hierdie kliëntretensiebenadering is gesetel in die bou van suksesvolle langtermynverhoudinge.

Die korttermyn transaksiebenadering van vroeër word nou vervang deur 'n benadering wat fokus op die bou van suksesvolle langtermynverhoudinge. Sodanige langtermynverhoudinge is nie alleenlik gefokus op die kliënte van die onderneming nie, maar ook op ander belangegroepes soos verskaffers, werknemers en eksterne groepe wat 'n invloed op die onderneming uitoefen.

Die implikasies van bogenoemde op die strategie, is van so 'n aard dat die konsep van strategieformulering drasties aangepas sal moet word ten einde tred te hou met hierdie langtermynverhoudingsfokus. Die suksesvolle strategie van die toekoms sal in sy missie die konsep van langtermynverhoudinge moet aanspreek, terwyl daar gelykertyd op SBU-en funksionele vlak verhoudingstrategieë geformuleer en geïmplementeer sal moet word.

Hierdie studie word nou voortgesit deur die beginsels van strategiese bemarking en verhoudingsbemarking te integreer ten einde hierdie nuwe konsep van verhoudingsbemarking in 'n strategiese perspektief te stel.



## HOOFSTUK 4 - DIE STRATEGIESE WAARDE VAN VERHOUDINGSBEMARKING

### 4.1 Inleiding

Indien die inhoud van hoofstukke twee en drie afsonderlik beskou word, is daar nie veel raakvlakke op die oog af nie. Dit is egter duidelik uit hoofstuk twee dat 'n goedgeformuleerde, kliënt-sensitiewe strategie noodsaaklik is ten einde 'n mededingende voordeel te bereik. Hierdie sensitiwiteit teenoor die behoeftes en verwagtinge van kliënte is as die markoriëntasie geïdentifiseer. Hoofstuk drie het die ontwikkeling van die verhoudingsfokus, as 'n nuwe bemarkingsfeer in oënskou geneem. Dit is ook duidelik gestel dat die bou van vennootskapsverhoudinge met belangegroepes, maar veral met kliënte, noodsaaklik is vir langtermynsukses in enige onderneming. Bogenoemde word ondersteun wanneer Crouse (1991: 5) sê:

*“Partnering will be the key to survival...”*

Die gemeenskaplike faktor wat egter uit hoofstuk twee en drie na vore kom, is die soeke na langtermynbesigheidsukses. Beide strategiese bestuur en verhoudingsbemarking maak aanspraak op die oplossing vir hierdie vraagstuk. Pine (1995 : 103) is egter van mening dat 'n kombinasie tussen strategiese bestuur en verhoudingsbemarking die oplossing sal bied. Hierdie benadering noodsaak die bestudering van die strategiese waarde van verhoudingsbemarking, asook die wyse waarop die aanwending daarvan 'n mededingende voordeel kan verseker. Die probleem wat bemarkers egter in die gesig staar, is die feit dat topbestuur nie aldag die belangrikheid en strategiese waarde van verhoudingsbemarking erken en aanvaar nie (Matthyssens, 1994 : 81). Evans (1994 : 451) ondersteun bogenoemde stelling as volg:

*“Relationship marketing needs top management support; its principles should permeate a firm's corporate culture”*



Hierdie hoofstuk brei uit op bogenoemde deur:

- \* die strategiese impak van verhoudingsbemarking onder topbestuur se aandag te bring deur middel van 'n ondersoek na die omvang van verhoudingsbemarking binne die onderneming, die voordele verbonde aan suksesvolle verhoudingsbemarking, asook verhoudingsbemarking as mededingende voordeel.

#### 4.2 Die strategiese impak van verhoudingsbemarking

Walker *et al* (1995 : 50) is van mening dat strategie en verhoudingsbemarking onskiedbaar is in die hedendaagse onderneming. Dit word duidelik gestel dat elke strategie in die onderneming 'n verhoudingsfokus nodig het, en dat elke verhoudingsbemarkingspoging volgens 'n sekere strategie moet plaasvind. Die strategiese impak van verhoudingsbemarking word vervolgens uitgelig aan die hand van die volgende:

- \* Die omvang van verhoudingsbemarking;
- \* Die verband tussen verhoudingsbemarking en ondernemingskultuur;
- \* Die voordele verbonde aan verhoudingsbemarking;
- \* Verhoudingsbemarking as mededingende voordeel.

##### 4.2.1 Die omvang van verhoudingsbemarking

McCort (1994 : 54) is van mening dat verhoudingsbemarking nie alleenlik fokus op die verhouding tussen die onderneming en 'n kliënt nie. Die ware strategiese impak van verhoudingsbemarking word ervaar wanneer die onderneming die bogenoemde verhouding sentraal stel tot die verhoudingsnetwerk, asook fokus op verhoudinge met:

- \* werknemers;
- \* verskaffers;
- \* ander belangegroepes.

In hoofstuk drie is daar verwys na Payne (1995 : 32) se ses verskillende verhoudingsmarkte wat as die volle verwysingsraamwerk vir verhoudingsbemarking aangewend word. Daar is verwys na verhoudings wat op die volgende vlakke gebou word:

- \* verhoudings met kliënte markte;
- \* verhoudings met verwysingsmarkte;
- \* verhoudings met verskaffersmarkte;
- \* verhoudings met werknemersmarkte;
- \* verhoudings met invloedmarkte;
- \* verhoudings met interne markte.

Aangesien strategie fokus op daardie aktiwiteite wat die toekoms van die onderneming bepaal (Aaker, 1992 : 22), en verhoudingsbemarking konsentreer op die bou van suksesvolle langtermynverhoudinge (Crouse, 1991: 8), kan Payne (1995 : 32) se siening as van strategiese waarde vir topbestuur ervaar word.

