

# **INTERNE BEMARKING BY GESELEKTEERDE VERSEKERINGSONDERNEMINGS.**

**Mariheca Otto, M.Com.**

**Proefskrif voorgelê vir nakoming van die vereistes vir die  
graad Philosophiae Doctor in die Skool vir  
Entrepreneurskap, Bemarkings- en Toerismebestuur aan  
die Potchefstroomkampus van die Noordwes Universiteit.**

**Promotor: Prof. T.F.J. Steyn**

**Hulppromotor: Prof. L.R.J. van Rensburg**

**POTCHEFSTROOM**

**2004**

## ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate internal marketing at selected insurance enterprises. This study examines an approach to internal marketing. In the introduction, relevant concepts are explained and background information regarding marketing, the marketing concept, the marketing environment and relationship marketing is discussed. In addition, an overview of the systems approach, the internal marketing synthesis and the internal marketing purpose is given, the advantages of internal marketing are shown, and internal market research, internal market segmentation and internal target market choice are discussed.

After the summary of the internal marketing mix, the internal product elements are discussed. These elements include management tools, such as the vision, mission, goals and strategy of an enterprise. The internal environment, which consists of the enterprise's values, principles and internal culture, also forms part of the internal product. The management's leadership style, training and development, employee support services and staff compensation are explored as part of the internal product.

Bearing the internal product in mind, the internal price is studied. This part of the internal marketing mix is discussed in terms of staff sacrifices and contributions weighing up staff sacrifices against staff rewards. Other internal price elements, such as staff commitment, risk, stress and work pressure, are analysed in addition to time and family sacrifices and staff responsibility.

After comparing the internal product and the internal price, the internal distribution elements are analysed as components of the internal marketing mix. These include the type of internal distribution channel, the choice of distribution channel and the role players during internal distribution. Thereafter, physical distribution is discussed as an internal distribution element.

Subsequently, internal marketing communications, the fourth element of the internal marketing mix, is discussed. This part of the study looks at internal advertising, internal personal selling, internal sales promotions and internal publicity. It

furthermore evaluates the various requirements for effective internal marketing communication and internal marketing messages. The internal support processes necessary for effective internal marketing such as staff participation, change management, internal conflict management and innovation and creativity processes are identified and discussed.

Lastly, this section of the study considers internal customer service as a prerequisite for internal marketing and also analyses aspects of this service such as internal service culture, total quality management and internal relationship management. It also delineates the requirements and principles for internal customer service and the advantages and disadvantages of an internal customer service strategy.

The theoretical section of the study is followed by an exposition of the relevant findings of the empirical study. The most salient of these include:

- All the respondents from selected insurance enterprises found the internal market research, internal market segmentation and internal target market choice to be unsatisfactory;
- The internal product of the big enterprise (number 6) is more successful than those of the other enterprises;
- Internal price is not as big a problem for these enterprises as the other elements of internal marketing are;
- The small enterprises are more successful with internal distribution than the other enterprises are;
- Internal market communication is a problem for all the selected enterprises, but the respondents from enterprises 1 and 6 are more satisfied with it than the respondents from the other enterprises;
- The internal processes and internal customer service are more successful at the small enterprises than they are at the big enterprises.

In the light of these findings, the study makes a number of appropriate recommendations to improve the internal marketing of the selected insurance enterprises.

## DANKBETUIGINGS

Sonder om afbreek te doen aan die bydraes van persone wat nie genoem word nie, bedank ek graag die volgende persone wat op een of ander manier gehelp het om hierdie projek af te handel:

- Aan my man, Gideon, vir sy geduld, ondersteuning en liefde.
- Aan my ouers, familie en vriende vir die moeite, opofferings en ondersteuning.
- Ander instansies en individue wat bygedra het tot die voltooiing van die proefskrif:
  - Statistiese Konsultasiedienste van die PUK, in besonder Wilma Breytenbach; en
  - Universiteit Stellenbosch Taalsentrum vir die taalversorging.
- Aan die versekeringsondernemings vir die bereidwilligheid rondom die empiriese studie.
- Laastens, maar nie die minste nie, Prof. T.F.J. Steyn, asook Prof. L.R.J. van Rensburg vir al die leiding en moeite.

Mariheca Otto

## ERKENNING AAN NRF

Geldelike bystand gelewer deur die National Research Foundation (NRF, Suid-Afrika) vir hierdie navorsing word hiermee erken. Menings uitgespreek en gevolgtrekking waartoe geraak is, is diè van die outeur en moet nie noodwendig aan die NRF toegeskryf word nie.

# INHOUDSOPGAWE

|   |    |
|---|----|
| Hoofstuk 1: Inleiding en doel van die studie.....                     | 1  |
| 1.1 Inleiding.....  | 1  |
| 1.2 Begripsoms krywing .....  | 1  |
| 1.2.1 Interne bemarking .....   | 1  |
| 1.2.2 Versekeringsondernemings .....                                  | 2  |
| 1.3 Motivering.....   | 2  |
| 1.3.1 Bewuswording van die probleem .....                             | 2  |
| 1.3.2 Probleemstelling.....   | 3  |
| 1.3.3 Die grondslae van interne bemarking.....                        | 3  |
| 1.3.3.1 Bemarking.....  | 4  |
| 1.3.3.2 Bemarkingskonsep .....  | 5  |
| 1.3.3.3 Bemarkingsomgewing.....                                       | 6  |
| 1.3.3.3.1 Eksterne omgewing.....                                      | 7  |
| 1.3.3.3.2 Markomgewing .....  | 8  |
| 1.3.3.3.3 Interne omgewing.....                                       | 8  |
| 1.3.3.4 Verhoudingsbemarking .....                                    | 9  |
| 1.3.3.4.1 Doel van verhoudingsbemarking .....                         | 11 |
| 1.3.3.4.2 Verhoudingsbemarkingsmarkte.....                            | 12 |
| 1.3.3.4.3 Voordele van verhoudingsbemarking .....                     | 15 |
| 1.3.3.4.4 Beperkinge en voorwaardes van<br>verhoudingsbemarking ..... | 16 |
| 1.3.3.5 Die sisteembenadering .....                                   | 18 |
| 1.3.3.6 Die sintese van interne bemarking.....                        | 20 |
| 1.3.4 Probleme by versekeringsondernemings .....                      | 22 |
| 1.4 Doel van die studie.....  | 24 |
| 1.4.1 Doelstelling .....  | 24 |
| 1.4.2 Doelwitte .....   | 24 |
| 1.5 Navorsingsmetode en –metodiek.....                                | 25 |
| 1.5.1 Literatuurstudie .....  | 25 |
| 1.5.2 Empiriese navorsing.....  | 25 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1.5.2.1 Geldigheid.....   | 29 |
| 1.6 Hoofstukindeling..... | 30 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Hoofstuk 2: Interne bemarking by geselekteerde versekeringsondernemings.....</b>  | <b>33</b> |
| 2.1 Inleiding.....   | 33        |
| 2.2 Die doel van interne bemarking.....  | 33        |
| 2.2.1 Bemarking van die ondernemingsvisie.....   | 34        |
| 2.2.2 Personeelmotivering .....  | 36        |
| 2.2.2.1 Omskrywing .....   | 36        |
| 2.2.2.2 Beginsels van motivering .....   | 37        |
| 2.2.2.2.1 Eksterne personeelmotivering .....   | 38        |
| 2.2.2.2.2 Interne personeelmotivering .....  | 40        |
| 2.2.2.2.3 Samevatting van personeelmotivering .....  | 42        |
| 2.2.3 Voordele van interne bemarking vir die onderneming.....  | 44        |
| 2.3 Interne marknavorsing.....   | 46        |
| 2.3.1 Die interne mark en die interne bemarkingsomgewing.....  | 48        |
| 2.4 Interne marksegmentering .....   | 49        |
| 2.5 Interne teikenmarkkeuse .....  | 52        |
| 2.6 Die interne bemarkingsmengsel.....   | 53        |
| 2.6.1 Metodes en vereistes vir die implementering van interne bemarking.....   | 55        |
| 2.7 Empiriese bevindinge oor interne marknavorsing, interne marksegmentering en interne teikenmarkkeuse by versekeringsondernemings..... | 59        |
| 2.7.1 Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings ten opsigte van interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse .....         | 61        |
| 2.7.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes.....   | 62        |
| 2.7.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes.....  | 62        |
| 2.7.4 Ondernemingskombinasies met groot effek d-waardes .....  | 63        |
| 2.8 Samevatting .....  | 64        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Hoofstuk 3: Interne produkelemente by</b>                     |           |
| <b>geselekteerde versekeringsondernemings.....</b>               | <b>66</b> |
| 3.1 Inleiding.....   | 66        |
| 3.2 Omskrywing van die interne produk.....                       | 67        |
| 3.3 Elemente van die interne produk.....                         | 68        |
| 3.3.1 Bestuursmeganismes.....                                    | 69        |
| 3.3.1.1 Visie.....   | 69        |
| 3.3.1.2 Missie.....  | 70        |
| 3.3.1.3 Doelstellings en doelwitte.....                          | 71        |
| 3.3.1.4 Strategie.....   | 73        |
| 3.3.2 Die interne omgewing.....                                  | 74        |
| 3.3.2.1 Ondernemingswaardes en -beginsels.....                   | 75        |
| 3.3.2.1.1 Etiese en religieuse waardebenadering.....             | 76        |
| 3.3.2.1.2 Soorte ondernemingswaardes.....                        | 80        |
| 3.3.2.2 Interne kultuur.....                                     | 88        |
| 3.3.2.2.1 Bestuur van die interne kultuur.....                   | 88        |
| 3.3.2.2.2 Beïnvloeding van interne kultuur en betrokkenheid..... | 89        |
| 3.3.2.2.3 Tipes interne kulture.....                             | 90        |
| 3.3.2.2.4 Implementering van die interne kultuur.....            | 92        |
| 3.3.3 Leierskapstyl.....   | 93        |
| 3.3.3.1 Keuse van 'n leierskapstyl.....                          | 94        |
| 3.3.3.2 Deelnemende leierskapstyl.....                           | 95        |
| 3.3.3.3 Motiverende leierskapstyl.....                           | 96        |
| 3.3.4 Opleiding en ontwikkeling.....                             | 97        |
| 3.3.4.1 Opleiding en ontwikkeling as mededingende voordeel.....  | 98        |
| 3.3.4.2 Tipes opleiding.....                                     | 98        |
| 3.3.4.3 Opleiding- en ontwikkelingsvriendelike ondernemings..... | 99        |
| 3.3.4.4 Verhoudingsopleiding.....                                | 100       |
| 3.3.4.5 Opleidingsbestuur.....                                   | 101       |
| 3.3.4.6 Opleiding- en ontwikkelingsprosesse.....                 | 102       |
| 3.3.5 Werknemerondersteuningsdienste.....                        | 103       |
| 3.3.6 Personeelvergoeding.....                                   | 104       |

|   |     |
|---|-----|
| 3.3.6.1 Vereistes van beloningstelsels.....   | 105 |
| 3.3.6.2 Soorte beloningstelsels.....  | 107 |
| 3.4 Empiriese bevindinge oor interne produkelemente by<br>versekeringsondernemings.....               | 110 |
| 3.4.1 Empiriese bevinding oor die bestuursmeganismes.....   | 111 |
| 3.4.1.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde ten opsigte van<br>bestuursmeganismes.....                   | 114 |
| 3.4.1.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes.....  | 114 |
| 3.4.2 Empiriese bevinding oor kultuur en leierskapstyl .....  | 116 |
| 3.4.2.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde ten opsigte van kultuur en<br>leierskapstyl.....             | 117 |
| 3.4.2.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes.....  | 117 |
| 3.4.2.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes .....                                      | 118 |
| 3.4.3 Empiriese bevinding oor opleiding, ontwikkeling en<br>ondersteuningsdienste .....               | 119 |
| 3.4.3.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde vir opleiding, ontwikkeling en<br>ondersteuningsdienste..... | 120 |
| 3.4.3.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes.....  | 121 |
| 3.4.3.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes .....                                      | 121 |
| 3.4.4 Empiriese bevinding oor personeelvergoeding .....   | 122 |
| 3.4.4.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde vir personeelvergoeding .....                                | 123 |
| 3.4.4.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes.....  | 123 |
| 3.4.4.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes .....                                      | 123 |
| 3.5 Samevatting .....   | 124 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Hoofstuk 4: Interne pryselemente by<br/>geselekteerde versekeringsondernemings.....</b> | <b>127</b> |
| 4.1 Inleiding.....   | 127        |
| 4.2 Omskrywing van die interne prys .....  | 128        |
| 4.3 Personeelopofferings en -bydraes .....   | 129        |
| 4.3.1 Personeelverbintenis.....  | 129        |
| 4.3.1.1 Gevolge van personeelverbintenis.....  | 129        |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4.3.2   | Personeelrisiko's .....  | 132 |
| 4.3.2.1 | Entrepreneursoptrede .....   | 132 |
| 4.3.2.2 | Aanvaarding van verantwoordelikheid .....  | 134 |
| 4.3.2.3 | Kreatiwiteitsontwikkeling .....  | 135 |
| 4.3.2.4 | Invloed van bestuur.....   | 137 |
| 4.3.3   | Spanning en werksdruk.....   | 138 |
| 4.3.3.1 | Ondernemingsomgewing .....   | 139 |
| 4.3.3.2 | Invloed van veranderings.....  | 140 |
| 4.3.3.3 | Voldoening aan standarde en eise.....  | 141 |
| 4.3.4   | Tyd- en familie-opofferings.....   | 142 |
| 4.3.5   | Personeelverantwoordelikhede.....  | 143 |
| 4.3.5.1 | Personeeldeelname .....  | 144 |
| 4.3.5.2 | Personeelbemagtiging en eienaarskap.....   | 145 |
| 4.4     | Personeelopofferings teenoor beloning.....   | 147 |
| 4.5     | Empiriese bevindinge oor die interne pryselemente by<br>versekeringsondernemings ..... | 149 |
| 4.5.1   | Ondernemings se $\eta^2$ -waarde vir interne pryselemente.....                         | 152 |
| 4.5.2   | Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes .....                                | 152 |
| 4.5.4   | Ondernemingskombinasies met groot effek d-waardes .....                                | 153 |
| 4.6     | Samevatting .....  | 154 |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| <b>Hoofstuk 5: Interne distribusie-elemente by<br/>geselekteerde versekeringsondernemings.....</b> |  | <b>156</b> |
| 5.1  | Inleiding.....                             | 156        |
| 5.2  | Omskrywing van interne distribusie.....    | 157        |
| 5.3  | Interne distribusiekanale .....            | 158        |
| 5.3.1  | Soorte organisasiestrukture .....          | 158        |
| 5.3.1.1  | Die lynorganisasiestruktuur.....           | 158        |
| 5.3.1.2  | Die lyn-en-staforganisasiestruktuur.....   | 159        |
| 5.3.1.3  | Die funksionele organisasiestruktuur ..... | 159        |
| 5.3.1.4  | Die projekorganisasiestruktuur .....       | 160        |
| 5.3.1.5  | Die matriksorganisasiestruktuur.....       | 160        |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 5.3.1.6 | Ander organisasiestrukture .....   | 160 |
| 5.3.2   | Keuse van die interne distribusiekanaal.....   | 162 |
| 5.3.2.1 | Vereistes van ondernemingstrukture .....   | 163 |
| 5.3.2.2 | Interne verhoudings en groeperings .....   | 165 |
| 5.3.2.3 | Aanpasbaarheid van strukture .....   | 166 |
| 5.3.2.4 | Geïntegreerdheid van ondernemingstrukture .....  | 167 |
| 5.3.3   | Rolspelers in interne distribusie .....  | 168 |
| 5.3.3.1 | Leiers teenoor bestuurders .....   | 170 |
| 5.3.3.2 | Vereistes van ondernemingsbestuur en -leierskap .....  | 173 |
| 5.3.3.3 | Topbestuur.....  | 181 |
| 5.3.3.4 | Middelvlakbestuur .....  | 182 |
| 5.3.3.5 | Eerstevlakbestuur .....  | 183 |
| 5.3.3.6 | Niebestuurswerknemers .....  | 184 |
| 5.4     | Fisiese interne distribusie.....   | 185 |
| 5.4.1   | Interne klimaatsinvloede .....   | 185 |
| 5.4.2   | Fisiese ondernemingsomgewing.....  | 186 |
| 5.4.2.1 | Fisiese ondernemingsuitleg .....   | 187 |
| 5.4.2.2 | Vryheid, kreatiwiteit en ondersteuning .....   | 188 |
| 5.4.3   | Tegnologiese invloede op fisiese interne distribusie .....   | 189 |
| 5.5     | Empiriese bevindinge oor interne distribusie by<br>versekeringsondernemings.....                                       | 191 |
| 5.5.1   | Empiriese bevindinge oor soorte en keuse van interne<br>distribusiekanaale by versekeringsondernemings.....            | 191 |
| 5.5.1.1 | Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings oor soorte en keuse<br>van interne distribusiekanaale .....                  | 194 |
| 5.5.1.2 | Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes.....   | 194 |
| 5.5.1.3 | Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes .....   | 194 |
| 5.5.2   | Empiriese bevindinge oor rolspelers en fisiese interne<br>distribusie by versekeringsondernemings .....                | 196 |
| 5.5.2.1 | Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings oor rolspelers by<br>interne distribusie en fisiese interne distribusie..... | 199 |
| 5.5.2.2 | Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes.....   | 200 |
| 5.5.2.3 | Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes .....   | 200 |

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 5.6 | Samevatting ..... | 202 |
|-----|-------------------|-----|

## Hoofstuk 6: Interne

|         |   |    |     |
|---------|---|----|-----|
|         | bemarkingskommunikasie-elemente   | by |     |
|         | geselekteerde versekeringsondernemings .....  |    | 204 |
| 6.1     | Inleiding .....   |    | 204 |
| 6.2     | Omskrywing van interne bemarkingskommunikasie .....                                       |    | 205 |
| 6.3     | Die interne bemarkingskommunikasie-elemente .....   |    | 206 |
| 6.3.1   | Interne advertensie .....   |    | 208 |
| 6.3.2   | Interne persoonlike verkope .....   |    | 209 |
| 6.3.2.1 | Terugvoergeleenthede .....  |    | 210 |
| 6.3.2.2 | Interne verhoudings .....   |    | 212 |
| 6.3.3   | Interne verkoopspromosie .....  |    | 215 |
| 6.3.3.1 | Opleiding en ontwikkeling .....   |    | 216 |
| 6.3.4   | Interne publisiteit .....   |    | 217 |
| 6.4     | Interne bemarkingskommunikasieboodskappe .....  |    | 218 |
| 6.4.1   | Invloede op interne bemarkingskommunikasie .....  |    | 219 |
| 6.4.2   | Die doel van interne bemarkingskommunikasie .....   |    | 220 |
| 6.4.3   | Bestuur van die interne bemarkingskommunikasieboodskap .....                              |    | 221 |
| 6.5     | Vereistes vir effektiewe kommunikasie .....   |    | 222 |
| 6.5.1   | Riglyne vir effektiewe interne kommunikasie .....   |    | 226 |
| 6.5.2   | Verhoudingsbemarking en effektiewe interne kommunikasie .....                             |    | 227 |
| 6.6     | Empiriese bevindinge oor interne bemarkingskommunikasie by versekeringsondernemings ..... |    | 228 |
| 6.6.1   | Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings oor interne bemarkingskommunikasie .....        |    | 231 |
| 6.6.2   | Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes .....                                   |    | 232 |
| 6.6.3   | Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes .....                                  |    | 232 |
| 6.7     | Samevatting .....   |    | 233 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Hoofstuk 7: Interne prosesse by</b>  |            |
| <b>geselekteerde versekeringsondernemings.....</b>                                | <b>235</b> |
| 7.1 Inleiding.....  | 235        |
| 7.2 Interne sisteme.....  | 236        |
| 7.2.1 Omskrywing en eienskappe van interne sisteme .....                          | 236        |
| 7.2.2 Soorte interne sisteme .....  | 238        |
| 7.3 Interne prosesse .....  | 240        |
| 7.3.1 Omskrywing en eienskappe van interne prosesse.....                          | 240        |
| 7.3.2 Soorte interne prosesse.....  | 242        |
| 7.4 Implementering van personeeldeelname .....                                    | 244        |
| 7.4.1 Voor- en nadele van personeeldeelname .....                                 | 244        |
| 7.4.2 Vereistes en metodes vir die implementering van<br>personeeldeelname.....   | 245        |
| 7.4.3 Personeelbemaagtiging en –eienaarskap.....                                  | 248        |
| 7.4.3.1 Riglyne vir die implementering van bemaagtiging.....                      | 249        |
| 7.4.3.2 Eienskappe van bemaagtiging en eienaarskap .....                          | 250        |
| 7.4.3.3 Voor- en nadele van bemaagtiging en eienaarskap.....                      | 253        |
| 7.5 Veranderingsbestuur.....  | 255        |
| 7.5.1 Vereistes van veranderingsbestuur.....                                      | 256        |
| 7.5.2 Die veranderingsbestuursproses .....  | 258        |
| 7.5.3 Ondersteuning van die veranderingsproses.....                               | 259        |
| 7.6 Innovasie- en kreatiwiteitsprosesse .....                                     | 262        |
| 7.6.1 Pogings om innovasie en kreatiwiteit te bevorder .....                      | 263        |
| 7.6.2 Aspekte van die innovasie- en kreatiwiteitsprosesse .....                   | 265        |
| 7.6.2.1 Entrepreneuriese optrede se invloed op innovasie .....                    | 265        |
| 7.6.2.2 Verdere vereistes van die innovasieproses .....                           | 266        |
| 7.7 Interne konflikbestuur.....   | 268        |
| 7.7.1 Redes vir interne konflik.....  | 269        |
| 7.7.2 Voorkoming en bestuur van interne konflik .....                             | 270        |
| 7.7.2.1 Riglyne vir die hantering van konfliksituasies.....                       | 271        |
| 7.8 Empiriese bevindinge oor interne prosesse in<br>versekeringsondernemings..... | 273        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 7.8.1 | Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings rondom interne prosesse..... | 276 |
| 7.8.2 | Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes .....                | 277 |
| 7.8.3 | Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes.....                | 277 |
| 7.8.4 | Ondernemingskombinasies met groot effek d-waardes .....                | 277 |
| 7.9   | Samevatting .....  | 279 |

|                    |   |            |
|--------------------|---|------------|
| <b>Hoofstuk 8:</b> | <b>Interne klantediens by geselekteerde versekeringsondernemings.....</b> | <b>281</b> |
| 8.1                | Inleiding.....  | 281        |
| 8.2                | Begripsomskrywing .....   | 282        |
| 8.3                | Interne dienskultuur.....   | 283        |
| 8.3.1              | Vereistes van die interne dienskultuur .....                              | 283        |
| 8.3.2              | Verandering in die interne dienskultuur.....                              | 285        |
| 8.4                | Totale kwaliteitbestuur en interne klantediens.....                       | 286        |
| 8.4.1              | Kenmerke van interne klantedienskwaliteit .....                           | 286        |
| 8.4.1.1            | Vereistes van interne klantedienskwaliteit .....                          | 287        |
| 8.4.1.2            | Implementering van interne klantedienskwaliteit.....                      | 288        |
| 8.4.2              | Voor- en nadele van interne kwaliteitbestuur .....                        | 289        |
| 8.5                | Interne klantediensvereistes.....   | 292        |
| 8.5.1              | Toerusting en ondersteuning van personeel .....                           | 292        |
| 8.5.2              | Interne verhoudingsbestuur .....  | 292        |
| 8.5.3              | Interne produkbestuur .....   | 293        |
| 8.5.4              | Interne samewerking en integrering .....                                  | 293        |
| 8.5.5              | Stel van duidelike standaarde .....                                       | 294        |
| 8.6                | Interne klantediensstrategie .....  | 295        |
| 8.6.1              | Beginsels van die interne klantediensstrategie .....                      | 296        |
| 8.6.2              | Voor- en nadele van die interne klantediensstrategie .....                | 298        |
| 8.7                | Interne verhoudingsbestuur.....   | 299        |
| 8.7.1              | Beginsels van interne verhoudingsbestuur .....                            | 299        |
| 8.7.2              | Redes vir interne verhoudingsbestuur.....                                 | 300        |
| 8.7.3              | Implementering van interne verhoudingsbestuur .....                       | 301        |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 8.8   | Empiriese bevindinge oor interne klantediens by<br>versekeringsondernemings ..... | 303 |
| 8.8.1 | Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings oor interne<br>klantediens .....        | 307 |
| 8.8.2 | Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes .....                           | 307 |
| 8.8.3 | Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes .....                          | 308 |
| 8.8.4 | Ondernemingskombinasies met groot effek d-waardes .....                           | 308 |
| 8.9   | Samevatting .....   | 309 |

## Hoofstuk 9: Samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings 311

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 9.1   | Samevatting .....   | 311 |
| 9.2   | Gevolgtrekkings .....   | 315 |
| 9.2.1 | Gevolgtrekkings oor interne bemarking by al ses die<br>ondernemings .....   | 316 |
| 9.2.2 | Gevolgtrekkings oor interne marknavorsing,<br>marksegmentering en teikenmarkkeuse by geselekteerde<br>mediumgroot en klein versekeringsondernemings ..... | 319 |
| 9.2.3 | Gevolgtrekkings oor die interne produkelemente by<br>geselekteerde versekeringsondernemings .....   | 320 |
| 9.2.4 | Gevolgtrekkings oor die interne pryselemente by<br>geselekteerde versekeringsondernemings .....   | 322 |
| 9.2.5 | Gevolgtrekkings oor die interne distribusie-elemente by<br>geselekteerde versekeringsondernemings .....   | 323 |
| 9.2.6 | Gevolgtrekkings oor interne bemarkingskommunikasie-<br>elemente by geselekteerde versekeringsondernemings .....   | 325 |
| 9.2.7 | Gevolgtrekkings oor interne prosesse by geselekteerde<br>versekeringsondernemings .....   | 325 |
| 9.2.8 | Gevolgtrekkings oor interne klantediens by geselekteerde<br>versekeringsondernemings .....  | 326 |
| 9.3   | Aanbevelings .....  | 328 |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 9.3.1   | Aanbeveling oor interne marknavorsing, teikenmarkkeuse en marksegmentering..... | 329        |
| 9.3.2   | Aanbeveling oor die interne produkelemente.....                                 | 329        |
| 9.3.3   | Aanbeveling oor die interne pryselemente.....                                   | 331        |
| 9.3.4   | Aanbeveling oor die interne distribusie-elemente.....                           | 332        |
| 9.3.5   | Aanbeveling oor die interne bemarkingskommunikasie-elemente.....                | 333        |
| 9.3.6   | Aanbeveling oor die interne prosesse.....                                       | 334        |
| 9.3.7   | Aanbeveling oor interne klantediens.....  | 334        |
| 9.3.8   | Samevattende aanbeveling ten opsigte van interne bemarking.....                 | 335        |
| 9.4   | Slotopmerkings.....   | 337        |
| <b>Bibliografie.....</b>  |   | <b>338</b> |
| <br>  |   |            |
| <b>Bylae A: Voorbeeld van die vraelys soos ingevul deur ondernemings 1 tot 5.....</b> |   | <b>358</b> |
| <br>  |   |            |
| <b>Bylae B: Voorbeeld van die vraelys soos ingevul deur onderneming 6.....</b>        |   | <b>364</b> |

# **Hoofstuk 1: Inleiding en doel van die studie**

## **1.1 Inleiding**

Interne bemarking is deel van die onderneming se pogings om 'n geïntegreerde bemarkingspoging tot stand te bring. Sonder suksesvolle interne bemarking is ondernemingsukses nie moontlik nie. 'n Manier waarop interne bemarking aangepak kan word, sal in hierdie studie bespreek word. Om dit te kan doen, word enkele relevante begrippe egter eers verduidelik, waarna die motivering vir die studie bespreek word.

## **1.2 Begripsomskrywing**

### **1.2.1 Interne bemarking**

Volgens Adcock (2000:353) kan interne bemarking op twee maniere verduidelik word. Eerstens is dit die toepassing van die onderneming se eksterne bemarkingsaanslag op die interne mark. Dit kan ook gesien word as die "verkoop" of bemarking van die ondernemingsmissie aan personeel. Tweedens is interne bemarking 'n manier waarop die onderneming 'n geïntegreerde poging van alle afdelings en personeel op die klant laat fokus.

Peck, Payne, Christopher en Clark (1999:317) beaam hierdie beskrywing, maar voeg by dat dit ook gaan om personeel te motiveer om verbruiker- en diensbewus te wees. Volgens Nickels en Burk Wood (1997:9) is interne bemarking die proses waartydens interne klante se behoeftes bevredig word en is dit 'n voorvereiste vir eksterne klantebehoeftebevrediging.

Interne bemarking kan opsommend gesien word as die integrering van verskeie funksies om sodoende alle werknemers te kry om saam te werk en terselfdertyd interne verbruikers- en eksterne verbruikersverwagtinge te realiseer (Peck *et al.*,

1999:315). Sien afdeling 1.3.3.6 vir 'n uitgebreide omskrywing van interne bemarking.

## **1.2.2 Versekeringsondernemings**

In hierdie studie word versekeringsondernemings omskryf as maatskappye wat korttermynprodukte en/of lewensversekeringprodukte in Suid-Afrika bemark. Versekeringsondernemings is dienste-ondernemings wat volgens wet (Wet 52 en Wet 53 van 1998) erken word vir die versekering van lewens en goedere van klante (Odendal, Schoonees, Swanepoel, Du Toit & Booysen, 1988:1262).

## **1.3 Motivering**

### **1.3.1 Bewuswording van die probleem**

Interne bemarking is in die verlede dikwels verwaarloos. Deel van die interne bemarkingstake is om werknemers goed op te lei, effektief met hulle te kommunikeer, hulle te motiveer en te vergoed. Doelbewuste interne bemarkingsprogramme behels dat werknemers ooreed word om die besluite en strategieë van bemarkingsbestuur te ondersteun. Om hierin te slaag, kan egter problematies vir die onderneming wees (Strydom, Jooste, Cant & Van der Walt, 2000:39-43).

Interne bemarking is in die verlede bespreek, maar tot op hede is geen intensiewe navorsing gedoen oor wat interne bemarking presies behels nie. So ook weet bestuur nie hoe ondernemings by interne bemarking kan baat nie (Peck *et al.*, 1999:313).

### **1.3.2 Probleemstelling**

Daar word algemeen aanvaar dat interne bemarking nodig is vir die ontwikkeling van 'n interne dienslewingskultuur wat op sy beurt die doelwitte van die onderneming ondersteun. Die basiese belofte wat interne bemarking bied, is dat die bou van 'n verhouding met personeel 'n direkte positiewe invloed op die verhouding met die eksterne verbruiker sal hê (Peck *et al.*, 1999:313).

Interne bemarking kan gevolglik lei tot die bereiking van eksterne doelwitte, maar het ook 'n invloed op interne doelwitbereiking. Volgens Hennig-Therau en Hansen (2000:163) is interne bemarking se doel om die regte personeel in diens te neem en te motiveer om ondernemingsdoelwitte te bereik. Opleiding en ontwikkeling van personeel en interne kommunikasie sorteer ook onder interne bemarkingsdoelwitte.

Die implementering van interne bemarking is 'n manier waarop die onderneming se doelwitte bereik kan word. Tydens interne bemarking kan personeel gesien word as die interne mark van die onderneming. Hierdie mark kan bereik word deur 'n interne bemarkingstrategie en -plan (Gummesson, 1999:160). Hierdie studie is onderneem om die elemente van interne bemarking wat moontlik deel van 'n interne bemarkingstrategie en -plan kan wees, by versekeringsondernemings bloot te lê (sien 1.3.4).

### **1.3.3 Die grondslae van interne bemarking**

Om 'n interne bemarkingsplan te kan formuleer, moet verstaan word wat interne bemarking behels. Verbandhoudende begrippe is bemarking, bemarkingskonsep, bemarkingsomgewing, verhoudingsbemarking en die sisteembenadering wat word vervolgens omskryf word. Uit hierdie verduidelikings word interne bemarking dan samevattend omskryf.

### 1.3.3.1 Bemarking

Daar bestaan talle definisies vir bemarking, waarvan slegs enkele genoem word. Eerstens verduidelik Kotler (1997:6) dat bemarking 'n sosiale en bestuursproses is, waardeur individue en groepe kry wat hulle nodig het. Dit word gedoen deur die skep, beskikbaarstelling en ruil van produkte met waarde. Hierdie definisie berus op die konsepte van behoeftes, vraag na produkte of dienste, waarde, koste, behoeftebevrediging, ruilhandel, transaksies en verhoudings.

Gummesson (1999:260) voeg by dat bemarking ook 'n beplanningsproses is om die vervaardiging, prys, promosie en distribusie van idees, produkte en dienste te realiseer. Hierdie proses is nodig om ruilhandel te skep waarby talle rolspelers betrokke is wat ook tevrede gehou moet word. Daarom word gestel dat bemarking ook die proses is waartydens verhoudings gebou word wat wedersydse voordeel inhou (Mosad, 2000:4).

Payne (1998:21) stem saam dat bemarking 'n proses is waar die verbruikers se behoeftes ondersoek, verstaan, gestimuleer en bevredig word. Hierdie verbruikers bestaan uit 'n geselekteerde mark waar die onderneming se hulpbronne aangewend word om spesifieke behoeftes te bevredig. Hierteenoor sien Lamb (2000:6) bemarking as tweeledig. Dit kan nie net gesien word as 'n benadering, houding, perspektief of bemarkingsoriëntasie wat op verbruikerstevredenheid klem lê nie, maar ook as 'n stel aktiwiteite wat nodig is om hierdie benadering te implementeer.

Bemarking kan samevattend omskryf word as die bestuursaktiwiteite waartydens strategieë en planne gevorm word met die doel om ruiltransaksies te realiseer. Dit word gedoen sodat die onderneming se hulpbronne in die vorm van produkte en dienste aan verbruikers verskaf word teen 'n vergoedende prys. Dit impliseer die ontwikkeling en oordrag van 'n behoeftebevredigende markaanbieding sodat wedersydse doelwitbereiking op alle vlakke in die bemarkingsomgewing kan plaasvind, soos byvoorbeeld dat produkte of dienste ontvang word deur klante in ruil

vir geld ontvang deur die onderneming wat dit verskaf. Om interne bemarking te verduidelik, kan die definisie van bemarking op die interne mark toegepas word.

### 1.3.3.2 Bemarkingskonsep

Bemarking is 'n besondere studieveld omdat dit op 'n spesifieke filosofie berus, genaamd die bemarkingskonsep. Hierdie filosofie stel 'n manier voor waarop ondernemings bestuur moet word (Pitt, 2000:5). Die bemarkingskonsep kan gesien word as 'n bestuursbenadering. Chee en Harris (1998:4) verduidelik dat die bemarkingskonsep as bestuursbenadering ondernemings se moontlike sukses. Ondanks hierdie moontlikheid, implementeer sekere ondernemings hierdie konsep eers nadat probleme ondervind is.

Die tradisionele bemarkingskonsep kan opsommend gesien word as die verkryging van verbruikerstevredenheid teen 'n wins. Hierdie basiese beginsel was vir meer as veertig jaar die hoeksteen van bemarking. Die tweeledige doel van die bemarkingskonsep is volgens Weinstein en Johnson (1999:19) die volgende:

- Die tot stand bring van klanteretensie en verhoudings met klante; en
- Die ontwikkeling van groeimoontlikhede en om nuwe klante te lok.

Om hierby aan te sluit noem Cant, Strydom en Jooste (1999:12) drie beginsels wat gesien kan word as die essensie van die bemarkingskonsep, naamlik:

- Langtermynwinoptimalisering;
- Totale bemarkingsoriëntering; en
- Geïntegreerde ondernemingsfunksies gerig op winsgewendheid en bevrediging van verbruikersbehoefes.

Hierdie drie basiese beginsels van die bemarkingskonsep is egter in die verlede gekritiseer omdat die sosiale verantwoordelikheid van die onderneming nie in ag geneem is nie. Daarom kan sosiale verantwoordelikheid 'n vierde been van die bemarkingskonsep vorm (Cant *et al.*, 1999:12).

Samevattend behels die bemarkingskonsep dat ondernemings langtermyn doelwitte, soos winsoptimalisering bereik, deurdat alle aktiwiteite om die identifisering en bevrediging van verbruikersbehoefte draai (Nickels & Burk Wood, 1997:15).

Deel van die beginsels wat uit die bemarkingskonsep voortvloei, is dat die onderneming bemarkingsgeoriënteerd moet wees. Hy moet egter eers vasstel watter oriëntasie tans by werknemers bestaan. So ook moet hy bepaal wat sy bemarkingseffektiwiteit tans is en eers dan kan hy poog om die bemarkingskonsep te implementeer. Hierdie proses kan op die oog af eenvoudig blyk, maar dit vereis 'n besondere mate van verbintenis tot die bemarkingskonsep en gevolglik ook tot interne bemarking (Payne, 2001:234).

Ook deel van die implementering van die bemarkingskonsep is dat 'n mensgerigte oriëntasie nodig is sodat bestuur se aandag gerig word op alle rolspelers in hierdie proses. So moet 'n kompromie gevind word tussen hierdie groepe se behoeftes en die onderneming se doelstellings, soos winsoptimalisering (Nickels & Burk Wood, 1997:62).

Die implementering van die bemarkingskonsep word in die bemarkingsomgewing gedoen. Dit is dus nodig dat die onderneming kennis moet dra van sy bemarkingsomgewing, asook van die invloed hiervan op interne bemarking.

### **1.3.3.3 Bemarkingsomgewing**

Volgens Nickels en Burk Wood (1997:69) bestaan die bemarkingsomgewing uit al die interne en eksterne faktore wat direk of indirek die onderneming se bemarkingsukses beïnvloed.

Cant *et al.* (1999:45) beweer die bemarkingsomgewing kan word in die volgende kernelemente verdeel word:

- Verbruikers met koopkrag en spesifieke behoeftes;

- Mededingers wat probeer om hierdie potensiële verbruikers se behoeftes self te bevredig; en
- Verskaffers wat poog om verbruikersbehoefte te bevredig.