#### 4.2.2 Verhoudingsbemarking en ondernemingskultuur

Labuschagne (1993 : 19) omskryf ondernemingskultuur as die samehangende patroon van aannames, waardes, filosofieë en houdings wat deur die werknemers in 'n onderneming ontwikkel word vir die hantering van die onderneming se besondere bestaansprobleem. Die kultuur van die onderneming gee rigting aan, en integreer die aktiwiteite van die onderneming.

'n Onderneming se kultuur is gegrond op die gedeelde waardes van die lede van die spesifieke onderneming. Hierdie waardes, verwagtinge en aannames van individue lei tot gedeelde waardes en norme wat die gedrag van groepe individue asook die onderneming in sy geheel baie sterk beïnvloed. Bogenoemde het 'n bepalende rol te speel in die skepping van 'n onderneming se kultuur. Schneider *et al* (1985 : 423) se navorsing dui op 'n direkte verband tussen werknemerstevredenheid en kliëntetevredenheid. Hierdie

bevinding ondersteun Payne (1995 : 98) se siening dat die suksesvolle implimentering van verhoudingsbemarkingsbeginsels kan lei tot 'n markgeoriënteerde ondernemingskultuur - 'n moontlike bron vir die ontwikkeling van 'n mededingende voordeel.

Gummesson (internet) maak dit duidelik dat die onderliggende beginsels van verhoudingsbemarking die volgende waardes voorstaan:

- \* verhoudings word gebou op 'n wen - wen basis;
- \* betrokke partye wat in 'n verhouding teenoor mekaar staan, word as gelyk beskou;
- \* alle betrokke partye dra 'n verantwoordelikheid wat aktief binne die verhouding uitgeleef kan word;
- \* langtermynverhoudinge strek tot voordeel van al die betrokke partye.

Magrath (1994 : 27) voeg by dat wedersydse vertroue tussen die betrokke partye as onderliggende waarde van verhoudingsbemarking erken moet word.

Cram (1994 : 230) is van mening dat verhoudingsbemarking die onderneming noodsaak om 'n markgerigte, verhoudingskultuur te kweek. Bogenoemde impliseer in die meeste gevalle 'n verandering in aanames, waardes en gedrag van die onderneming. Schlesinger et al (1991 : 20) maak dit egter duidelik dat 'n verandering in ondernemingskultuur die primêre verantwoordelikheid van topbestuur is. Dit word verder duidelik gestel dat topbestuur die waarde van werknemers wat kontak met kliënte het, moet erken en benut, in die soeke na 'n volgehoue mededingende voordeel. Payne (1995 : 98) bevestig as volg:

---

*"...employees must be recognised as a valuable and finite resource...they are a potential source of competitive advantage."*

Aangesien dit reeds duidelik gestel is dat die waardes van die onderneming die ondernemingskultuur rig, is dit duidelik dat verhoudingsbemarking se onderliggende waardes 'n markgerigte, langtermyn, verhoudingskultuur kweek. Indien bogenoemde suksesvol in die onderneming aangewend kan word, is dit moontlik dat verhoudingsbemarking as strategiese hulpbron aangewend kan word - veral in die verkryging van 'n markgerigte mededingende voordeel (Gummesson, internet).

#### 4.2.3 Die voordele verbonde aan suksesvolle verhoudingsbemarking

Crouse (1991 : 7) stel dit onomwonde dat 'n suksesvolle langtermynverhouding tussen twee of meer partye lei tot 'n houding van "*your success is our success*". Bogenoemde noodsaak egter die bou van 'n vennootskapsverhouding, waar die betrokke partye as vennote saam besigheid doen, tot voordeel van beide.

Cram (1994 : 33) maak melding van die feit dat verhoudingsbemarking nie slegs tot voordeel van die betrokke onderneming en sy kliënte strek nie, maar dat daar ander partye is wat ook voordeel daaruit kan put:

##### \* **Aandeehouers**

Hierdie belangegroep is op soek na 'n goeie, konstante opbrengs op hul belegging. Indien die onderneming daarin slaag om suksesvolle verhoudings te bou met die betrokke belangegroep, sal die winsgewendheid van die onderneming oor die langtermyn positief beïnvloed word. Cram (1994 : 51) bevestig bogenoemde as volg:

*"...it can be seen that lang term customers are substantially more profitable than new accounts. Long term relationships pay."*

Grant (1995 : 59) brei uit op bogenoemde deur melding te maak van die kliënt se leeftydwaarde. Dit word duidelik gestel dat daar drie basiese wyses bestaan om winste, voortspruitend uit kliënteverhoudings te vermeerder:

- \* die eerste is om nuwe kliënte te werf en sodoende meer volumes te verkoop;
- \* die tweede is om die winsgewendheid van huidige verhoudings te vermeerder, deur kliënte te oorreed om bestellings te vermeerder;
- \* die derde wyse is om die leeftyd van reeds bestaande verhoudings te verleng - om verhoudings oor 'n langer tydperk te handhaaf.

Laasgenoemde noodsaak die onderneming om die volle leeftydwaarde van elke kliënt te ontleed en sover moontlik te ontgin. Kotler (1996 : 582) stel dit duidelik dat hierdie ontleding van die leeftydwaarde van die kliënt moet fokus op die potensiële winsgewendheid per kliënt. Bogenoemde noodsaak die onderneming om te onderskei tussen:

- \* inkomste verdien per kliënt; en
- \* uitgawes aangeaan per kliënt om verlangde diensvlakke te bereik.

Sodanige verskil sal noodwendig 'n aanduiding wees van die winsgewendheid per kliënt.

Grant (1995 : 61) stel voor dat die onderneming as deel van sy strategiese plan, 'n gapingontleding doen. Sodanige ontleding sal die leeftydwaarde van 'n spesifieke kliënt bepaal en die huidige winsgewendheid (huidige situasie) daarmee vergelyk. Indien daar 'n gaping tussen bogenoemde twee aspekte bestaan, moet 'n strategie geformuleer word wat ten doel het om of die betrokke gaping oor 'n gegewe tydperk uit te wis of van die kliënt ontslae te raak. Eersgenoemde strategie sal noodwendig fokus op die aanwending van verhoudingsbemarkingsbeginsels ten einde 'n langtermynverhouding tot voordeel van beide partye te bou.

Ter ondersteuning van bogenoemde maak Peppers et al (1995 : 15) dit duidelik dat verhoudingsbemarking die onderneming se aktiwiteite fokus op “share of customer, rather than share of market.”

- **Werknemers van die onderneming**

Indien die beginsels van interne bemarking suksesvol toegepas word, put die werknemers van die onderneming oneindig voordeel uit so 'n proses (verwys na figuur 3.5). Die voordele waarna Cram (1994 : 33) verwys is byvoorbeeld verhoogde inkomste, verhoogde werkstevredenheid, gevoel van sekuriteit en vele meer voortspruitend uit die verhoogde winsgewendheid waarna in vorige hoof verwys is.

- **Kliënte**

Shani (1993 : 65) is van mening dat die kliënt sentraal staan tot die totale verhoudingsbemarkingsfilosofie. Bogenoemde impliseer dat die kliënt se behoeftes en verwagtinge oor die durasie van 'n langtermynverhouding suksesvol aangespreek en bevredig word. In die geval van 'n langtermynverhouding speel wedersydse vertrouwe 'n sleutelrol in die bepaling van sukses (Morgan et al, 1994 : 20). Sodanige vertrouwe kan deur die kliënt ervaar word aan die hand van nuwe idees en innovasies wat ten doel het om waarde vir die kliënt toe te voeg. Indien 'n kliënt betrokke raak in 'n suksesvolle langtermynverhouding, is die voordele gevolglik van so 'n aard dat die toegevoegde waarde oor 'n gegewe tydperk aansienlik vermeerder. Sodanige toegevoegde waarde kan ervaar wor deur verbeterde diensvlakke, beter kwaliteit produkte, kontinuïteit van die verskaffer ensovoorts.

\* **Verskaffers**

Verhoudingsbemarking beskou die rol van verskaffer as uiters belangrik in die lewering van kwaliteit diens. Die kliënt se behoeftes en verwagtinge staan sentraal in die verhouding tussen die verkoopsonderneming en sy verskaffer (Gouillart, 1994 : 117). 'n Langtermyn vennootskapsverhouding met 'n verskaffer tree as waarborg op vir die lewering van kwaliteit diensvlakke (Payne, 1995 : 274).

Bogenoemde gee daartoe aanleiding dat die onderneming baie minder verskaffers nodig het as wat heel moontlik voorheen die geval was. 'n Klein aantal kwaliteit verhoudings met verskaffers strek tot voordeel van die betrokke verskaffers asook die onderneming (Matthyssens, 1994 : 76). Sodanige voordele vir die verskaffer word ervaar aan die hand van geïntegreerde logistieke- en kwaliteitstelsels en die gevolglike kostebesparings (Matthyssens, 1994 : 76), potensiële groei in besigheid (Payne, 1995 : 257) asook meer gereelde betalings, betrokkenheid in formulering van produkstrategieë en 'n meer aangename werksverhouding met rolspelers in die bedryfstak (Cram, 1994 : 35).

\* **Die onderneming**

Crouse (1991 : 7) identifiseer die voordele verbonde aan 'n suksesvolle vennootskapsverhouding as volg vir die onderneming:

- Tevrede en gelukkige kliënte

'n Langtermynverhouding met 'n kliënt impliseer dat die onderneming sensitief sal wees teenoor die behoeftes en verwagtinge van die kliënt, en dat alle aktiwiteite sal fokus op die bevrediging van sodanige behoeftes (Gouillart, 1994 : 117). Bogenoemde lei noodwendig tot tevrede kliënte, wat gevolglik in verhoogde winsgewendheid omskep word.

- Verhoogde kwaliteit produkte en diensvlakke

Kwaliteit word gemeet aan die waarde wat dit toevoeg tot die proses om kliënte se behoeftes en verwagtinge te bevredig (McDonald, 1992 : 198). Bogenoemde gee daartoe aanleiding dat die toepassing van verhoudingsbemarkingsbeginsels noodwendig lei tot 'n verbetering in kwaliteit produkte en diensvlakke.

- Verminderde kapitaaluitleg

Aangesien verhoudingsbemarking fokus op die retensie van huidige kliënte, kan die onderneming verminderde kapitaaluitleg ervaar om nuwe kliënte op 'n gereelde basis te werf. Bogenoemde impakteer positief op die winsgewendheid van die onderneming.

- Beter benutting van hulpbronne

As gevolg van die noue kontak verbonde aan verhoudingsbemarking, kan die onderneming heel moontlik 'n oorvleuling van bestaande hulpbronne met die van kliënte en verskaffers ervaar. Die integrasie van sodanige hulpbronne kan deur middel van samewerkingsooreenkomste tot die langtermynsukses van die verhouding bydra.

- Verhoogde winsgewendheidsvlakke

Kotler (1996 : 579) maak dit duidelik verhoogde winsgewendheidsvlakke ervaar word aan die hand van suksesvolle vennootskapsverhoudinge met kliënte. Bogenoemde noodsaak die onderneming om winsgewendheid per klient te bepaal en volgens die strategie te bestuur.



## \* Mededingers

Cram (1994 : 35) is van mening dat selfs mededingers van die onderneming kan baat in die proses om langtermynverhoudinge te bou. Bogenoemde proses kan moontlik deur innovasie nuwe markgeleenthede en nuwe markte laat ontstaan. Sodanige geleenthede kan as voordelig vir al die betrokke partye in 'n gegewe industrie werk .