Cant *et al.* (1999:36) verduidelik verder dat die somtotaal van die veranderlikes en kragte buite sowel as binne die onderneming die bemarkingsbestuursbesluite beïnvloed en dat dit alles deel van die bemarkingsomgewing is.

Chaston (2000:119) voeg by dat die bemarkingsomgewing uit 'n komplekse web van optredes bestaan. Een aksie op hierdie web kan drastiese gevolge vir almal in en om die onderneming hê. Omdat die onderneming se interne en eksterne markomgewing uit 'n sisteem bestaan, kan al hierdie partye deur mekaar beïnvloed word (sien afdeling 1.3.3.5).

Die bemarkingsomgewing kan samevattend verdeel word in die eksterne, interne en markomgewing. Om die bemarkingsomgewing te bestuur, moet omgewingsverkenning gedoen word wat die totale omgewing dek (Strydom *et al.*, 2000:39-43).

Vir die doel van hierdie studie sal daar grotendeels gefokus word op die interne bemarkingsomgewing, aangesien dit die omgewing is waar interne bemarking plaasvind. Die bemarkingsomgewing word vervolgens opsommend getoon volgens die eksterne omgewing, die interne omgewing en die markomgewing.

#### **1.3.3.3.1 Eksterne omgewing**

Die eksterne omgewing bestaan uit verskillende invloede wat nie onafhanklik beskou moet word nie. Daar bestaan nie definitiewe grense tussen die verskillende omgewings nie (Boyd, Walker & Larreche, 1998:81).

Die eksterne bemarkingsomgewings bestaan opsommend uit (Perreault & McCarthy, 2002:128):

- Ekonomiese omgewingsinvloede;

- Demografiese invloede;
- Sosio-kulturele invloede; en
- Tegnologiese invloede.

#### **1.3.3.3.2 Markomgewing**

Die meso- of markomgewing bestaan uit die ekonomiese verhoudings van die onderneming. Opsommend kan die primêre veranderlikes verdeel word in verbruikers, mededingers en die onderneming se verskaffers. Met al hierdie partye moet die onderneming sinvolle verhoudings hê wat sal verseker dat sy doelstellings bereik word (Strydom *et al.*, 2000:43-51).

Uit die markomgewing is die verhouding tussen produsent en verbruiker die basis van die markomgewing. Daar bestaan egter ook verhoudings tussen verskillende ondernemings met die gemeenskaplike doel om uiteindelik die eindverbruiker se behoeftes te bevredig. Bearden, Ingram en La Forge (1995:32) verduidelik dat sekere bemarkingsondernemings byvoorbeeld die bemarkingstaak vir ander ondernemings kan behartig. As gevolg van die onderneming se distribusiekanaal, kan verhoudings ook in die markomgewing ontstaan.

#### **1.3.3.3.3 Interne omgewing**

Die interne omgewing van die onderneming omsluit die missie, strategie, doelstellings, ondernemingsfunksies, -vermoë en alles wat deur bestuur beheer word (Kruger, 1996:67). Die onderneming se interne bemarkingspoging is afhanklik van die invloede van die interne omgewing.

Die onderneming se interne verhoudings bepaal grotendeels die onderneming se interne invloede. Verhoudings met onder andere verskaffers, organisatoriese groepe en individue, en interne ondernemingsverhoudings dra almal tot die interne bemarkingsomgewing by. Bearden *et al.* (1995:136) verduidelik verder dat die interne ondernemingsomstandighede die onderneming se vermoë bepaal om die mark effektief te dien.

Opsommend kan gestel word dat die onderneming se interne bemarkingsomgewing effektief bestuur en verken moet word om te verseker dat interne bemarking uiteindelik kan realiseer.

#### **1.3.3.4 Verhoudingsbemarking**

Om interne bemarking te verstaan en te implementeer, is kennis oor verhoudingsbemarking nodig. Talle skrywers is geneig om baie klem op die verhouding met eksterne verbruikers te lê wanneer verhoudingsbemarking gedefinieer word. Die verhouding met ander rolspelers of belangegroepe soos beleggers, verskaffers, vennote en werknemers moet egter ook in ag geneem word. Hierdie verhoudings is nie onafhanklik van mekaar nie. Elke rolspeler het 'n belangrike taak en al hierdie verhoudings en interaksies vorm uiteindelik 'n netwerk van verhoudings (Hennig-Therau & Hansen, 2000:170–171).

Verhoudingsbemarking handel oor die deurlopende proses van waardeskepping saam met verbruikers. Indien verhoudings die basiese bate van die onderneming is, moet al sy pogings daarna streef om hierdie verhoudings gesond te hou. Die bou en instandhouding van verhoudings is die fokus van die hele onderneming, en almal moet hierby betrokke wees. Almal wat waarde skep sal tot die gesamentlike verbruikersverhouding bydra. Dit beteken effektief dat verskaffers, personeel, beleggers en topbestuur almal die verhoudingslyn vorm wat voortdurend die waarde vir die eindverbruiker moet verhoog (Gordon, 1998:xiv–xv). Gronstedt (2000:48) beaam hierdie stelling en voeg by dat bemarking 'n belangrike taak is om net in die hande van die bemarkingsfunksie te laat.

Dit impliseer dat samewerkingsverhoudings tussen verskaffers, personeel en verbruikers verstaan en bestuur moet word. Daar is dus 'n interafhanklike verhouding tussen hierdie rolspelers om hierdie geïntegreerde verhoudingsbemarkingspoging tot stand te bring (Gordon, 1998:9).

Gummesson (1999:1–24) stel ook dat verhoudingsbemarking netwerke, interaksies en verhoudings impliseer, waarvan 'n netwerk 'n stel verhoudings is wat uit bepaalde patrone bestaan. Gemeenskaplike waardeskepping vind tussen alle rolspelers in die netwerk plaas. Basiese beginsels van verhoudingsbemarking is:

- Langtermynsamewerking tussen partye en die strewe na wen-wen-verhoudings;
- Aktiewe betrokkenheid van alle partye; en
- Verhoudings staan bo burokratiese maatreëls.

Buttle (1996:vii–1) beaam dat verhoudingsbemarking die ontwikkeling van wedersydse voordelige langtermynverhoudings tussen verskaffers en verbruikers insluit. Hierdie verhoudings is almal uniek en kan nie deur mededingers gedupliseer word nie en daarom dien dit as 'n mededingende voordeel.

So kan verbruikers naamloos vir 'n onderneming wees, maar nie klante nie. Dit is logies dat indien 'n onderneming verhoudingsbemarking wil laat slaag, hy sy klante moet ken. Klante word as individue gesien en nie as die massapubliek nie (Kristian & Aino, 2000:29–57). Daarom kan gestel word dat verhoudingsbemarking veral op die langtermynverhouding met die bemarkingsomgewing klem lê. Cant *et al.* (1999:16–17) voeg by dat die onderneming moet sorg dat hierdie basiese beginsels nagekom word om te verseker dat die onderneming op die lang termyn sal voortbestaan.

'n Onderskeid kan tussen transaksiebemarking en verhoudingsbemarking getref word. Transaksiebemarking is waar bemarking gefokus word op enkele geïsoleerde insidente waar 'n verbruiker se behoeftes werklik bevredig word (Nickels & Burk Wood, 1997:6). Hierteenoor is verhoudingsbemarking 'n proses waar wedersydse voordeel vir die onderneming, personeel, rolspelers en klante gevestig word.

Die term verhoudingsbemarking kom reeds uit die 1980's en is volgens Payne (1998:30–31) opsommend die lok, retensie en ontwikkeling van klanteverhoudings. Die aanvanklike lok van 'n klant is slegs die eerste stap van bemarking. Die retensie is egter 'n essensiële deel van verhoudingsbemarking. So ook moet alle bemarkingsaktiwiteite geïntegreerd saamwerk om hierdie doelwit te verwesenlik.

Begrippe wat deel is van verhoudingsbemarking, is ondernemingskultuur en -waardes, leierskap, strategie en ondernemingstrukture, personeel, tegnologie, kennis, insig en prosesse (Gordon, 1998:22). Dieselfde konsepte is ook deel van interne bemarking. Interne bemarking fokus meer op die interne bemarkingsomgewing, terwyl verhoudingsbemarking op die totale bemarkingsomgewing fokus. Interne bemarking is deel van verhoudingsbemarking.

#### **1.3.3.4.1 Doel van verhoudingsbemarking**

Volgens Christopher, Payne en Ballantyne (2002:ix) is verhoudingsbemarking 'n nuwe manier waarop ou metodes weer aangebied word. Hierdie strategie is beide 'n erkenning van die verlede en 'n nuwe manier om die toekoms te benader. In die verlede het plaaslike verskaffers persoonlike diens gelewer, maar as gevolg van massaproduksie het dit verlore gegaan. Deur verhoudingsbemarkingskonsepte te implementeer word 'n verpersoonlikte diens weer gelewer. Hierdie een-tot-een-dialoog lei tot lojaliteit en uiteindelik verhoogde verkope. Die onderneming moet van 'n massaprodukbemarkingstrategie na 'n verhoudingsbemarkingsbenadering beweeg.

Kotler (1997:11) stel dat die uiteindelijke doel van verhoudingsbemarking die opbou van 'n unieke ondernemingsbete is. Hierdie bemarkingsnetwerk bestaan uit die onderneming en sy verskaffers, verspreiders en verbruikers, met wie betroubare ondernemingsverhoudings gebou word. Volgens Gummesson (1999:19–20) moet hierdie verhoudings aan spesifieke verwagtinge van spesifieke verhoudings voldoen.

Verhoudingsbemarking het ook ten doel dat drie areas ondersoek en aanpassings gemaak moet word om te verseker dat die bemarkingspoging suksesvol is naamlik (Hennig-Therau & Hansen, 2000:17):

- Die onderneming moet beseft dat die langtermynverhouding met die verbruiker 'n kernrol in die ondernemingskultuur speel;
- Op strategiese vlak moet die onderneming aanpassings ten opsigte van die bestuur van die verhoudings met klante maak; en

- Die organisasiestruktuur moet aangepas word om by die doelwitte van verhoudingsbemarking te pas.

In die versekeringsbedryf is deel van die doelwitte van verhoudingsbemarking om 'n lewenslange databasis van klante se behoefte- en finansiële geskiedenis te skep. Hierdie databasis moet dan gebruik word om te verseker dat klante 'n verpersoonlike diens ontvang. Tydens hierdie pogings moet veral gefokus word op die motivering en beloning van klante vir lojaliteit teenoor die onderneming en sy produkte (Sheth & Parvatiyar, 2000:10–129). Omdat interne bemarking deel is van verhoudingsbemarking, stem die doel en doelwitte van verhoudingsbemarking ook ooreen met interne bemarkingsdoelwitte. Interne bemarking se doel word net spesifiek op die interne mark gemik (sien afdeling 2.2).

#### **1.3.3.4.2 Verhoudingsbemarkingsmarkte**

Die onderneming kry tydens verhoudingsbemarking met verskillende markte te doen. Verhoudingsbemarkingsmarkte bestaan volgens Payne (1995a:31–37) uit die volgende ses markte:

- **Verwysingsmarkte:** Dit is byvoorbeeld agente en skakels tot die verbruikersmark. Dit gebeur soms dat hierdie groep nie onmiddellik tot ekonomiese voordeel van die onderneming is nie, maar die verhouding bring op 'n latere stadium die klante by die onderneming uit;
- **Verskaffersmarkte:** In die verlede is hierdie verhouding gekenmerk deur druk deur die onderneming om pryse te verlaag, maar met verhoudingsbemarking poog beide kante om wedersydse by die transaksie te baat. Verskaffersmarkte het die potensiaal om aan die onderneming die nodige strategiese ondersteuning en samewerking te bied wat die onderneming as geheel kan bevoordeel (Peck *et al.*, 1999:8–11, 302). Gordon (1998:279) verduidelik ook dat die onderneming se verskaffers geweldig belangrik vir hom is en dat hierdie verhouding ontwikkel en in stand gehou moet word;
- **Wewingsmarkte:** Ervare en opgeleide personeel is deesdae ondernemings se skaarsste hulpbron. Oor die wewingsmarkte verduidelik Peck *et al.* (1999:8–11, 302) dat 'n sekere gedeelte van die mark bestaan uit die groep wat die basiese

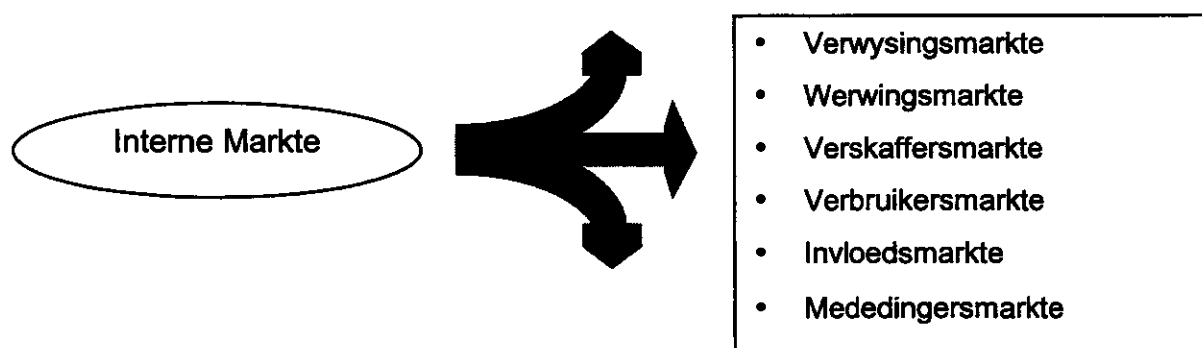
noodsaaklike vaardighede het wat die onderneming benodig. Om hierdie relevante of unieke groep te bereik, moet die onderneming ook 'n eersteklasonderneming wees, en vir voornemende werknemers bemerkbaar wees;

- **Invloedsmarkte:** Dit sluit al die groepe in wat 'n invloed op die onderneming se vooruitgang kan hê soos politieke, omgewings-, verbruikers- en aktivistegroepe. Invloedsmarkte kan enige organisasie wees wat die onderneming se doen en late kan raak byvoorbeeld die regering, media, beleggers en ander drukgroepe. Die invloedsmarkte sluit al daardie invloede in wat tradisioneel deur die openbare betrekkingefunksie behartig is. Al kan hierdie groepe nie onmiddellik 'n direkte invloed op die waarde van die produk of diens van die onderneming hê nie, kan dit die onderneming indirek raak (Peck *et al.*, 1999:8–11, 302);
- **Interne markte:** Die onderneming se interne klante is sy personeel. Die interne mark word eerstens beïnvloed deur die mate waartoe werknemers as 'n geheel saamwerk om die ondernemingsmissie en doelwitte te verwesenlik. Tweedens is die onderneming gemoeid met die interne verbruiker. Elke persoon in die onderneming is beide 'n verskaffer en 'n verbruiker (Peck *et al.*, 1999:8–11). Gummesson (1999:146–151) voeg by dat die grense tussen die onderneming se interne en eksterne werk oorvleuel. Interne verhoudingsmarkte is ook die plek waar verskaffers, aankopers, interne departemente en die onderneming se bestuur bymekaar kom. Hierdie verhoudings kan uit onderlinge mededinging, ondersteuning en konflik bestaan. Net soos die onderneming ekstern sal strewen na bemarkingsukses, moet daar in die interne markomgewing na bemarkingsukses gestreef word (sien afdeling 2.3.1); en
- **Klantemarkte:** Die klante kan uiteindelik verbruikers of tussengangers tussen die onderneming en verbruikers wees. Dit is die onderneming se eksterne klante wat bestaan uit die eindverbruiker van die produk of diens. Sheth en Parvatiyar (2000:171–173) sê databasisbemarking, streeksbemarkingspogings en verwantskapsbemarking val ook hieronder. In hierdie markte moet die klant 'n verbintenis maak tot die verhouding met die onderneming.

Peck *et al.* (1999:1–6, 302) verwys na die sesmarkraamwerk. Van hierdie markte is die interne markte in die middel, want hulle is die integreerders of fasiliteerders wat

die verhoudings van die rolspelers in die ander markte ondersteun (sien diagram 1.1). Al bogenoemde markte is deel van die onderneming se verhoudingsbemarkingsomgewing. Namate die bydraes op verhoudingsgebied verander, verander die rol van elke belangegroep of rolspeler. Volgens Nickels en Burk Wood (1997:8) is die rolspelers samevattend die onderneming se werknemers, verskaffers, aandeelhouders, beleggers, eienaars, finansiële instansies en die distribusiekanaal.

**Diagram 1.1: Verhoudingsbemarkingsmarkte**



Bron: Aangepas uit Payne (1995a:31–37); Gummesson (1999:146–151); Brown (1998:20).

Brown (1998:20) onderskei tussen die volgende verhoudingsmarkte: interne, verbruikers-, ondersteunings- en eksterne vennote. Die interne vennote is die werknemers en onderskeie departemente of funksies. Hierteenoor sluit die eksterne vennote die owerheid, mededingers en strategiese alliansies in. Die verhoudings met hierdie belangegroep is vennootskappe.

Gummesson (1999:20–23) verdeel die verhoudingsmarkte in die volgende:

- Klassieke verhoudingsmarkte soos verskaffers, verbruikers en mededingers; en
- Spesiale verhoudings in markte soos met die owerheid, samelewing en interne verhoudings. Die interne rolspelers is interne verbruikers, ondernemingsafdelings en belangegroep.

Gordon (1998:253–255) verduidelik ten slotte dat almal in die verhoudingsnetwerk voordeel uit die onderneming moet trek. Daarom is beginsels soos spanwerk en sisteemintegrering van belang (sien afdeling 1.3.3.5). Omdat verhoudingsbemarking ook op die interne mark toegepas word, kan dieselfde voor- en nadele ook deel van die interne bemarkingsplan se gevolge wees.

#### **1.3.3.4.3 Voordele van verhoudingsbemarking**

Stone, Woodcock en Machtynger (2000:3–6) verduidelik dat verhoudingsbemarking belangrik is omdat dit baie goedkoper is om verbruikers te hou as om nuwes te kry. Voordele hiervan is ook hoër verbruikerwingsgewendheid, laer koste van verkope en beter verbruikerslojaliteit (Kilmer, 1999:47).

Payne (1995b:20-21) stel ook dat indien die onderneming die voordele van verbruikerslojaliteit wil geniet, die hele onderneming die erns van die saak moet besef. Hennig-Therau en Hansen (2000:81–132) beaam dat klante wat met verloop van tyd lojaal bly winsgewender word. Hierdie verhouding, gebou op vertrouwe en verbintenis, is die geheim tot die sukses van die onderneming. Daarom is die volgende drie vereistes noodsaaklik:

- Die persepsie dat kwaliteit verskaf word;
- Die vertrouwe dat die nodige prestasie gelewer sal word; en
- Die klant se verbruikersverbintenis om lojaal aan die verhouding te bly.

Volgens Adcock (2000:258) is daar bewyse dat 'n totale verbintenis tot verhoudingsbemarking kan lei tot voordele soos langtermyn strategiese denke en kreatiewe probleemoplossing. Gesonde verhoudings met selektiewe klante kan ook tot mededingende voordeel lei, maar slegs as die hele onderneming en die klante verbind is tot die langtermynverhouding. Gordon (1998:85) beaam hierdie standpunt en voeg by dat verskillende funksies of departemente verhoudingsbemarking verskillend verstaan. Deeglike kommunikasie is dus 'n voorvereiste.

#### 1.3.3.4.4 Beperkinge en voorwaardes van verhoudingsbemarking

Verhoudingsbemarking se bestaan is volgens Brown (1998:172) 'n bewys dat die verkondiging van die aanvanklike bemarkingskonsep nie geslaag het nie. Indien die aanvanklike bemarkingskonsep sy "beloftes" nagekom het, sou daar volgens hom geen ontevrede klante gewees het nie, en ondernemings nie gesoek het na dit waarvoor verhoudingsbemarking die oplossing moes wees nie. Dieselfde vrees bestaan dat 'n volgende konsep sal ontstaan omdat verhoudingsbemarking dalk ook nie ondernemings se bemarkingsoplossing is nie.

Peck *et al.* (1999:28–44) verduidelik dat die tradisionele fokus van bemarking was om verbruikers met bemarkingspogings te wen, en groot klem is op die waarde van individuele verkooptransaksies geplaas. Hierdie transaksiebenadering is geleidelik vervang met 'n verhoudingsbemarkingsbenadering wat klem lê op langtermynverhoudings en herhaaldelike verkooptransaksies. In die aanvanklike benadering was die verhoudings onpersoonlik, maar in die nuwe benadering word die verbruiker se langtermynbehoefes bevredig. Hieruit kan afgelei word dat verhoudingsbemarking eerstens 'n algemene bestuursbenadering moet wees om suksesvol te kan wees.

Sekere ondernemings het ook nie die implementering van die bemarkingskonsep volkome toegepas nie. Basiese beginsels soos vertrouwe en verbintenis wat dalk nie bestaan het nie, is noodsaaklik vir lojaliteit van verbruikers en werknemers. Verhoudingsbemarking lê tans weer klem op hierdie verwaarloosde beginsels (Brown, 1998:173–174).

Verhoudingsbemarking het sekere basiese waardes of beginsels, naamlik vertrouwe, verbintenis en diens. Hierdie beginsels is vereistes vir gesonde verhoudings in die eksterne en interne omgewing. 'n Effektiewe interne bemarkingspoging is nog 'n vereiste vir suksesvolle verhoudingsbemarking (Buttle, 1996:8–12).

Enige verhoudingsontwikkelingsprogram moet geskoei wees op die wedersydse verstandhouding dat beide partye voordeel op ekonomiese sowel as nie-ekonomiese

vlak trek. Dit vloei uit die beginsel dat dit baie duurder is om nuwe klante te werf as om ou klante te behou, en hoe langer die verhouding, hoe meer wedersydse voordeel is daar. Dit beteken egter nie dat baie intensiewe kontak tussen die partye nodig is nie, maar dat wanneer kontak gemaak word dit waardevol moet wees en aan die verwagtinge van beide partye moet voldoen (Adcock, 2000:241–251). Wat belangrik is, is dat waarde vir beide partye toegevoeg moet word.

Volgens Gutek en Welsh (2000:211–214) moet ondernemings besef dat hoewel daar talle mense is wat by hierdie aanslag baat sal vind, slegs 'n beperkte aantal verbruikers werklik geraak sal kan word. Hierdie spesifieke groep mense sal kan getuig van produkkennis, lojaliteit, vertroue en werklike behoeftebevrediging.

Terblanche (2003:2–8) voeg by dat sekere bedrywe meer by verhoudingsbemarking baat as ander. Bedrywe waar verbruikers in die posisie is om die voordeel van die verhouding te ervaar, soos in die versekerings- of bankwese waar sekuriteit en vertroue noodsaaklik is vir transaksies, baat meer by verhoudingsbemarking. Hierteenoor is die kleinhandelsektor nie noodwendig vir verhoudingsbemarking in sy geheel geskik nie, omdat verbruikers byvoorbeeld slegs die laagste prys najaag en waardes soos lojaliteit en vertroue nie van belang is nie.

Christopher *et al.* (2002:x–xv) beaam hierdie siening en stel dat die dienstesektor besonder positief is oor verhoudingsbemarking. Verhoudingsbemarking impliseer ook nie dat enige van die tradisionele bemarkingsbeginsels verlore moet gaan nie. Die beginsels van verhoudingsbemarking, soos lojaliteit en verbintenis, moet toegepas word en nie net as bemarkingspromosies gebruik word nie, soos byvoorbeeld met ondernemings se klubkaarte kan gebeur.

Die bemarkingsbenadering wat die onderneming besluit om te volg, word dikwels bepaal deur die teikenmark of bedryf waarin die onderneming staan. Grönroos (2000:2–22) verduidelik dat sekere ondernemings byvoorbeeld sal poog om die laagste prys, die beste kwaliteit of 'n unieke beeld of persepsie te bemark. Dienste-ondernemings se benadering word egter deur die verhoudingsbelofte gedryf. In ander bedrywe gebeur dit egter dat verbruikers geensins verhoudings met die

onderneming wil bou nie, soos wat maklik met internetondernemings kan gebeur. Die rede hiervoor is omdat die verbruikers dikwels nooit persoonlik met die onderneming kommunikeer nie. Bridgewater en Egan (2002:3–9) beaam hierdie siening en voeg by dat verhoudings in sekere bedrywe kreatiwiteit en innovasie kan beperk. Dit kan byvoorbeeld gebeur wanneer die onderneming skrikkerig is om nuwe idees te implementeer aangesien die klante moontlik nie van verandering sal hou nie.

Kotler (1997:12–24) stel ten slotte dat die netwerk wat tydens verhoudingsbemarking gevorm word nie sal slaag nie tensy personeel en ander rolspelers soos verskaffers gereed is daarvoor. Die mededinging in die mark is daarom dikwels nie tussen verskillende ondernemings in dieselfde bedryf nie, maar eerder gegrond op die sterkte van die netwerk wat opgebou kan word.

#### **1.3.3.5 Die sisteembenadering**

Bestuur van ondernemings word moontlik die beste verstaan vanuit die sisteembenadering. Die onderneming moet hiervolgens as 'n geheel funksioneer. Dit impliseer dat ondernemingsinsette verwerk word om uiteindelik spesifieke uitsette te lewer. Dit kan volgens die onderneming se produk of diens en uiteindelik sy wins of verlies gesien word. Volgens hierdie benadering is daar vier moontlike vorme van insette of hulpbronne in die bemarkingsomgewing, naamlik (Griffin, 1999:5–57):

- Menslike hulpbronne — bestuurstalente en personeelbydraes;
- Finansiële hulpbronne — die kapitale bydraes wat die onderneming benodig;
- Fisiese hulpbronne — die grondstowwe en administratiewe en produksiefasiliteite en toerusting; en
- Inligtingshulpbronne — die toepaslike data wat die onderneming kan gebruik om besluite te neem.

Donnelly, Gibson en Iwancevich (1998:62–63) verduidelik dat hierdie hulpbronne uit die bemarkingsomgewing deur die onderneming verander word. Die insette word deur verskillende fisiese en bestuursprosesse verander om bemarkbaar te wees. Die menslike hulpbronne word byvoorbeeld opgelei en ontwikkel om 'n bydrae tot die

ondernemingsuitsette te lewer. Die finansiële hulpbronne word gebruik om vir arbeid, grondstowwe, toerusting en bemarkings te betaal. Hierdie proses waar insette omskep word in uitsette, word vanuit die sisteembenadering as ondernemingsbestuur gesien.

Buttle (1996:58) voeg by dat die bemarkingsomgewing uit verskillende sisteme bestaan wat elk 'n bydrae lewer. So bestaan die interne bemarkingsomgewing uit die interne markte waar die interne prosesse 'n belangrike rol in die interne sisteme speel. Al hierdie sisteme is interafhanklik en interaktief.

Bohlander, Snell en Sherman (2001:7) stel opsommend dit behels dat die onderneming se welvaart afhang van die deurlopende vloeï van grondstowwe van die verskaffers na die onderneming. Na verwerking van hierdie materiale vloeï die produkte en dienste na die verbruikers. Die onderlinge samewerking in die sisteem is van belang vir die uiteindelijke sukses van die onderneming.

Die sisteembenadering het volgens Brevis en De Bruyn (1995:461-482) ontstaan juis omdat bestuur nie daarin kon slaag om op alle aspekte van die onderneming te konsentreer om saam te werk nie. Die verhouding met die bemarkingsomgewing is ook agterweë gelaat. Die basiese eienskappe van die sisteembenadering is:

- Dit betrek die studie van die hele onderneming;
- Die ideaal is om 'n balans te vind tussen die verskillende dele; en
- Die onderneming kan die omgewing beïnvloed en kan deur sy omgewing beïnvloed word.

Donnelly *et al.* (1998:63-64) voeg by dat as die onderneming volgens die sisteembenadering verduidelik word, die volgende begrippe geld:

- 'n Sisteem is geslote indien dit selfonderhoudend is en sonder die omgewing kan oorleef. 'n Onderneming is oor die algemeen 'n oop sisteem;
- 'n Subsisteem is 'n sisteem in 'n sisteem. Die onderneming bestaan gewoonlik uit talle interafhanklike subsysteme, byvoorbeeld die bemarkings- en die finansiële funksie. Die aksies van die verskillende funksies of departemente in die onderneming beïnvloed mekaar;

- Sinergie wat beteken dat die geheel groter is as die som van sy dele. Dit beteken vir die onderneming dat as die verskillende funksies of dele saamwerk, dit meer gaan bereik as wanneer elke funksie geïsoleerd werk. Die onderskeie funksies moet nie as onafhanklik van mekaar gesien word nie, maar as interafhanklik; en
- Entropie of die proses waar die sisteem gedisintegreer word. Dit is die teenoorgestelde van sinergie wat plaasvind as 'n onderneming nie die nodige aanpassings maak om in sy omgewing te kan voortbestaan nie.

Hierdie konsepte lê klem op die belangrikheid van samewerking en integrering van die ondernemingsrolspelers en invloede. Omdat interne bemarking slegs deur 'n geïntegreerde benadering kan realiseer, moet die onderskeie interne sisteme elkeen die nodige bydrae lewer. Interne bemarkingsaktiwiteite is byvoorbeeld 'n interne organisatoriese verantwoordelikheid, en is afhanklik van die kommunikasie en bydraes van elke bydraer. Hierdie holistiese toepassing van interne bemarking is ook afhanklik van die openheid en buigbaarheid van die onderneming se sisteem. Die interne bemarkingspogings kan nie slaag as dit deur beperkende strukture en irrelevante tradisionele gebruike geblokkeer word nie (Peck *et al.*, 1999:319–321).

Die afleiding kan gemaak word dat die sisteembenadering en interne bemarking dieselfde beginsels ten opsigte van integrering en interafhanklikheid van die onderneming se bemarkingspoging aanhang. Interne bemarking en die elemente daarvan word daarom vanuit 'n sisteembenaderingsperspektief benader.

#### **1.3.3.6 Die sintese van interne bemarking**

Die voorafgaande bespreking lê die grondslag vir die bespreking van interne bemarking. Die konsepte bemarking, bemarkingskonsep, verhoudingsbemarking, bemarkingsomgewing en sisteembenadering verduidelik die basis waaruit interne bemarking verstaan kan word. Peck *et al.* (1999:316) beaam dat as interne bemarking vanuit 'n sisteembenadering aangepak word, dit 'n meganisme is wat alle werknemers laat begryp hoe hulle individuele rolle 'n bydrae tot verbruikers se tevredenheid lewer.

Adcock (2000:353) stem saam met hierdie standpunt en voeg by dat interne bemarking nodig is om 'n geïntegreerde bemarkingspoging tot stand te bring. Dit beteken dat die totale onderneming as 'n eenheid moet funksioneer om die insette so te bestuur dat die verwagte uitsette gelewer word.

Gummesson (1999:152–153) verduidelik dat interne bemarking ontstaan wanneer die interne verskaffer en interne verbruiker ter wille van die eksterne verbruiker bestaan. Dit beteken die eksterne verbruiker is die rede vir die interfunksionele afhanklikheid tussen funksies, departemente en bestuursvlakke. Alle rolspelers se siening is dan dat diens eerstens aan die eksterne klant gelewer moet word. As dit nie gebeur nie, moet diens gelewer word aan iemand wat dit wel doen.

Dit beteken dat dit nie genoeg is om net verbruikerbewuste werknemers te hê nie, maar ook koördinasie tussen die verskillende personeelvlakke. Interne bemarking kan dus gesien word as die integrering van die funksies om te verseker dat alle personeel oor alle funksionele grense heen saamwerk. Dit word gedoen sodat interne behoeftes van personeel en behoeftes van eksterne verbruikers bevredig word ten einde die onderneming se missie, strategie en doelwitte te verwesenlik (Peck *et al.*, 1999:315).

Hennig-Therau en Hansen (2000:204) stel dat interne bemarking grotendeels 'n bemarkingspoging is wat op die interne omgewing van die onderneming toegepas word. Dit word gedoen sodat die hele onderneming die bemarkingskonsep as 'n eenheid toepas. Dit beteken ook dat 'n verbruikersgeoriënteerde gesindheid op die interne bemarkingsomgewing fokus. Dit is juis toepaslik omdat interne bemarking die verpersoonliking van 'n verbruikersgeoriënteerde aanslag is, en dit nou in werklikheid intern beproef moet word.

Interne bemarking word dan net so belangrik soos eksterne bemarking. Tydens die interne bemarkingsproses word die onderneming meer diensgeoriënteerd deur ook interne klante te diens. Die effektiewe diens aan die interne mark lei dan tot die

waardetoevoegingsproses wat binne die onderneming begin om uiteindelik eksterne klante beter te diens (Baker, 2000:246).

Interne bemarking kan samevattend omskryf word as geïntegreerde en gekoördineerde pogings van alle interne rolspelers in die onderneming om interne produkte en dienste aan interne klante te bemark, ten einde die onderneming se doelstellings te bereik en interne en eksterne verbruikersbehoefte te bevredig.

#### **1.3.4 Probleme by versekeringsondernemings**

'n Internasionale finansiële dienste studie wat deur Deloitte Touche Tohmatsu en Deloitte Consulting in die versekeringsbedryf gedoen is, het die top tien probleemareas vir versekeringsondernemings uitgelig (Anon., 2000:1-24). Hierdie probleemareas is opsommend saamgevat in die volgende drie kwessies:

- **Globaliseringsbeginsel:** Slegs 1% van die internasionale versekeringsbedryf se omset is in Afrika. Die Suid-Afrikaanse versekeringsondernemings moet daarom gereed wees vir die aanslag van internasionale kompetisie. Die rol van die internet word ook al hoe sterker deurdat klante toegang tot alle mededingers het en produkte met gemak kan vergelyk.
- **Innovasie en kreatiwiteit:** Die versekeringsondernemings wat stadig aanpas sal nie relevant bly nie. So ook word die aanvraag na geskikte leierskap wat hierdie innoverende ondernemings kan lei al hoe groter.
- **Diensverskaffing:** Die versekeringsondernemings wat die gepaste diens kan verskaf aan hul klante sal dié wees wat oorleef. Die versekeringsbedryf word nie as 'n vertrouenswaardige bedryf gesien nie. Die manier waarop die geskikte produk en diens aan klante verskaf word, sal die nodige verskil kan maak vir hierdie ondernemings.

Uit die bevindinge van hierdie navorsing kan afgelei word dat die versekeringsbedryf spesifieke probleemareas het wat aandag vereis. Die probleemareas wat internasionaal geïdentifiseer is, word aangespreek in die besprekings van die elemente van interne bemarking. Hierdie probleemareas is ook relevant ten opsigte

van die Suid-Afrikaanse mark, wat duidelik geblyk het uit die bevindinge van die verslag van die Raad op Finansiële Dienste (RFD) oor sy ondersoek na die ineenstorting van Fedsure Beherend in 2001. Volgens Klein (2003:1) was daar probleme in beide die bestuur en sisteme van Fedsure. Beide hierdie aspekte word ook aangespreek as deel van interne bemerking.

Die inspeksie verslag van die RFD het ook getoon dat Fedsure, 'n versekeringsonderneming wat reeds vanaf 1930 bedryf is, na ongeveer sewentig suksesvolle jare in 2001 noodgedwonge deur Investec oorgeneem is. Die hoofrede wat gelei het tot hierdie ingryping was die oorname van Norwich Lewens deur die Fedsure groep in 1998. Hierdie samesmelting het misluk as gevolg van 'n verskil in kultuur, swak leierskap en onbevoegdheid om aan te pas by die veranderde omstandighede (Marx & Stander, 2002:24-67). Interne kultuur, leierskap en veranderingsbestuur word onder andere bespreek as deel van die onderskeie elemente van interne bemerking.

'n Verdere gevolg van hierdie oorname was die verlies van werk van ongeveer 2000 mense. Hierdie individue was bekend met die versekeringsbedryf, en het sekerlik by ander versekeringsondernemings gaan aanklop vir werk (Graham, 2002:7). Die volgende vrae kan gevra word: Hoe het hierdie ondernemings hulself aan voornemende werknemers bemark? Hoe het hierdie werknemers in die onderskeie ondernemings se interne produk ingekoop en hoe het hierdie interne produk gelyk?

Na die oorname van Fesure deur Investec het talle aftreefondse regstappe geneem as gevolg van die verliese wat deur fondslede gedra is. Die ondersoek deur RFD asook hierdie regsaksies het die reeds negatiewe persepsie van die versekeringsbedryf versterk (Cameron, 2003:1). Dit het moontlik ook tot 'n gevoel van onsekerheid onder werknemers in die versekeringsbedryf gelei.

Harris (2003:8-9) bevestig die gevoel van ontnugtering en ongeloof in die versekeringsbedryf as gevolg van roekelose en onverantwoordelike optrede. Dit het gebeur ten spyte van uitstaande tegnologie en ervare en goed opgeleide personeel. Ten slotte verduidelik die RFD verslag dat dit nie net Fedsure is wat die sondebok is

nie, maar dat die hele versekeringsbedryf operasioneel swak is. Marx en Stander (2002:170-171) stel ook dat daar geen verskoning vir versekeringsondernemings is om nie hulle interne sake in orde te kry nie. As gevolg van hierdie redes is versekeringsondernemings gekies vir die doeleindes van die studie. Spesifieke doelstellings en doelwitte hier rondom word vervolgens bespreek.

## **1.4 Doel van die studie**

Die doel van die studie word ooreenkomstig 'n doelstelling en doelwitte gestel.

### **1.4.1 Doelstelling**

Die doelstelling van die studie is om elemente van interne bemarking by versekeringsondernemings te bestudeer .

### **1.4.2 Doelwitte**

Om die doelstelling van die studie te bereik, word die volgende doelwitte gestel:

- 1.4.2.1      Interne marknavorsing, interne marksegmentering en interne teikenmarkkeuse by geselekteerde versekeringsondernemings te ondersoek.
- 1.4.2.2      Om die elemente van die interne produk by geselekteerde versekeringsondernemings na te vors.
- 1.4.2.3      Om die elemente van die interne prys by geselekteerde versekeringsondernemings in oënskou te neem.
- 1.4.2.4      Om die elemente van interne distribusie by geselekteerde versekeringsondernemings te ondersoek.
- 1.4.2.5      Om die elemente van interne bemarkingskommunikasie by geselekteerde versekeringsondernemings na te vors.

- 1.4.2.6 Om die prosesse vir interne bemarking by geselekteerde versekeringsondernemings in oënskou te neem.
- 1.4.2.7 Om elemente van interne klantediens by geselekteerde versekeringsondernemings te bespreek.

## **1.5 Navorsingsmetode en –metodiek**

### **1.5.1 Literatuurstudie**

'n Teoretiese studie is van die tersaaklike literatuur gemaak. Tydens die literatuurstudie is verbandhoudende onderwerpe oor interne bemarking bestudeer. Dit word in hoofstukke 2–8 bespreek en in konteks geëvalueer. Bronne oor spesifiek “interne bemarking” is nie geredelik beskikbaar nie, maar wel oor verbandhoudende onderwerpe, soos verhoudingsbemarking, die bemarkingsomgewing en aspekte van interne bemarking soos opleiding, kommunikasie en ondernemingstrukture.

### **1.5.2 Empiriese navorsing**

Gebaseer op die teoretiese onderbou, is 'n empiriese ondersoek onderneem. In hierdie studie is van die opnamemetode gebruik gemaak, deur middel van vraelyste. Ses dienste-ondernemings, naamlik ses versekeringsmaatskappye, is aanvanklik in die studie genader. Hierdie ondernemings het uit twee groot, twee mediumgroot en twee klein maatskappye bestaan.

Die ondernemings is op ewekansige wyse uit die *Financial Mail* se lys van Top 100 maatskappye van 2001 gekies, waar versekeringsondernemings volgens premie-inkomste geklassifiseer word. Die ondernemings kan hivolgens geklassifiseer word in klein, mediumgroot en groot, waarvan slegs twee maatskappye as groot gesien kan word. Die groot maatskappye se netto premie-inkomste per jaar oorskry R20 miljard, die mediumgroot maatskappye s'n is tussen R5 miljard en R20 miljard, en die klein maatskappye s'n minder as R5 miljard. Die personeelgrootte kan op dieselfde wyse geklassifiseer word. Hivolgens het die groot ondernemings sowat

10 000 werknemers, mediumgroot ondernemings sowat 2 000 (500 tot 2 500) en klein ondernemings het minder as 500 werknemers (Cranston, 2002:122–128).

Die ses ondernemings is genader, maar een van die twee groot ondernemings was nie bereid om die vraelyste te voltooi nie. Die ander groot onderneming se respondente het uiteindelik slegs die helfte van die vraelys voltooi. Die oorblywende vier ondernemings (twee mediumgroot en twee klein) is genader, en al vier dié ondernemings was bereid om aan die studie deel te neem. Die vraelyste is aan die volle personeel beskikbaar gestel. Tabel 1.1 toon die populasie (bereikbare werknemers) aan wie die vraelyste versprei is, en die vraelyste wat ingevul is (respondente). 'n Verdere drie ondernemings is op ewekansige wyse uit die *Financial Mail* se lys van Top 100 maatskappye van 2001 gekies. Al drie hierdie ondernemings is genader, maar slegs een was bereid om die vraelyste te versprei.

Samevattend kan gestel word dat twee mediumgroot en drie klein ondernemings se respondente die hele vraelys voltooi het. Een van die ondernemings het 'n moedermaatskappy wat as mediumgroot geklassifiseer word, maar as 'n afsonderlike maatskappy funksioneer en word dus as 'n klein maatskappy geklassifiseer. Die onderskeie ondernemings met ooreenstemmende populasie en respondente word in tabel 1.1. aangetoon.

**Tabel 1.1: Ondernemings, populasie en respondente**

| Ondernemings | Populasie | Respondente | Kummulatiewe % van totale respondente |
|--------------|-----------|-------------|---------------------------------------|
| 1 +          | 40        | 23          | 11.73%                                |
| 2 ++         | 2000      | 22          | 22.95%                                |
| 3 ++         | 1200      | 27          | 36.73%                                |
| 4 +          | 100       | 38          | 56.12%                                |
| 5 +          | 130       | 86          | 100.00%                               |
| Totaal       | 3470      | 196         | -                                     |
| 6 +++        | 10 000    | 1 542       | n.v.t                                 |

+ klein onderneming

++ mediumgroot onderneming

### +++ groot onderneming

As gevolg van bogenoemde redes kan die respondente wat die vraelyste ingevul het nie as 'n ewekansige steekproef uit die teikenpopulasie beskou word nie. Die respondente wat die vraelyste ingevul het sal vir hierdie studie as 'n populasie beskou word. Daar sal dus nie van inferensiële statistiek, dit wil sê p-waardes gebruik gemaak word nie. Cohen (1988) se effekgroottes sal deurgaans gebruik word om effekgroottes tussen en binne groepe te bereken

Voor die verspreiding van die vraelyste is 'n loodsopname by een van die versekeringsondernemings gedoen om die gesigsgeldigheid daarvan te verifieer. Die dimensies van die vraelys oor interne bemerking is hiertydens getoets, waarna die nodige aanpassings gemaak is. Die vraelyste is persoonlik per hand of elektronies versprei onder die ondernemings wat bereid was om aan die studie deel te neem. Respondente het die vraelyste individueel ingevul. Babbie, Mouton, Vorster en Prozesky (2001:229-269) noem dit die selfgeadministreerde vraelysopnamemethode. 'n Belangrike voordeel van die metode is dat respondente anoniem bly en sensitiewe vrae oor die interne omstandighede van die onderneming eerlik kan beantwoord.

Die vraelyste (sien Bylae A) het uit Likert-tipe items bestaan waarop respondente moes toon hoe korrek die items met betrekking tot hulle huidige omstandighede is, sowel as hoe dit ideaal gesproke behoort te wees. Die indeling van die vraelys lyk as volg:

- Stem glad nie saam nie (die respondent se siening is ononderhandelbaar);
- Stem nie saam nie (die respondent se siening kan dalk nog verander);
- Stem saam (die respondent se siening kan verander); en
- Stem volkome saam (dit kan nie anders nie).

Die groot onderneming wat net bereid was dat sy personeel die helfte van die vraelys voltooi se respondente het slegs aangedui hoe hulle tans oor die items voel (sien Bylae B). Die ideale toestand met betrekking tot die items is nie aangetoon nie. Dit beteken dat die resultate nie in vergelyking met die ander ondernemings bespreek kon word nie. Hierdie onderneming se resultate word afsonderlik in hoofstuk 9

bespreek. Hierdie onderneming het die vraelyste elektronies aan alle personeel versprei (ongeveer 10 000) waaruit 1 542 respondente gereageer het (tabel 1.1). In die geskiedenis van hierdie onderneming is hierdie respons op vraelyste die grootste ooit.

Die vraelyste is op grond van dit wat uit die literatuur geïdentifiseer is opgestel. Die Statistiese Konsultasiedienste van die Noordwes Universiteit het met die tegniese versorging van die vraelyste gehelp. So ook is die data uit die opname deur hulle verwerk. Die resultate wat hieruit gevloei het, word in hoofstukke 2–8 bespreek waarna relevante gevolgtrekkings en aanbeveling hieroor in hoofstuk 9 gemaak word.

Die a-waardes op die vraelys dui op die mate waarin die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waarin die items volgens die respondente van toepassing behoort te wees. Hierdie a- en b-waardes is gebruik om gemiddeldes van die subskale van die vraelys saam te stel wat vervolgens gebruik is in die berekening van die effekgroottes (Ellis & Steyn, 2003).

Die afsnyppunte vir effekgroottes kan as volg aangetoon word (Ellis & Steyn, 2003):

- $d=0.2$  dui op 'n klein effek
- $d=0.5$  dui op 'n matige effek
- $d\geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

Uit die statistiese verwerkings is getoon dat die meeste subskale se effekgrootteresultate bo 0.8 was. Dit dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items in hierdie afdeling tans op ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin dit van toepassing behoort te wees. Gevolglik is daar in elke afdeling die individuele ondernemings se gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings getoon. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om aan te toon of prakties beduidende verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings bestaan. Die volgende afsnyppunte is gebruik (Steyn & Viljoen, 2002:1–4):

- $\eta^2$ -waarde = 0.01 dui op 'n klein effek
- $\eta^2$ -waarde = 0.06 dui op 'n matige effek
- $\eta^2$ -waarde  $\geq 0.14$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

Die effekgroottes vir die onderskeie ondernemingskombinasies se gemiddelde verskille is daarna bereken. Ook hier word die d-waarde-afsnypunte gebruik om die effek van die verskillende ondernemingskombinasies aan te dui. Hierdie d-waardes word vervolgens volgens klein, matige en prakties betekenisvolle effek bespreek. 'n Vergelyking word ook getref tussen klein en mediumgroot ondernemings, indien van toepassing.

### 1.5.2.1 Geldigheid

Die geldigheid van die meetinstrument is ook deur die Statistiese Konsultasiedienste van die Noordwes Universiteit getoets. So ook is aangetoon dat al die subskale geldig is. Tabel 1.2 toon die Cronbach Alpha Koëffisiënte van die onderskeie subskale. Indien dit bo 0.5 is, beteken dit dat die meetinstrument betroubaar is (Anastasi, 1988:817). Soos gesien in tabel 1.2, is al die subskale se Cronbach Alpha Koëffisiënte bo 0.5.

**Tabel 1.2: Onderskeie subskale se Cronbach Alpha Koëffisiënte**

| Afdeling          | Subskaal   | Cronbach Alpha Koëffisiënte |
|-------------------|--|-----------------------------|
| 2.3–2.5           | Interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse | 0.669                       |
| 3.3.1–<br>3.3.2.1 | Bestuursmeganismes en ondernemingswaardes en -beginsels    | 0.852                       |
| 3.3.2.2–<br>3.3.3 | Interne kultuur en leierskapstyl                           | 0.579                       |
| 3.3.4–3.3.5       | Opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste           | 0.724                       |
| 4.3-4.4           | Interne pryselemente                                       | 0.732                       |
| 5.3.1–5.3.2       | Soorte en keuse van interne distribusiekanaal              | 0.726                       |
| 5.3.3–5.4         | Rolspelers in interne distribusie en fisiese interne       | 0.788                       |

|         | distribusie-elemente                    |       |
|---------|---|-------|
| 6.3-6.5 | Interne bemarkingskommunikasie-elemente | 0.795 |
| 7.2-7.7 | Interne prosesse                        | 0.795 |
| 8.3-8.7 | Interne klantediens                     | 0.760 |

## 1.6 Hoofstukindeling

### Hoofstuk 1: **Inleiding en doel van die studie**

Enkele verbandhoudende begrippe oor interne bemarking is ter inleiding bespreek. Die doel van die studie, navorsingsmetode en -metodiek wat gebruik is, is ook getoon.

### Hoofstuk 2: **Interne bemarking by geselekteerde versekeringsondernemings**

Oriëntering binne die studieterrein word in hierdie hoofstuk gedoen. Die fokus is op die doel van interne bemarking, interne marknavorsing, interne marksegmentering en interne teikenmarkkeuse. So ook word 'n opsomming van die interne bemarkingsmengsel gegee. Resultate van die empiriese ondersoek met spesifieke fokus op interne marksegmentering, teikenmarkkeuse en marknavorsing word in die hoofstuk bespreek.

### Hoofstuk 3: **Interne produkelemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

Interne produkelemente is wat die onderneming aan personeel bied. Dit sluit ondernemingsvisie, -missie, -doelstellings, -doelwitte, -waardes en -kultuur in. Die resultate van die empiriese studie van die interne produkelemente soos bestuursmeganismes, interne kultuur en leierskap word bespreek.

### Hoofstuk 4: **Interne pryselemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

Interne prys handel oor opofferings wat personeel moet maak om die interne produk te verkry. Dit behels ook die "inkoop" deur werknemers

in die onderneming se interne produk. Die empiriese ondersoek toon hoe die ondernemings hierdie prys-elemente in aanmerking neem.

**Hoofstuk 5: Interne distribusie-elemente by geselekteerde  
versekeringsondernemings**

In hierdie hoofstuk word die interne distribusiebesluite bespreek, met spesifieke verwysing na die soorte en keuse van interne rolspelers in die distribusiekanaal en interne fisiese distribusie. Die resultate van die empiriese ondersoek oor die interne distribusie word bespreek.

**Hoofstuk 6: Interne bemarkingskommunikasie-elemente by geselekteerde  
versekeringsondernemings**

Interne bemarkingskommunikasie-elemente, interne bemarkingskommunikasieboodskappe en vereistes hier rondom word bespreek. Die empiriese ondersoek se resultate oor die implementering van die interne bemarkingskommunikasiebesluite word verduidelik.

**Hoofstuk 7: Interne prosesse by geselekteerde versekeringsondernemings**

Interne prosesse behels die nodige strukture wat op hulle plek moet wees sodat interne bemarking kan plaasvind. Uit 'n sisteembenadering word die geïntegreerde bydraes en onderskeie interne prosesse getoon. Die empiriese ondersoek wys ook op die interne prosesse wat tydens interne bemarking by die onderskeie ondernemings plaasvind.

**Hoofstuk 8: Interne klantediens by geselekteerde versekeringsondernemings**

In hierdie hoofstuk word die interne klantediens bespreek volgens die kwaliteit diens wat verskaf moet word, en die verhoudings wat gebou moet word om dit te realiseer. Die resultate van die empiriese ondersoek oor interne dienslewering in die onderskeie ondernemings word bespreek.

**Hoofstuk 9: Samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings**

'n Samevatting van die studie word gegee. Na aanleiding van die empiriese ondersoek word spesifieke gevolgtrekkings gemaak.

**Aanbevelings word vervolgens oor interne bemarking by die onderskeie  
versekeringsondernemings gemaak.**

## **Hoofstuk 2: Interne bemarking by geselekteerde versekeringsondernemings**

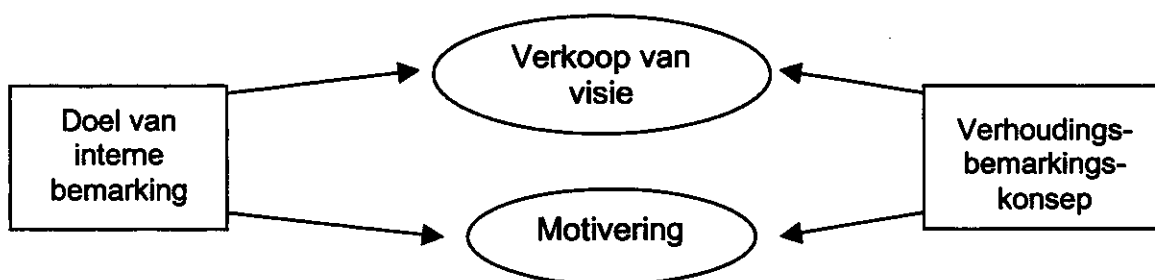
### **2.1 Inleiding**

Die fokus van bemarking het verskuif van eenmalige winsgewendheid tot 'n langtermyn winsgewende verhouding wat met klante opgebou word. Dit sluit langtermynverhoudings met alle klante in die ondernemingsomgewing in (Hodgkinson, 1996:11). Dus moet ondernemings hulle gesindheid oor die markomgewing verander. Frederick W. Smith, voorsitter en stigter van die wêreldbekende onderneming Federal Express, verduidelik dat hulle bestuursbenadering vervat is in die siening dat klantebehoeftebevrediging begin met personeelbehoeftebevrediging (Gronstedt, 2000:144).

Hierdie stelling som die wese van interne bemarking op. Om dit egter te kan toepas, is kennis van die doel van interne bemarking noodsaaklik. Hierna kan interne marknavorsing, marksegmentering en die teikenmarkkeuse gedoen word waarop die interne bemarkingsmengsel fokus. Hierdie aspekte van interne bemarking word in hierdie hoofstuk bespreek, en die relevante empiriese bevindinge.

### **2.2 Die doel van interne bemarking**

Nickels en Burk Wood (1997:9) sê die doel van interne bemarking is die bevrediging van interne klante se behoeftes as 'n voorvereiste vir eksterne klantebehoeftebevrediging. Peck *et al.* (1999:317) beaam hierdie opmerking, en voeg by dat om personeel te motiveer om verbruiker- en diensbewus te wees, ook deel is van die doel van interne bemarking. Die bemarking van die ondernemingsvisie en personeelmotivering word in meer detail bespreek. Verdere voordele wat vloei uit die implementering van interne bemarking word ook omskryf (sien diagram 2.1).

**Diagram 2.1: Doel van interne bemarking**

Bron: Aangepas uit Nickels en Burk Wood (1997:9); Peck et al. (1999:317).

### 2.2.1 Bemarking van die ondernemingsvisie

Buttle (1996:12) stel dat die doel van interne bemarking is om personeel van die visie van verhoudingsbemarking te oorreed. Dit beteken die nuwe kultuur van die onderneming moet ontwikkel en bemark word sodat personeel in die ondernemingsvisie inkoop. Hiermee saam word interne bemarking gebruik om personeel te motiveer om die strategieë van verhoudingsbemarking te implementeer. Heil, Parker en Stephens (1999:201) beaam hierdie siening en stel dat interne bemarking handel oor die skepping van 'n kultuur wat op verhoudings met interne en eksterne verbruikers fokus.

Die doel van interne bemarking is ook om verhoudings primêr met bestuur, personeel en onderskeie funksies van die onderneming te bou (Gummesson, 1999:160–161). Die verhouding wat die onderneming met die eindverbruiker vorm, kan slegs so sterk wees soos die swakste persoon in die verhoudingsketting. Alle moontlike pogings is nodig om hierdie verhoudings sterk te hou (Gordon, 1998:xv).

Die basiese belofte wat die implementering van interne bemarking inhou, is dat die erkenning van die verhouding met personeel 'n direkte positiewe invloed op die verhouding met die eksterne verbruiker sal hê. Volgens Peck *et al.* (1999:313) kan interne bemarking ook gesien word as 'n strategiese wapen om verbruikers te behou deur hoë kwaliteitdiens te verseker en verbruikerstevredenheid te verhoog. Adcock (2000:353) verduidelik dat interne bemarking soms gebruik word net om 'n nuwe idee

aan die interne ondernemingsomgewing bekend te stel, maar dat dit ook 'n uitstekende manier is om personeel te motiveer en te bestuur.

Volgens Hennig-Therau en Hansen (2000:163) is die doel van interne bemarking om die regte personeel in diens te neem en te motiveer om ondernemingsdoelwitte te bereik. Opleiding en ontwikkeling van personeel en interne kommunikasie is ook deel van interne bemarkingsdoelwitte. Basiese doelwitte van interne bemarking is ook die werwing, motivering en retensie van gekwalifiseerde personeel (Buttle, 1996:56).

Al hierdie elemente van interne bemarking het volgens Taylor en Cosenza (1998:135–148) ten doel om:

- Die ondersteuning van sleutelbesluitnemers en fasiliteerders te verkry;
- Werknemers wat met verbruikers te doen het se houdings te verander;
- Deur hulle te beloon en eienaarskap te gee, werknemers betrokke by en verbind tot die bemarkingsplan te kry; en
- Werknemers so op te lei dat nuwe vaardighede ontwikkel word wat ook sal bydra tot die effektiewe implementering van die bemarkingsplanne.

Om hierdie geïntegreerde ondernemingspoging tot stand te bring, moet personeel gemotiveerd wees. Interne bemarking kan daarvoor gebruik word. Interne bemarking het ten doel dat elke personeellid die beste verteenwoordiger van die onderneming is. Dit is dus 'n belangrike aktiwiteit in die ontwikkeling van 'n onderneming wat klantgefokus is. Al hierdie aksies dra gevolglik tot verhoudingsbemarking by en speel 'n belangrike rol in personeelmotivering en -retensie (Payne, 1995a:37).

Die suksesvolle implementering van die interne bemarkingstrategie word verder ook beïnvloed deur die motiveringstegnieke wat die onderneming gebruik. Bestuurders moet dus weet hoekom werknemers op sekere maniere optree en hoe om hulle effektief te bestuur (Rafiq & Ahmed, 2000:449–460).

## 2.2.2 Personeelmotivering

'n Onlangse studie oor ondernemings se personeel toon dat daar sewe definitiewe temas vorendag kom wat 'n onderneming se sukses kan beïnvloed (Reece & Brandt, 1999:25). Die invloede sluit in selfmotivering, interne kommunikasie, selfbewustheid, selfaanvaarding, vertroue, selfblootstelling en konflikoplossing. Die temas dui op probleme oor persoonlike groei van personeel en onderlinge verhoudings wat personeel se gemotiveerdheid kan beïnvloed. Om selfgemotiveerde personeel te hê, kan onderneming bevoordeel, dus is dit 'n primêre doel van interne bemarking.

### 2.2.2.1 Omskrywing

Daar is 'n verband tussen motivering en werkstevredenheid en gevolglik werksprestasie. Hoe meer gemotiveerd 'n persoon is hoe gretiger is sy/hy om sy/haar potensiaal te ontwikkel en te realiseer (Sutherland & Canwell, 1997:271).

Heil *et al.* (1999:ix) beweer daar is twee primêre motiveerders: liefde en vrees. As ondernemings met vrees bestuur word, sal personeel hulle gestelde doelwitte bereik, maar nie hulle werklike potensiaal nie. As ondernemings werknemers met toegeneentheid bestuur, sal hulle hulle potensiaal kan bereik. Hierdie benadering impliseer dat respek en vertroue voelbaar moet wees en werknemers nie bang moet wees om risiko's te neem en foute te maak nie.

Motivering is die rede waarom mense doen wat hulle doen. Dit impliseer daar is 'n interne dryfkrag wat mense in 'n spesifieke rigting stuur of op 'n bepaalde manier laat optree. Dit dui verder daarop dat alles wat mense wel doen 'n resultaat is van die innerlike behoeftebevrediging wat verkry word as persoonlike doelwitte bereik word (Taylor & Cosenza, 1997:3). In plaas daarvan dat ondernemings probeer om met kreatiewe maniere van motivering vorendag te kom, neig hulle om dieselfde aanslag met alle werknemers in alle situasies te gebruik (Heil *et al.*, 1999:277).

Samevattend kan gestel word dat indien 'n onderneming personeel wil motiveer, ondernemingsdoelwitte met werknemers se unieke doelwitte moet ooreenstem. Law (1999:211) beaam die stelling en voeg by dat personeel nie gedwing kan word om iets te doen wat hulle nie self wil doen nie.

Bestuurders het begin beseef die beste resultate is nie noodwendig 'n gevolg van aggressiewe optrede nie. Daarom moet bestuurders kreatief dink oor hoe personeel gemotiveer kan word. Een beginsel is byvoorbeeld dat bestuur geloofwaardig moet wees sodat werknemers positief wil optree (Kerr, 1997:175).

### **2.2.2.2 Beginsels van motivering**

Motivering is volgens Griffin (1999:437) dit wat mense in ruil kry as hulle volgens verwagting optree. In die meeste gevalle word personeeloptrede bepaal deur drie veranderlikes, naamlik:

- Persoonlike motivering en behoefte om die werk te doen;
- Vermoëns of vaardighede om die werk te kan doen; en
- 'n Werksomgewing en dit wat die persoon nodig het om die werk te kan doen, byvoorbeeld toerusting, rekenaar en telefoon.

Ter inleiding oor die beginsels van motivering, word die motiveringsproses gestel. Volgens Reece en Brandt (1999:175-191) bestaan dit uit die volgende vyf stappe:

- Die bewuswording van 'n spesifieke sterk behoefte;
- Die behoefte skep spanning of angstigtheid om dit te bevredig;
- Die spanning dryf of motiveer die mens om op te tree om die behoefte te bevredig;
- Die spesifieke behoefte word bevredig; en
- Deurdat die behoefte bevredig is, word die spanning of angstigtheid minder.

Dit is voor die hand liggend dat die proses deurlopend plaasvind. As bestuur kan verstaan hoe die proses vir elke personeelid werk, sal hulle verstaan hoe om personeel te motiveer. In werksverband beteken dit dat bestuur moet verstaan wat elke persoon wil laat werk. Interne motivering ontstaan wanneer 'n taak self 'n

beloning is. Daarenteen is eksterne motivering buite die persoon, en word gewoonlik op 'n straf-beloningstelsel gebou. Die ideaal is om personeel met 'n kombinasie van interne en eksterne belonings te motiveer (Quester & Kelly, 1999:217–230).

#### **2.2.2.2.1 Eksterne personeelmotivering**

Onderskeid word getref tussen verskillende eksterne personeelmotiveerders, naamlik die beloningsstelsel, menslike hulpbronsfunksies, mate van beheer en leierskapstyl.

- **Beloningsstelsel**

Positiewe bevestiging van bestuur se kant is 'n eksterne motiveerder vir personeel. Dit kan na elke positiewe optrede gedoen word. Ongewenste gedrag word ook vermy vanweë negatiewe ervarings of gevolge soos straf. Die onderneming kan 'n beloningsstelsel in werking stel wat personeel se optrede definieer, evalueer en beloon indien toepaslik. Dié meriete- en aansporingsstelsel kan op dieselfde beginsel funksioneer waar werknemers aan die einde van 'n tydperk geëvalueer en toepaslik vergoed word (Griffin, 1999:453-459). Merietegebaseerde salarisse is ook 'n groot eksterne motiveerder wat ideaal is om verandering in ondernemings te inisieer (Heneman & Seltz, 1999:177).

Salarisverhogings en aansporings is dus deel van eksterne motiveringsprogramme. Hierdie praktyke kan 'n bydrae lewer tot die tipe interne kultuur van die onderneming. Die doel van beloningskemas is om prestasie van werknemers te verbeter en dus ook die onderneming se wins. Dit kan egter ook die teenoorgestelde effek hê. Die verhouding tussen die personeel se salaris en optrede is amper net so belangrik soos interne verhoudings en klimaat (Heneman & Seltz, 1999:19-57).

Volgens Ferrell, Lucas en Luck (1994:193) moet eksterne motiveringsmetodes soos beloningsprogramme vir personeel gekoppel wees aan die implementering van die bemarkingstrategieë. Die onderneming se bemarkingsbeplanning moet dan ooreenstem met die motiveringstrategieë van die onderneming.

- **Menslike hulpbronsfunksies**

Om personeelmotiveringstrategieë te implementeer, moet die regte mense eers gevind word. Hellriegel, Jackson, Slocum en Staude (2001:262–265) verduidelik dat geen onderneming sukses kan behaal sonder dat hierdie mense gemotiveer is om die onderneming se doelstellings te bereik nie. Die onderneming se menslike hulpbronprojekte soos werwing en keuring moet spreek van die bemerkingskonsep en verbruikersbelange.

Deel van interne bemerking is ook om te bepaal wat personeel se mening oor die verbruiker is. Interne bemerkingsnavorsing oor werknemers se toekomstige houding en werksmotivering moet ook gedoen word (Varey & Lewis, 1999:926–945).

Indien die personeellid nie weet hoe om die werk te doen nie, is opleiding nodig of 'n ander werknemer moet verkry word wat wel die vaardighede het. Wanneer die persoon egter nie gemotiveer is nie, is dit 'n groter uitdaging as om net die persoon se omgewing aan te pas of hom/haar op te lei. Die persoon moet op individuele basis gemotiveer word, volgens wat vir hom/haar belangrik is.

Peck *et al.* (1999:314) redeneer dat wanneer personeel die nodige vaardighede het, dit meebring dat die standaard van diens wat gelewer word verbeter, wat uiteindelik tot tevrede eksterne klante en verhoogde klanteretensie lei. Die gevolge hiervan is dat personeel se werksbevreëdiging ook verder styg en 'n stabiele, ervare en gemotiveerde werksmag geskep word. Dit lei weer tot verdere verbetering in klantediens, klanteretensie en verhoogde winsgewendheid.

Kerr (1997:vii) verduidelik dat een van die eenvoudigste vergelykings van motivering die volgende is: vermoë x motivering = optrede. Dit beteken dat as 'n onderneming die insette van menslike hulpbronne wil verbeter, hy aandag aan die persoon se motivering moet gee. So ook moet hy sorg dat hierdie mense hulle vermoëns deur middel van opleiding en ontwikkelingspogings van die onderneming ontwikkel.

Covey (1996:21) waarsku egter dat bestuur dikwels neig om so te konsentreer op werknemers se opleiding en motivering, dat hulle eie motivering en opleiding

agterweë gelaat word. 'n Tekort aan motivering in die werkplek is dus dikwels die gevolg van 'n tekort aan motivering by die onderneming se leiers. Opleidings- en motiveringsprogramme moet op grondvlakwerknemers en op bestuur gefokus wees. Sodoende sal hierdie programme verseker dat interne bemarkingspogings geslaagd is en werknemers gemotiveerd om die bemarkingskonsep uit te voer.

- **Mate van beheer en leierskapstyl**

Personeel word ook gemotiveer deur 'n strewe na beheer oor hulle onmiddellike omgewing. Dit word direk beïnvloed deur die persoonlike oriëntasie wat iemand oor die wêreld en selfs sy/haar lewensuitkyk het (Maddock & Fulton, 1998:87).

Nog 'n eksterne invloed op personeelmotivering is die leierskapstyl wat gebruik word. Maddock en Fulton (1998:6) stel dat wanneer leierskap verstaan word, motivering verstaan sal word. Die meeste teorieë rondom motivering fokus primêr op eksterne motiveerders soos aansporings, salarisse en status. Dit kan daarom gebeur dat dit wat die ondernemingsomgewing bied, soos status en salarisse, dikwels direk in stryd is met dit wat leierskap eintlik beoog. Om werklik die personeel te motiveer, moet daar op die intrinsieke of interne motiveerders van die personeel klem gelê word.

#### **2.2.2.2.2 Interne personeelmotivering**

Personeel moet hulleself motiveer om gemotiveerd op te tree. Dit kan deur interne motiveerders soos emosiebestuur, doelwitstelling en potensiaalontwikkeling aangemoedig word.

- **Emosie**

Menslike emosie is een van die maniere om personeel te motiveer, maar ongelukkig neig ondernemings om eerder op logiese prosesse en rasionele optrede te fokus. Emosies kan gebruik word om personeel entoesiasties en opgewonde te maak wat uiteindelik tot voordeel van die onderneming kan lei (Hellriegel *et al.*, 2001:326).

Die teenoorgestelde is egter ook relevant aangesien ongelukkige werknemers kan lei tot ongelukkige verbruikers. Dus is dit uiters belangrik dat die onderneming moet

sorg dat werknemers gelukkig en gemotiveerd is, so nie word sy eksterne mark direk nadelig geraak (Peck *et al.*, 1999:315).

Omdat verbruikers verhoudings vorm met die individue met wie hulle te doen kry, is werknemers se gesindheid, verbintenis en optrede baie belangrik. Persoonlike interaksie tussen personeel en klante speel 'n groot rol in die sukses van die onderneming. Daarom kan gestel word dat die sukses van die eksterne bemarkingspoging afhang van die interne motivering van personeel en verbintenis tot die bemarkingsstrategie van die onderneming (Hennig-Therau & Hansen, 2000:162).

- **Potensiaalontwikkeling**

Mense kan volgens Law (1999:xv) gesien word as die laaste onbenutte energiebron in die wêreld. Juis as gevolg van die kosbaarheid van die bron moet personeel se volle potensiaal ontgin word. Dit beteken ook dat die verhoudings met hierdie bron so moet wees dat personeel as belangegroep in die onderneming gesien kan word.

Ondernemings het ongelukkig verloor hoe om personeel ten volle te benut. Dit kan egter met 'n kreatiewe aanslag en moeite herstel word. Menslike hulpbronne is belangrik vir die kwaliteit van die produk of diens, en kan ook 'n daadwerklike verskil aan die mededingende markposisie maak (Law, 1999:102–103).

Om te verseker dat personeel gemotiveer is om hierna te strew, moet hulle hulle potensiaal beseef. Dit beteken ook dat hulle selfvulling moet nastrewe om hulle volle potensiaal te bereik (Coviello, Brodie, Danaher & Johnston, 2002: 33–46). Die onderneming kan hier 'n belangrike bydrae maak deur personeel te ondersteun in hulle poging om hulle potensiaal te ontwikkel.

Abraham Maslow het gesê: “Man has his future within him, dynamically alive at this present moment” (Reece & Brandt, 1999:4). Hieruit kan afgelei word dat die mens sy toekoms en realiteit moet skep. Van die beste bestuurders en leiers in die sakewêreld slaag daarin om vir werknemers 'n geleentheid te bied waar hulle werklik hulle ware potensiaal kan benut.

Peale (1990:32) sê dit is moontlik deur personeel te kry om hulleself in te stel op hulle individuele suksesmoontlikhede. Om die mees gesogte resultate uit personeel te kry, moet personeel self daarin glo en hulleself voorberei om daardie optrede te realiseer. Dit kan nie deur bestuur afdwing word nie en daarom kan dit as interne motivering gesien word.

Volgens Jerard en Kehoe (2000:39–55) is die bevestiging van die positiewe bydrae van elke personeellid een van die beste maniere om 'n gemotiveerde werkerskorps te kry. Met hierdie positiewe stellings fokus die personeel op die onderneming se doelwitte en nie op negatiewe invloede soos bedreigings nie.

- **Doelwitstelling**

Hellriegel *et al.* (2001:84–89) sê dat die motiveringsmeganisme wat voortdurend bewys word as een van die effektiefste metodes, die stel van uitdagende doelwitte is. Die onderneming kan deur effektiewe doelwitbestuur werknemers lei om reeds in die oriënteringstadium doelwitte te stel wat met syne ooreenstem.

Gesamentlike opstelling van individuele en ondernemingsdoelstellings is van belang om te verseker dat die hele onderneming gemotiveerd is om 'n geïntegreerde bemarkingspoging aan te wend. Vir verhoudingsbemarking is hierdie vaardigheid essensieel (Sheth & Parvatiyar, 2000:250–255). Perreault en McCarthy (2002:120) stel dat as daar nie ooreenstemming tussen die doelstellings bestaan nie, die onderneming nie effektief kan funksioneer nie. Ook tydens die opleidingsproses kan gekontroleer word of werknemers en onderneming se doelstellings ooreenstem.

#### **2.2.2.2.3 Samevatting van personeelmotivering**

Met die nodige kennis van motivering kan die interne bemarkingstrategie geïmplementeer word. Werknemers sal dan gemotiveerd wees om 'n geïntegreerde bemarkingspoging tot stand te bring. Furlong, Lovelace en Lovelace (2000:203–206) stel opsommend die volgende motiveringsmetodes:

- Die doelstellings van onderneming en individue moet op mekaar ingestel wees;
- Werknemers moet die vergoedingsvoorwaardes stel;

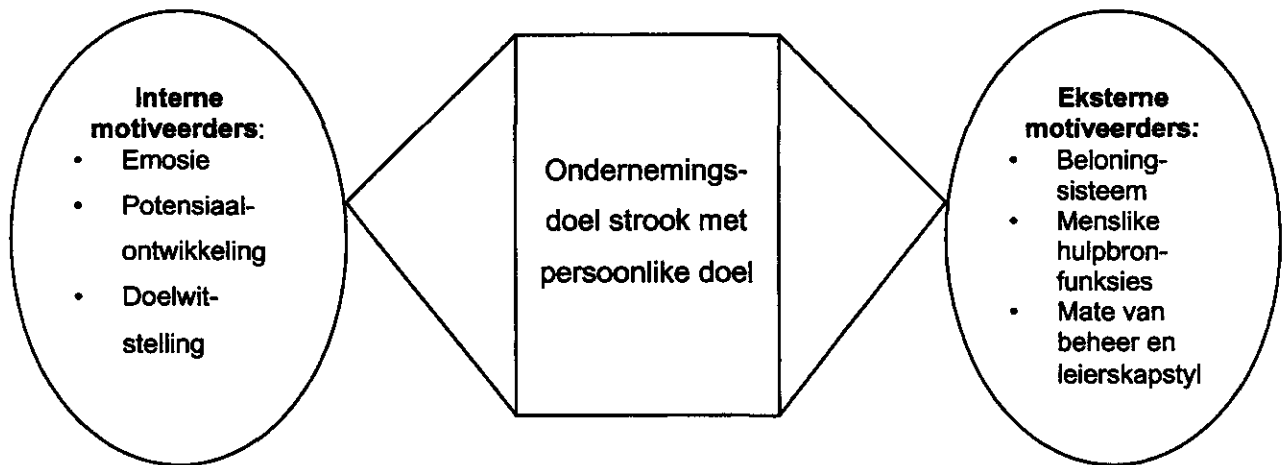
- Aandeeskemas, 'n effektiewe motiveringsmetode, gee aan personeel eienaarskap in die onderneming;
- Produktiwiteit word bevorder deur deurlopende erkenningsprogramme vir goeie werk wat gedoen is;
- Opleiding dien as motivering deurdat dit onder andere selfwaarde verbeter; en
- Terugvoer van werknemers oor verwagtinge en motiveringsinisiatiewe.

Volgens Maddock en Fulton (1998:25–59) is daar talle motiveerders, waarvan geestelike oorlewing die belangrikste is. Dit behels dat personeel doen waarin hulle glo en weet wat reg is. Die strewe na geestelike oorlewing is selfs sterker as fisiese oorlewing en is uiteindelik die een behoefte wat voorrang geniet bo alle ander behoeftes. Hierdie behoefte dien as interne motivering.

Chee en Harris (1998:193–194) stel samevattend dat motivering van personeel op verskillende maniere kan plaasvind. Meer vertroue in werknemers en genoeg steun kan motivering aanhelp. Doelwitbereiking, die werk self, verantwoordelikhede, erkenning, groei, interpersoonlike verhoudings en werksomstandighede is nog metodes. Die onderneming kan meer verantwoordelikheid aan werknemers gee, maar hulle moet genoeg mag hê om die nodige besluite te kan neem.