### 4.2.4 Verhoudingsbemarking se rol in die formulering van strategie

Aangesien verhoudingsbemarking fokus op die bou van langtermynbesigheidsukses is dit onafwendbaar dat die beginsels daarvan op strategiese vlak in die onderneming aangewend moet word. McCort (1994 : 63) maak dit duidelik dat die waarde van verhoudingsbemarking alleenlik erbaar sal word indien dit met die strategiese bestuursbeginsels geïntegreer word.

McDonald (1992 : 21) se model vir bemarkingstrategieformulering (soos in hoofstuk twee verwys), maak voorsiening vir die daarstelling van 'n missie, 'n eksterne bemarkingsoudit, 'n interne analise asook die daarstelling van doelwitte en strategieë. Christopher *et al* (1991 : 35) brei uit op bogenoemde model, deur 'n verhoudingsfokus aan die tradisionele strategieformuleringsproses te koppel. Daar word voorgestel dat die bou en behou van langtermynverhoudinge as deel van die onderneming se missie gestel moet word. In die omgewingsanalise (intern en ekstern) kan die raamwerk van Payne (1995 : 32) se ses verhoudingsmarkte suksesvol aangewend word om die situasie suksesvol te ontleed. Die daarstelling van doelwitte en strategieë moet ook voorsiening maak vir die bou van vennootskapsverhoudinge.

Indien bogenoemde in perspektief gestel word, is dit moontlik om die strategiese waarde van verhoudingsbemarking verder te verduidelik aan die hand van die mededingende voordeel verbonde aan die implimentering van 'n verhoudingstrategie.

#### 4.2.5 Verhoudingsbemarking as mededingende voordeel

In hoofstuk twee is daar verwys na markoriëntasie as differensiële verskil, asook die wyse waarop hierdie mededingende voordeel aangewend kan word in die onderneming. Daar is verder verwys na die rol wat 'n deeglike begrip van die kliënt se behoeftes in hierdie proses te speel het (Aaker , 1992 : 213).

Cravens et al (1991 : 55) bevestig bogenoemde siening deur dit duidelik te maak dat daar verskeie faktore is wat kan lei tot 'n markgedrewe mededingende voordeel. Daar word onderskei tussen die volgende:

- \* noue kliëntekontak;
- \* kliënte tevredenheid;
- \* deeglike kennis van die kliënt se behoeftes en verwagtinge;
- \* die vermoë om potensieël winsgewende doelmarkte te teiken.

Indien bogenoemde in samewerking met die wese van verhoudingsbemarking beskou word (soos in hoofstuk drie bespreek), is dit duidelik dat verhoudingsbemarking direk daartoe bydra dat 'n onderneming 'n mededingende voordeel kan behaal. Perrien et al (1995 : 42) ondersteun bogenoemde as volg :

*"...relationship marketing will provide that competitive edge..."*

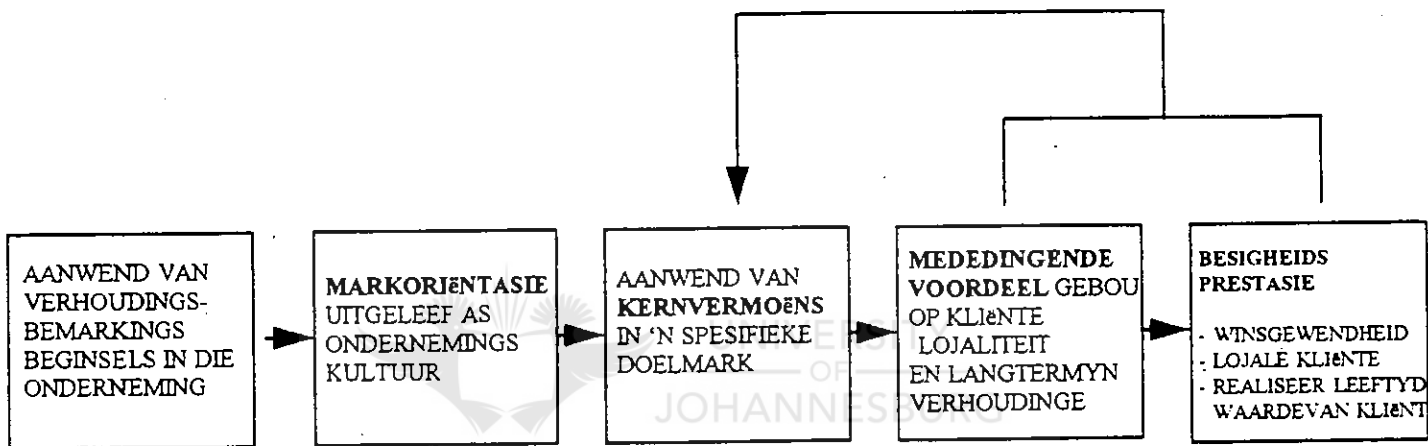
Die literatuur spel dit egter duidelik uit dat verhoudingsbemarking nie as plaasvervanger vir die markoriëntasie (soos in hoofstuk twee bespreek) beskou moet word nie.

Verhoudingsbemarking staan sentraal in die poging om 'n markgeoriënteerde onderneming te bou (Evans, 1994 : 451). Hierdie raakvlak tussen markoriëntasie en verhoudingsbemarking, word deur die volgende aktiwiteite ondersteun:

- \* verstaan die kliënt se behoeftes en verwagtinge (Cravens et al, 1991 : 56);
- \* verstaan die kliënt se persepsie van waardetoevoeging (Slater et al, 1994 : 1);
- \* behou noue kliëntekontak (Matthyssens et al, 1994 : 79);
- \* meet kliënte tevredenheidsvlakke en neem korrektiewe aksie indien nodig (Slater et al, 1994 : 4);
- \* die lewering van kwaliteit, kliëntgedrewe diensvlakke (Cannie et al, 1991 : 42)
- \* 'n langtermyn suksesfokus.

Dit is duidelik dat die toepassing van verhoudingsbemarkingsbeginsels daartoe bydra dat 'n onderneming 'n markoriëntasie ontwikkel, wat op sy beurt weer kan lei tot 'n volgehoute mededingende voordeel. Bogenoemde noodsaak die uitbreiding op Slater & Narver (1994 : 4)-se siening, soos in figuur 2.1 weergegee:

### **FIGUUR 4.1 - VERHOUDINGSBEMARKING AS MEDEDINGENDE VOORDEEL**



#### **4.3 Slot**

Verhoudingsbemarking het 'n wydstrekkende invloed op die onderneming. Die strategiese waarde van verhoudingsbemarking kan in perspektief gestel word deur te verwys na die omvang en aanwendingsmoontlikhede daarvan in die onderneming, die voordele verbonde aan 'n verhoudingsperspektief, asook die wyse waarop verhoudingsbemarking kan bydra tot die bereiking van 'n volgehoute mededingende voordeel. Die wyse waarop verhoudingsbemarking bydra tot die bereiking van 'n mededingende voordeel, lei tot langtermynbesigheidsukses - iets wat enersyds deur die proses van strategiese bemarking nagestreef word.

Indien verhoudingsbemarking van strategiese waarde vir die onderneming is, is dit onafwendbaar dat die beginsels van verhoudingsbemarking in samewerking met die

strategiese bemarkingsproses van die onderneming beskou moet word. Bogenoemde het tot gevolg dat die bou en behou van langtermynverhoudinge as deel van die onderneming se missie en doelwitte beskou moet word. Hierdie noue samewerking tussen verhoudingsbemarking en strategiese bemarking noodsaak egter topbestuur se volgehoue aandag en samewerking. Hoofstuk vyf fokus op die samevatting en gevolgtrekkings van hierdie studie, asook aanbevelings aan topbestuur rakende die wyse waarop verhoudingsbemarking as 'n strategiese hulpmiddel aangewend kan word.



## HOOFSTUK 5 - SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

### 5.1 Inleiding

Strategiese bestuursprosesse het ten doel om langtermyn besigheidsukses te verseker. Die proses van strategiese bemarking staan sentraal tot die formulering van 'n onderneming se strategie, aangesien die bevrediging van die kliënt se behoeftes en verwagtinge as kritiese suksesfaktor geag word. Bemarking speel met ander woorde 'n strategiese rol op elke moontlike hiërargiese vlak binne die onderneming.

Die evolusie van die bemarkingsteorie maak voorsiening vir die mees onlangse ontwikkeling, naamlik verhoudingsbemarking. Bogenoemde behels die fokus op kliënteretensie deur middel van die bou en behou van langtermyn vennootskapsverhoudinge. Hierdie verhoudingsfokus neem 'n strategiese posisie in die onderneming aan as gevolg van die feit dat dit bydra tot die bereiking van 'n markoriëntasie, en sodoende tot 'n volgehoue mededingende voordeel.

Die primêre doel van hierdie studie was om die strategiese waarde van verhoudingsbemarking te ondersoek.

### 5.2 Strategiese bemarking

Strategie kan omskryf word as die patroon van organisatoriese aktiwiteite wat daartoe bydra om die onderneming se missie en doelwitte te bereik (Thompson *et al.*, 1990 : 8).

Die strategiese bestuursproses bestaan uit drie hoofake, naamlik:

- \* strategie formulering
- \* strategie implimentering
- \* evaluering

Die literatuur maak voorsiening vir verskeie modelle wat die formulering van bemarkingstrategie aanspreek. Hierdie studie het ondersoek ingestel na die modelle van Schoemaker (1992) en McDonald (1992).

Cravens (1994 : 92) maak dit duidelik dat bemarking sentraal tot die onderneming se totale strategiese formuleringsproses staan, as gevolg van die feit bemarking as raakvlak

tussen die onderneming en sy kliënte, mededingers en ander belangegroepe optree. Bogenoemde lei daartoe dat bemarking op elke hiërargiese vlak binne die onderneming 'n strategiese rol speel. Raymond *et al* (1989 : 4) bevestig dat bemarking se strategiese rol op korporatiewe vlak daartoe bydra dat ondernemings 'n kliëntefokus aanneem, met ander woorde dat 'n markoriëntasie as ondernemingskultuur gekweek word. Bogenoemde kan lei tot 'n volgehoue mededingende voordeel - 'n waarborg vir langtermyn besigheidsukses.

### 5.3 Verhoudingsbemarking

Verhoudingsbemarking word beskou as die mees resente ontwikkeling in die bemarkingsliteratuur. Bogenoemde lei tot 'n gebrek aan eenvormigheid ten opsigte van 'n omvattende definisie vir die begrip verhoudingsbemarking. Hierdie studie het die definiëring van verhoudingsbemarking egter uitgelig aan die hand van literatuur deur Berry *et al* (1991), Evans (1994), Perrien (1995), Cram (1994) en Brierly (1994). Uit hierdie definisies is dit duidelik dat verhoudingsbemarking:

- \* 'n korttermyn transaksiefokus verruil vir 'n 'n langtermyn verhoudingsfokus;
- \* eeder op retensie van huidige kliënte as op die werwing van nuwe kliënte, fokus;
- \* 'n kruis-funksionele benadering voorstaan;
- \* tot voordeel van beide partye strek.

Verhoudingsbemarking noodsaak die onderneming om op meer as die tradisionele bemarkingsmengsel te fokus. Christopher (1991) verwys na die uitgebreide bemarkingsmengsel wat naas die vier P's ook voorsiening maak vir mense, prosesse en kliëntdiens. Laasgenoemde staan sentraal tot hierdie uitgebreide bemarkingsmengsel.

Payne (1995) maak dit duidelik dat verhoudingsbemarking nie slegs fokus op die onderneming-kliënt verhouding nie. Die wyer impak van verhoudingsbemarking word ervaar aan die hand van verhoudinge met:

- \* kliëntemarkte;
- \* verwysingsmarkte;
- \* verskaffersmarkte;
- \* werknemersmarkte;
- \* invloedmarkte;

- \* interne markte.