Dit beteken dat ondernemingstrukture en -sisteme soos werwing, keuring, werksontwerp, opleiding en ontwikkelingsprojekte op hulle plek moet wees om te verseker dat personeel gemotiveerd bly. Ander eksterne motiveringsmeganismes is beloningstrategieë, leierskapstyle, effektiewe interne kommunikasiestrukture en die ondernemingsomgewing of -klimaat.

Interne motiveringsmeganismes waarop die onderneming kan fokus, is persoonlike doelwitte wat met die onderneming s'n moet ooreenstem, potensiaalontwikkeling, strewe na selfvervulling en geestelike oorlewingstrategieë. Al hierdie beginsels moet in die onderneming se interne bemarkingsplan sigbaar wees (sien diagram 2.2).

**Diagram 2.2: Personeelmotivering**

Bron: Aangepas uit Hellriegel *et al.* (2001:326); Chee en Harris (1998:193–194); Maddock en Fulton (1998:25–59).

### 2.2.3 Voordele van interne bemarking vir die onderneming

Die praktiese toepassing van interne bemarking handel oor die bymekaarbring van twee partye. Dit kan twee personeellede of twee departemente wees, maar in albei gevalle is die doel dat die twee groepe effektief met mekaar kommunikeer om uiteindelik 'n gemeenskaplike doel na te streef. Wanneer met individue gewerk word, is die doel om personeel te motiveer en so te bestuur dat die onderneming se visie verwesenlik word, terwyl die groepe na samewerking en groepskohesie streef (Adcock, 2000:353–355).

Om hierdie doel te verwesenlik, moet interne struikelblokke eers uit die weg geruim word (Gordon: 1998:vii). Die onderneming moet bepaal wat hy wil spandeer of belê in verhoudingsbemarking, en meer spesifiek in interne bemarking. Om hierdie besluit te maak, moet die onderneming weet watter werknemers watter tipe verhoudings met klante het en waar spesifieke aandag gegee moet word (Kotler, 2003:48).

Die onderneming moet verhoudingsbemarking en dus interne bemarking sien as 'n belegging eerder as 'n uitgawe. Dit is ook nie 'n opsie nie, maar 'n noodsaaklikheid (Stone & Woodcock, 1996:9-10). Ondernemings moet dus in hulle begrotingsvoorsiening maak vir hierdie belegging.

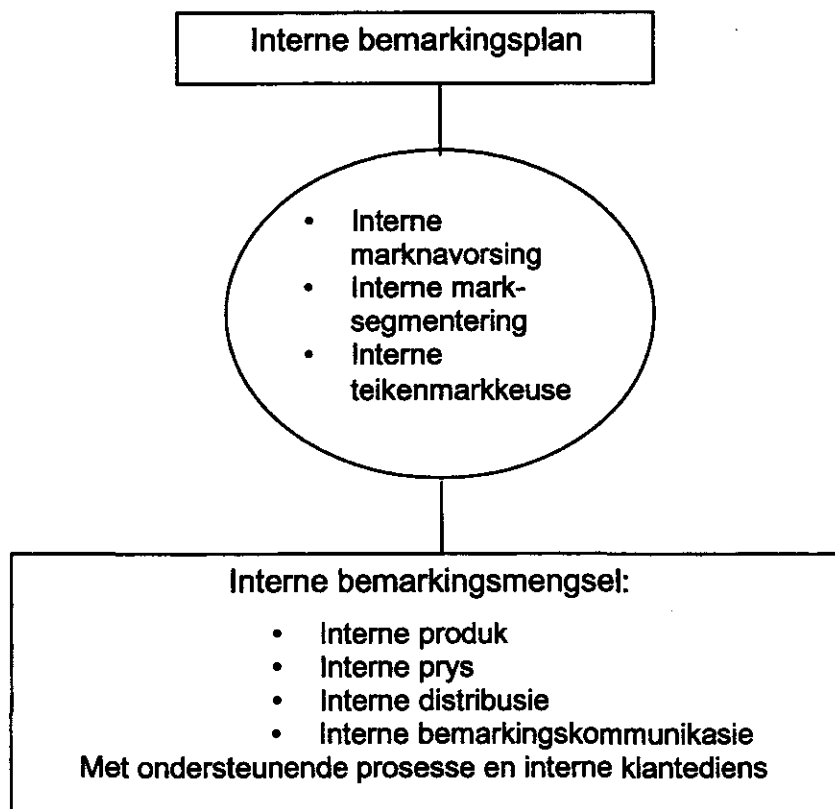
Die implementering van interne bemarking is 'n manier om mededingende voordeel te kry danksy die nuwe denkwysse waarvolgens ondernemings eksterne en interne verbruikers benader. Hierdie proses dra ook by tot die implementering van 'n interne mededingende kultuur wat kan lei tot die strewe na ondernemingsuitmuntendheid (Clegg & Birch, 1999:97).

Interne bemarkingspogings hou langtermynvoordele in en interne verhoudings en kommunikasie word voortdurend verbeter. Joseph (1996: 54-60) beaam hierdie standpunt en voeg by dat interne bemarkingstrategieë tot verbetering van diensverskaffing en produktiwiteit lei omdat interne bemarking geskoei is op die toevoeging van waarde tydens elke interne proses. Dit word gedoen deur beter personeel te gebruik danksy positiewe, gemotiveerde gesindhede en die ontwikkeling van die individue in die onderneming.

Die implementering van interne bemarking is samevattend 'n manier waarop die ondernemingsdoelwitte bereik word. Gemotiveerde personeel is nodig om dit te laat gebeur. In interne bemarking kan ondernemingspersoneel gesien word as die interne mark van die onderneming. Hierdie mark kan deur 'n interne bemarkingstrategie en -plan bereik word (Gummesson, 1999:160).

Interne bemarkingstrategie stem ooreen met die eksterne bemarkingstrategie. Die elemente van die interne bemarkingstrategie, naamlik produk, prys, distribusie en bemarkingskommunikasie, is deel van die interne bemarkingsmengsel (sien 2.6). Die toepassing van interne bemarking kan met die interne bemarkingsmengsel gedoen word, maar volgens Peck *et al.* (1999:317–318) moet interne marknavorsing en marksegmentering ook gedoen word (sien diagram 2.3).

Vervolgens word hierdie aspekte van interne bemarking bespreek.

**Diagram 2.3: Interne bemarking**

Bron: Aangepas uit Clegg en Birch (1999:97); Peck *et al.* (1999:317–318); Stone en Woodcock (1996:9-10).

### 2.3 Interne marknavorsing

Interne bemarking het ontstaan omdat ondernemings 'n behoefte geïdentifiseer het om werknemers se poste aan hulle te bemark, sodat hulle trotser op hulle werk moet wees. Ondernemings het egter gou besef dat om ook werknemers se sienswyses en behoeftes te verstaan tot 'n groter voordeel kan lei. Omdat werknemers se behoeftes nagevors en bevredig word, probeer hulle ook eksterne verbruikers se behoeftes bevredig (Buttle, 1996:56). Interne marknavorsing is noodsaaklik om die interne klante se behoeftes volkome te kan bevredig. Soos die empiriese bevindinge getoon het, slaag hierdie versekeringsondernemings egter nog nie daarin om dit suksesvol te doen nie (sien afdeling 2.7).

Interne marknavorsing is ook nodig om te bepaal wat die onderneming se sterk en swak punte is. Eksterne navorsing is nodig om bedreigings en geleenthede in die mark te identifiseer deur byvoorbeeld 'n SSGB-analise. Die bedoeling is om die sterk punte in die interne mark te gebruik om geleenthede ten volle te benut, terwyl die bedreigings terselfdertyd bestuur word. In wese is interne marknavorsing deel van die vorming van 'n bemarkingstrategie. Dit betrek al die ondernemingsbronne om uiteindelik die behoeftes van die mark te bevredig (Cant *et al.*, 1999:36).

Omgewingsverkenning soos interne marknavorsing kan volgens Lamb *et al.* (1994:20) bestuur se besluitneming beïnvloed. Periodieke interne analise kan sterk en swak punte in die onderneming identifiseer as 'n poging om sy sterk punte en hulpbronne te rig. Interne marknavorsing moet dus nie eenmalig gedoen word nie, maar voortdurend.

Volgens Strydom *et al.* (2000:75) kan omgewingsverkenning deur verskillende metodes gedoen word wat ook op die interne mark toegepas kan word, naamlik:

- Bydraes van sekondêre of gepubliseerde inligting verkry uit bronne soos verslae oor die onderneming se interne omstandighede, sy eie navorsing en statistiese bevindinge, en finansiële tydskrifte met inligting oor die onderneming se interne omgewing;
- Primêre of spesiale studies oor spesifieke interne omgewingsaspekte wat dien as middel tot interne omgewingsverkenning;
- Buitekonsultante se navorsing oor die interne bemarkingsomgewing van die onderneming; of
- Die vestiging van 'n taakspan in die onderneming, spesiaal vir interne marknavorsing. So 'n span is gewoonlik deel van die beplanningsafdeling van topbestuur en het aangewese personeel.

Volgens Kotler (2003:269) is die volgende drie stappe nodig vir marknavorsing:

- Die opnamefase waartydens onderhoude gevoer word en vraelyste deur fokusgroepe ingevul word om inligting oor personeelbehoefte en motiveerders te verkry;
- Die analisefase verwys na die analisering van die data verkry uit die opnames; en

- Die laaste stap is waar die onderneming 'n verbruikersprofiel bepaal, in hierdie geval personeel s'n. Dit word gedoen volgens gedrag, gesindhede, demografiese, sielkundige en ander eienskappe.

Evans en Berman (2004:30-35) stel dat die bemarkingsomgewing uit beheerbare en onbeheerbare faktore bestaan wat die drie stappe kan beïnvloed. Die interaksie tussen die beheerbare en onbeheerbare faktore bepaal die onderneming se vlak van sukses of mislukking met doelwitbereiking. Gebrek aan deeglike studie kan tot mislukking lei. Die afleiding is dat die onderneming die interne bemarkingsomgewing moet verken om die bemarkingspogings so suksesvol moontlik uit te voer.

### **2.3.1 Die interne mark en die interne bemarkingsomgewing**

Hennig-Therau en Hansen (2000:161) stel dat as die onderneming nie eerstens op die interne mark fokus nie, hy in die eksterne mark sal misluk. Interne produkte en dienste beïnvloed werkstevredenheid direk en uiteindelik eksterne verbruikerstevredenheid. Hierdie mark bestaan uit alle werknemers. Personeel wat direk met klante werk, kan dalk direkte verbruikerstevredenheid beïnvloed, maar indirekte personeel het ook uiteindelik 'n invloed op verbruikerstevredenheid. Hoë interne en eksterne verbruikerstevredenheid, verbintenis en voordele is belangrik vir beide klante- en personeellojaliteit.

Die interne mark moet dus goed voorberei word op die eksterne mark. Effektiewe interne bemarking is 'n noodsaaklikheid vir effektiewe eksterne bemarking. Om die interne mark te bereik, kan eksterne bemarkingstegnieke gebruik word. Gummesson (1999:161) verduidelik dat dit veral vir die bemarkingskommunikasieproses handig is. Interne bemarking kan só meer persoonlik gedoen word, maar tegnieke van massabemarking kan ook gebruik word.

Net soos wat die omgewing van verhoudingsbemarking uit verskillende markte bestaan, kan die interne mark ook in soortgelyke interne markte verdeel word (sien afdeling 1.3.3.4.2 en diagram 1.1). Die interne mark kan as volg lyk:

- **Verwysingsmark:** Dit is byvoorbeeld personeel wat vriende of familie na die onderneming verwys as potensiële nuwe werknemers danksy die goeie interne klantediens wat hulle beleef;
- **Verskaffersmark:** Elke personeellid is deel van die verskaffersmark wat interne produkte en klantediens aan medeverbruikers moet lewer;
- **Werwingsmark:** Dit kan bestaan uit moontlike nuwe personeel wat tans nog deel is van ander ondernemings en wat nog “gewerf” moet word;
- **Invloedsmark:** Die groep wat die interne politiek en verhoudings kan beïnvloed;
- **Verbruikersmarkte:** Interne klante wat bestaan uit die eindverbruiker van die produk of diens. Dit sluit personeel en ander rolspelers in (Payne, 1995a:31-37).

Payne (1995a:35-37) verduidelik verder daar is twee primêre beginsels in die interne mark. Die een is dat dit uit beide interne klante en interne verskaffers bestaan. Dit impliseer dat elke persoon uitstekende diens moet lewer en ontvang. Die ander is dat alle personeel moet saamwerk om gemeenskaplike ondernemingsdoelwitte, -strategieë en -missies te bereik. Om dit te kan doen, moet interne marksegmentering na afloop van die interne marknavorsing plaasvind.

## **2.4 Interne marksegmentering**

Marksegmentering is die proses waartydens groepe mense of ondernemings in 'n spesifieke mark volgens soortgelyke behoeftes, karaktereienskappe en optrede gegroepeer word. Hiervolgens kan 'n nismark gekies word wat 'n besondere klein marksegment is waarop die onderneming se bemarkingspogings gefokus word (Penstone, 1999:36-37).

Interne marksegmentering verwys na 'n groep werknemers met soortgelyke behoeftes, soos vloerpersoneel, bestuursvlakpersoneel en stille werkers. Spesifieke teikenmarkstrategieë moet vir hierdie groepe ontwerp word. Die ondernemingstrukture en organisatoriese maatreëls kan dikwels getuig van hierdie segmentering (Peck *et al.*, 1999:318). Volgens die respondente wat deel geneem het

aan die empiriese studie het hierdie versekeringsondernemings nog nie interne marksegmentering bemeester nie (sien afdeling 2.7).

Om optimale verbruikerstevredenheid te verseker, moet die onderneming homogene groepe in die mark identifiseer (Nickels & Burk Wood, 1997:227–230). Die groepe moet soortgelyke behoeftes hê en word as volg geklassifiseer:

- Geografiese segmentering — die fisiese omgewing waarin die mark funksioneer, byvoorbeeld personeel op die verkoopsvloer;
- Demografiese segmentering — waar veranderlikes soos ouderdom en inkomste bepaal in watter groep personeel geplaas word, byvoorbeeld posvlakke met verskillende salarispakkette;
- Psigografiese segmentering — volgens lewenstyl en belangstellings; en
- Sielkundige en gedragsegmentering — waar die optrede van 'n groep in die onderneming dieselfde is

Pitt (2000:52–57) beaam hierdie segmentering, en voeg voordeelsegmentering by. Hiervolgens word segmente gedefinieer op grond van die voordeel wat onderskeie groepe uit die onderneming se interne bemarkingsaanslag trek. So word die interne bemarkingsmengsel aangepas volgens die spesifieke marksegment se behoeftes en die voordeel wat daaruit getrek sal kan word.

Marksegmentering bied die volgende voordele vir die onderneming, wat ook van toepassing tydens interne bemarking kan wees (Cant *et al.*, 1999:166-169):

- Dit dwing die onderneming om meer op menslike hulpbronne se behoeftes te fokus;
- Die onderneming kry 'n kans om nuwe moontlikhede in die mark raak te sien;
- Dit bied riglyne vir die ontwikkeling van nuwe strategieë; en
- Dit kan 'n aanduiding gee van die doeltreffende en doelmatige gebruik van bronne.

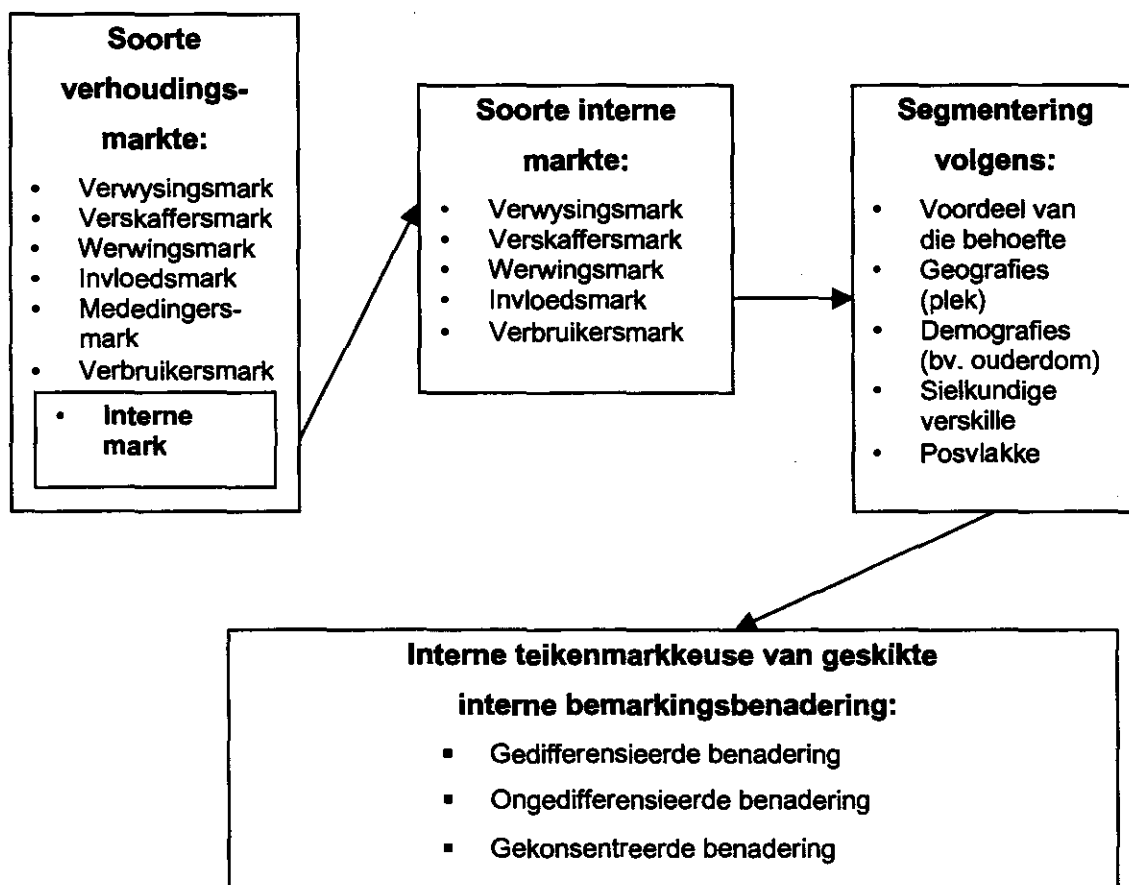
Die onderneming moet ook onthou dat iemand vandag in 'n spesifieke marksegment kan pas en môre nie meer nie. 'n Spesifieke bemarkingsegment is dus nie

permanent nie, en die mark se gedrag moet voortdurend dopgehou word (Cooper & Cronin, 2000: 172-182).

Volgens Payne (1995a:69) is daar 'n spesifieke proses waarvolgens die mark gesegmenteer moet word, naamlik:

- Definiëring van die mark;
- Identifisering van moontlike segmente in die mark;
- Bepaling van die basis waarop die segmente onderskei moet word; en
- Identifisering van die segmente volgens die basiese beginsels en bepaling van die spesifieke teikenmarkte.

**Diagram 2.4: Interne markte, segmentering en teikenmarkkeuse**



Bron: Aangepas uit Cant *et al.*(1999:166-169); Peck *et al.* (1999:318); Payne (1995a:69).

Samevattend stel Peck *et al.* (1999:37–43) dat segmentering omskryf kan word as die proses waar onderskeid tussen die verskillende interne markte op grond van karaktereienskappe en reaksies van verbruikers in daardie markte getref word. Diagram 2.4 gee 'n opsomming van die interne markte en soorte segmentering.

## 2.5 Interne teikenmarkkeuse

Nadat interne marksegmentering gedoen is, moet die onderneming die bepaling van die teikenmark doen. In hierdie proses word 'n spesifieke bemarkingsmengsel of -resep gekies om die teikenmark te bereik (Brandstaetter, 1996:255).

Die teikenmark is die groep mense wie se behoeftes spesifiek deur 'n ondernemingsprodukt probeer bevredig word. Hierdie keuse is die resultaat van marknavorsing en -segmentering (Nickels & Burk Wood, 1997:220). 'n Soortgelyke proses word toegepas in die bepaling van die interne teikenmark, op grond van die interne marknavorsing en -segmentering.

Cant *et al.* (1999:186-187) beaam hierdie verduideliking en voeg by dat 'n gedifferensieerde teikenmark uit twee of meer marksegmente kan bestaan wat op 'n unieke manier benader word. Die onderneming kan op verskeie segmente van die mark fokus. Ter verduideliking stel Nickels en Burk Wood (1997:236-237) dat wanneer daar van ongedifferensieerde bemarking gebruik gemaak word, die totale mark bereik word, terwyl gedifferensieerde bemarking voorkom wanneer 'n spesifieke bemarkingsplan vir 'n segment van die mark opgestel word.

Volgens Payne (1995a:66) het 'n onderneming drie basiese teikenmarkte waarvolgens 'n keuse gemaak kan word naamlik:

- 'n Ongedifferensieerde bemarkingsbenadering. Al die interne marksegmente word geteiken. Tydens die implementering van die interne bemarkingstrategie kan dit gebeur omdat personeel beide interne klante en interne verskaffers is, afhangende van die rol wat hulle op 'n spesifieke oomblik speel;

- 'n Gedifferensieerde bemarkingsbenadering. Hier word onderskeid getref tussen byvoorbeeld interne klante en interne verskaffers. Die bemarkingsmengsel sal byvoorbeeld meer op die een of die ander teikenmark kan fokus; en
- 'n Gekonsentreerde bemarkingsbenadering. Hier word daar ten spyte van die geïdentifiseerde segmente op slegs een spesifieke segment gefokus. Vir die interne mark beteken dit dat byvoorbeeld net die interne verwysingsmark geteiken word vanweë 'n spesifieke behoefte na soortgelyke tipe personeel (sien opsommend diagram 2.4.)

Dit is duidelik dat daar verskillende markte in die interne mark is wat met die interne bemarkingsmengsel geteiken kan word. Hierdie markte kan ook gekategoriseer word afhange van die onderneming se kontrak en verhouding met die interne en eksterne verbruiker. Nadat die interne mark volgens die marknavorsing en marksegmentering ontleed is, moet die teikenmarkkeuse gemaak word. Hierna kan bepaal word hoe die teikenmark benader moet word (Peck *et al.* 1999:302–303). Hiervolgens kan die interne bemarkingsmengsel dan saamgestel word uit dit waarmee die interne mark bereik sal kan word. Uit die bevindinge van die empiriese studie is getoon (sien afdeling 2.7).

## **2.6 Die interne bemarkingsmengsel**

Interne bemarking is nodig om personeel te motiveer om verbruikersbewus en diensgeoriënteerd te wees. Dit is 'n manier om die tradisionele bemarkingskonsep en bemarkingsmengsel wat oorspronklik vir die eksterne klante aangebied is op die interne klante toe te pas. Die bedoeling is dat die verhoudings in die onderneming so sal verbeter dat dit sy totale effektiwiteit beïnvloed. Hierdie aanvanklike benadering is egter volgens Peck *et al.* (1999:317) te eenvoudig omdat dit nie al die interne bestuurs- en personeelverwante sake dek nie. Dus word 'n uitgebreide bemarkingsmengsel voorgestel as oplossing vir hierdie probleem.

Die kombinerings van die onderneming se produk, prys, distribusieplan (plek) en bemarkingskommunikasieplan (promosie) sodat verbruikersbehoefte bevredig word,

is die heel eenvoudigste bemarkingsmengsel — bekend as die 4P's (Nickels & Burk Wood, 1997:20-21).

Die bedoeling van die bemarkingsmengsel is dat hierdie reeks aktiwiteite die verbruiker moet oortuig dat die produk of diens wel sy/haar behoeftes sal bevredig. Volgens Gummesson (1999:231) het die 4P's egter in praktyk begin lei tot 'n manipulerende aanslag wat ook meer uit die verskaffer se oogpunt as uit die verbruiker s'n kom. Die bemarker poog om 'n mengsel te skep wat die beste moontlike resultaat sal lewer en uiteindelik optimale wins. Die konsep bemarkingsmengsel het in die produksie-era begin toe produkte gestandaardiseer is en individuele behoeftes van verbruikers nie werklik aandag geniet het nie. Gummesson (1999:233–255) voeg by dat die 4P's gesien moet word as dít wat die onderneming moet doen om die verbruiker te bereik. Dit moenie in 'n leidingsrol gesien word nie, maar eerder in 'n ondersteunende rol in hoe verbruikers bereik kan word. Dieselfde siening van die eksterne verbruiker kan ook op die interne verbruiker toegepas word. Die onderneming moet voortdurend na kreatiewe metodes soek om die interne klant te bereik.

Adcock (2000:151) verduidelik dat kritiek op die tradisionele 4P's-benadering gebaseer is op die beperkende aard van die komponente en die naïewe toepassing daarvan wat tot strategiese probleme kan lei. Buttle (1996:2–3) beveel ook aan dat in plaas daarvan om die bemarkingsmengsel slaafs na te volg, dit beter is om die 4P's as 'n raamwerk vir interne bemarking te gebruik. Die interne bemarkingsmengsel dien dan as 'n strategie om die interne mark te bereik.

Die interne bemarkingsmengsel stem ooreen met die eksterne een en kan as volg uiteengesit word:

- Interne produk verwys na die onderneming se strategieë, visie en missie waarin personeel moet inkoop. Interne produk is ook die waardes, doelwitte en take om te verseker dat die bemarkingstrategie geïmplementeer word (sien hoofstuk 3);
- Die opofferings wat werknemers moet maak om die interne produk te aanvaar of te ontvang, is die prys wat werknemers moet betaal (Ferrel *et al.*, 1994:191; sien hoofstuk 4);

- Die derde element is die interne distribusiebesluite. Die interne distribusiefunksie is die manier waarop die bemarkingstrategie intern bekend gemaak word. Die onderskeid word hier getref tussen interne distribusiekanale en fisiese interne distribusie (sien hoofstuk 5). Interne bemarkingskommunikasie verwys na al die kommunikasiemateriaal wat gebruik word om werknemers te oordeel om die bemarkingsbenadering te aanvaar, byvoorbeeld videovoorleggings, nuusbriewe en toesprake (Lambin 2000:320; sien hoofstuk 6);
- Om al bogenoemde elemente te ondersteun, is die nodige prosesse en interne sisteme ook nodig (sien hoofstuk 7); en
- Die interne klantediens wat aan personeel tydens die bemarking van die interne produk verskaf moet word (sien hoofstuk 8).

Die ontwikkeling van 'n interne bemarkingsmengsel, gegrond op interne marksegmentering, marknavorsing en bepaling van die teikenmark, moet saam met die bemarkingsmengsel gedoen word. Die bepaling van die interne mark se sterk en swak punte, geleenthede en bedreigings help om die spesifieke teikengroepe te bereik (Hennig-Therau & Hansen, 2000:1999). Volgens Gordon (1998:39) is die bemarkingsmengsel ideaal wanneer op 'n spesifieke marksegment gefokus word met die ondersteunende interne klantediensstrukture en -sisteme op hulle plek. Cant *et al.* (1999:17) voeg by dat die nodige interne prosesse op hulle plek moet wees. Al hierdie elemente is deel van die interne bemarkingsplan of die uitgebreide bemarkingsmengsel (sien diagram 2.3).

### **2.6.1 Metodes en vereistes vir die implementering van interne bemarking**

Aangesien die interne bemarkingsmengsel 'n nuwe benadering tot die interne mark en personeel is, moet dit voldoen aan sekere vereistes en riglyne wat betref die implementering daarvan.

Weinstein en William (1999:138–141) stel voor dat interafhanklikheid, vertroue, verbintenis en samewerking van alle werknemers nodig is om verhoudingsbemarking en dus interne bemarking te realiseer. Hierdie vereistes dra daartoe by dat alle

betrokke partye uiteindelik daarna moet strewe om gemeenskaplike doelwitte te verwesenlik. Elke betrokke in die interne verskaffingsketting dra so tot die uiteindelige verbruikerswaarde en interne dienskwaliteit by.

Lamb *et al.* (1994:16) verduidelik dat interne bemarking beteken dat werknemers soos verbruikers behandel moet word. Dit moet gedoen word deur sisteme en voordele te ontwikkel wat personeel se behoeftes bevredig. Praktiese maniere om dit te doen geskied onder andere deur die volgende metodes:

- Vaardigheidsontwikkeling;
- Deur visie en toekomspektief aan werknemers te gee;
- Opleiding;
- Bevordering van spanwerk;
- Implementering van deelnemende bestuur en die reg om besluite te kan neem;
- Meting en beloning van kwaliteit; en
- Grondige kennis van werknemers se behoeftes.

Om interne bemarking te vestig, moet die onderneming ook gesonde verhoudings met personeel nastreef. Dit kan slegs bestaan as mense se emosies én verstand in ag geneem word. Elke individu moet anders behandel word. Dit impliseer dat verpersoonlikte produkte en dienste gelewer moet word met 'n langtermynverhoudingsbenadering as doelwit (Heil *et al.*, 1999:xii-2). Dit impliseer dat die onderneming die verbruikersbehoefte en -sienings verstaan, wat beteken hoe groter die onderneming, hoe moeiliker die taak. Beide 'n kwalitatiewe en kwantitatiewe begrip van die interne en eksterne verbruikers se behoeftes is nodig (Stone *et al.*, 2000:86).

Om die interne bemarking verder te implementeer, word die volgende voorstelle gemaak.

- Die bemarkingskonsep moet volgens Kotler (2003:20) stadig en deelnemend geïmplementeer word. Om dit te doen, is die nodige prosesse, planne en programme nodig (Nickels & Burk Wood, 1997:19);

- Elke ontmoeting tussen die interne klant en die onderneming of bestuur, moet spreek van dienslewering en behoeftebevrediging. Die strukture moet so wees dat hierdie benadering ondersteun word (Gutek & Welsh, 2000:21–51);
- 'n Verdere aanwinst vir die onderneming is 'n kultuur van interne dienslewering wat tot die bereiking van interne doelwitte lei. Omdat die interne dienskultuur elke werknemer se omstandighede direk kan beïnvloed, word die eksterne klantediens ook direk geraak (Peck *et al.*, 1999:313);
- Die beginsels van interne bemarking kan toegepas word deur 'n kreatiewe ondernemingsklimaat te skep. Dit mag aanvanklik moeilik wees om almal in die onderneming positief en opgewonde te maak oor hierdie poging, maar uiteindelik sal die hele onderneming daarby baat (Clegg & Birch, 1999:27);
- Volgens Baker (2000:36) kan innovasie tot die onderneming se mededingende voordeel bydra. Kreatiwiteit- en innovasie-ontwikkeling kan as 'n tegniek gebruik word waarmee interne bemarking by ondernemings gedoen kan word. Ook hiervoor is al die ondernemingskomponente en individuele bydraes nodig (Clegg & Birch, 1999:28);
- Entrepreneur- en intrapreneurskap moet gesien word as 'n inherente deel van bemarking en dus is dit deel van interne bemarking as sodanig. Entrepreneursgedrag lei tot nuwe en innoverende bemarkingsidees wat weer 'n entoesiastiese vooruitsig aan personeel gee. As hulle aangespoor word om entrepreneurs te dink, dien die entoesiasme as motivering (Hills, 1994:5–35);
- Interne bemarking is 'n uitstekende metode waarmee 'n onderneming tydens verandering kan aanpas. Personeel word effektief voorberei op verandering in beide interne en die eksterne markte (Gummesson, 1999:161). Dit impliseer dat interne bemarking deur bestuurspraktyke soos verandering, totale kwaliteit en menslike hulpbronne geïmplementeer word (Brown, 1998:170–171); en
- Opleiding en ontwikkelingspogings is ook toepaslike metodes waarop interne bemarking in 'n onderneming kan plaasvind. Die menslike hulpbronnedeptement speel hier 'n groot rol (Gummesson, 1999:164).

Adcock (2000:356–361) stel die volgende ses stappe vir die implementering van interne bemarking voor, naamlik:

- **Interne bewusmaking.** Die interne bemarkingspoging moet op sterk strukture in die onderneming rus. Verhoudings met werknemers moet ook so wees dat hulle soos vennote voel;
- **Identifisering van interne groepe of rolspelers.** Segmentering van die interne mark vind plaas, sodat bepaal kan word wie presies die onderneming se interne teikenmark is;
- **Identifisering van verwagtinge van interne verbruikers.** Net soos wat 'n eksterne mark benader sou word, moet die interne mark se verwagtinge bepaal word;
- **Identifisering van die nodige vaardighede om interne bemarking te verwesenlik.** Dit impliseer dat bepaal moet word hoe interne verskaffers moet optree en wat van elke individu in die groep verwag word;
- **Verskaffing van die verwagte kwaliteit van interne produk en dienste.** Om dit te verwesenlik, moet die onderneming 'n tweerigtinggesprek tussen interne klante en verskaffers skep. Hiermee saam is 'n verbintenis om langtermynverhoudings te bou ook nodig; en
- **Die mate waartoe die interne produk of dienste die personeel se behoeftes bevredig, moet ook uiteindelik gemeet word om te verseker dat die vereiste kwaliteit en standarde bereik word.**

Peck *et al.* (1999:324–325) stel samevattend die volgende elemente wat krities vir die implementering van interne bemarking is:

- **Ondernemingstrukture moet ontvanklik wees vir interne bemarkingskonsepte en die implementering daarvan.** Konsepte soos multidissiplinêre spanne, spanwerk en groepskohesie is hier relevant. Die ondernemingsomgewing moet ontvanklik en goedgesind jeens die personeel wees;
- **Gereelde kommunikasie met personeel moet plaasvind en terugvoer deur onder andere opnames wat die interne kultuur en klimaat kan bepaal, moet gedoen word;**
- **Interne verbruikersegmentering volgens byvoorbeeld die mate waartoe personeel met verbruikers kontak het, is nodig;**
- **Persoonlike ontwikkeling en opleiding van personeel wat interne en eksterne verbruikersbehoefte aanspreek.** Die opleidingsprogramme moet hivolgens opgestel word;

- Bemagtiging en betrokkenheid van personeel met duidelik gedefinieerde riglyne en raamwerke is nodig. Dit lei uiteindelik tot beter diens aan verbruikers en groter werksbevrediging;
- Erkenning en belonings in verhouding tot die bydrae gelewer moet aan personeel gegee word. Ander strukture moet deur die menslike hulpbronsfunksie in plek gestel word om te verseker dat individuele poste en vordering gekontroleer word;
- Verdere interne kommunikasie, spesifiek gefokus op deelname van alle departemente en funksies in die onderneming, is nodig. Dit is 'n handige manier om te verseker dat almal in die onderneming weet wat hulle rolle en take is;
- Prestasiebeoordelingstelsels moet op hulle plek wees om die bydraes van elke persoon en departement te bepaal en doelwitte te stel; en
- Ondersteunende werksverhoudings moet op 'n langtermynbasis gebou word om 'n omgewing te skep waar wedersydse bedagsaamheid, vertroue, besorgdheid en ondersteuning gebied word. Hierdie tipe verhoudings dra ook tot die afbreek van interne beperkinge en beter interne kommunikasie en dienskwaliteit by.

Teen die agtergrond van die vereistes en elemente van interne bemarking word die empiriese bevindinge oor die interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse van versekeringsondernemings wat aan die studie deelgeneem het vervolgens bespreek.

## **2.7 Empiriese bevindinge oor interne marknavorsing, interne marksegmentering en interne teikenmarkkeuse by versekeringsondernemings**

Met items 1, 2 en 3 van die vraelys is respondente gevra om die interne marknavorsing, interne marksegmentering en interne teikenmarkkeuse van hulle ondernemings te evalueer. Die items word in tabel 2.1 gegee.

**Tabel 2.1: Subskaal vir interne marknavorsing, interne marksegmentering en interne teikenmarkkeuse geëvalueer het**

| Nr. | Item  |
|-----|---|
| 1.  | Die bestuur doen opnames om vas te stel hoe personeel oor aspekte rakende die onderneming voel.           |
| 2.  | Alle personeel word presies dieselfde behandel, maak nie saak wat hulle persoonlike omstandighede is nie. |
| 3.  | Ek kom agter dat bestuur gefokus is op my unieke behoeftes.   |

Die eerste item in tabel 2.1 het getoets tot watter mate bestuur interne marknavorsing in die onderneming doen (sien afdeling 2.3). Die tweede item het getoets tot watter mate interne marksegmentering in die onderneming plaasvind (sien afdeling 2.4). Die derde item het getoets tot watter mate die onderneming op die interne teikenmark gefokus is (sien afdeling 2.5). Respondente is gevra om die items aan die hand van 'n vierpunt-Likertskaal te evalueer deur die mate waartoe die items tans in hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle behoort te wees aan te toon.

Die gemiddelde waarde van die drie vrae is telkens vir elke respondent bereken om sodoende die subskaal interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse te bereken. Dit is vir die a-gedeelte sowel as die b-gedeelte van die vraelys gedoen. Die a-waardes in die vraelys dui op die mate waartoe die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waartoe hulle van toepassing behoort te wees. Vervolgens is die a-gedeelte van die betrokke subskaal van die b-gedeelte afgetrek om sodoende 'n verskiltelling te bepaal tussen wat as ideaal gesien word en wat tans in die onderneming gebeur. Hierdie a- en b-waardes is vervolgens gebruik in die berekening van die effekgroottes soos gesien in tabel 2.2. Tabel 2.2 gee die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op hierdie subskaal.

Al vyf ondernemings se d-waardes is groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waartoe die items in hierdie afdeling tans op

hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin dit van toepassing behoort te wees (sien afdeling 1.5.2).

**Tabel 2.2: Effekgroottes van response vir die subskaal oor interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>1</sup> | Standaardafwyking <sup>2</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>3</sup> |
|---------------|----|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1             | 21 | 0.841                  | 0.727                          | 1.157***                             |
| 2             | 16 | 1.313                  | 0.672                          | 1.954***                             |
| 3             | 17 | 0.804                  | 0.958                          | 0.839***                             |
| 4             | 32 | 0.896                  | 0.881                          | 1.017***                             |
| 5             | 54 | 1.549                  | 0.758                          | 2.043***                             |

• d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d≥0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 2.7.1 Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings ten opsigte van interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse

In tabel 2.3 word die individuele ondernemings se gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor interne

<sup>1</sup> Verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse soos op vraelys (b-waarde – a-waarde). Die verskille van die gemiddeldes is almal positief wat daarop dui dat b-waardes groter as a-waardes is. Respondente het dus aangetoon dat hulle die onderliggende konsepte tans swakker ervaar as wat dit ideaal gesproke in hulle ondernemings van toepassing behoort te wees.

<sup>2</sup> Standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse soos op vraelys (b-waarde – a-waarde).

<sup>3</sup> Effekgrootte (d-waarde) = verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes ÷ standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse.

marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse gegee. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om die praktiese beduidendheid van die verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings aan te toon. Die effekgroottes vir die onderskeie kombinasies se gemiddelde verskille word ook in die tabel gegee.

Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan. Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.12 is, kan die effekgrootte as matig gesien word (sien afdeling 1.5.2). Dit dui daarop dat daar 'n matige verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is.

### **2.7.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes**

In tabel 2.3 kan gesien word dat kombinasies 1–3, 1–4, 2–5 en 3–4 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie. Daar bestaan dus nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen byvoorbeeld onderneming 1 en onderneming 3 se verskille tussen hoe die ideaal moet wees en wat tans in die onderneming oor die interne marksegmentering, teikenmarkkeuse en marknavorsing van die ondernemings die geval is nie.

### **2.7.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes**

In tabel 2.3 kan gesien word dat kombinasies 1–2, 2–3 en 2–4 'n matige effekgrootte toon. Onderneming 2 kom in al drie kombinasies na vore. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar matig verskil in die mate waartoe hulle ontevrede is met die ondernemings se interne marksegmentering, teikenmarkkeuse en marknavorsingpogings.

## 2.7.4 Ondernemingskombinasies met groot effek d-waardes

Tabel 2.3 toon aan dat kombinasies 1–5, 3–5 en 4–5 prakties betekenisvol van mekaar verskil. Onderneming 5 kom in al drie hierdie kombinasies voor. Die afleiding kan gemaak word dat onderneming 5 se respondente se mening in vergelyking met ondernemings 1, 3 en 4 se respondente tot 'n groot mate oor interne marksegmentering, teikenmarkkeuse en marknavorsing van die ondernemings verskil. Dit blyk ook dat onderneming 2 (sien afdeling 2.7.3) ook matig verskil van ondernemings 1, 3 en 4 oor hierdie items. In afdeling 2.7.2 is getoon dat ondernemings 2 en 5 se respondente nie werklik oor hierdie items verskil nie.

**Tabel 2.3 Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response op items oor interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse**

| Onder-nemings                                   | Gemiddeld <sup>1</sup> | Standaard-afwyking <sup>2</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>4</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>5</sup> |
|---|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| 1   | 0.841                  | 0.727                           | 0.12                          | 1 – 2                   | 0.588**                              |
| 2   | 1.313                  | 0.672                           |                               | 1 – 3                   | 0.047*                               |
| 3   | 0.804                  | 0.958                           |                               | 1 – 4                   | 0.068*                               |
| 4   | 0.896                  | 0.881                           |                               | 1 – 5                   | 0.884***                             |
| 5   | 1.549                  | 0.758                           |                               | 2 – 3                   | 0.635**                              |
| • $\eta^2$ -waarde = 0.01 dui op 'n klein effek |                        |                                 |                               | 2 – 4                   | 0.520**                              |
|   |                        |                                 |                               | 2 – 5                   | 0.296*                               |

$${}^4 \eta^2\text{-waarde} = \frac{\frac{(n-k-2)}{n-k} F - 1}{\frac{(n-k+1)}{(k-1)} + \frac{(n-k-2)}{(n-k)} F}$$

Waar "n" die aantal waarnemings is, "k" die aantal groepe en "F" die variansieverhouding is.

<sup>5</sup> In die geval van meer as twee onafhanklike groepe word Cohen se d-waarde as volg bereken: "d" is die verskil tussen twee betrokke gemiddeldes gedeel deur die vierkantswortel van die gemiddelde kwadratiese fout.

|  |       |          |
|--|-------|----------|
| • $\eta^2$ -waarde = 0.06 dui op 'n matige effek                       | 3 – 4 | 0.115*   |
| • $\eta^2$ -waarde $\geq 0.14$ dui op 'n prakties betekenisvolle effek | 3 – 5 | 0.931*** |
|  | 4 – 5 | 0.816*** |

•  $d=0.2$  dui op 'n klein effek

\*\*  $d=0.5$  dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

## 2.8 Samevatting

Buttle (1996:193) vra of interne bemarking noodsaaklik is vir die realisering van verhoudingsbemarking en antwoord dan self dat die hulpmiddel erken word as die manier waarop verhoudingsbemarking suksesvol kan plaasvind. Ondernemings sukkel om aan die verwagtinge van eksterne verbruikers te voldoen as die verwagtinge van die interne mark nie in ag geneem word nie. Om hierdie verwagtinge te bepaal, moet ondernemings interne marknavorsing en interne marksegmentering doen. Dit is 'n uitdaging vir ondernemings, soos die empiriese studie tereg ook getoon het.

Adcock (2000:362) stel dat bemarking, en interne bemarking ingesluit, altyd 'n kritiese rol in die onderneming se toekoms sal speel. Die doel van interne bemarking, en die voordele daarvan is in hierdie hoofstuk bespreek. So ook is interne marknavorsing, segmentering en teikenmarkkeuse as deel van die interne bemarkingspoging bespreek. Die resultate van die empiriese studie oor hierdie konsepte is ook bespreek. Dit dui daarop dat die relevante ondernemings nie hierdie gedeelte van die interne bemarkingspoging volkome bemeester het nie, en dat daar ruimte vir verbetering is. Die belangrikste gevolgtrekkings wat hieruit gemaak kan word is dat:

- Al die respondente ontevrede is met hulle ondernemings se pogings in interne marknavorsing, interne teikenmarkkeuse en interne marksegmentering;
- Ondernemings 1, 3 en 4 se respondente neig om ewe ontevrede te voel oor hierdie subskaal; en

- Ondernemings 2 en 5 se respondente is meer ontevrede oor hierdie subskaal as die ander drie ondernemings.

Die interne bemarkingsmengsel is ook ter inleiding in hierdie hoofstuk bespreek. Die elemente van die interne bemarkingsmengsel bestaan samevattend uit interne produk, prys, distribusie en bemarkingskommunikasiepogings. Die eerste element van die interne bemarkingsmengsel is die interne produk. Die elemente wat deel vorm van die interne produk wat aan personeel bemark word, word vervolgens breedvoerig in hoofstuk 3 bespreek.

## **Hoofstuk 3: Interne produkelemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

### **3.1 Inleiding**

Om interne bemarking beter te verstaan en suksesvol uit te voer, moet die elemente van hierdie aktiwiteit bespreek word. Volgens die interne bemarkingsbenadering het elke werknemer twee stelde verbruikers: intern en ekstern. Medewerknemers van die onderneming is die interne verbruikers. Eksterne verbruikers is die onderneming se tradisionele verbruikers. Om die bemarkingskonsep suksesvol te implementeer, moet albei groepe se behoeftes bevredig word. Interne behoeftebevrediging lei tot eksterne behoeftebevrediging (Faun & Nicholls, 2000: 449–456).

Peck *et al.* (1999:8–9) sien die interne mark as daar waar die onderneming die werknemers as sy teikenmark ervaar. Dit word as deel van sy interne bemarkingstrategie benader met die doel om eerstens personeelretensie te laat realiseer voordat verbruikersretensie kan plaasvind. Dit is ewe duur om nuwe eksterne klante en nuwe interne klante te lok en te behou. Daarom hou die onderneming se werwingsmark nou verband met die interne mark. Ervare en goed opgeleide werknemers is 'n skaars en waardevolle hulpbron en dus moet hulle gelok word met die gepaste interne produk.

Die interne produk word vervolgens as deel van die interne bemarkingsmengsel bespreek. Die interne produk bestaan uit bestuursmeganismes soos die onderneming se visie, missie en doel. Die interne waardes, beginsels, leierskapstyl, opleiding en ontwikkeling, werknemerondersteuningsdienste en personeelvergoeding is ook deel van die produk wat aan personeel bemark moet word.

### 3.2 Omskrywing van die interne produk

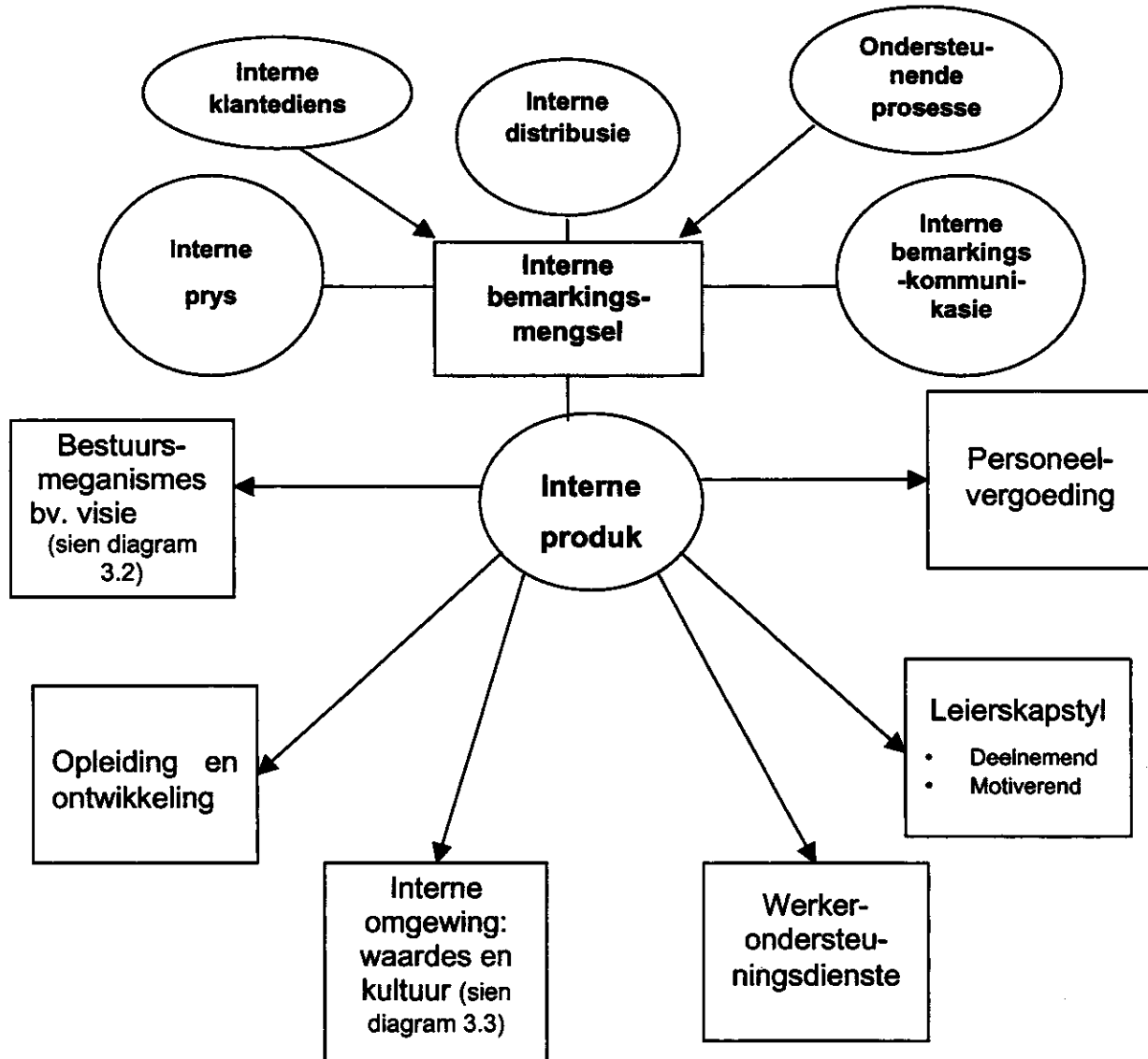
Die onderneming moet alle aspekte van die interne produk bestudeer en bestuur. Besluite wat die interne produk raak, is produknaam, handelsmerk, ontwerp, verpakking, kwaliteit, niesebare eienskappe, waarborge en diens (Pitt, 2000:24–91).

Volgens Baker (2000:312) moet die aantal produkte, produkontwikkeling, verpakking en waarborge ook tydens die ontwikkeling van die ondernemingsproduk aandag geniet. Die onderneming moet bepaal hoe dit sy interne produk gaan beïnvloed. Die interne produkelemente moet geïdentifiseer word voor die aantal produkelemente en -ontwikkeling bepaal kan word.

Gordon (1998:xiv) sê die enigste werklike bate wat 'n onderneming aan die interne mark kan bied, is die verhoudings wat gebou kan word. Stone *et al.* (2000:40–41) beaam dit en voeg by dat hierdie personeelverhoudings beïnvloed word deur die onderneming se doelwitte, strategieë, beginsels, planne, prosesse, prosedures en interne kommunikasie.

Die interne produk bestaan volgens Nickels en Burk Wood (1997:257) ook uit die raad en terugvoer wat personeel ontvang. Hennig-Therau en Hansen (2000:172) verduidelik dat die interne produk uit die werk en verwante aktiwiteite, en opleiding en ontwikkeling van personeel bestaan.

Die onderneming se interne produk kan dus omskryf word as die aanbiedinge wat aan die interne mark of personeel bemark word. Dit sluit interne verhoudings, doelstellings en planne, beginsels, prosesse en opleidings- en ontwikkelingsaktiwiteite in. Hierdie produkelemente moet ook intern bemark word volgens produkverpakking, handelsmerkvestiging en produkontwerp. Die interne produkkwaliteit moet ook voortdurend verbeter.

**Diagram 3.1: Interne bemarkingsmengsel: die interne produk**

Bron: Aangepas uit Adcock (2000:353); Peck *et al.* (1999:317); Nickels en Burk Wood (1997:9).

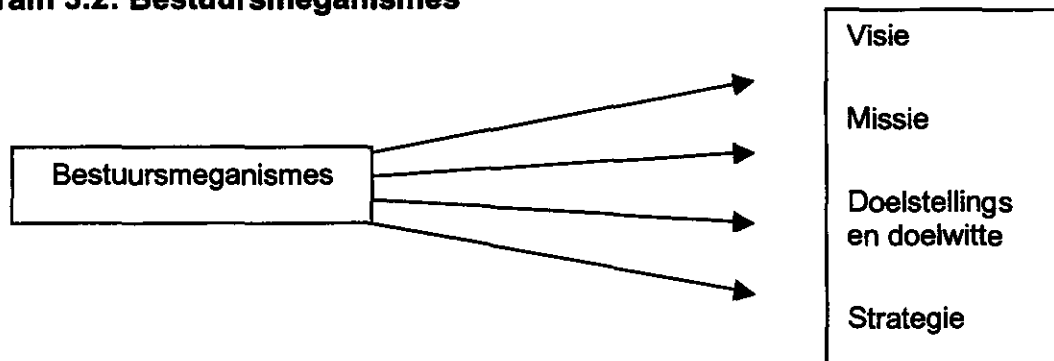
### 3.3 Elemente van die interne produk

Die elemente van die interne produk is bestuursmeganismes soos visie, missie, doelstellings, doelwitte en strategie. Die onderneming se interne omgewing, leierskapstyl, opleiding en ontwikkeling, werknemerondersteuningsdienste en personeelvergoeding is almal deel van die interne produk (sien diagram 3.1).

### 3.3.1 Bestuursmeganismes

Onder bestuursmeganismes word die onderneming se visie, missie, doelstellings, doelwitte en strategie gereken (sien diagram 3.2).

**Diagram 3.2: Bestuursmeganismes**



Bron: Aangepas uit Scholes (1998:22); Maddock en Fulton (1998:35); Griffin (1999:161-175).

#### 3.3.1.1 Visie

Die ondernemingsvisie is 'n interne produkelement omdat personeel hierin moet inkoop om die onderneming se voortbestaan te verseker. Alle bestuursmeganismes moet uit hierdie benadering voortvloei en 'n bydrae tot die interne produk lewer. Heil *et al.* (1999:xi) sê dat sonder 'n visie personeel dit moeilik vind om positief te wees oor die onderneming en hulle toekoms in die onderneming. As die onderneming 'n visie vir sy personeel het, is hulle entoesiasies en opgewonde en dit word oorgedra op hulle werk en uiteindelik op die verbruikers.

Die visie moet gebaseer word op die onderneming se basiese kenmerke en dit waarheen beweeg moet word. Dit moet saam met alle werknemers opgestel word om te verseker dat dit vir almal waardevol is. Die volle visie moet daarna gereeld aan personeel en bestuur gekommunikeer word (Gronstedt, 2000:91-97).

Heil *et al.* (1999:255–263) beaam hierdie stelling en voeg by dat die onderneming 'n saak moet hê wat personeel se verbintenis waardig is. Hulle wil 'n rede vir hulle opofferings hê en voel asof hulle vir iets staan. Dit laat hulle spesiaal voel oor hulleself en die onderneming. 'n Goeie visie verdiep hulle verbintenis en gee betekenis aan dit wat hulle doen.

'n Visie is volgens Law (1999:123, 146) iets waarheen gemik word, wat nie maklik bereik kan word nie, en waarna altyd gestrewe kan word. Dit moet personeel in staat stel om op pad daarheen te ontwikkel en moet hulle moraal hoog hou. Almal in die onderneming moet die visie dien. Talle ondernemings het egter nie 'n visie nie. Dit is nadelig vir die onderneming omdat personeel hulle moet vereenselwig met slegs die fisiese produksie en verwagte verkope.

Hellriegel *et al.* (2001:77–78) verduidelik dat die visie die onderneming se rigting aandui, en ook 'n manier is om veranderings en verskille in die interne kultuur te reguleer. Dit help personeel fokus op die toekomsverwagtinge en geleenthede eerder as op onsekerhede. Een van die groot versekeringsondernemings in Suid-Afrika se visie lui byvoorbeeld as volg: "... om die leier in welvaartskepping en beskerming te wees." (Anon., 2003a:71).

Thompson, Strickland en Robertson (1995:26) stel dat die langtermynbeeld van die onderneming saamgevat word deur die visie, en die opsommende strategie van hoe dit bereik wil word. Die onderneming se missie en visie is eng verbind aan mekaar. Stewart (1999:69) beaam dat die visie te make het met die beeld wat personeel het oor die toekoms en voeg by dat die missie gaan oor hoe hierdie beeld gerealiseer kan word. Ook hierdie interne produkelement moet dus deur personeel gekoop word vir ondernemingsukses.

### **3.3.1.2 Missie**

Griffin (1999:161–164) omskryf die onderneming se missie as 'n stelling van sy grondliggende doel. Law (1999:146) sien die missie as die manier of metode wat

gebruik moet word om die visie te bereik. Thompson *et al.* (1995:13) stel dat 'n missiestelling belangrik is, want dit beskryf die onderneming se unieke doel. Dit dui op wat hy wil bereik, identifiseer die mark, en stip filosofiese beloftes oor die toekoms uit. Die missie, soos die visie, moet aan personeel se gees raak en hulle inspireer.

Volgens Ulrich (1997:110) kan die missie ook nie sonder die betrokkenheid van alle personeel geformuleer word nie. Hulle kan nie werklik verbind wees tot iets wat hulle nie help skep het nie. Indien die missie van die onderneming en die personeel onderskeidelik verskil, sal die verhouding tussen onderneming en verbruiker ook daaronder ly. Verhoudingsbemarking is 'n verhoudingsketting en daarom kan personeel se optrede die onderneming se verkope direk raak (Gordon, 1998:252).

Samevattend kan gestel word dat die ondernemingsmissie die gekose produktereeks of diens, teikenmark, bestuursbenadering of –filosofie, ondernemingsbeeld en die tegnologiese rigting impliseer. Al het 'n onderneming 'n missiestelling en 'n gedeelde visie, moet personeel ook die onderneming se doel werklik begryp. Hulle moet verstaan waartoe hulle verbind moet wees omdat gerigte doelwitte die basis van hulle verbintenis is. Hulle sal hulle nie verbind tot iets wat nie tot hulle voordeel sal wees nie (Heil *et al.*, 1999:26).

Een van die medium grootte versekeringsondernemings in Suid-Afrika se missie lei byvoorbeeld as volg: “To grow the wealth and support the health of people by providing them with specialised medium to long-term insurance and investment solutions.” (Anon., 2003b:1). Hieruit vloei byvoorbeeld die onderneming se doelstellings en doelwitte wat in die volgende afdeling getoon word.

### **3.3.1.3 Doelstellings en doelwitte**

Doelstellings is strategiese, taktiese en bedryfsdoelwitte wat deur alle personeelvlakke gestel word, en is lang termyn van aard. Terwyl doelwitte meer kort termyn van aard is.

Williams (2000:122–129) verduidelik dat doelwitte aan vyf vereistes moet voldoen: dit moet spesifiek, meetbaar, bereikbaar, realisties en tydgebonde wees. Daarna moet alle personeel hulle tot die doelwitte verbind, en spesifieke aksiestappe en hulpbronne bepaal word. West-Burnham en O'Sullivan (1998:16, 210) sê doelwitte moet gereeld hersien word, veral omdat hulle kort termyn van aard is.

Sutherland en Canwell (1997:57,118) stel egter voor dat 'n onderneming slegs een kerndoelwit moet hê om te verseker dat personeel nie verwar word nie. Hierdie doelwit moet die rede vir die onderneming se bestaan ondersteun. Een van die medium grootte versekeringsondernemings in Suid-Afrika stel twee ooreenkomstige kerndoelwitte (Anon., 2003b :1):

- Om 'n markleier te wees in die verskaffing van versekerings- en beleggingsoplossings aan mense in laer inkomste groepe; en
- Om 'n belangrike verskaffer van versekering en beleggings te wees vir mense in middel inkomste groepe.

Die missie, hulpbronne en beperkings moet bepaal word voordat doelwitte gestel word. Indien 'n gemeenskaplike doel nagestreef word, word 'n gevoel van behoort ervaar. Doelwitte moet spesifiek wees om as motivering te kan dien. Volgens Griffin (1999:167–175) is personeelmotivering hoër as almal in die onderneming betrokke is by die doelwitstellingsproses. Die strategiese, taktiese en bedryfsaksieplanne moet vervolgens opgestel word om die doelwitte te kan bereik.

'n Onderneming moet poog om personeel kognitief, fisies, emosioneel en persoonlik by sy doelwitte te betrek. Aanvullend stel Maddock en Fulton (1998:12–14) dat personeelmotivering, leierskap en emosies almal verband hou en dus moet die onderneming poog om hierdie drie aspekte te reguleer sodat sy doelwitte en sy personeel s'n bereik kan word.

'n Multifunksionele benadering beteken dat onderneming en personeel se doelwitte moet ooreenstem. Dit is egter 'n realiteit dat individue en ondernemings verskil, en ook personeel se rolle, posvlakke en verantwoordelikhede. Dit is dus moeilik om doelwitte te laat harmonieer (Scholes, 1998:22).

Maddock en Fulton (1998:35) stel voor dat personeel voortdurend herinner moet word waarom hulle by die onderneming betrokke geraak het. Hulle moet onthou wat vir hulle belangrik is en gemotiveer word om hulle doelwitte te bereik. Indien hulle nie fokus op hulle motiewe wat met ondernemingsdoelwitte moet korreleer nie, sal hulle ook hulle doelwitte mis.

### 3.3.1.4 Strategie

Volgens Stewart (1999:70) verwys doelstellings en doelwitte na dit wat 'n onderneming meetbaar wil realiseer. Hierteenoor verwys strategie na hoe die verhoudings met die omgewing bestuur moet word ter wille van langtermynoorlewing. Strategie het dus 'n omgewings- en langtermynfokus gemik op beide die interne - en eksterne ondernemingsomgewing. 'n Voorbeeld hiervan is die strategie soos uiteengesit deur 'n groot versekeringsonderneming in Suid-Afrika: "Om ons visie te verwesenlik beid ons betroubare finansiële advies, innoverende oplossings en bou ons langtermyn verhoudings met kliënte. Ons moedig 'n kultuur van passie vir ons kliënte aan, heg waarde aan diversiteit en differensiasie en moedig innovering aan." (Anon., 2003a:71).

Elke onderneming het menslike hulpbronne. Ondernemings mag dit dalk met eksterne strategieë ignoreer, maar met interne strategieë is die erkenning hiervan essensieel. Forster en Browne (1996:79–82) beweer interne strategie as die deel van ondernemingsbestuur word gewoonlik afgeskeep. Die rol van die interne strategie is om te verseker dat die onderneming georganiseer en effektief bedryf word. Die redenasie is dat as die interne strategie goed uitgevoer word, die mededingende eksterne strategieë 'n groter kans op sukses het.

Gordon (1998:54, 86) stel dat ondernemings personeel, prosesse, tegnologie, opleiding en innoverende strategieë moet monitor. Die interne bemarkingsproses kan al die ander strategieë verander. Die interne bemarkingsinisiatiewe kan byvoorbeeld die onderneming se leierskapstyl en of bestuursaanslag verander.

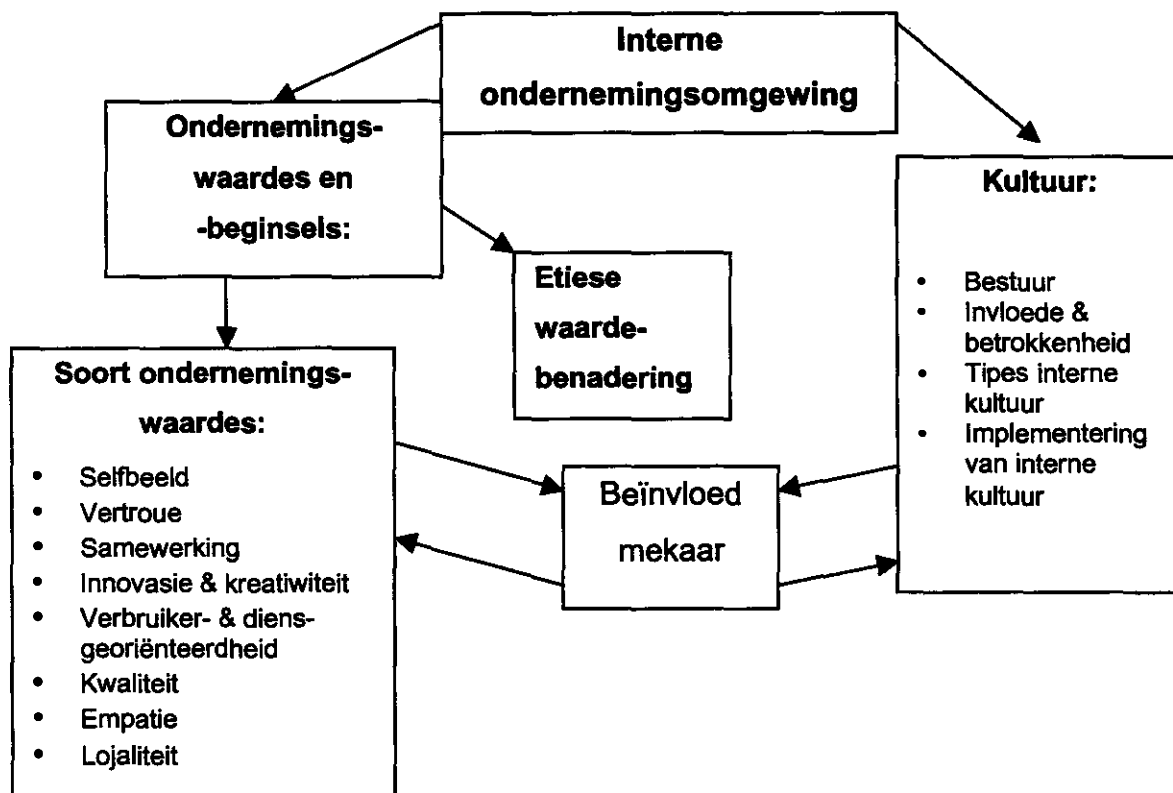
Forster en Browne (1996:102–132) beweer ondersteunende ondernemingstrukture kan interne strategieë aanhelp en is 'n deurslaggewende komponent van enige onderneming se pogings om sy doelwitte te bereik. Hulle beveel aan dat ondernemings hulle sterk en swak punte moet bepaal om te oordeel waarop die interne strategie moet fokus. Ondernemings moet ook die bedreigings en geleenthede van die eksterne omgewing in gedagte hou wanneer interne strategie bepaal word deur die onderneming. Chaston (2000:55) stel dat die ideale manier om die strategie te bepaal is om te vra waar die onderneming nou is, waarheen dit op pad is en wat gedoen moet word om dit daar te kry.

Opsommend sê Nickels en Burk Wood (1997:35–44) 'n strategie is 'n breë plan waarvolgens die besluite en aksies van almal in die onderneming gestuur word. Hierteenoor is die missie die basiese doel van die onderneming — die rede vir al sy aktiwiteite. Die onderneming se doelstellings is langtermynresultate wat hy wil bereik, en doelwitte is spesifieke, meetbare kortertermyn-teikens. Al dié bestuursmeganismes moet aan personeel en voornemende personeel bemark word (sien diagram 3.2). Die mate waarin die geselekteerde versekeringsondernemings daarin slaag word bespreek onder die bevindinge van die empiriese studie (sien afdeling 3.4.1).

### **3.3.2 Die interne omgewing**

Die beginsels en waardes waarvolgens ondernemings bedryf word bepaal die interne kultuur. Hierdie aspekte is ook deel van die interne produk. Ondernemings moet dus bepaal watter waardes, beginsels en kultuur in die interne omgewing moet bestaan (sien diagram 3.3).

**Diagram 3.3: Interne ondernemingsomgewing**



Bron: Aangepas uit Chaston (2000:23); Hellriegel *et al.* (2001:121-141); Reece en Brandt (1999:214).

### 3.3.2.1 Ondernemingswaardes en -beginsels

Volgens Kast en Rosenweig (1997:93) is waardes 'n persoonlike manier waarop mense 'n idee of gebeurtenis na waarde of belangrikheid oordeel. Reece en Brandt (1999:147) stel dat waardes die basis is van mense se gesindheid oor iets of iemand en dus as grondslag vir mense se gedrag dien.

Heil *et al.* (1999:262–265) verduidelik dat die onderneming se waardes en beginsels die etiese kodes is waarvolgens optrede geklassifiseer word. Indien daar nie 'n sisteem is waar rekenskap gegee moet word van die manier waarop die waardes toegepas word nie, dien hulle geen doel nie. Waardes moet:

- Diepgaande wees, maar maklik verstaanbaar;

- Konkreet sodat dit maklik in die ondernemingstrukture en daaglikse aktiwiteite toegepas kan word;
- Pragmaties sodat besluite daarvolgens geneem kan word;
- Gekommunikeer kan word aan personeel en toepasbaar op die onderneming wees; en
- Bevestig word deur rekenskapgewing van personeel.

Scholes (1998:15) voeg by dat emosioneelgebaseerde waardes soos vertrouwe en verbintenis personeel in 'n onderneming saambind. Hierdie verhouding sal groei deur die onderneming se kommunikasie, reputasie en optrede wat ooreenstem met die beloofde waardes.

Chaston (2000:23) sê egter dat waardes en beginsels met verloop van tyd gevorm word, waarna dit 'n invloed op prestasie het. In hierdie tydperk sal personeel lojaliteit ontwikkel omdat die resultate die beginsels se waarde bevestig. Hy beveel aan dat 'n opname gedoen word om die personeel se gesindheid te toets sodat aanpassings aan die onderneming se beginsels gemaak kan word.

### **3.3.2.1.1 Etiese en religieuse waardebenadering**

Volgens Izzo en Withers (2001:32–35) word ondernemings gekonfronteer met twee keuses oor hoe om situasies te hanteer: 'n feitelike of 'n etiese basis. Die feitelike oordeel handel oor waarheid of onwaarheid, en die etiese oordeel oor wat goed of sleg is. Hoe dinge “behoort” te wees bepaal die basis vir die etiese oordeel. Ongelukkig word verskillende standaarde of menings gebruik om te bepaal wat “behoort” te wees.

Kavali, Tzokas en Saren (1999:573–582) beaam hierdie siening en voeg by dat waardes in norme omskep word wanneer mense dit as 'n riglyn vir die lewe aanvaar. Die samelewingstrukture en -standaarde word hiervolgens bepaal en bestuur. Waardes word gebruik om besluite te neem en optrede te rig.

- **Waardebepaling**

Om te verseker dat ondernemings gepaste waardes kies om aan personeel te bemark, moet vasgestel word hoe die waardes bepaal moet word Izzo en Withers (2001:32–35) stel 'n keuse van twee benaderings voor:

- Volgens natuurlike wette wat op instink gegrond is, byvoorbeeld dat moord verkeerd is; of
- Volgens die situasioneel etiese benadering wat bepaal dat die oordeel afhang van die hele situasie waarin die aksie plaasvind.

Om 'n gepaste waardesisteem vir die onderneming te bepaal, is moeilik. Eerstens moet die groep se individuele waardes bepaal word. Dit hang af van individuele omstandighede, kultuurinvloede en persoonlike doelwitte. Algemene, positiewe waardes is byvoorbeeld blydschap, wetsgehoorsaamheid, konsekwentheid, integriteit en lojaliteit. 'n Primêre bron van waardes is geloof (Kavali *et al.*, 1999:573–582).

Skyner en Cleese (1997:119–125) beaam dit en verduidelik dat die beste bestuurders vanuit 'n religieuse perspektief bestuur. Hulle beweer personeel funksioneer beter in 'n onderneming wat deur sterk godsdienstige waardes gelei word en dat hulle gelukkiger is en lojaal bly.

Hellriegel *et al.* (2001:121–141) waarsku dat bestuurders nie so naïef moet wees om nie die religieuse agtergrond van personeel te ondersoek nie. Personeel se geloof is immers die bron van hulle waardes. So kan een onderneming se bestuursfilosofie pas by iemand se lewensfilosofie, terwyl 'n ander onderneming nie vir daardie persoon sal werk nie. Hierdie waardes sal vir personeel sigbaar wees in die manier waarop die onderneming aan personeel bemark word.

De Klerk en Kruger (1995:93) beaam dit en voeg by dat die basiese verwysingsraamwerk van personeel hulle optrede sal rig. Volgens hulle is die Christelike geloof die dominerende geloof in Suid-Afrika en dus word hierdie verwysingsraamwerk gebruik om ondernemingswaardes te bepaal. Mense se verwysingsraamwerk bestaan uit fundamentele sienings wat ontwikkel uit die gemeenskap waaraan die individu blootgestel is.

Vanuit die Christelike verwysingsraamwerk vra Jones (1982:131–132) of dit moontlik is om 'n Christen en terselfdertyd 'n effektief toegeruste ondernemingsleier te wees. Drie perspektiewe kom hiervolgens na vore:

- Dit is onmoontlik om 'n Christen te wees en binne die ondernemingstrukture te werk;
- Werks- en geloofswaardes het niks met mekaar te doen het nie, en behoort nie te meng nie; en
- Geloofswaardes kan nie buite die onderneming gelaat kan word nie, en kan effektief in die onderneming geïmplementeer word.

Hieruit kan afgelei word dat die groot uitdaging vir 'n Christen sal wees om Christenwaardes te inkorporeer in ondernemings wat dikwels net gefokus is op produktiwiteit en effektiwiteit. Dit kan natuurlik ook vir ander gelowe geld.

Jones (1982:132–135) verduidelik verder dat die Christenvisie bestuur en personeel moet lei om werksbevrediging en sukses tot eer van God te behaal. De Bruyn, De Klerk en Kruger (1996:94) voeg by dat wanneer besluitneming en bestuur plaasvind, die motief altyd duidelik moet wees, en die gevolge van die besluite in ag geneem moet word. 'n Kombinasie van die volgende etiese benaderings ten opsigte van bestuur moet verkieslik gebruik word:

- Die gouereëlbenadering: een beginsel geld vir alle probleme. Die tekortkoming is dat nie almal die beginsel dieselfde sal vertolk nie;
- Die nuttigheidsbenadering: enige optrede is aanvaarbaar solank dit die einddoel bevoordeel;
- Die pligsbesefbenadering: die bedoeling van die besluit eerder as die gevolge moet moreel beoordeel word;
- Die persoonlike vryheidsbenadering: alles word ter wille van die individu se vryheidsregte gedoen; en
- Die geregtighedsbenadering: die wyse waarop gelykheid in 'n besluit toegepas word.

Hellriegel *et al.* (2001:121–141) beaam hierdie benaderings en stel dat die ideale etiese optrede goeie en verantwoordelike gedrag impliseer. Personeel verwag dat die onderneming eties sal optree. Die verwagtinge hou in:

- Balans tussen werk en persoonlike lewe;
- Die edel doel van die werk;
- Persoonlike ontwikkeling en groei;
- 'n Vennootskap tussen personeel en bestuur;
- Samewerking in die onderneming; en
- Wedersydse vertrouwe

- **Bestuur van ondernemingswaardes**

Bestuurders is deesdae onder druk om eties en sosiaal verantwoordelik op te tree. Tydens besluitneming kom hulle integriteit ter sprake. Of hulle eties of oneties gaan optree, hang af van die norme en waardes waaraan hulle gemeet word. Etiese optrede word bepaal deur die persepsies en oordele van die gemeenskap, personeel en kultuurgroep, wat onderhewig is aan ouerlike opvoeding, opleiding en godsdiensoortuigings (Cronjé, Du Toit, Mol & Van Reenen, 1997:6, 263–264).

De Klerk en Kruger (1995:97–98) stel die volgende vrae voor om situasies op die beste etiese manier te hanteer:

- Is die feite reg?
- Is dit wettig?
- Is dit regverdig en gelyk vir alle betrokke partye?
- Word die regte van die werknemers erken?
- Hoe word personeel gesien wat belangrike feite bekend maak?
- Word daar in die onderneming gediskrimineer?
- Is personeel lojaal teenoor die onderneming?
- Word personeel se menings hoog geag in die onderneming?