## 5.4 Gevolgtrekkings

### 5.4.1 Verhoudingsbemarking se rol in die formulering van strategie

Aangesien verhoudingsbemarking fokus op die bou van langtermynbesigheidsukses, is dit onafwendbaar dat die beginsels daarvan op strategiese vlak in die onderneming aangewend word. McCort (1994 : 63) maak dit duidelik dat die waarde van verhoudingsbemarking alleenlik ervaar sal word indien dit met strategiese bestuursbeginsels geïntegreer word.

McDonald (1992 : 21) se model vir bemarkingstrategieformulering (soos in hoofstuk twee bespreek) maak voorsiening vir die daarstelling van 'n missie, 'n eksterne bemarkingsoudit, 'n interne analise, die daarstelling van bemarkingsdoelwitte en strategieë asook detail programme en begrotings. Verhoudingsbemarking as strategiese hulpmiddel behoort in elk van die bogenoemde stappe toegepas te word. Hierdie koppeling van 'n verhoudingsfokus aan die strategieformuleringsproses is as volg:

#### **Missie**

Indien die onderneming streef na langtermynbesigheidsukses, moet suksesvolle langtermyn besigheidsverhoudinge as deel van die onderneming se missie gestel word. Hierdie verhoudingsfokus moet deur topbestuur aanvaar word as die bron vir 'n markgeoriënteerde mededingende voordeel. Die waardes wat deur verhoudingsbemarking voorgestaan word, moet deur middel van 'n kragtige missiestelling deel van die onderneming en sy werknemers vorm.

#### **Eksterne bemarkingsoudit en interne analise**

Die ontleding van die eksterne omgewing bied aan die strateeg die geleentheid om 'n strategie te formuleer rondom die spesifieke omstandighede waarin die onderneming meeding. Die interne ontleding werp lig op die vraag of die onderneming oor die nodige hulpbronne beskik om die strategie tot uitvoering te bring. Hierdie interne en eksterne omgewingsanalise kan uitgebrei word aan die hand van Payne (1995) se ses markte verhoudingsraamwerk. Hierdie raamwerk bied aan die strateeg die geleentheid om :

- \* reeds bestaande verhoudings intern en eksterne tot die onderneming te identifiseer en te ontleed; en

- \* potensiele verhoudings met interne of eksterne belangegroepes te identifiseer en as deel van die ondernemings strategie te formuleer.

### **Bemarkingsdoelwitte en strategieë**

In die daarstelling van bemarkingsdoelwitte, is dit belangrik dat die retensiefokus van verhoudingsbemarking sentraal staan. Bogenoemde impliseer 'n fokus op die uitbreiding van huidige kliënte se besigheid met die onderneming. Die wyse waarop retensievlakke verhoog kan word is om meetbare doelwitte te stel rondom die waarde van spesifieke kliënte vir die onderneming. Indien die onderneming oor 'n gegewe tydperk nuwe kliënte gewerf het, maar terselfertyd ander kliënte verloor het, sal daar drasties aandag gegee moet word aan retensievlakdoelwitte en strategieë om die probleem aan te spreek.

Indien verhoudingsbemarking van strategiese waarde geag word, moet die formulering van bemarkingstrategieë plaasvind aan die hand van verhoudingsbemarkingsbeginsels. Bogenoemde kan as volg ervaar word:

### **Produkstrategie**

Die markgeoriënteerde onderneming plaas die behoeftes en verwagtinge van die kliënt sentraal tot die produkstrategie. Verhoudingsbemarking maak voorsiening vir langtermyn suksesvolle verhoudinge met al die belangegroepes van die onderneming. Bogenoemde impliseer dat die verskaffer, die onderneming asook die kliënt nader aan mekaar beweeg (figuur 3.1). Hierdie nuwe verhoudingsfokus maak dit vir die onderneming moontlik om produkstrategieë in samewerking met die verskaffer asook die kliënt te formuleer.

### **Prysstrategie**

Die kliënt ervaar prys as die koste vir 'n sekere proses van waardetoevoeging. Die prysstrategie van die onderneming moet voorsiening maak vir bogenoemde deur op 'n langtermyn winsgewende verhouding te fokus. Verder noodsaak verhoudingsbemarking se langtermynfokus die onderneming om die leeftydwaarde van 'n spesifieke kliënt te ontleed en 'n strategie daarvolgens te formuleer. Hierdie leeftydwaarde van 'n kliënt kan beskou word as die verskil tussen inkomste verdien van daardie kliënt oor die tydperk van die verhouding en die ondernemings koste om die kliënt te werf en tevrede te hou. Die prysstrategie van die onderneming sal grotendeels bepaal of hierdie verskil positief of negatief sal wees. Eersgenoemde lei noodwendig tot 'n winsgewende langtermynverhouding tot voordeel van beide partye.



### Distribusiestrategie

Die wese van verhoudingsbemarking veroorsaak dat verskaffers, verkoopsondernemings en kliënte baie nouer kontak met mekaar het. Bogenoemde kan die effektiewe distribusie van produkte bevoordeel aangesien reeds bestaande stelsels van die betrokke rolspelers geïntegreer kan word. Verhoudingsbemarking lei ook tot die situasie waar die verskaffer meer begrip het vir die kliënt se behoeftes en verwagtinge. Bogenoemde kan ervaar word aan die hand van meer betroubare diensvlakke.

### Bemarkingskommunikasie-strategie

Verhoudingsbemarking se fokus op 'n persoonlike verhouding noodsaak deurlopende kommunikasie. Indien die onderneming streef na 'n vennootskapsverhouding, kan bemarkingskommunikasiehulpmiddele sodanig aangewend word dat persoonlike een-tot-een boodskappe gekommunikeer word. Sodanige kommunikasie kan geskied deur persoonlik-geadresseerde posstukke op een punt van die kontinuum en 'n totale advertensieveldtog gemik op een kliënt op die ander punt.

### 5.4.2 Topbestuursbetrokkenheid

Verhoudingsbemarking noodsaak topbestuur om 'n langtermyn besigheidsfokus aan te neem. Deur verhoudingsbemarking as strategiese hulpmiddel aan te wend, kan 'n onderneming sukses oor die langtermyn verseker. Bogenoemde noodsaak egter topbestuur se ondersteuning en samewerking. Dit is derhalwe van kritiese belang dat topbestuur bewus sal wees van die volgende:

- \* verhoudingsbemarking is nie 'n poging om slegs op 'n sosiale vlak verhoudinge met kliënte te bou nie;
- \* verhoudingsbemarking strek wyer as die bou van verhoudinge met kliënte - verhoudinge met ander belangegroepes word ook in ag geneem;
- \* verhoudingsbemarking speel 'n belangrike rol in die kweek van 'n markoriëntasie binne die onderneming - verhoudingsbemarking is met ander woorde nie beperk tot die bemarkingsafdeling nie, maar speel 'n rol in die totale bestuursproses van die onderneming;

- \* verhoudingsbemarking behels 'n paradigma skuif - die onderneming in sy geheel moet beplan en implimenteer, met die bou van suksesvolle, winsgewende langtermynverhoudinge as doelwit;
- \* verhoudingsbemarking beïnvloed die kultuur van 'n onderneming;
- \* verhoudingsbemarking, indien suksesvol toegepas, is winsgewend.

Bogenoemde implikasies vir topbestuur maak dit duidelik dat verhoudingsbemarking van strategiese waarde vir enige onderneming is, en dat die integrering van strategiese bemarkingsbeginsels en verhoudingsbemarkingsbeginsels onafwendbaar is indien langtermyn besigheidsukses nagestreef word.

### 5.5 Aanbevelings

Uit die gevolgtrekking van die studie kan die volgende aanbevelings gemaak word:

- \* Verhoudingsbemarking moet as 'n sistematiese en aaneenlopende proses in die onderneming aangewend word, wat ten doel het om die behoeftes van kopers en verkopers te integreer.
- \* Verhoudingsbemarking benodig die volle ondersteuning van topbestuur. Alhoewel verhoudingsbemarking nie beperk is tot die bemarkingsafdeling nie, sal bemarking tog die hoofrol speel in die implimentering van 'n verhoudingstrategie.  
Topbestuur het in hierdie geval 'n drieledige rol te speel:
  - \* Bemarkingsbestuur moet toegelaat en toegerus word om 'n verhoudingsbemarkingsprogram te implimenteer. Bogenoemde behels die delegering van mag, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid, asook finansiële bystand.
  - \* Topbestuur moet erken dat verhoudingsbemarking 'n kruis-funksionele benadering nastreef, wat drasties op die bestaande organisasiestruktuur kan impakteer.
  - \* Topbestuur het 'n uiters belangrike rol te speel in die kweek van 'n verhoudingsgedrewe ondernemingskultuur. Bogenoemde impliseer dat die bou en behou van langtermynverhoudinge as kardinale deel van die onderneming se missie en doelwitte beskou moet word.

Perrien et al (1995 : 42) ondersteun bogenoemde siening dat topbestuur 'n kritiese rol te speel het, as volg:

*"No doubt that the implimentation of a relationship strategy must be viewed as a corporate decision."*

- \* Verhoudingsbemarking moet beskou word as die proses waardeur die onderneming waarde vir sy kliënt toevoeg. So 'n verhouding sal alleenlik suksesvol wees indien die waarde wat deur die kliënt ervaar word, gelyk of groter is as die insetwaarde van die onderneming. Bogenoemde impliseer dat die bestuur van sodanige langtermynverhoudinge noodsaaklik is. Die suksesvolle bemarking van die toekoms sal moet erken dat verhoudingsbemarking deel vorm van strategie en dat geen verhouding suksesvol sal wees sonder die stel van doelwitte en die deurlopende evaluering daarvan nie.

#### 5.6 Slotgedagte

Die toepassing van verhoudingsbemarkingsbeginsels in 'n strategiese konteks, kan van ongekende waarde vir enige onderneming wees. Hierdie waarde word ervaar deur die bereiking van 'n verhoudingsgedrewe markoriëntasie, wat op sy beurt 'n volgehoue mededingende voordeel tot gevolg kan hê. Topbestuur moet derhalwe aandag skenk aan die strategiese waarde van verhoudingsbemarking en hierdie beginsels sodanig in die onderneming aanwend dat die bou van langtermyn, winsgewende, vennootskapsgedrewe verhoudinge sentraal tot die besigheidsproses staan.

## BIBLIOGRAFIE

AAKER, D.A. 1992. Strategic market management. New York : John Wiley & Sons, Inc.

BELL, C.R. 1994. Customers as partners : building relationships that last. San Francisco : Berrett-Koehler.

BERLING, R.J. 1993. The emerging approach to business strategy : building a relationship advantage. Business Horizons, 36:16-27, July-August.

BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. 1991. Marketing services : competing through quality. Sloan Management Review, 33:93-94, Fall.

BLEM, N. 1995. Service - The competitive advantage. Marketing and Sales Update, 1(5):11, June.

BRIERLY, H.M. 1994. The art of relationship management. Direct Marketing, 57(1) : 25-26, May.

CANNIE, J.K. 1991. Keeping customers for life. New York : Amacom.

CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. & BALLANTYNE, D. 1991. Relationship marketing : bringing quality, customer service and marketing together. Oxford : Butterworth-Heinemann.

COLLIER, D.A. 1991. New marketing mix stresses service. The Journal of Business Strategy, 12:42-45, March-April.