Cronjé *et al.* (1997:267) onderskei tussen die volgende vraagstukke wat bestuur moet hanteer waar geloofsoortuiging 'n invloed op besluitneming kan hê:

- Implementering van 'n regverdige gedragskode;
- Beleidsbepaling oor seksuele teistering, rook, drank, dwelms en kleredrag;

- Hantering van diskriminasie oor geloof, ras, geslag, velkleur en ouderdom;
- Vestiging van 'n gesonde en veilige werksomgewing; en
- Verskaffing van gesondheid- en kindersorg in die werkplek.

Om hierdie vraagstukke effektief te bestuur, stel hulle voor dat die gepaste waardes gekies word.

### **3.3.2.1.2 Soorte ondernemingswaardes**

Waardes wat intern bemark kan word, is selfbeeldontwikkeling, vertroue, samewerking, innovasie en kreatiwiteit, verbruiker- en diensgeoriënteerdheid, kwaliteit, empatie en lojaliteit.

- **Selfbeeld**

Selfbeeld is volgens Reece en Brandt (1999:95) 'n kombinasie van selfvertroue en selfrespek. Selfvertroue is die geloof in jouself dat jy sal bereik waarna jy streef. Selfrespek is hoe jy oor jouself dink en voel, en dui op werklike selfwaarde. 'n Gesonde selfbeeld is 'n belangrike bate wat loopbaan- en uiteindelik ondernemingsukses verseker. Mense met selfrespek behandel ander met respek en dwing gevolglik respek af.

Robbins en Coulter (1996:468) stel dat 'n persoon se selfbeeld die bepalende faktor is van hoe eksterne situasies hanteer word. Hierdie persoonlikheidsgebonde kenmerk bepaal ook hoe aanpasbaar individue in veranderende omstandighede is.

Kerr (1997:135) beaam dit en voeg by dat personeel selfvertroue en intellektuele selfversekering moet hê om die beste resultate te behaal. Indien hulle verstaan wat die onderneming se missie en visie is, kan hulle met groter selfvertroue optree.

'n Goeie selfbeeld is die grondslag van 'n suksesvolle persoonlike en professionele lewe. Mense definieer hulleself volgens besittings, werk en interne waardes. Mense met 'n goeie selfbeeld is gewoonlik toekomsgeoriënteerd, hanteer emosies beter, ontvang en gee makliker hulp, en aanvaar ander se sterk en swak punte. Om

personeel se selfbeeld te bou, moet die verlede aanvaar en op die toekoms gebou word. Personeel moet hulle beperkinge aanvaar en hulle sterk punte ontwikkel. Hulle kan ook doelwitte stel en die ideale uitkomst visualiseer. Talle ondernemings begin nou verstaan dat hulle personeel moet help om hulle selfbeeld te bou, onder andere deur personeelontwikkeling- en opleidingsessies. Duidelike verwagtinge en terugvoer, en respek vir almal in die werkplek kan tot 'n beter selfbeeld bydra (Reece & Brandt, 1999:113–115). Heil *et al.* (1999:xii) verduidelik dat indien ondernemings met respek en vertrouwe bestuur word, personeel ook sal groei en ontwikkel.

Wanneer daar altyd volgens ondernemingswaardes, integriteit en wedersydse respek opgetree word, word personeel se bydraes na waarde geskat. Mense se waardes is die basis van hulle houdings, voorkeure, menings en optrede. Daarom stel Reece en Brandt (1999:141) voor dat personeel 'n onderneming moet kies wie se waardes met hulle s'n ooreenstem. Gedeelde waardes bind personeel, en is die basis van besluitneming. Talle ondernemings ontwikkel etiese kodes om leiding aan personeel te bied en neem dikwels net diegene in diens wat hiermee saamstem. Opleidingsgeleenthede in etiek word ook gebied om dit te verduidelik en te bevorder.

Nickels en Burk Wood (1997:185) stel samevattend dat 'n persoon se selfbeeld bestaan uit die manier waarop hy/sy oor hom-/haarself dink en voel. Elke individu se stel gedragpatrone het 'n invloed op hoe personeel sal optree; dus moet gepoog word om selfwaarde en -respek as 'n ondernemingsbeginsel te kweek.

- **Vertroue**

Vertroue is 'n belangrike faktor in die ontwikkeling van interne bemerkingsverhoudings. So 'n verhouding moet getuig van betroubaarheid en integriteit. Geloofwaardigheid kan volgens Weinstein en Johnson (1999:137–138) verkry word deur beloftes aan klante na te kom. Die beste hulpmiddel ter bevordering van die vertrouensverhouding is kommunikasie wat eerlik, duidelik en konstant is. Vertroue en verbintenis is die basis van enige gesonde verhouding.

Vertroue impliseer onvoorwaardelike geloof in 'n ander persoon of objek. In 'n persoonlike verhouding ontstaan vertroue wanneer daar geloof in die integriteit en

karakter van die ander persoon is. As die vertrouensvlak in 'n onderneming hoog is, ontstaan talle voordele soos groter personeellojaliteit, beter interne klantediens en laer bedryfskoste (Reece & Brandt, 1999:214).

Gronstedt (2000:40) verduidelik dat wedersydse interne vertroue nodig is om probleme en foute te bespreek en op te los. Heil *et al.* (1999:306) voeg by dat ondernemings moet beseft neem lank om vertroue op te bou. Personeel moet hulle verbintenis tot die onderneming opoffer in ruil vir vertroue van bestuur se kant. Dit gebeur egter stadig, met een personeellid op 'n keer. Sonder wedersydse vertroue en verbintenis is die onderneming se missie en visie waardeloos. Om 'n vertrouenswaardige verhouding te bou, stel Schuitema (2001a:39–40) die volgende maatreëls voor:

- Albei partye moet sê wat hulle bedoel en bedoel wat hulle sê;
- Ondernemingswaardes moet nagestreef word;
- Terugvoer en kritiek moet in die regte lig gesien word;
- Interne politiek moet uitgeroei word;
- Almal in die onderneming moet hulleself blootstel; en
- Almal moet werklik vir die onderneming, sy personeel en verbruikers omgee.

Personeel moet bestuur met hulle toekoms kan vertrou en dus moet bestuur vertrouenswaardig optree. As personeel lojaal is en bestuur vertrou, word meer waarde toegevoeg as daarsonder. Kennis van personeel se persoonlike waardes en omstandighede maak die bepaling van hulle opleiding en ontwikkelingsbehoefte makliker (Gordon, 1998:277–278).

Indien bestuur manipulerend optree, verloor personeel vertroue in hulle en die onderneming, maar as hulle openlik en eerlik is, versterk dit personeelvertroue. Heil *et al.* (1999:26, 52–198) stel die volgende basiese beginsels voor:

- Poog om 'n persoonlike verhouding met personeel te vorm;
- Kommunikeer so gereeld moontlik met personeel;
- Bou met almal in die onderneming 'n unieke verhouding;
- As iets verkeerd gaan, gee onmiddellik aandag daaraan; en
- Verseker personeeltevredenheid.

Hennig-Therau en Hansen (2000:169–170) sien vertroue as die betroubaarheid en integriteit tussen bestuur en personeel. Hierdie vennootskap is ook 'n advertensie vir voornemende personeel en eksterne klante. Die lojaliteit, verbintenis en vertroue van die verhouding moet as band dien wat in moeilike omstandighede personeel en bestuur getrou aan hulle woord hou.

Personeel moenie net tot die ondernemingsvisie verbind wees nie, maar ook tot die waarheid. Dit gebeur dikwels dat personeel dit maklik bewustelik en onbewustelik vermy. Heil *et al.* (1999:267–269) sê as ondernemings die waarheid wil weet, hulle altyd kan praat met grondpersoneel wat direk met verbruikers te doen het.

- **Samewerking**

Samewerking is volgens Weinstein en Johnson (1999:139) nog 'n waarde wat verhoudings in die onderneming bou. Dit impliseer wen-wen-verhoudings waar alle partye tevrede is met die uitkoms. Personeel moet in verhoudings wil belê.

Bestuur moet poog om personeel se persoonlike visies, missies, doelwitte, waardes en oortuigings met die onderneming s'n te laat strook. Personeel moet byvoorbeeld besef dat hulle finansiële doelwitte met dié van die onderneming moet ooreenstem. Dus is personeelbetrokkenheid en samewerking uiters belangrik (Kerr, 1997:141).

Peck *et al.* (1999:315) omskryf interne bemarking as die integrering van verskeie funksies om alle werknemers se samewerking te kry. Interne samewerking moet 'n ondernemingswaarde wees om hierdie integrering moontlik te maak.

Die bemarkingsproses betrek volgens Strydom *et al.* (2000:21-23) buitendien die hele onderneming. Dit beteken alle personeel is vir die sukses van die onderneming verantwoordelik. Die onderneming moet as 'n geheel saamwerk om volle verbruikerstevredenheid te verseker.

Gordon (1998:278) sê personeel moet hulle bydraes tot uiteindelijke verbruikerstevredenheid individueel en in groepsverband kan lewer. Dit impliseer alle personeel met mekaar moet kan saamwerk tot 'n gemeenskaplike doel.

Kerr (1997:116–119) waarsku dat as personeel en bestuur nie vinnig kan aanpas en saamwerk om innoverende oplossings vir uitdagings te vind nie, hulle hulleself vernietig. Diversiteit moet na waarde geag word, want innovasie en ontwikkeling is die produk van verskille. As bestuur aan alle personeel kans gee om hulle menings te lug, kry die onderneming die geleentheid om te eksperimenteer en te leer.

- **Innovasie en kreatiwiteit**

Nog 'n ondernemingswaarde is om situasies kreatief en innoverend te hanteer. Dié beginsel vloei uit 'n omgewing waar nuwe idees verwelkom en aangemoedig word. Risikoneming en innovasie is deel van hierdie basiese beginsel. Dit beteken ook dat die ondernemingsomgewing voortdurend verander (Williams, 2000:370–371).

Clegg en Birch (1999:3) sê ondernemings kan nie sonder kreatiwiteit voortbestaan nie. Volgehoue verandering en innovasie hou bestuur op hoogte van verbruikers se behoeftes. Met eksterne faktore wat voortdurend verander, moet personeel daaglikse probleemoplossend en kreatief optree om te oorleef. Die meeste ondernemings se interne kultuur is gewoonlik nie bevorderlik vir verandering, eksperimentering en kreatiwiteit nie. Foute word gestraf en dus vrees personeel risikoneming. Bestuurders moet streef om hierdie denkwyses te verander (Clegg & Birch, 1999:7).

Talle bestuurders het die wanopvatting dat groot ondernemings nie hoef te innoveer nie. Ware entrepreneursondernemings sien innovasie as hulle plig en volg praktyke wat die ondernemingsvisie op innovasie en kreatiwiteit laat fokus. Daarna kan bestuur ondernemingsgees en die interne kultuur tot intrapreneurskap lei. Die derde stap is om innovasie 'n passie te maak waarby almal in die onderneming betrokke is (Drucker, 1999:135–138, 143–144).

Coade (1997:1) sê kreatiwiteit is die begin van innovasie en moet dus ontwikkel en aangemoedig word. Die onderneming se strategiese planne en visie moet met hierdie beginsel ooreenstem.

Daar is 'n groeiende behoefte om personeel en eksterne klante meer te betrek by die soeke na nuwe moontlikhede. Chaston (2000:39) sê ondernemings kan tydens hierdie tipe ontwikkeling die SSGB-analise gebruik om kreatiwiteit en innovasie te begin. Op dié manier kan innovasie en deelname bydra tot die bemerking van die onderneming se verbruiker- en diensgeoriënteerdheid aan personeel.

- **Verbruiker- en diensgeoriënteerdheid**

Nog 'n waarde wat personeel kan aanneem, is verbruikersoriëntasie. Hierdie beginsel moet deur almal in die onderneming toegepas word. Dit is egter soms moeilik want dit impliseer dat die hele onderneming tot verhoudingsbestuur verbind moet wees (Stone *et al.*, 2000:44–45). Om dit te realiseer is nie 'n maklike taak nie.

Ewing en Caruana (1999:17–27) stel voor dat personeel fokus op dit wat belangrik is, naamlik die klant en die verhouding met die klant. Kotler (1997:489) voeg by dat interne bemerking ewe veel gaan oor wat werknemers se behoeftes is, as oor die oorrading van werknemers om op verbruikersbehoefte te fokus.

As werknemers hulle kan vereenselwig met die waardes en norme van die onderneming, is hulle minder geneig om te bedank. Laer werknemeromset lei tot laer kostes en hoër diensbewustheid by personeel (Peck *et al.*, 1999:314). Gruen, Summers en Acito (2000:34–50) beweer waardes wat spreek van verbetering en verbruikerbehoeftebevrediging skep 'n atmosfeer van vooruitgang. Hierdie tipe kultuur impliseer dat ander waardes soos samewerking, vertrouwe en innovasie ook nodig is. Dit alles dra tot die beginsels van kwaliteitverbetering by.

- **Kwaliteit**

Kwaliteit is volgens Nickels en Burk Wood (1997:258–260) die mate waartoe die produk verbruikers se behoeftes bevredig. Kwaliteitsdiens moet in elke faset van die onderneming ingebou wees en aan die interne én eksterne klant gelewer word.

Aanvaarding van hierdie beginsel beteken voortdurende kwaliteitverbetering. Dit help om bestuur op hoogte te hou van veranderings in interne en eksterne markte.

Payne (1995a:217) stel aanvullend dat kwaliteit in die interne en eksterne omgewing sigbaar is. Interne kwaliteit is gegrond op konformering van personeel met spesifieke vereistes, en eksterne kwaliteit op hoe die verbruiker kwaliteit ervaar.

Hennig-Therau en Hansen (2000:171) verduidelik dat personeel ook kwaliteitdiens in hulle verhouding met bestuur en onderling moet ervaar. Interne bemarking impliseer dat alle aktiwiteite van kwaliteitdiens moet getuig. Juis omdat interne bemarking gemik is op die diens wat personeel ontvang, met die doel om verbruikers se diens te verbeter, moet kwaliteitverbetering in die onderneming begin.

Buttle (1996:3–4) sê samevattend interne bemarking is 'n manier om die onderneming se doelwitte te bereik deur elke werknemer as verbruiker én verskaffer te sien. Ondernemingsuitset is altyd die resultaat van werknemerbydraes. 'n Grondbeginsel van interne bemarking is die versekering dat die finale uitset uitmuntend is sodat eksterne verbruikersbehoefte optimaal bevredig word.

- **Empatie**

Wolmarans (1998:22–25) stel dat die kwaliteitsbeginsel slegs vir intellektuele doeleindes bevredigend is, maar dat waardes van omgee en empatie vir emosionele en intellektuele doeleindes genoeg is. Empatie met verbruikersbelange word getoon deur die antisipering van verbruikers- en personeelbehoefte.

Volgens Gronstedt (2000:200) is die manier waarop klagtes hanteer word 'n grondbeginsel vir ondernemingsukses in verhoudingsbemarking. Die openlikheid en gemak waarmee klante met personeel kommunikeer kan 'n aanduiding wees van die empatiebeginsel. Om werklik empatiek te wees, is sensitiwiteit nodig om personeel en klante se behoeftes en verwagtinge te verstaan (Hart & Smith, 1999:541–563).

Ten spyte daarvan dat personeel die hulpbron is waarvan ondernemings die meeste afhanklik is, neig bestuur om hulle die swakste te behandel (Kerr, 1997:xv). Daarop

verduidelik Heil *et al.* (1999:205–207) dat as personeel in 'n empatieke kultuur as unieke individue behandel word, groter ondernemingslojaliteit en verbintenis sal volg. Personeel se individuele verwagtinge en behoeftes moet bepaal en 'n manier gevind word om daarin te voorsien. Hieruit sal opleiding- en ontwikkelingsprogramme vloei. Deur om te gee en empatiek te wees, word leiers ontwikkel wat die onderneming in die toekoms kan lei. Elke personeellid se potensiaal word dus ontwikkel danksy die aandag en moeite wat aan personeel spandeer word. Die ontwikkeling van volle potensiaal moet 'n strategiese noodsaaklikheid word. Empatieke optrede moet gevolglik ook deel wees van die waardes wat aan personeel bemark word.

- **Lojaliteit**

'n Verdere deel van die onderneming se waardes moet volgens Kerr (1997:155) wees dat almal in die onderneming tot sy missie en visie verbind moet wees. Voorts moet almal hulle tot opleiding en ontwikkeling verbind om hulle volle potensiaal te bereik. Verantwoordelikheid gaan hiermee gepaard en elkeen moet rekenskap kan gee vir wat gedoen word.

Baker (2000:79) beweer personeel moet die onderneming se visie, missie en bedoeling verstaan om lojaal te kan wees. Hierdie bestuursmeganismes moet 'n manier wees waarop personeel kan identifiseer met die onderneming en wat bestuur probeer bereik.

Interne bemarking is die “bemarking” van interne produkelemente wat die interne produk verteenwoordig. As personeel en bestuur werklik hierdie beginsels aanvaar, word hulle vennote in die onderneming se missie en visie (Buttle, 1996:3–4). Hulle is dan self lojaal teenoor die onderneming en dit waarvoor hy staan.

Hennig-Therau en Hansen (2000:34–35) verduidelik dat om lojaliteit te kweek, betrokkenheid by die aanvanklike vorming van die produk belangrik is. Hierdie verbintenis is 'n bate vir enige onderneming. Die mate waartoe behoeftes bevredig word, het ook 'n invloed op lojaliteit. Personeel moet egter bewus gemaak word van pogings om lojaliteit te kweek.

Heil *et al.* (1999:17) beweer ondernemings kan nie langtermynklanteverhoudings bou sonder lojale personeel nie. Om hierdie lojaliteitsvlak te bereik, moet personeel selfgemotiveerd wees. Maddock en Fulton (1998:190) sien hierdie lojaliteit en verbintenis tot die onderneming se missie as geestelike oorlewing, want personeel assosieer hulle missie en visie met die onderneming s'n. Al hierdie waardes is die basis vir die interne ondernemingskultuur wat aan personeel bemark moet word.

### **3.3.2.2 Interne kultuur**

Ondernemingsprestasie is afhanklik van personeel se waardes en houdings. Hulle gedrag en gesindheid is vervat in die terme interne "kultuur" en "klimaat". Dit verwys volgens Chaston (2000:21) na personeel se verbintenis tot die gemeenskaplike doel en hoe hulle hulle vaardighede gebruik om 'n effektiewe ondernemingsproduk te lewer. Die kultuur verwys ook veral na die waardes en beginsels wat bestuur in die onderneming implementeer. Hieroor sê Chaston (2000:23) dat die vinnigste manier om die interne kultuur te verander, is om die bestuur daarvan te verander.

#### **3.3.2.2.1 Bestuur van die interne kultuur**

Om gesonde, sterk langtermynverhoudings in die ondernemingskultuur te bou en te bestuur, beveel Nickels en Burk Wood (1997:53) die volgende aan:

- Oop en eerlike kommunikasie;
- Wedersydse vertrouwe;
- Gereelde kontak tussen alle partye;
- Vertroue, eerlikheid en etiese optrede; en
- Besorgdheid.

Volgens Scholes (1998:35) gaan dit moeiliker word om 'n interne kultuur en waardes vir die onderneming te skep en te bestuur. Hy stel voor dat ondernemings hulle visie en missie eenvoudig en duidelik moet hou om gefokusde personeel te verseker.

Kerr (1997:204–226) voeg by dat kultuur aan die onderneming 'n identiteit gee. Sonder ondernemingskultuur is daar nie waardes, rigting en 'n doel nie. Die kultuur bepaal hoe personeel die interne omgewing ervaar. Die manier waarop kommunikasie plaasvind hang af van die interne kultuur en bestuur se leierskapstyl en besluitnemingsmetodes. Personeel se sosiale gedrag raak die onderneming se interne kultuur en omgekeerd. Bestuur en personeel moet vooraf bepaal watter tipe kultuur moet bestaan. Voor bestuur nie presies weet watter interne kultuur bestaan en hoekom dit ontwikkel het nie, kan dit ook nie verander word nie.

Thompson *et al.* (1995:167) beaam hierdie standpunt en stel dat wanneer bestuur en personeel 'n visie geformuleer het, hulle moet bepaal watter kultuur nodig sal wees om die visie te ondersteun en help realiseer. Die visie en kultuur bou dikwels voort op dit wat reeds in die onderneming gevestig is.

### **3.3.2.2 Beïnvloeding van interne kultuur en betrokkenheid**

Ondernemingskultuur word beïnvloed deur die geskiedenis, eienaarskap, grootte, tegnologie, missie en doelwitte, en die eksterne kulturele omgewing. Belangegroepes soos personeel, bestuur, aandeelhouders, krediteure, verskaffers en die gemeenskap kan interne kultuur beïnvloed (Sutherland & Canwell, 1997:245–247).

Kultuur, sê Griffin (1999:332), is die stel waardes en beginsels waarby personeel moet inkoop. Dit sê aan hulle waarvoor die onderneming staan, hoe dinge gedoen word en wat belangrik is. Daar moet egter onthou word dat een kultuur nie regdeur die onderneming geld nie. Departemente of afdelings se waardes kan verskil, soos bespreek in afdeling 3.3.2.1.2.

'n Vereiste van die ondernemingskultuur is dat alle personeel daarby betrokke moet wees. Personeel se idees, kreatiwiteit en betrokkenheid vorm die waardes en beginsels wat in die onderneming ontstaan (Nickels & Burk Wood, 1997:48).

'n Interne klimaat en kultuur kan volgens Caruana en Calleya (1998:108–117) nie sonder personeeldeelname ontstaan nie. Die toepassing van deelnemende bestuur

en aanmoediging van personeelbetrokkenheid sal die ondernemingsklimaat ook positief beïnvloed. Law (1999:118–126) sê die onderneming se interne kultuur en identiteit word gevorm deur elke individu se bydrae, ervaring en ontwikkeling

### 3.3.2.2.3 Tipes interne kulture

Tradisioneel is personeel geleer om op feite te fokus. Die motivering hiervoor was dat hulle meer produktief sou wees as hulle nie emosioneel oor hulle werk was nie. Personeel kry egter op hierdie manier nooit kans om oor hulle vrese, hoop, frustrasies en suksesse te praat nie. Daarom moet die werkomgewing so wees dat hulle met vrymoedigheid oor hulle emosies kan praat (Heil *et al.* 1999:246). 'n Kultuur van deelname en openheid moet geskep word.

Cook (1996:175–177) verduidelik dat ondernemingskultuur ook personeel se optrede en prestasievlakke beïnvloed omdat dit hulle help fokus op wat noodsaaklik is om doelwitte te bereik. Omdat die interne kultuur ook die identiteit van die onderneming is, is dit ideaal om 'n interne bemarkingskultuur te skep.

In wese is die interne kultuur die onderneming se persoonlikheid, en die manier waarop mense dink en dinge doen. Kultuur is iets wat almal in die onderneming deel. Deur deel van die personeel te wees, word die ondernemingskultuur aangeleer. Deur die interne waardes wat aangehang word, het bestuur egter 'n invloed op die tipe kultuur. Sutherland en Canwell (1997:217) stel opsommend moontlike waardes en dus kultuurtipes wat in 'n onderneming kan bestaan:

- Magskultuur: Sekere personeellede het meer mag as ander;
- Onsekerheidsvermyding: Personeel word nie aangemoedig om risiko's te neem nie, innovasie word vermy en personeelbemagtiging word ontmoedig;
- Individualisering: Sekere ondernemings lê veral klem op die belangrikheid van personeelinisiatief en -bydraes. Ander lê weer klem op groepsamehorigheid en samewerking; en
- “Manlike” of “vroulike” kulture: Aggressiewe, dinamiese gedrag word geassosieer met 'n manlike kultuur, terwyl 'n meer emosionele en sagter kultuur vroulike optrede verteenwoordig.

Tydens interne produkbesluitneming moet die onderneming bepaal watter waardes en kultuur moet bestaan. Coade (1997:17) sê die ideale kultuur moet innoverend en kreatief wees en die visie, missie en doelwitstellings moet hierdie behoefte steun. Hy stel voor dat strukturele inisiatiewe soos aansporings en beloningskemas gebruik word om kreatiwiteit aan te moedig (sien 3.3.3.4).

In 'n interne kultuur waar intrapreneurskap en risikoneming aangemoedig word, stel Heil *et al.* (1999:305) dat personeel foute as leergeleenthede sien. Die boodskap is dat mislukkings tydelik is en dat hulle verantwoordelikheid vir hulle optrede moet aanvaar. So leer hulle dat kennis en dryfkrag nie altyd genoeg vir sukses is nie.

Coade (1997:3) gee aanvullend die volgende grondbeginsels wat toegepas moet word om te verseker dat die ondernemingskultuur kreatief en innoverend is:

- 'n Objektiewe gehoor om kreatiwiteit te stimuleer;
- Aanmoediging van uitdagende idees en denkpatrone;
- Identifisering van die effektiefste metodes om kreatiwiteit aan te moedig;
- Aanmoediging om berekende risiko's te neem; en
- Geleenthede vir personeel om besluite te neem en te leer uit foute.

Heil *et al.* (1999:287–290) waarsku teen die negatiewe gevolge van 'n interne kultuur van mededinging, want dit:

- Kelder kreatiwiteit en innovasie;
- Inhibeer gesprekvoering;
- Beïnvloed verhoudings negatief;
- Verlaag produk- en dienskwaliteit en fokus;
- Skaad effektiwiteit en produktiwiteit; en
- Verlaag personeel se selfmotivering en selfbeeld.

Volgens Adcock (2000:173–174, 253) moet elke onderneming op 'n kwaliteitskultuur fokus waar standarde en behoeftebevrediging prioriteit is. Dit sal uiteindelik van 'n bemarkingskonsep getuig wat op die nodige strukture en sisteme gebou word. Buttler (1996:2, 57) stel dat verhoudings- en interne bemarking deur 'n paradigmaskuif in die

onderneming se kultuur geïmplementeer kan word. Die interne diensverskaffing wat hiervoor nodig is, kan deur kwaliteitskontrole bevorder word.

#### **3.3.2.2.4 Implementering van die interne kultuur**

Die essensie van die interne kultuurkonsep is kwaliteitverbetering, die onderneming se prestasie, en konkrete faktore. Forster en Browne (1996:43) sê personeeloptrede, kleredrag en korporatiewe simbole dra alles daartoe b.

Kultuurbou beteken geskikte personeel word gekies, gemotiveer, beloon en behou. Dit kan volgens Schuitema (2001a:39–40) gedoen word deur vertrouwe en lojaliteit te vestig, vaardigheid te beloon en stabiliteit te monitor. Die onderneming se strategie én kultuur dra tot ondernemingsukses by en albei moet aandag geniet. Ondernemingstrategie streef daarna om verbruikers te kry en te behou. Hierteenoor lok en motiveer die ondernemingskultuur personeel.

Die gebruike van ondernemingskultuur is onder andere ook om konflik te vermy, te koördineer, onsekerheid teen te werk en beter motivering en effektiwiteit in die hand te werk. Soorte ondernemingskulture bestaan uit informele of formele, positiewe of negatiewe, outokratiese of demokratiese, winsgedrewe of sosiaalverantwoordelike gefokusde kulture (Sutherland & Canwell, 1997:232–241).

'n Sogenaamde sterk kultuur het volgens Forster en Browne (1996:202) noodsaaklik vir ondernemingsukses geword. So 'n kultuur fokus eerder op leierskap as bestuur. Basiese elemente vir die implementering van 'n interne kultuur word samevattend deur London (1999:170–192) gestel as:

- Genoeg tyd om die kultuur te implementeer;
- Gestelde ondernemingswaardes;
- Bepaling van die doel van die kultuur;
- Maatstawwe wat die ondernemingskultuur meet; en
- Buigsaamheid.

### 3.3.3 Leierskapstyl

Ondernemings bemark ook aan voornemende personeel hulle leierskap- en bestuurstyl. Leierskap moet volgens Kerr (1997:129–133) elke dag sigbaar wees. Die leierskapstyl is ewe belangrik vir voornemende en huidige personeel en dus het die onderneming 'n leierskapstrategie nodig. Bestuur moet vooraf bepaal hoe personeel en die onderneming gestuur gaan word om die visie te realiseer. Leierskap behels ook dat personeel gekonfronteer en uitgedaag moet word om ondernemings- en persoonlike groei te verseker. Die leierskapstyl is ook deel van die onderneming se identiteit en gevolglik die interne produk.

Die onderneming se leierskapstyl verwys volgens Sutherland en Canwell (1997:284) na die manier waarop individuele bestuurders personeel bestuur. Dit beteken dat personeel bestuur word met onder andere respek, emosie, vertrouwe en lojaliteit. Die aard van die onderneming se kultuur en leierskapstyl het ook 'n wedersydse invloed op mekaar. Die onderneming moet daarom bepaal watter leierskapstyl gebruik moet word en wat die effektiëste sal wees in die interne kultuur (Belbin, 1997:106).

Griffin (1999:475–476,527) verduidelik verder dat leierskap die vermoë is om 'n onderneming se doelwitte te help vorm, personeel te motiveer om dit na te streef en 'n ondernemingskultuur te help skep. Leiers kan die gedrag van ander beïnvloed sonder om dwang te gebruik. Informele leiers het dieselfde uitwerking op personeel se optrede, maar hierdie vermoëns word nog nie formeel deur ondernemings erken nie. Indien 'n formele leier of bestuurder nie die vermoë het om personeel te lei nie, tree 'n informele leier dikwels na vore. Informele leiers kan 'n bate vir ondernemings wees indien hulle na dieselfde doelwitte as die onderneming streef.

West-Burnham en O'Sullivan (1998:84–127) stel voor dat bestuur personeel moet bestuur soos hulle bestuur wil word. Bestuurstylteorieë is op twee faktore gebaseer: verhoudings- en taakoriëntering. Dit beteken dat die mate van persoonlike interaksie en taakbetrokkenheid vergelyk word. Die persone betrokke en die spesifieke situasie,

kultuur en taak op hande het 'n invloed. Die leier of bestuurder se sterk en swak punte moet ook in gedagte gehou word. Die mate waartoe die personeel positief reageer, kan 'n aanduiding van die bestuurder se poging wees.

Elke bestuursrol vereis 'n mate van outoriteit en leierskap. Sutherland en Canwell (1997:284) verduidelik dat personeel wat by ondernemings betrokke raak hulle onafhanklikheid prysgee. Dit impliseer dat personeel nie meer net as individue optree nie, maar nou deel van die groep vorm wat gelei en bestuur moet word. Die mate waartoe ondernemings hulle outoriteit bestuur, het 'n direkte invloed op interne verhoudings. Bestuur moet dus bewus wees van personeel se behoeftes en verwagtinge wanneer 'n leierskapstyl gekies word.

Brown (1998:171) sê verhoudingsbemaking is 'n teenoutoritêre bestuursmaatreël. 'n Outokratiese leierskapstyl is dus nie geskik vir die implementering van interne bemaking nie. Heil *et al.* (1999:211) voeg by dat bestuurders wat poog om die omgewing te beheer dikwels die geleentheid verbou om innovasie tot stand te bring. So leer bestuurders dan nie werklik hoe om leiding te neem nie.

### **3.3.3.1 Keuse van 'n leierskapstyl**

Leierskapstyle is volgens Williams (2000:709) voorskriftelik, ondersteunend of prestasiegeoriënteerd. Hy (2000:721–722) noem ook die visionêre styl van leiers wat 'n positiewe beeld skep van die toekoms en personeel motiveer om daarheen te beweeg. Dié leiers is charismaties, transformerend of veranderend. Daar is 'n besondere band tussen hulle en die groep wat hulle volg.

Een van die eerste aspekte waaraan bestuur aandag moet skenk, is om te sorg dat die regte leierskapsisteem bestaan. 'n Effektiewe sisteem behels persone in verskillende hiërargiese posisies. Leiers moet op informele en formele vlak erken word. Die sisteem moet die nodige aanpassings en veranderings kan maak wat op moontlike veranderings in die ondernemingsomgewing volg (Pretorius, 2001:4–6).

Personeel se bestuursvaardighede en leierskapstyl moet aanpasbaar wees by veranderings in die onderneming. Indien personeel werklik bereik wil word, moet bestuur goed opgelei wees om klimaat en spangees te monitor en daarby aan te pas (Johnson, 2001:39–40). Vir doeleindes van hierdie studie word daar na deelnemende en motiverende leierskapstyle gekyk.

### **3.3.3.2 Deelnemende leierskapstyl**

Om personeel by bestuur te betrek, is eerder 'n ondernemingsingesteldheid as 'n bestuurstegniek. Macdonald (1998:14–18) sê toekomstige suksesvolle leiers en bestuurders sal in staat wees om 'n omgewing te skep waar personeeldeelname in alle besluite plaasvind.

Die sleutel tot suksesvolle leierskap en bestuur lê volgens West-Burnham en O'Sullivan (1998:14, 79) in die manier waarop vaardighede van alle personeel gekombineer word om die onderneming se probleme op te los. Wat hiermee verband hou, is tot hoe 'n mate personeel bemagtig word om verantwoordelikheid te neem in die werksituasie.

Volgens die beginsels van deelnemende bestuur en personeelbemagtiging, word personeel se betrokkenheid in die bestuursproses vereis. Bestuurders kan hulle styl volgens werknemers se volwassenheid aanpas. Dié styl bepaal verder dat namate ondergeskiktes meer volwasse word, die mate van direkte beheer en toesig moet afneem (Kruger, 1996:366). Dit impliseer dat die effektiwiteit van die deelnemende bestuursbenadering sal verhoog namate personeel meer volwasse word. Implementering van interne bemaking deur middel van hierdie leierskapstyl en bestuursbenadering, kan vir die onderneming die beste resultate lewer.

Deelnemende bestuurstyl impliseer meer verantwoordelikhede aan personeel en die mate waarin hulle dit aanvaar, speel ook 'n rol. Bestuur se leierskap verbeter deur uitdagings aan personeel te stel. Volgens Sebolo (2000:48–49) word personeel gemotiveer deur bestuurders wat op so 'n wyse by hulle werk betrokke is. Dit

impliseer wedersydse deelname. Bestuur verwag nie net deelname van personeel nie, maar stel belang in en is betrokke by individuele werknemers.

### **3.3.3.3 Motiverende leierskapstyl**

Nie alle werknemers is opgelei of gemotiveer om bemarkingsgeoriënteer te werk of te dink nie. Bestuur moet poog om alle afdelings en ondernemingsdienste markgeoriënteer te kry. Elke werknemer moet beseef dat dit wat hy/sy doen die verbruiker kan beïnvloed (Kotler, 1997:20). Bestuur moet die vermoë hê om personeel tot hierdie mate te beïnvloed of motiveer (sien 2.2.2).

Hill (2000:45–52) beweer mense praat nie maklik oor hulle ware behoeftes en verwagtinge nie. Hierdie uitdaging beteken bestuur moet bepaal wat werknemers motiveer om te verseker dat almal die bemarkingskonsep uiteindelik nastreef.

Wanneer personeel se persepsies en sienings van werk ondersoek word, help dit om hulle te motiveer om betrokke te raak. Opleiding en ontwikkeling word ook effektief gebruik om hulle te motiveer om uitdagings te aanvaar. As bestuurders verstaan hoe personeel gemotiveer word, kan hulle personeel beter bestuur. Volgens Pounder (1998:21–24) bestaan die volgende personeelpersepsies:

- Werk is 'n las en sleg;
- Werk is 'n gewoonte en sosiaal aanvaarbare gedrag; of
- Werk is 'n loopbaan met gepaardgaande status en mag.

Motivering, volgens Williams (2000:648, 676–679), is dit wat personeel dwing om hulle pogings in 'n bepaalde rigting te stuur om uiteindelik 'n doelwit te bereik. Die doelwitbestuursteorie sê mense is gemotiveer tot die mate wat hulle uitdagende doelwitte aanvaar. Terugvoer oor vordering is ook motivering. Doelwitstelling is een van die maklikste en eenvoudigste maniere om personeel te motiveer.

Robbins en Coulter (1996:530–558) voeg by motivering is ook personeel se bereidwilligheid om baie opofferings ter wille van ondernemings- en persoonlike

doelwitbereiking te maak. Die volgende voorstelle word samevattend gemaak om 'n motiverende omgewing vir personeel te skep. Bestuur moet:

- Personeel se individuele verskille erken;
- Die regte personeel in die regte werk plaas;
- Doelwitstellingsmetodes gebruik;
- Seker maak dat die doelwitte as bereikbaar ervaar word;
- Individuele belonings skep;
- Personeelbelonings aan individuele prestasie koppel;
- Seker maak daar is regverdigheid en balans in die motiveringsprogramme; en
- Nie geld as motiveringsinstrument ignoreer nie.

Of die geselekteerde versekeringsondernemings daarin slaag om die onderneming se gekose kultuur en leierskapstyl effektief aan die interne mark te bemark word in afdeling 3.4.2 bespreek.

### **3.3.4 Opleiding en ontwikkeling**

Wanneer voornemende en huidige personeel genader word om in die ondernemingsidee in te koop, moet die mate waartoe en manier waarop personeelopleiding en -ontwikkeling plaasvind ook opgeweeg word. Die manier waarop dit gedoen word in die geselekteerde versekeringsondernemings word in afdeling 3.4.3 bespreek.

Die primêre doel van opleiding en ontwikkeling is volgens Stewart (1999:140) die ontwikkeling van menslike hulpbronne se potensiaal. Dit impliseer dat opleiding tweeledig voordeel aan beide die onderneming en die personeel kan gee. Uit die sisteembenadering word aanvaar dat albei partye se doelwitte bereik sal word en dat hulle bevoordeel sal word (sien afdeling 1.3.3.5).

### 3.3.4.1 Opleiding en ontwikkeling as mededingende voordeel

Ondernemings kan 'n sterk mededingende voordeel verkry deur die opleiding van personeel. Beter opgeleide personeel het volgens Kotler (1997:383) die volgende vyf eienskappe :

- Bevoegdheid (die nodige vaardighede en kennis);
- Beleefdheid (vriendelikheid, hoflikheid en bedagsaamheid);
- Geloofwaardigheid (werknemers is betroubaar);
- Hulpvaardigheid (met klante se behoeftes en navrae); en
- Kommunikasievaardighede (om klante se behoeftes te verstaan).