CRAM, T. 1994. The power of relationship marketing : how to keep customers for life. London : Pitman.

CRAVENS, D.W. & SHIPP, S.H. 1991. Market-driven strategies for competitive advantage. Business Horizons, 34:53-61, January-February.

CRAVENS, D.W. 1994. Strategic marketing. Burr Ridge : Irwin.

CROUSE, H.J. 1991. The power of partnerships. The Journal of Business Strategy, 12:4-8, November-December.

DICKSON, P.R. 1994. Marketing management. Fort Worth : The Dryden Press.

EVANS, J.R. & LASKIN, R.L. 1994. The relationship marketing process : a conceptualization and application. Industrial Marketing Management, 23(5) : 439-452, December.

FIFIELD, P. 1996. What is marketing? Looking beyond the traditional four P's. Marketing and Sales Update, 2(6):14-15, June.

GOUILLART, F.J. & STURDIVANT, F.D. 1994. Spend a day in the life of your customers. Harvard Business Review, 34:116-125, January - February.

GRANT, A.W.H. & SCHLESINGER, L.A. 1995. Realize your customers' full profit potential. Harvard Business Review, 73:59-72, September-October.

GUMMESSON, E. 1996. Why relationship marketing is a paradigm shift : some conclusions from the 30Rs approach. Internet.

HANAN, M. & KARP, P. 1989. Customer satisfaction : how to maximize, measure, and market your company's "ultimate product". The Canadian Business Review, 16:40-41, Winter.

HYUN, J. 1994. Buyer-supplier relations in the European automobile component industry. Long Range Planning, 27(2): 66-75, April.

JACKSON, B.B. 1985. Building customer relationships that last. Harvard Business Review, November - December.

JAIN, S.C. 1990. Marketing planning and strategy. Cincinnati : South-Western.

KOEKEMOER, L. 1995. Deliver value and profits will follow. Marketing & Sales Update, 1(7):6-7, August.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. 1991. Principles of marketing. New Jersey : Prentice Hall.

LABUSCHAGNE, L.J. 1993. Die verwantskap tussen ondernemingskultuur en prestasiebehoefte. Johannesburg (Skripsie (M.Comm.) - RAU.)

LONGENECKER, C.O. & MEADE II, W.K. 1995. Marketing as a management style. Business Horizons, 38:77-83, July - August.

LUCAS, G.H.G. 1989. Die taak van die bemarkingsbestuur. Pretoria : Van Schaik.

MAGRATH, A.J. & HARDY, K.G. 1994. Building customer partnerships. Business Horizons, 37:24-28, January-February.

MATTHYSSENS, P. & VAN DEN BULTE, C. 1994. Getting closer and nicer : partnerships in the supply chain. Long Range Planning, 27(1): 72-81, February.

MCCORT, J.D. 1994. A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy : the case of nonprofit organisations. Journal of Direct Marketing, 8(2):53-65, Spring.

MCDONALD, M. 1992. Strategic marketing planning. London : Cranfield.

MORGAN, R.M. & HUNT, S.D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58:20-38, July.

MORRIS, M.H. & PITT, L.F. 1994. Implimenting marketing strategies in the US and South Africa. Long Range Planning, 27(1):56-71, February.

NARVER, J.C. & SLATER, S.F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54:20-35, October.

OSTROFF, C. & KOZLOWSKI, S.W.J. 1992. Organisational socialization as a learning process : the role of information acquisition. Personnel Psychology, 45:849-874, Winter.

PAYNE, A. 1995. Advances in relationship marketing. London : Kogan Page.

PEPPERS, D. & ROGERS, M. 1995. A new marketing paradigm : share of customer, not market share. Planning Review, 23(2):14-18, March - April.

PERRIEN, J. & RICARD, L. 1995. The meaning of a marketing relationship : a pilot study. Industrial Marketing Management, 24(1) : 37-43, January:

PHILLIPS, S., DUNKIN, A. & TREECE, J.B. 1990. King customer : at companies that listen hard and respond fast, bottom lines thrive. Business Week, 88-91, 12 March.

PINE II, B.J., PEPPERS, D. & ROGERS, M. 1995. Do you want to keep your customers forever?. Harvard Business Review, 73:103-114, March-April.

PORTER, M. 1985. Competitive advantage. New York : The Free Press.

RAYMOND, M. & BARKSDALE, H.C. 1989. Corporate strategic planning and corporate marketing : toward an interface?. Business Horizons, 32:41-48, September-October.

SCHNEIDER, B. & BOWEN, D.E. 1985. Employee and customer perceptions of service in banks : replication and extension. Journal of Applied Psychology, 70:423-433.

SCHOEMAKER, P.J.H. 1992. How to link strategic vision to core capabilities. Sloan Management Review, 34:67-81, Fall.

SHANI, D. & CHALASANI, S. 1993. Exploiting niches using relationship marketing. Journal of Business and Industrial Marketing, 8(4):58-66.

SLATER, S.F. & NARVER, J.C. 1994. Market orientation, customer value, and superior performance. Business Horizons, 37:22-28, March-April.

THOMPSON JR, A.A. & STRICKLAND III, A.J. 1990. Strategic management : concepts and cases. Homewood : Irwin.

VAVRA, T.G. 1992. Aftermarketing : how to keep customers for life through relationship marketing. New York : Irwin.

WALKER JR, O.C., BOYD JR, H.W. & LARRECHE, J. 1992. Marketing strategy : planning and implementation. Homewood : Irwin.

WALKER, B. & TAMER, J. 1995. Relationship marketing : the cornerstone of distribution planning. CD-ROM Professional, 48-50, January.

WEBSTER JR, F.E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing, 56:1-17, October.

WEBSTER JR, F.E. 1988. The rediscovery of the marketing concept. Business Horizons, 31:29-39, May-June.

WHEELEN, T.L. & HUNGER, J.D. 1989. Strategic management and business policy. Reading : Addison-Wesley.