Baker (2000:45) beaam hierdie siening en stel dat kennis in die toekoms die mededingende voordeel aan ondernemings sal gee. Ondernemings wat 'n interne kultuur van leergierigheid ontwikkel, het 'n voorsprong. Die onderneming moet sy personeel motiveer om hulle leerkapasiteit te ontwikkel deur deurlopende opleiding- en ontwikkelingsgeleenthede te bied. Kennis kan oorgedra word terwyl personeel werk en toepassing van die kennis is ook moontlik in die werksituasie.

### 3.3.4.2 Tipes opleiding

Volgens Peck *et al.* (1999:310–311) is daar twee oorkoepelende tipes opleiding. Die een is informeel waar gebeure in die omgewing bydra tot opleiding. Dit beteken dat werknemers probeer bepaal wat hulle moet doen om in die onderneming te “oorleef”. Die tweede is formele opleidingsprogramme wat die onderneming aanbied om werknemers formeel te sosialiseer. Dit sluit die nodige vaardighede ten opsigte van dienslewering en tegniese vaardighede, ondersteuningsisteme en bestuurstrukture in. Hierdie programme moet deurlopend plaasvind.

Peck *et al.* (1999:310–311) verduidelik nuwe personeel moet deeglik voorberei word vir hulle bydrae tot die onderneming. Die aanvanklike indiensnemingstydperk lê dikwels die grondslag vir hulle houding en gesindheid. Volgens Cahill (1995:43–52)

moet die werksomgewing waarheen personeel terugkeer ná opleiding die oriëntering ondersteun wat ontvang is.

Personeel moet in die opleidingsessies geleer word om verbruikersbehoefes in alles in ag te neem. Leer tydens opleiding vereis deelname. Opleiding omsluit tegnologie, beskikbare tyd, nodige hulpbronne en werknemers se bereidwilligheid om te leer (Long & Lucia, 2000:16).

Nuwe vaardighede het volgens Baker (2000:204) groot waarde vir die onderneming en die individu. Die opleidingsprogramme strek dus tot die onderneming se voordeel wat betref produktiwiteitsverhoging en vir personeel wat betref hulle markwaarde.

Stewart (1999:86–87) verduidelik dat personeelontwikkeling deel moet wees van die “verkoopskontrak” tussen die onderneming en die personeel. Die onderneming moet opleiding verskaf om te verseker dat personeel aan sy verwagtinge kan voldoen. Veranderende tegnologie en wetgewing vereis dat personeel voortdurend heropgelei word om te verseker dat hulle op hoogte bly. So ook kan bestuur se vaardighede met aktiewe leerprosesse en mentorprogramme ontwikkel word.

Volgens Kerr (1997:187) is opleidingsinisiatiewe al wat die gaping oorbrug tussen dit wat van personeel verwag word en dit wat hulle kan bied. Opleiding en ontwikkeling is ook noodsaaklik omdat dit aan personeel toegang gee tot inligting en vaardighede wat groter werksbevrediging bied. Dit maak personeel meer dinamies en aansienlik meer tevrede met hulle werk (Sutherland & Canwell, 1997:19–20).

### **3.3.4.3 Opleiding- en ontwikkelingsvriendelike ondernemings**

Aangesien opleiding een van die interne produkelemente is waarin personeel moet inkoop, moet 'n opleidingsvriendelike onderneming geskep word. Baker (2000:246–247) verduidelik dat 'n legerigte onderneming een is vir wie dit waardevol is om kennis te skep, te verwerk en te behou. Hierdie kennis word op sy beurt omskep in innoverende idees en produkte en verhoogde prestasie.

West-Burnham en O'Sullivan (1998:22, 46 & 108) redeneer dat die onderneming basiese beginsels moet inkorporeer om dit 'n leeromgewing te maak. Omdat leer 'n subjektiewe proses is en uit 'n reeks veranderlikes bestaan, moet die omgewing effektief bestuur word. Beginsels soos 'n verbintenis tot die ontwikkeling van die individu moet 'n prioriteit wees. Die onderneming se missie, visie en strategieë moet ook met hierdie beginsels ooreenstem.

Opleiding kan ook kreatiwiteit en probleemoplossingstegnieke ontwikkel. Dit kan dien as 'n bate vir personeel en die onderneming. Personeel moet leer hoe om hierdie vaardighede te ontwikkel en dit aan bestuur en kollegas te kommunikeer (Coade, 1997:36).

Pedler, Burgoyne en Boydell (1994:4–5) sê ondernemings moet selfontwikkeling inisieer sodat personeel aangemoedig word om bruikbare vaardighede en kwaliteite te ontwikkel. Die aanmoediging van so 'n leeromgewing help personeel om verantwoordelikheid te neem vir hulle opleiding en selfontwikkeling.

Personeelontwikkelingsprojekte van ondernemings moet ook ruimte laat vir kreatiwiteitsontwikkeling. Dit kan tyd neem om personeel te kry om innoverend en kreatief te dink. Hierdie paradigmaskuif kan plaasvind met deurlopende opleidings- en ontwikkelingspogings (Coade, 1997:110).

#### **3.3.4.4 Verhoudingsopleiding**

Personeel kan ook ontwikkel word deur opleiding in interpersoonlike verhoudings. So word hulle geleer om mekaar met die respek te behandel waarmee hulle behandel wil word. Hierdie opleiding lei daartoe dat personeel ook eksterne klante met dieselfde gesindheid behandel (Anon., 1995:22). Die ontwikkeling van hierdie interpersoonlike kommunikasievaardighede is dus ook deel van die onderneming se interne bemarkingspoging.

Personeel wat fokus op verhoudings in en om die onderneming, bring 'n besondere vaardigheid daarheen. Gutek en Welsh (2000:215–296) sê bestuur moet opleidings- en ontwikkelingspogings inisieer om hierdie vaardigheid te ontwikkel.

### 3.3.4.5 Opleidingsbestuur

Kotler (1997:75) sê hulpbronne soos materiaal, toerusting, ruimte en instruktors maak opleiding duur, maar die waarde van suksesvolle opleiding moenie onderskat word nie. Menslike hulpbronne kan deur opleiding beter ontwikkel word.

Ontwikkeling van personeel kan volgens West-Burnham en O'Sullivan (1998:154–157, 171) in die volgende fases verdeel word:

- Aanvanklike kontakmaking en verbintenis;
- Stel van persoonlike doelwitte;
- Persoonlike ontwikkeling en nastreef van doelwitte; en
- Deurlopende persoonlike ontwikkeling.

Bestuursontwikkeling is 'n bewuste, sistematiese proses om bestuurspersoneel ook te ontwikkel. Stewart (1999:227–283) verduidelik verder dat opleiding oor die algemeen gesien moet word as 'n manier waarop personeel van alle vlakke bemagtig word om tot ondernemingsukses by te dra.

Kerr (1997:80–88) stel dat bestuur in die aanvanklike indiensopleidingstadium personeel kan identifiseer wat leidinggewende rolle kan speel. Diegene wat reeds in bestuursposisies is kan ook opleiding kry om te verseker dat hulle hul leierskapkwaliteite ontwikkel. Indien ondernemings bereid is om tyd en energie in personeel te belê, kan hulle die onderneming se verwagtinge én hulle eie oortref.

Personeel moet ontwikkeling as persoonlik ervaar en hulle verwagte betekenis uit die ervaring kry. Net soos die onderneming spesifieke aandag aan verbruikersbehoefte moet gee, moet die unieke behoeftes van personeel bevredig word. Individuele

ontwikkelingsprogramme vir personeel moet volgens die funksionele vereistes van hulle werk en persoonlike ontwikkeling uitgewerk word (Gordon, 1998:274).

### **3.3.4.6 Opleiding- en ontwikkelingsprosesse**

Opleiding en ontwikkeling is deel van die interne produk wat aan personeel verskaf word. Indien hulle nie basiese vaardighede het nie, kan die onderneming nie winsgewend wees nie. Basiese vaardighede is onder andere besluitneming, probleemoplossing en bestuur van die interne kultuur wat nodig is om insette effektief in uitsette te omskep (Williams, 2000:322).

Chaston (2000:200) stel voor dat ondernemings die volgende proses volg om te verseker dat personeel die nodige vaardighede het en verstaan waaroor interne bemarking en verhoudingsbemarking gaan:

- Inwerkingstelling van 'n verpersoonlikte interne klantebevreidigingsprojek;
- Intradepartementele spanwerkprojekte om interne klantebewusmaking te vestig;
- Spanwerkprojekte om eksterne klantebewusmaking te vestig;
- Verkryging van topbestuur se ondersteuning vir verbruikersfokus; en
- Interdepartementele spanwerkprojekte om alle klante se behoeftes te bevredig.

Deur hierdie stappe word personeel bewus van interne én eksterne klante se behoeftes. Volgens Pitt (2000:147) is daar 'n nuwe verbruikerkoopfase wat ook op interne klante toegepas kan word, naamlik bewuswording van behoeftes, ontwikkeling van produkspesifikasies, soeke na en evaluering van verskaffers, en verkoopsterugvoer. Kennis van hierdie fases is ook vir personeel noodsaaklik.

Opleiding moet as 'n deurlopende proses gesien word wat met oriëntering begin en met aftrede eindig. 'n Oriënteringsprogram lei tot sosialisering van die werknemer in die ondernemingsopset. Bemarkingsoriëntering is noodwendig deel hiervan. Ondernemings gebruik opleiding as 'n interne bemarkingsmetode, en evaluering en opvolging is deel van hierdie taak. So word verseker dat ondernemings wel hulle doelstellings bereik (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001:207).

Volgens Stewart (1999:99–113, 216) is begrip van die individuele leerproses noodsaaklik vir personeelontwikkeling en gevolglike doelwitbereiking. Ondernemings het hierdie kennis nodig om te verseker dat personeel verstaan wat interne bemerking vereis. Dit hou vir ondernemings 'n uitdaging in omdat die meeste van hulle sukkel om die teoretiese perspektiewe in die praktyk toe te pas en oor te dra.

Samevattend gee Hult (1995:275) 'n praktiese proses vir die personeelopleiding en -ontwikkeling. Hierdie proses verseker dat personeel van begin tot einde blootgestel is aan die beginsels van die bemerkingskonsep. Die proses verloop as volg:

- Tydens werwing en keuring moet bepaal word of potensiële personeel die ondernemingsdoelstellings sal kan verwesenlik;
- Gedurende indiensneming en oriëntering behoort bemerkingsoriëntering plaas te vind om te verseker dat personeel die bemerkingskonsep begryp;
- Praktiese en teoretiese opleiding behoort gedoen te word sodat personeel verstaan watter invloed hulle werk op die verbruiker het; en
- Voortdurende opleiding verseker dat personeel steeds die bemerkingskonsep aanhang en toepas.

### **3.3.5 Werknemerondersteuningsdienste**

Ivancevich (1998:478) stel dat ondernemings hierdie dienste moet vestig omdat dit personeel se produktiwiteit en werkstevredenheid positief beïnvloed. Dit is ook deel van die interne produk. Daar moet ook besluit word hoe die dienste aan personeel bemark moet word, sodat hulle kan bepaal hoe hulle daarvan gebruik kan maak.

Hierdie personeelgeoriënteerde optrede sal personeel meer verbruikersgeoriënteerd maak. Sulke personeel is volgens Lamb *et al.* (1994:12) baie waardevol. Verbruikers se enigste kontak met die onderneming is dikwels net met die personeel.

Interne personeelondersteuning is dus die sleutel tot verbruikerstevredenheid (Buttle, 1996:57). Indien personeel tevrede is met die kwaliteit van interne diens, kan die diens wat aan eksterne klante gelewer word ook goed wees.

Weinstein en Johnson (1999:177) verduidelik dat 'n werknemersentrum ontwikkel kan word om aan personeel die nodige ondersteuning te bied. Terugvoer kan aan hulle verskaf word oor onder andere:

- Algemene salarissake;
- Sake soos belasting, persoonlike inligtingsverandering en direkte deposito's;
- Algemene bestuursbeleid;
- Menslike hulpbronprosedures, soos personeeloorplasing; en
- Vergoedingsprogramme.

Verdere ondersteuning is 'n mentorsisteem wat verseker dat nuwe werknemers die onderneming se waardes en visie verstaan, en dit ruim moontlike onsekerheid uit die weg (Peck *et al.*, 1999:311). Dit is ook 'n tipe interne bemarking aan personeel omdat dit nuwe personeel oorreed om in te koop in die onderneming se interne produk.

Griffin (1999:352–368) sê personeel kan ook ander ondersteuningsfunksies benut, soos posanalise, werksbeskrywing, posspesifikasies, personeelbeplanning, opleiding- en ontwikkelingsprojekte, prestasie-evaluering en vergoedingspakkette. Al hierdie funksies is deel van die interne produk wat aan personeel bemark moet word.

### **3.3.6 Personeelvergoeding**

Vergoeding as personeelfunksie behels die ruil van salarisse, lone, bonusse en kommissie vir prestasie. Ander niefinansiële belonings soos aanprysing en erkenning is ook vergoeding. Die doel van vergoeding is om 'n sisteem te skep wat personeel en onderneming aanvaar. Ivancevich (1998:338) sê vergoeding moet regverdig, relevant, koste-effektief, veilig, aansporinggewend en vergelykbaar wees.

Kerr (1997:31) voer aan vergoeding is die gevolg van goeie prestasie. Werksbevrediging en respek is aansporings tot hierdie beloning. Personeel moet bepaal watter mate van opoffering vir hierdie beloning regverdig en aanvaarbaar sal wees. Hoofstuk 4 (sien afdeling 4.4) bespreek hierdie aspek volledig.

Oor beloning noem Sutherland en Canwell (1997:277–278) dat ondernemings altyd met personeel moet kommunikeer oor hulle wedersydse verwagtinge. Personeel moet sien hoe hulle opofferings en bydraes verander kan word in belonings. Belonings moet terselfdertyd personeelbehoefte bevredig, en in geldterme én werksbevrediging, persoonlike ontwikkeling en erkenning beslag kry. Die mate waarin dit in die geselekteerde versekeringsondernemings gebeur word in afdeling 3.4.4 van die empiriese bevindinge bespreek.

### **3.3.6.1 Vereistes van beloningstelsels**

Griffin (1999:368) sê vergoeding is 'n belangrike deel van die onderneming-personeel-verhouding. Daar moet basiese vergoedingsvlakke wees wat aan personeel die nodige inkomste vir 'n redelike kwaliteitlewe gee. Hierna moet individuele bydraes in ag geneem word volgens die waarde wat tot die onderneming toegevoeg word. As ondernemings nie ten eerste 'n redelike basiese salaris aanbied nie, sal personeel ander werk soek.

Vergoeding bepaal dikwels die manier waarop personeel hulleself na waarde skat. Om die onderneming se vergoedingstruktuur direk met die ondernemingstruktuur te vergelyk, moet personeel weet of hulle vergoeding regverdig is. Hulle vergelykende waarde met ander personeel moet ook regverdig wees. Hulle moet die invloed van verantwoordelikheid, kennis, produktiwiteit, vermoëns en bestuursaktiwiteite ook in gedagte hou wanneer vergoeding teen opoffering opgeweeg word (Sutherland & Canwell, 1997:20).

Deel van 'n onderneming se verkoopstrategie is die bepaling van die waarde wat personeel moet toevoeg om produkkoste te dek. Dit impliseer dat individuele insette

en bydraes bepaal moet word om te kyk of die beloning in verhouding is. Wedersydse waarde moet dus voortdurend verskaf word, anders werk die verhouding nie vir enige van die partye nie. Personeel moet ook gelei word om persoonlike waarde uit hulle bydraes tot die onderneming se bestaan en ontwikkeling te put. Hierdie pogings kweek weer lojaliteit en verbintenis (Gordon, 1998:273).

Heil *et al.* (1999:225–227) beaam hierdie standpunte en voeg by dat al ontvang personeel groot markverwante vergoedingspakkette, maar voel hulle word onregverdig behandel, het die beloningstelsel 'n negatiewe effek op motivering. Die gebruik van ander ekstrasieke meganismes soos byvoordele, bevordering, erkenning, kritiek, straf en sosiale aanvaarding het ook 'n invloed op personeel. Intrinsieke belonings is onder andere doelwitbereiking, kennisverwerwing, selfbestuur, groter selfvertroue en respek, persoonlike groei en werkstevredenheid.

Maddock en Fulton (1998:38–59) staaf hierdie siening en voeg by dat bestuurders nie geld as 'n motiveerder moet sien nie, maar bloot as 'n faktor om te onthou. Ander faktore is geldlus, status en verhoudings. Wanneer personeel by ondernemings betrokke raak, vereis hulle meer as 'n salaris. Die skrywers (1998:113) stel dat personeel ook sekere waarborge, sekuriteit, vakansie, regverdige behandeling en bedagsaamheid vereis. Om in die mark mee te ding, moet ondernemings hierdie vereistes nakom om kwaliteitpersoneel te lok. Fisiese vereistes word wel aan ondernemings gestel in ruil vir personeelofferings, maar personeel vra ook emosionele en geestelike behoeftebevrediging.

Beloningstelsels vereis duidelike doelwitte, deurlopende ontwikkeling en leergeleenthede, gedeelde verantwoordelikheid en rekenskap. Merietestelsels kan volgens Heneman en Seltz (1999:97) baie effektief wees, maar elke onderneming se unieke omstandighede moet eers deeglik bestudeer word voordat dit geïmplementeer word. Sekere personeel funksioneer byvoorbeeld nie so goed in 'n mededingende omgewing nie. Terselfdertyd kan innovasie en kreatiwiteit daaronder lei.

Volgens Ferrell *et al.* (1994:193) moet beloningsprogramme aan die implementering van die bemarkingstrategie gekoppel word. Die mate waartoe personeel aan bemarkingsverwagtinge voldoen, is 'n aanduiding van die beloning wat hulle moet ontvang. Personeel kan ook volgens bevoegdheid beloon word. Individuele eienskappe, vaardighede, ervaring, inisiatief, kreatiwiteit, invloed en leierskap speel ook 'n rol. Ondernemings moet verseker dat hierdie personeel wel die nodige verwagtinge realiseer, en die waarde wat hulle toevoeg en die beloning moet ooreenstem.

Heneman en Seltz (1999:3–6) voeg by dat merietebeloning personeel volgens optrede beloon vir opofferings — nie volgens tradisionele verwagtinge nie. Groter salarisse word nie noodwendig betaal omdat personeel moet voorberei vir aftrede nie, maar prestasie en resultate word direk gekoppel aan dit wat personeel huis toe neem.

Kerr (1997:9–11) waarsku dat ondernemings nie naïef moet wees om te dink personeel verstaan nie die motief vir die gekose beloningstelsel nie. As hulle probeer om personeel met die beloning-en-strafmetode te motiveer, kan hulle verwag dat personeel hulle sal wantrou, en eerstens na hulleself sal omsien. Indien ondernemings van personeel spontaneïteit, toewyding, lojaliteit en aanpasbare kreatiwiteit verwag, moet hulle die voorbeeld stel met 'n toepaslike beloningstelsel.

### **3.3.6.2 Soorte beloningstelsels**

Uit die bespreking van die vereistes van beloningstelsels kan afgelei word dat verskillende ondernemings verskillende stelsels sal kies. Hierdie stelsels is volgens Ivancevich (1998:368–399) aansporingskemas soos merietevergoeding en individuele en groepaansporings. Indirekte finansiële aansporings is mediese versekering, pensioenfondse, werkloosheidsversekering en onthaaltoelae. Heneman en Seltz (1999:99) voeg bevorderingsgeleentheid, niegeldelike belonings en kommissie by.

Ekstrinsieke aansporings soos kommissie en bonusse is volgens Heil *et al.* (1999:230–231) nie altyd goeie personeelmotiveerders nie. Dit skep 'n meganiese beeld van die werksomgewing en 'n presedent waar prestasie gestraf of beloon word. Dit leer personeel dat hulle net op korttermynresultate moet fokus eerder as op die langtermynvisie van die onderneming. Hulle se verbintenis tot die onderneming word dus ondermyn omdat die fokus op belonings val eerder as op die werk self en op innovasiemoontlikhede.

Emosionele of intrinsieke belonings is die positiewe gevoel wat personeel ervaar as hulle presteer in hulle werk. Ekstrinsieke belonings, daarenteen, word formeel deur die onderneming gegee. Indien alle personeel glo dat dit wat hulle doen tot die regte intrinsieke én ekstrinsieke belonings sal lei, sal hulle presies opoffer wat nodig is om dit te kry (Kilman, 1994:151–152).

Prestasieverwante beloningstelsels het besliste voordele vir ondernemings, byvoorbeeld beter produktiwiteit. Dit kan ook nadele vir die onderneming inhou. Heneman en Seltz (1999:58) waarsku dat klem op prestasie intrinsieke motiveerders verdring. Personeelsamewerking en selfbeeld verlaag en werksbevrediging kan ook daaronder ly. Ondernemings moet dus die voor- en nadele van enige vergoedingskema noukeurig opweeg.

West-Burnham en O'Sullivan (1998:172) sê ondernemings moet verseker dat aansporings nie tot negatiewe reaksies lei nie. Die beste aansporings het hoë statuswaarde, maar lae geldwaarde. Kontantbonusse is dus dikwels nie motiverend nie, omdat dit as deel van die salarispakket gesien word. Kommissie kan as motivering dien, maar moet uit korttermynsiklusse bestaan. Aansporingskemas moet op 'n maksimum van twee maande bepaal word.

Kerr (1997:16) sê aansporings verander nie noodwendig personeel se optrede nie. Eksterne beloning bring nie altyd groter verbintenis tot ondernemingsdoelwitte of waardes nie. Osenton (2002:141) sê al hoe meer ondernemings besef personeel moet oorreed word om te deel in die onderneming se finansiële doelwitte. Die strewe na hierdie doelwitte word die uitdaging en dien as motivering. Meer ondernemings

verwerp dus tradisionele vergoedingstelsels en moedig entrepreneurstelsels aan. So word die beste talent in die mark gelok en behou (Kerr, 1997:107).

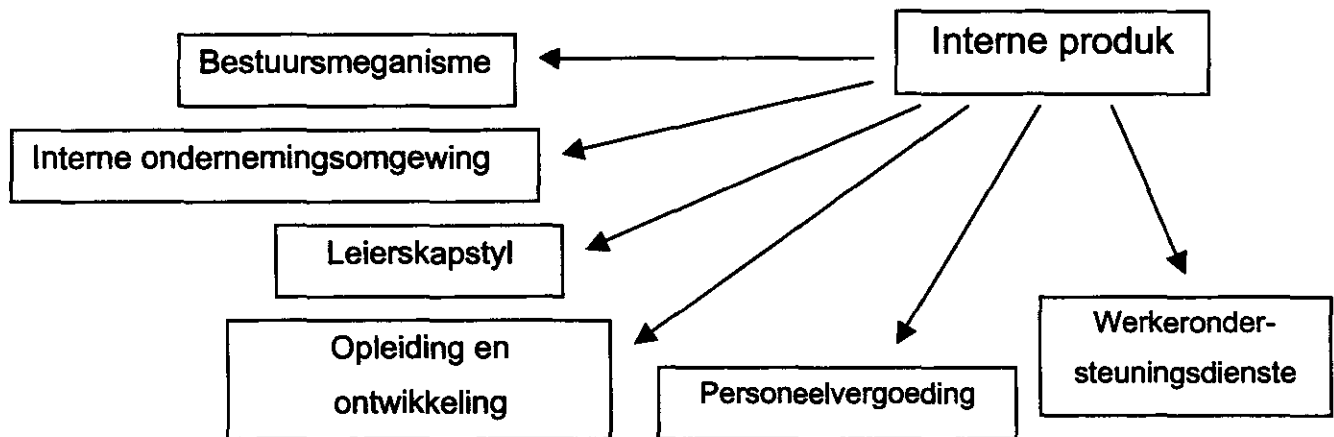
Ander finansiële en administratiewe belonings, buiten salarisse, wat personeel kan ontvang, is volgens Ulrich (1997:100) opsommend:

- Werksvoordele soos mediese en pensioenfondse;
- Belasting- en finansiële advies en hulp;
- Eienaarskap deur aandelemoontlikhede; en
- Ontwikkeling en opleidingsgeleentede.

Kerr (1997:18–25) som die eienskappe van personeelvergoeding só op :

- Salarisse en lone is nie noodwendig 'n motiveerder nie;
- Belonings kan strafmatig wees, aangesien die persoon wat nie “gewen” het nie, nie die beloning ontvang nie;
- Belonings kan verhoudings versuur as gevolg van onderlinge mededinging;
- Belonings soos vaste salarisse ontmoedig risikoneming, kreatiwiteit en innovasie;
- Belonings kelder soms persoonlike belangstellings en behoeftes. Werklike potensiaal word dus nie ontwikkel nie;
- Belonings dien dikwels as afpersing; en
- Belonings is dikwels slegs 'n tydelike en korttermyn-toegewing.

'n Onderneming se beloningstelsel is deel van die interne produkelemente wat met interne bemarking aan personeel bemark word. Al hierdie elemente moet bepaal en bestuur word volgens wat aan die personeel bemark wil word. Dit sluit waardes, kultuur, leierskapstyl, opleidingsinisiatiewe, ondersteuningsdienste en vergoeding in (sien diagram 3.4).

**Diagram 3.4: Die interne produk**

Bron: Aangepas uit Kerr (1997:80-88); Gordon (1998:274); Robbins en Coulter (1996:530-558).

### **3.4 Empiriese bevindings oor interne produkelemente by versekeringsondernemings**

Die interne produkelemente in die vraelys is verdeel in bestuursmeganismes, kultuur en leierskapstyl, opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste, en vergoeding. Die resultate van die empiriese bevindinge van die vier subskale word afsonderlik in afdelings 3.4.1 tot 3.4.4 bespreek.

Soos in hoofstuk 2 aangetoon, is respondente gevra om die items aan die hand van 'n vierpunt-Likertskaal te evalueer deur aan te toon tot watter mate die items tans in hulle ondernemings van toepassing is, en die ideale mate waarin hulle behoort te wees. Die gemiddelde waarde van die items is telkens vir elke respondent bereken om sodoende die relevante subskaal te bereken. Dit is vir die a-gedeelte sowel as die b-gedeelte van die vraelys gedoen. Die a-waardes in die vraelys dui op die mate waartoe die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waartoe hulle van toepassing behoort te wees. Vervolgens is die a-gedeelte van die betrokke subskaal van die b-gedeelte afgetrek om sodoende 'n verskiltelling te bepaal tussen wat as ideaal gesien word en wat tans in die

onderneming gebeur. Hierdie a- en b-waardes is vervolgens gebruik in die berekening van die effekgroottes soos gesien in tabelle 3.2, 3.5, 3.8 en 3.11.

Tabelle 3.2, 3.5, 3.8 en 3.11 weerspieël die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op die relevante subskaal. Al vyf die ondernemings se d-waardes is groter as 0.8 in 3 van die subskale. (Afdeling 3.4.4 se d-waardes verskil hiervan en word afsonderlik bespreek). Die d-waardes groter as 0.8 dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items tans op die ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees.

### 3.4.1 Empiriese bevinding oor die bestuursmeganismes

Met items 4–18 van die vraelys is respondente gevra om die bestuursmeganismes as deel van die interne produkelemente van hulle ondernemings te evalueer.

**Tabel 3.1: Items wat die bestuursmeganismes geëvalueer het**

| Nr. | Item  |
|-----|---|
| 1.  | Ek is opgewonde oor die onderneming se toekoms.   |
| 2.  | Die personeel is toegerus vir die onderneming se toekoms.                                     |
| 3.  | Ek dra by tot die onderneming se sukses deur aan verbruikers se behoeftes te probeer voldoen. |
| 4.  | Die pos voldoen aan al my verwagtinge.  |
| 5.  | My toekomsplanne pas in by die onderneming s'n.   |
| 6.  | My godsdienstige waardes word in die onderneming geakkommodeer.                               |
| 7.  | Ek dink bestuur tree altyd eties en regverdig op.   |
| 8.  | Ek word toegelaat om te alle tye my eie oordeel te gebruik binne die bestek van my pos.       |
| 9.  | Ek en ander personeel word geforseer om by die reëls te bly.                                  |
| 10. | Personeel en bestuur werk goed saam in die onderneming en tree as 'n span op.                 |
| 11. | Ek is vry om skeppende denke in my werk toe te pas.   |

|     |   |
|-----|---|
| 12. | Ek dra daagliks die verbruikers se belange op die hart.                   |
| 13. | Die onderneming streef ten alle koste daarna om die beste te wees.        |
| 14. | Ek gee om vir die onderneming en my kollegas.                             |
| 15. | Ek sal die onderneming en dit waarvoor dit staan verdedig ten alle koste. |

Die items in tabel 3.1 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 4: Die mate waarin personeel “ingekoop” het in die ondernemingsvisie (sien afdeling 3.3.1.1).
- Item 5: Die mate waarin personeel die ondernemingsmissie ervaar (sien afdeling 3.3.1.2).
- Item 6: Die mate waarin personeel “ingekoop” het in die ondernemingsdoelwitte en –doelstellings, veral ten opsigte van personeel se fokus op eksterne verbruikers (sien afdeling 3.3.1.3).
- Item 7: Die mate waarin personeel “ingekoop” het in ondernemingsdoelwitte en –doelstellings, veral ten opsigte van interne verbruikerbehoeftebevrediging (sien afdeling 3.3.1.3).
- Item 8: Die mate waarin die onderneming se strategie inpas by personeel s'n (sien afdeling 3.3.1.4).
- Item 9: Die mate waarin personeel ervaar dat hulle etiese en religieuse waardes geakkommodeer word deur die onderneming (sien afdeling 3.3.2.1.1).
- Item 10: Die mate waarin personeel dink dat bestuur eties optree (sien afdeling 3.3.2.1.1).
- Item 11: Die mate waarin personeel se selfbeeld opgebou word as deel van die onderneming se waardes en beginsels (sien afdeling 3.3.2.1.2).
- Item 12: Die mate waarin personeel vertrou word as deel van die onderneming se waardes en beginsels (sien afdeling 3.3.2.1.2).
- Item 13: Die mate waarin personeel samewerking ervaar as deel van die onderneming se waardes en beginsels (sien afdeling 3.3.2.1.2).
- Item 14: Die mate waarin personeel vryheid het om kreatief en innoverend op te tree as deel van die onderneming se waardes en beginsels (sien afdeling 3.3.2.1.2).
- Item 15: Die mate waarin personeel verbruiker- en diensgeoriënteerd is as deel van die onderneming se waardes en beginsels (sien afdeling 3.3.2.1.2).

- Item 16: Die mate waarin personeel kwaliteitnastrewing as deel van die onderneming se waardes en beginsels ervaar (sien afdeling 3.3.2.1.2).
- Item 17: Die mate waarin personeel empatie as deel van die onderneming se waardes en beginsels ervaar (sien afdeling 3.3.2.1.2).
- Item 18: Die mate waarin personeel lojaal is teenoor die onderneming as deel van die onderneming se waardes en beginsels (sien afdeling 3.3.2.1.2).

**Tabel 3.2: Effekgroottes van response vir die subskaal oor bestuursmeganismes**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>6</sup> | Standaardafwyking <sup>7</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>8</sup> |
|---------------|----|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1             | 22 | 0.453                  | 0.394                          | 1.149***                             |
| 2             | 17 | 0.667                  | 0.314                          | 2.124***                             |
| 3             | 17 | 0.599                  | 0.734                          | 0.817***                             |
| 4             | 32 | 0.634                  | 0.528                          | 1.201***                             |
| 5             | 54 | 0.671                  | 0.499                          | 1.346***                             |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d≥0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

<sup>6</sup> Verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde). Die verskille van die gemiddeldes is almal positief wat daarop dui dat b-waardes groter as a-waardes is. Respondente het dus aangetoon dat hulle die onderliggende konsepte tans swakker ervaar as wat dit ideaal gesproke in hulle ondernemings van toepassing behoort te wees.

<sup>7</sup> Standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde).

<sup>8</sup> Effekgrootte (d-waarde) = verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes ÷ standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp.

### **3.4.1.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde ten opsigte van bestuursmeganismes**

Tabel 3.3 toon die individuele ondernemings se gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor bestuursmeganismes as interne produkelement. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om die praktiese beduidendheid van die verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings te toon. Die effekgroottes vir die onderskeie kombinasies se gemiddelde verskille verskyn ook in die tabel.

Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan. Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.01 is, kan die effekgrootte as klein gesien word. Dit dui daarop dat daar 'n klein verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is.

### **3.4.1.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes**

In tabel 3.3 kan gesien word dat al die kombinasies 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat die kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie. Daar is dus nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen wat die respondente voel oor die bestuursmeganismes as interne produk nie.

Die kombinasies waar onderneming 1 betrokke is, neig na groter d-waardes in vergelyking met die ander kombinasies, maar die effek is steeds minder as 0.5 en kan dus steeds as 'n klein effek gesien word.

**Tabel 3.3: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor die interne produk: bestuursmeganismes**

| Onder-nemings  | Gemiddeld <sup>6</sup> | Standaard-afwyking <sup>7</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>9</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>10</sup> |  |
|--|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|--|
| 1  | 0.453                  | 0.394                           | 0.01                          | 1 – 2                   | 0.423*                                |  |
| 2  | 0.667                  | 0.314                           |                               | 1 – 3                   | 0.290*                                |  |
| 3  | 0.599                  | 0.734                           |                               | 1 – 4                   | 0.357*                                |  |
| 4  | 0.634                  | 0.528                           |                               | 1 – 5                   | 0.430*                                |  |
| 5  | 0.671                  | 0.499                           |                               | 2 – 3                   | 0.133*                                |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                        |                                 |                               | 2 – 4                   | 0.065*                                |  |
|  |                        |                                 |                               | 2 – 5                   | 0.008*                                |  |
|  |                        |                                 |                               | 3 – 4                   | 0.068*                                |  |
|  |                        |                                 |                               | 3 – 5                   | 0.141*                                |  |
|  |                        |                                 |                               | 4 – 5                   | 0.073*                                |  |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

$${}^9 \eta^2\text{-waarde} = \frac{\frac{(n-k-2)}{n-k} F - 1}{\frac{(n-k+1)}{(k-1)} + \frac{(n-k-2)}{(n-k)} F}$$

Waar "n" die aantal waarnemings is, "k" die aantal groepe en "F" die variansieverhouding is.

<sup>10</sup> In die geval van meer as twee onafhanklike groepe word Cohen se d-waarde as volg bereken: "d" is die verskil tussen twee betrokke gemiddeldes gedeel deur die vierkantswortel van die gemiddelde kwadratiese fout.

### 3.4.2 Empiriese bevinding oor kultuur en leierskapstyl

Met items 19 tot 24 moes respondente kultuur en leierskapstyl as deel van die interne produkelemente van hulle ondernemings evalueer. Die items word in tabel 3.4 aangetoon.

**Tabel 3.4: Items wat kultuur en leierskapstyl geëvalueer het**

| Nr. | Item  |
|-----|---|
| 16. | Dit is vir my maklik om by die werk te gesels oor my gevoelens.         |
| 17. | Ons almal in die onderneming gee werklik om vir die verbruikers.        |
| 18. | Ons word toegelaat om die reëls te buig.                                |
| 19. | Ek voer maklik planne deur sonder toestemming.                          |
| 20. | Die bestuur se planne wat uitgevoer moet word, word duidelik deurgegee. |
| 21. | Die bestuur inspireer my om my beste te gee.                            |

Die items in tabel 3.4 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 19: Die mate waarin 'n interne kultuur van oop kommunikasie geskep is (sien afdeling 3.3.2.2.1).
- Item 20: Die mate waarin personeel deur die interne kultuur beïnvloed is om verbruikersgeoriënteerd te wees (sien afdeling 3.3.2.2.2).
- Item 21: Die mate waarin 'n kultuur geskep is waarin personeel aangemoedig word om kreatief en innoverend te wees (sien afdeling 3.3.2.2.3)
- Item 22: Die mate waarin 'n kultuur geïmplementeer is waar personeel bemaagtig word en verantwoordelikheid aanvaar (sien afdeling 3.3.2.2.4).
- Item 23: Die mate waarin bestuur 'n deelnemende leierskapstyl toepas (sien afdeling 3.3.3.2).
- Item 24: Die mate waarin bestuur 'n motiverende leierskapstyl toepas (sien afdeling 3.3.3.3).

**Tabel 3.5: Effekgroottes van response vir die subskaal oor kultuur en leierskapstyl**

| Ondernemings | N  | Gemiddeld <sup>o</sup> | Standaardafwyking <sup>r</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>o</sup> |
|--------------|----|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1            | 22 | 0.606                  | 0.557                          | 1.089***                             |
| 2            | 17 | 0.990                  | 0.447                          | 2.217***                             |
| 3            | 16 | 1.050                  | 0.999                          | 1.050***                             |
| 4            | 31 | 0.704                  | 0.564                          | 1.249***                             |
| 5            | 52 | 1.016                  | 0.805                          | 1.262***                             |

• d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d≥0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

#### 3.4.2.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde ten opsigte van kultuur en leierskapstyl

Tabel 3.6 toon die ondernemings se gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor interne kultuur en leierskapstyl. Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan.

Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.03 is, kan die effekgrootte as klein gesien word. Dit dui daarop dat daar 'n klein verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is.

#### 3.4.2.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes

In tabel 3.6 kan gesien word dat die kombinasies 1–4, 2–3, 2–4, 2–5, 3–4, 3–5 en 4–5 se d-waardes onder 0.5 is en 'n klein effek toon. Dit wys dat al hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie.

### 3.4.2.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes

Die meeste van die kombinasies waar onderneming 1 betrokke is, het matige effek d-waardes. Dit sluit kombinasies 1–2, 1–3 en 1–5 in. Onderneming 1 is klein. Ondernemings 4 en 1 het 'n klein effek getoon wat toon dat respondente in hierdie afdeling ongeveer dieselfde mate van ontevredenheid ervaar. Onderneming 4 se kombinasies met die ander drie se d-waardes is rondom 0.4.

Die gevolgtrekking is dat onderneming 1 se respondente sterker voel oor die items as die ander respondente. Dit blyk ook dat ondernemings 1 en 4 se respondente dieselfde voel oor die items. Onderneming 4 verskil egter nie van 2, 3, en 5 nie. Ondernemings 1 en 4 is klein.

**Tabel 3.6: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor die interne produk: bestuursmeganismes**

| Onder-nemings  | Gemiddeld <sup>6</sup> | Standaard-afwyking <sup>7</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>9</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>10</sup> |
|--|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 0.606                  | 0.557                           | 0.03                          | 1 – 2                   | 0.540**                               |
| 2  | 0.990                  | 0.447                           |                               | 1 – 3                   | 0.624**                               |
| 3  | 1.050                  | 0.999                           |                               | 1 – 4                   | 0.138*                                |
| 4  | 0.704                  | 0.564                           |                               | 1 – 5                   | 0.576**                               |
| 5  | 1.016                  | 0.805                           |                               | 2 – 3                   | 0.084*                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                        |                                 |                               | 2 – 4                   | 0.402*                                |
|  |                        |                                 |                               | 2 – 5                   | 0.036*                                |
|  |                        |                                 |                               | 3 – 4                   | 0.486*                                |
|  |                        |                                 |                               | 3 – 5                   | 0.048*                                |
|  |                        |                                 |                               | 4 – 5                   | 0.438*                                |

• d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 3.4.3 Empiriese bevinding oor opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste

Met items 25 tot 29 is respondente gevra om opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste as deel van die interne produkelemente van hulle ondernemings te evalueer. Die items word in tabel 3.7 aangetoon.

**Tabel 3.7: Items wat opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste geëvalueer het**

| Nr. | Item   |
|-----|--|
| 22. | Ek word gereed deur die onderneming opgelei.                                 |
| 23. | As dit nie was vir my indiensopleiding nie, sou ek nie my werk kon doen nie. |
| 24. | As ek verdere opleiding nodig het, kan ek dit maklik georganiseer kry.       |
| 25. | Van die eerste dag af het ek in die onderneming tuis gevoel.                 |
| 26. | As ek iemand se raad of hulp nodig het in my werk is dit maklik bereikbaar.  |

Die items in tabel 3.7 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 25: Die mate waarin personeel in die onderneming opgelei en ontwikkel word (sien afdeling 3.3.4).
- Item 26: Die mate waarin opleiding en ontwikkeling die onderneming 'n mededingende voordeel gee (sien afdeling 3.3.4).
- Item 27: Die mate waarin opleiding en ontwikkeling effektief in die onderneming bestuur word (sien afdeling 3.3.4)
- Item 28: Die mate waarin oriëntering en aanvanklike indiensopleiding in die onderneming gebruik word (sien afdeling 3.3.4).
- Item 29: Die mate waarin personeel werkerondersteuningsdienste ervaar (sien afdeling 3.3.5).

**Tabel 3.8: Effekgroottes van response vir die subskaal oor opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>o</sup> | Standaardafwyking <sup>r</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>o</sup> |
|---------------|----|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1             | 22 | 0.759                  | 0.450                          | 1.687***                             |
| 2             | 17 | 1.018                  | 0.621                          | 1.639***                             |
| 3             | 16 | 0.925                  | 0.959                          | 0.964***                             |
| 4             | 31 | 0.561                  | 0.658                          | 0.853***                             |
| 5             | 52 | 1.107                  | 0.789                          | 1.401***                             |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d≥0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

#### 3.4.3.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde vir opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste

Tabel 3.9 gee gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die ondernemings oor opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste as interne produkelemente. Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan.

Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.06 is, kan die effekgrootte as matig gesien word. Dit dui daarop dat daar 'n matige verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is.

### 3.4.3.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes

In tabel 3.9 kan gesien word dat die kombinasies 1–2, 1–3, 1–4, 1–5, 2–3, 2–5, 3–5 se d-waardes almal onder 0.5 is en 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat al hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie.

### 3.4.3.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes

Die meeste van die kombinasies waar onderneming 4 betrokke is, het matige effek d-waardes. Dit sluit kombinasies 2–4, 3–4 en 4–5 in, wat almal d-waardes onder 0.8 toon. Die kombinasie van ondernemings 1–4 toon weereens 'n lae d-waarde. Die kombinasies met die matige effek d-waardes dui daarop dat die respondente matig van mening verskil oor opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste.

**Tabel 3.9: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste**

| Onder-nemings  | Gemiddeld <sup>6</sup> | Standaard-afwyking <sup>7</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>9</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>10</sup> |
|--|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 0.759                  | 0.450                           | 0.06                          | 1 – 2                   | 0.359*                                |
| 2  | 1.018                  | 0.621                           |                               | 1 – 3                   | 0.230*                                |
| 3  | 0.925                  | 0.959                           |                               | 1 – 4                   | 0.275*                                |
| 4  | 0.561                  | 0.658                           |                               | 1 – 5                   | 0.483*                                |
| 5  | 1.107                  | 0.789                           |                               | 2 – 3                   | 0.129*                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                        |                                 |                               | 2 – 4                   | 0.634**                               |
|  |                        |                                 |                               | 2 – 5                   | 0.124*                                |
|  |                        |                                 |                               | 3 – 4                   | 0.505**                               |
|  |                        |                                 |                               | 3 – 5                   | 0.252*                                |
|  |                        |                                 |                               | 4 – 5                   | 0.758**                               |

• d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 3.4.4 Empiriese bevinding oor personeelvergoeding

Met items 30 en 31 is respondente gevra om personeelvergoeding as interne produkelement te evalueer. Die items word in tabel 3.10 aangetoon.

**Tabel 3.10: Items wat personeelvergoeding geëvalueer het**

| Nr. | Item   |
|-----|--|
| 27. | Ek word voldoende betaal vir die werk wat ek doen.       |
| 28. | In vergelyking met my kollegas word ek regverdig beloon. |

Die items in tabel 3.10 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 30: Die mate waarin personeel voel hulle word voldoende beloon (sien afdeling 3.3.6).
- Item 31: Die mate waarin personeel voel die beloningstelsel is regverdig (sien afdeling 3.3.6).

Tabel 3.11 weerspieël die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op hierdie twee items. Vier van die vyf ondernemings se d-waardes is groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die subskaal tans op hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees. So ook is onderneming 3 se d-waarde 0.782 (byna 0.8) wat ook op 'n groot effek dui.

**Tabel 3.11: Effekgroottes van response vir die subskaal oor die interne produk: personeelvergoeding**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>o</sup> | Standaardafwyking <sup>r</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>o</sup> |
|---------------|----|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1             | 22 | 1.182                  | 1.108                          | 1.067***                             |
| 2             | 17 | 1.375                  | 0.939                          | 1.463***                             |
| 3             | 16 | 0.906                  | 1.158                          | 0.783**                              |
| 4             | 31 | 1.370                  | 0.957                          | 1.432***                             |

|   |    |       |       |          |
|---|----|-------|-------|----------|
| 5 | 52 | 1.519 | 1.077 | 1.411*** |
|---|----|-------|-------|----------|

•  $d=0.2$  dui op 'n klein effek

\*\*  $d=0.5$  dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

#### 3.4.4.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde vir personeelvergoeding

Tabel 3.12 toon die ondernemings se gemiddeldes van die verskille en die standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor personeelvergoeding as interne produkelement. Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan.

Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.01 is, is die effekgrootte klein. Dit dui daarop dat daar 'n klein verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se  $d$ -waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is.

#### 3.4.4.2 Ondernemingskombinasies met klein effek $d$ -waardes

In tabel 3.12 kan gesien word dat al die kombinasies, buiten 3–5, se  $d$ -waardes onder 0.5 is en 'n klein effek toon. Dit toon dat al hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie.

#### 3.4.4.3 Ondernemingskombinasies met matige effek $d$ -waardes

Die enigste kombinasies met 'n  $d$ -waarde bo 0.5 is 3–5. Dit toon dat hierdie respondente matig van mening verskil oor die ondernemings se personeelvergoeding. Dit is ook interessant dat al onderneming 3 se

d-waarde-kombinasies naby 0.5 is. Tabel 3.11 toon ook dat onderneming 3 se d-waarde die laagste is in vergelyking met die ander ondernemings s'n.

Die afleiding word gemaak dat onderneming 3 se respondente nie tot dieselfde mate ontevrede is met personeelvergoeding soos wat die ander vier ondernemings s'n is nie. Onderneming 3 is 'n mediumgroot onderneming. Dit is ook interessant dat die ander klein en mediumgroot ondernemings almal ewe ontevrede is met personeelvergoeding.

**Tabel 3.12: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor personeelvergoeding**

| Onder-nemings  | Gemiddeld <sup>6</sup> | Standaard-afwyking <sup>7</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>9</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>10</sup> |
|--|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 1.182                  | 1.108                           | 0.01                          | 1 – 2                   | 0.184*                                |
| 2  | 1.375                  | 0.939                           |                               | 1 – 3                   | 0.262*                                |
| 3  | 0.906                  | 1.158                           |                               | 1 – 4                   | 0.180*                                |
| 4  | 1.370                  | 0.957                           |                               | 1 – 5                   | 0.321*                                |
| 5  | 1.519                  | 1.077                           |                               | 2 – 3                   | 0.446*                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                        |                                 |                               | 2 – 4                   | 0.004*                                |
|  |                        |                                 |                               | 2 – 5                   | 0.138*                                |
|  |                        |                                 |                               | 3 – 4                   | 0.442*                                |
|  |                        |                                 |                               | 3 – 5                   | 0.584**                               |
|  |                        |                                 |                               | 4 – 5                   | 0.141*                                |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d $\geq$ 0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 3.5 Samevatting

Samevattend kan interne bemerking gesien word as al die aktiwiteite wat te doen het met die onderneming se poging om 'n kwaliteit interne produk en diens aan interne verbruikers te lewer (Perreault & McCarthy, 2002:36). Die interne produk bestaan uit

elemente wat breedvoerig bespreek is. So ook is die empiriese studie se resultate bespreek wat samevattend getoon het dat die relevante ondernemings volgens die respondente nie daarin slaag om 'n gepaste interne produk saam te stel nie. Die belangrikste afleidings is dat:

- Al die respondente ontevrede is met die bestuursmeganismes, maar veral onderneming 5 se respondente tot 'n meerdere mate hiermee ontevrede is;
- Ook ten opsigte van die interne kultuur en leierskapstyl is onderneming 5 se respondente tot 'n meerdere mate ontevrede;
- Onderneming 1 en 4 se respondente voel nie so ontevrede oor die opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste as die ander ondernemings nie; en
- Laastens is daar nie 'n groot verskil van mening tussen respondente oor die subskaal wat handel oor personeelvergoeding nie, al die respondente is ewe ontevrede hieroor.

Langtermynwaardes is deel van die interne produkelemente en is nodig om langtermynverhoudings met personeel te bou. Hier speel die onderneming se leiers 'n groot rol (Gordon, 1998:23–25). Bestuurders se leierskapstyl is ook 'n belangrike deel van die interne produkelemente wat ook in hierdie hoofstuk bespreek is.

As bestuur personeel eerste stel, word 'n kultuur van empatie, kreatiwiteit, entoesiasme, verantwoordelikheid en lojaliteit gebou. Met so 'n werkgroep het die onderneming noodwendig 'n mededingende voordeel (Law, 1999:104). Ook die interne kultuur en interne waardes is deel van die interne produkelemente. In hierdie hoofstuk is gesien hoe al die interne produkelemente moet lyk wat aan die personeel bemark moet word.

Die volgende element van die interne bemarkingsmengsel vir bespreking is interne prys. Penhallvick (2001:9) sê dit is moeilik om die regte prys te kry wanneer die bemarkingsmengsel saamgestel word. Die “pakket” wat die onderneming aanbied in terme van produk, prys en promosies moet bymekaar pas. Dieselfde beginsel geld vir die interne mark, waar die interne produk aan die interne mark se behoeftes voldoen. So ook moet bepaal word wat die personeel bereid is om vir hierdie interne

produktelemente te "betaal" of op te offer. Die interne pryselemente word vervolgens in hoofstuk 4 bespreek.



## 4.2 Omskrywing van die interne prys

Tydens die onderneming se bemarkingspogings moet die prys bepaal word. Prys is volgens Lambin (2000:570–593) die ruil van iets met waarde tussen twee partye. Sheth en Parvatiyar (2000:343) verduidelik prys as die bedrag waarvoor iets gekoop word, 'n beloning of opoffering. Die toepassing van hierdie verduidelikings op die interne mark, beteken dat die interne prys deur die interne klant betaal word. Interne prys kan dus gesien word as die opoffering en bydraes wat personeel maak in ruil vir die onderneming se interne produk.

Die bemarking van die interne produk lei tot die verandering in waardes, houdings en take om te verseker dat die interne bemarkingstrategie geïmplementeer word. Die opofferings wat werknemers moet maak om nuwe strategieë en veranderings te aanvaar, kan gesien word as die prys wat die werknemer moet betaal (Ferrel *et al.*, 1994:191).

Volgens Ulrich (1997:39) het ondernemings die afgelope paar jaar al hoe minder op die werklike opofferings en bydraes van personeel gefokus. Hulle is dikwels nie bewus van die interne prys wat personeel betaal nie. Dit beteken hulle moet bewus gemaak moet word van hierdie opofferings.

Gronstedt (2000:7) verduidelik dat prys in die ruiltransaksie nie meer voorgeskryf word deur die verskaffer of die onderneming nie. Wat betref die interne klant, beteken dit dat die prys wat personeel bereid is om te betaal, bepaal word deur die waarde wat hulle uit die interne produk kry.

Pitt (2000:24,112–118) voeg by dat die invloed van mededinging ook in ag geneem moet word wanneer 'n prys bepaal word. So kan ondernemings kyk na wat ander ondernemings hulle personeel aanbied om te bepaal of die interne prys wat gevra word regverdig is. Tydens die prysbepalingsproses moet die kwaliteit van die interne produk, die mate van behoeftebevrediging en die lewensvatbaarheid van die bemarking van die interne produk bepaal word.

Wanneer personeel persoonlik verbind voel tot 'n taak, is hulle meer bereid om opofferings te maak. Uitdagings in die werksomgewing motiveer personeel ook om die nodige opofferings te maak (Ulrich, 1997:137).

### **4.3 Personeelopofferings en -bydraes**

Die interne prys wat personeel moet betaal vir die interne produk sluit onder meer verbintenis tot die onderneming, risikoneming, spanning en verantwoordelikhede in. Die resultate van die empiriese studie rondom hierdie elemente van die interne prys word in afdeling 4.5 bespreek.

#### **4.3.1 Personeelverbintenis**

Personeelverbintenis word deur Sheth en Parvatiyar (2000:226–238) omskryf as die individu se vermoë en bereidwilligheid om sy/haar optrede met die onderneming se behoeftes, prioriteite en doelwitte te koördineer. Personeel slaag daarin om hulle tot die ondernemingsdoelwitte te verbind, maar besef dit dra ook tot hulle doelwitte by.

Indien almal in die onderneming betrokke was by die visie- en missieformulering, is personeel se verbintenis tot die onderneming groter. Selfs al is hulle mening tydens die proses net gevra, maar uiteindelik nie direk gebruik nie, is hulle meer positief (Baker, 2000:466). Hierdie positiwiteit beïnvloed weer verbruikerstevredenheid positief. Weinstein en Johnson (1999:137) verduidelik dat werknemers lewenslange verhoudings met klante kan bou en bestuur. Daarom moet ondernemings daarna strewende om lewenslange personeelverbintenis te kweek.

##### **4.3.1.1 Gevolge van personeelverbintenis**

Bestuur kan volgens Ulrich (1997:29) sy personeel help om by te dra tot die onderneming deur te fokus op hulle verbintenis om goeie werk te lewer. Dit moet

gedoen word ten spyte daarvan dat die sielkundige kontrak of verbintenis tussen onderneming en werknemer nie meer soveel gewig dra nie. Bestuur moet probeer tyd spandeer met personeel sodat hulle kan ervaar dat bestuur en die onderneming omgee en belang stel. Hierdie betrokkenheid en belangstelling lei tot personeelverbintenis en -lojaliteit.

Aangesien ondernemings nie meer noodwendig werksekuriteit aan personeel kan bied nie, beding personeel hulle opofferings en bydraes meer as ooit. Sheth en Parvatiyar (2000:211, 364–397) verduidelik dat baie ondernemings die voormalige langtermyndienskontrak onttrek het. Dit lei tot personeelonsekerheid, wat vererger word deur 'n tekort aan bevorderingsgeleenthede. Bestuur probeer die voormalige sekuriteit vervang met 'n vae gevoel van vertrouwe en betrokkenheid by die onderneming. Dit beteken dat die verhouding tussen onderneming en personeel meer soos 'n ruiltransaksie is. Sonder 'n verbintenis tot die onderneming is personeel ook nie bereid om hulle vaardighede te ontwikkel nie.

Stewart (1999:237) beaam hierdie standpunt en sê 'n belangrike faktor wat personeelopleiding en -ontwikkeling beïnvloed, is die mate van personeelverbintenis tot die onderneming. Dit het ook 'n invloed op ondernemingskultuur. Die mate waartoe personeel bereid is om 'n verskil te maak in die interne omgewing beïnvloed die kultuur van die onderneming.

Volgens Gordon (1998:255) bepaal die onderneming se eienaars en bestuur die interne klimaat en kultuur. Waar daar gesonde verhoudings is, neig personeel meer om verbind te wees tot ondernemingsprogramme en nuwe inisiatiewe.

Werknemerbydraes tot ondernemingsinisiatiewe is essensieel vir sukses. Dit maak die onderneming meer aanpasbaar tydens verandering. Personeel voel ook dikwels sosiaal verplig tot lojaliteit en waardevolle bydraes. Hierdie verbintenis dra tot die onderneming se finansiële vooruitgang by. Personeel se intellektuele kapitaal moet gesien word as 'n bate. Daarom moet ondernemings soek na die regte personeel wat bydraes kan maak tot voortdurende verandering en ontwikkeling. Hierdie personeel

moet voel hulle is deel van 'n groep waartoe hulle bydrae 'n verskil maak (Ulrich, 1997:29–36).

Heil *et al.* (1999:150–151) stel dat ondernemings personeel se verbintenis en lojaliteit dikwels onderskat. Dit lei daartoe dat personeel se potensiaal nooit werklik ten volle ontwikkel word nie. Personeel sal dikwels meer bereik as hulle deel voel van die ondernemingsgroep as wanneer hulle hulle doelwitte alleen bereik.

Lambin (2000:342–358) beweer personeel wat verbind is, stel meer eise aan bestuur en die onderneming. Hulle is meer gewillig om tradisionele, uitgediende metodes uit te daag. Hulle wil ook nie by roetinetwerk bly nie, en eis respek en erkenning van die ondernemingsstelsel se kant.

Gordon (1998:94–108) sê personeel wat meer verbind is tot die onderneming as ander personeel, moet daarvoor beloon word. Hierdie verbintenis het ook tot gevolg dat personeel besondere verhoudings met verbruikers bou wat uiteindelik tot verbruikerslojaliteit lei. Dus moet ondernemings meer aandag aan personeel en hulle interaksie met eksterne klante gee.

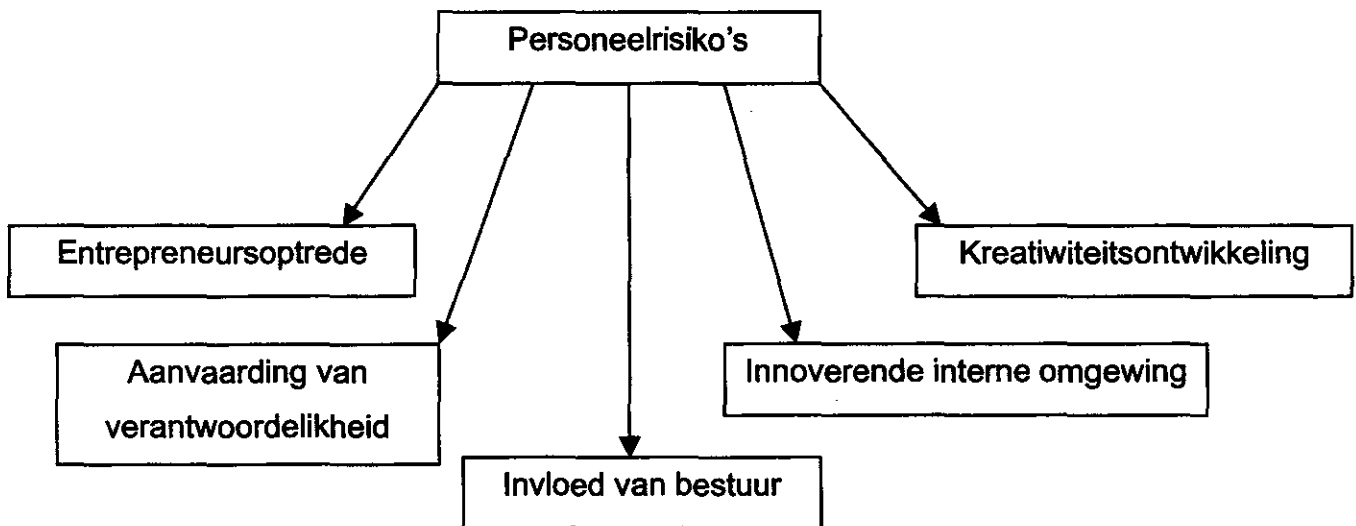
Om te baat by die positiewe gevolge van personeelverbintenis, moet 'n daadwerklike poging aangewend word om dit te bevorder. So kan spanwerk en werkgroepe byvoorbeeld gebruik word om personeelverbintenis te bevorder. Heil *et al.* (1999:284–286) verduidelik dat ondernemings nie doelwitte soos die bevordering van personeelverbintenis kan bereik sonder spanwerkpogings nie. Bestuur moet dus aan kreatiewe maniere dink om personeelverbintenis te kweek.

Die voordele van personeelverbintenis vir bestuur is opsommend groter betrokkenheid, positiewe en innoverende bydraes, verbruikerslojaliteit en vaardigheidsontwikkeling. Vanuit personeel se oogpunt, kan hulle verbintenis lei tot positiewe gevolge soos 'n dinamiese en deelnemende interne kultuur en vaardigheds- en loopbaanontwikkeling. Personeelverbintenis plaas egter druk op personeel om beter te presteer en positiewe bydraes te maak. Dit kan gesien word as die interne prys wat personeel betaal vir die onderneming se interne produk.

### 4.3.2 Personeelrisiko's

Risikoneming is ook 'n element van die interne prys. Die mate waartoe personeel risiko's neem, is die mate waartoe personeel "betaal" vir die interne produk. Die opoffering van sekuriteit en dikwels stabiliteit wat gepaard gaan met risikoneming kan bykomende spanning vir personeel skep (Drucker, 1999:25, 129). Sekere ondernemings is ook meer geneig tot risikoneming en entrepreneursoptrede, en het 'n kultuur waar innovasie, kreatiwiteit en risikoneming floreer (Pinchot & Pellman, 1999:2–5). Entrepreneursoptrede, aanvaarding van verantwoordelikheid, ontwikkeling van kreatiwiteit en innoverende omgewings word gekoppel aan risikoneming, wat weer personeelopofferings of interne pryselemente is.

**Diagram 4.2: Personeelrisiko's**



Bron: Aangepas uit Griffin (1999:427-428); Drucker (1999:25, 129); Kerr (1997:35-36).

#### 4.3.2.1 Entrepreneursoptrede

Hoffman en Russell (1994:1–143) definieer 'n entrepreneur as iemand wat bereid is om risiko te dra met die doel om wins te maak. Dit impliseer dat 'n onderneming uit 'n idee ontwikkel om 'n spesifieke behoefte te bevredig. Hiervoor is kreatiwiteit,

beplanning, selfmotivering en finansiële risikoneming nodig. Om personeel te oorreed om entrepreneurs op te tree, moet bestuursvaardighede, produk- en dienskennis, en persoonlike vaardighede soos selfmotivering en kommunikasievaardighede ontwikkel word.

Deakings (1996:9–23) beaam hierdie siening en voeg by dat 'n entrepreneur iemand is wat al die fasette van die produksieproses bymekaar bring. In tye van onsekerheid en verandering speel entrepreneurs 'n belangrike rol. Of daar iets soos 'n entrepreneurspersoonlikheid is, is egter 'n ope vraag. Dus stel Deakings (1996:22, 163) voor dat ondernemings personeel moet oplei om entrepreneursvaardighede te ontwikkel.

As ondernemings besef dat entrepreneursvaardighede en -optrede nodig is, ontstaan "korporatiewe entrepreneurs". Hulle is betrokke by die ontwikkeling van nuwe produkte, dienste en innoverende tegnologie in die onderneming. Hierdie aktiwiteite kan gesien word as intrapreneurskap wat beteken dat die entrepreneursoptrede binne 'n bestaande onderneming plaasvind (Hellriegel *et al.*, 2001:33–36,365–366).

Griffin (1999:427–428) verduidelik die verskil tussen 'n entrepreneur en 'n intrapreneur as volg: 'n entrepreneur laat 'n onderneming uit 'n idee ontstaan, 'n intrapreneur gebruik die idee om uitbreiding en innovasie binne 'n bestaande onderneming te inisieer. Die ideaal is dat die onderneming 'n interne kultuur van innovasie en kreatiwiteit moet hê waaruit intrapreneurs vorendag kan kom.

'n Onderneming waar kreatiwiteit en innovasie gestimuleer word, is volgens Pinchot en Pellman (1999:16–25) 'n entrepreneursonderneming. Die intrapreneur het ook die nodige interne strukture en sisteme nodig om innoverend op te tree. Hulle stel voor dat 'n plat organisasiestruktuur met talle laterale netwerke die ideaal is.

Oor die ideale ondernemingsgrootte en -strukture stel Cronjé *et al.* (1997:467–468) dat kleiner ondernemings makliker entrepreneursoptrede vorendag kan bring. Die inisiatief van die individu word dikwels in groter ondernemings gedemp en deur burokratiese strukture belemmer.

Hieroor stel Pinchot en Pellman (1999:2–5) dat indien daar entrepreneursoptrede in groot ondernemings is, die intrapreneurs daarvoor verantwoordelik is. Hulle deursettingsvermoë, praktiese verbeelding en inisiatief is deurslaggewend vir die sukses van enige nuwe idee. Ondanks onderdrukkende bestuursblokkasies sal hulle in samewerking met ander entoesiaste die innoverende idees ontwikkel.

Cronjé *et al.* (1997:40) stel voor dat hierdie intrapreneurspanne die volgende veranderlikes moet bepaal om suksesmoontlikhede te verhoog:

- Die mark en bemarkingstrategie;
- Hulpbronbehoefte;
- Persoonlikheidseienskappe; en
- Die nodige bekwaamhede.

Hellriegel *et al.* (2001:33–36,365–366) beaam hierdie siening en voeg by dat intrapreneurspanne uit verskillende velde aan die gemeenskaplike doel moet saamwerk. Die oorfleueling van idees bevorder die innoverende klimaat in die onderneming en lei tot die uiteindelijke skepping van 'n entrepreneursonderneming.

Entrepreneursondernemings is bekend vir die hoë mate van risiko wat dit vir hulle en personeel inhou. Risikodraende besluite wat tot groot wins kan lei word dikwels geneem, maar hoe groter die winsmoontlikheid, hoe groter die risiko. Innovasie en risikoneming gaan gepaard met verantwoordelike neming en personeelverbintenis (Drucker, 1999:25, 129).

#### **4.3.2.2 Aanvaarding van verantwoordelikheid**

Verantwoordelike neming is deel van die interne prys wat personeel betaal (sien afdeling 4.3.5). Risiko- en verantwoordelike neming loop hand aan hand. Schuitema (2001b:30–31) sê verantwoordelikheid korreleer meestal met die mate van risikoneming. Gemotiveerde, lojale personeel wat bereid is om innoverend en entrepreneurs op te tree, kan hoër produktiwiteit en wins lewer. Die vraag is hoe

groot personeel se risiko is as hulle inisiatief openbaar en kreatief optree. Hierdie risiko is deel van die interne prys wat personeel moet betaal. Risikoneming impliseer ook groter verantwoordelikheid en dit kan gesien word as personeelopoffering of deel van die interne prys wat personeel betaal.

Om dit vir personeel die moeite werd te maak om innoverend en kreatief op te tree, stel Heil *et al.* (1999:109) dat 'n beloningsstelsel gevestig moet word. Dit behoort personeel aan te moedig om risiko's te neem en kreatief te wees. Die ondernemingstrukture moet hierdie poging ondersteun om dit vir personeel die moeite werd te maak. Die interne prys wat personeel dan moet betaal, word sodoende meer aanvaarbaar.

As ondernemings moeite doen om aansporings- en beloningsprogramme so te organiseer dat dit nie kreatiwiteit en risikoneming teenwerk nie, kan personeel én onderneming daarby baat. Aandeelhoudingsprogramme en ander verantwoordelikheidsgewende inisiatiewe gee personeel die geleentheid om entrepreneurs op te tree. Al hierdie motiverende inisiatiewe moet egter baie deeglik ondersoek en bestuur word (Kerr, 1997:35–36).

Kreatiwiteit, innovasie en intrapreneurskap het tot gevolg dat personeel risiko's moet neem. Die risikoneming hou verband met verantwoordelikheidsneming wat personeel weer aan bykomende druk en eise blootstel. Ondernemings kan poog om beloningsprogramme en strukture te skep wat hierdie druk verlig, maar risikoneming bly deel van die interne prys wat personeel moet betaal.

#### **4.3.2.3 Kreatiwiteitsontwikkeling**

Kreatiwiteitsontwikkeling is deel van die inisiatiewe wat tot intrapreneurskap en innovasie kan lei. Hierdie gevolge verg risikoneming en opoffering. Kreatiwiteitsontwikkeling plaas ook druk op personeel en verhoog só die interne prys. Die druk van risikoneming deur kreatiewe en innoverende optrede, en die druk van bestuurskant om kreatief op te tree, is deel van die personeelopofferings.

Om so min as moontlik bykomende druk en spanning op personeel te plaas, en tog die nodige resultate te behaal, beveel Heil *et al.* (1999:64–68) aan dat die onderneming moet verseker dat individue se behoeftes met die onderneming s'n ooreenstem. Kreatiewe ondernemings bied aan personeel die geleentheid om deur hulle bydraes 'n verskil aan ondernemingsukses te maak. Effektiewe bestuur van hierdie bydraes vereis opleiding, ontwikkeling, personeelondersteuning en opvolging. Kreatiwiteitsontwikkeling is vir personeel en die onderneming 'n risiko, en kan 'n duur oefening wees. Albei partye moet dus tevrede wees met die manier waarop kreatiwiteit in die onderneming bestuur word.

Scholes (1998:6) stel dat ondanks die moontlike koste van kreatiwiteitsontwikkeling, innovasie 'n essensiële eienskap vir markaandeel in die mededingende ondernemingsomgewing is. Innoverende ondernemings het 'n groter markaandeel en winsmarge as nie-innoverende ondernemings. Effektiewe kommunikasie is een van die faktore wat die meeste tot innovasie bydra. Kommunikasie tussen personeel en bestuur moet sodanig wees dat die interne prys wat personeel betaal om kreatiwiteit te bevorder nie te hoog is nie.

Christopher *et al.* (2002:14–15) voeg hierby dat inisiatief 'n voorvereiste vir enige innoverende aksie is. Inisiatief beteken dat meer gedoen word as wat 'n werksituasie vereis. Dit kan die onderneming bevoordeel of moontlike probleemsituasies vermy. Inisiatief is ook nodig om nuwe geleenthede te identifiseer en te ontwikkel. Dit kan in hierdie konteks ook as deel van die interne pryselemente gesien word. Weereens sal die onderneming baat by die inisiatief van personeel, maar dit is ook 'n opoffering of prys uit hulle oogpunt. Dit wat personeel ontvang in ruil vir inisiatief, moet vir hulle die moeite werd wees.

Hawkins (1999:1–11) sê hieroor dat alles wat mense ontwikkel, begin met 'n idee. Dit sluit in nuwe produkte, prosesse, konsepte en bemarkingstrategieë. Die verskil tussen mense wat idees genereer en dié wat dit nie doen nie, is gesindheid. 'n Negatiewe of pessimistiese gesindheid belemmer innovasie en kreatiwiteit. 'n

Positiewe gesindheid teenoor innovasie en kreatiwiteit bring egter vir personeel bykomende druk.

'n Innoverende interne omgewing kan personeel help om uitdagings beter te hanteer. Hellriegel *et al.* (2001:382–398) verduidelik dat dit hulle help om vinnig aan kreatiewe oplossings te dink en uitdagings in geleenthede vir die onderneming te omskep. Kreatiwiteitsontwikkeling en die interne omgewing help personeel ewe veel om innoverende bydraes te lewer as deel van die interne prys.

Ceserani en Greatwood (1995:16–17) beweer dat stygings in verkope in hoogs innoverende ondernemings amper twee keer meer is as in ondernemings waar innovasie nie belangrik geag word nie. So ook is 'n styging in wins by innoverende ondernemings drie keer hoër as in nie-innoverende ondernemings. Die verhoging in markaandeel is ook aansienlik groter in innoverende ondernemings.

Law (1999:118) beaam hierdie bevindinge deur te verduidelik dat in die huidige kreatiewe era slegs die innoverende en kreatiewe ondernemings sal oorleef. Die volle potensiaal en inisiatief van personeel moet dus ontwikkel en ontgin word om vooruitgang te verseker. Die risiko verbonde aan die ontginning van kreatiwiteit en inisiatief is groot, maar onvermydelik. As gevolg van die druk is personeel egter versigtig om die risiko van innoverende optrede te neem. Hulle moet dus weet dat dit die moeite werd sal wees om die risiko te neem. Ten opsigte van interne bemerking kan dit gestel word dat interne produk vir personeel die nutswaarde moet hê om hierdie interne prys te betaal (Strydom *et al.*, 2000:427-430).

#### **4.3.2.4 Invloed van bestuur**

Bestuur moet meer kreatief en innoverend wees om uitdagings te hanteer. Die afname in produktiwiteit, verhoging in buitelandse mededinging en ongemotiveerde werknemers is probleme wat bestuur moet oplos (Hellriegel *et al.*, 2001:382–398).

Hierdie uitdagings kan volgens Blanchard en Bowles (2001:20 & 81) deur kreatiewe optrede hanteer word. Kreatiwiteit is volgens hulle 'n geskenk van God waarmee mense mekaar moet dien. Hulle sê dit is die manier waarop ondernemings hulle omset kan verhoog en probleme effektief kan oplos. Personeel se kreatiewe energie moet in idees gaan oor beter dienslewering en meer verkope. Kreatiewe idees is die interne prys wat personeel betaal en wat so bestuur moet word dat die onderneming en uiteindelik die personeel daarby sal baat.

Weinstein en Johnson (1999:3–4) beaam die standpunt en beweer dat om verbruikerswaarde te bestuur al hoe belangriker gaan word in die diensgeoriënteerde ekonomie. Innoverende ondernemings wat streef na optimum waarde aan verbruikers, sal mededingende voordeel in die mark wen. Behoeftbevrediging wat spreek van entrepreneurskap en innovasie plaas die onderneming in die oë van die verbruiker in 'n hoër klas. Personeel moet dus entrepreneurs, innoverend, kreatief en risikonemend optree. Dit is opofferings wat hulle moet maak en kan dus as deel van die interne prys beskou.

### **4.3.3 Spanning en werksdruk**

Spanning is die gevolg van 'n omgewing wat sielkundige of fisiese druk op 'n persoon plaas (Griffin, 1999:584), en dit kan 'n negatiewe invloed op personeel hê. Te min spanning kan tot verveling lei, en stagnering en 'n tekort aan stimuli tot 'n tekort aan motivering en innoverende optrede. Griffin (1999:584–585) onderskei vyf kategorieë eise wat tot spanning kan lei, naamlik fisiese eise, taakvereistes, interpersoonlike eise, rolverwagtinge en lewenseise. Die opoffering wat personeel maak om hierdie eise in die werkplek te hanteer, is deel van die interne prys wat hulle betaal.

Ulrich (1997:125) verduidelik dat werk deesdae baie veeleisender is as tevore. Ondanks 'n afname in ondersteunende hulpbronne, word meer van werknemers vereis. Die hantering van hierdie werksdruk en -spanning dra by tot die interne prys wat personeel betaal. Die ondernemingsomgewing, veranderings en hoë standaarde wat van personeel verwag word, is bydraende faktore.

#### 4.3.3.1 Ondernemingsomgewing

Ondernemings ervaar meer as ooit druk uit die eksterne omgewing, wat die interne omgewing direk raak. Volgens Law (1999:xxi) plaas wetlike vereistes, mediabetrokkenheid, sosiale verantwoordelikheid, die politiek en die ekonomie druk op ondernemings. Hierdie bykomende eise kan tot groot spanning lei, maar tog ook tot besondere kreatiewe oplossings en idees.

Heil *et al.* (1999:231–233) beweer dat as personeel vryheid kry om op 'n kreatiewe en innoverende manier werksdruk te hanteer, werkspanning verlig kan word. 'n Innoverende omgewing het positiewe gevolge vir die verbruiker, maar personeel moet voldoen aan die ondernemingsomgewing se eise. Hulle wil nie verloorders wees wat nie by die veranderende en innoverende omgewing kan aanpas nie.

Werk word meer veeleisend wat betref aanpasbaarheid, leerlus, spanwerkoriëntering en produktiwiteit en dus is personeelverbintenis noodsaaklik. Ondernemings moet beseef hierdie vereistes is 'n werklikheid en dat dit dikwels tot hoogs emosionele gevolge soos depressie en spanning vir personeel kan lei (Ulrich, 1997:128).

Kerr (1997:114) waarsku dat talle werknemers nie bewus is van die druk en eise voordat hulle nie betrokke raak by die onderneming nie. Hulle het aanvanklik 'n verwagting dat senior personeel die verantwoordelikheid vir hulle sal neem. Hierdie gedrag moet afgeleer word.

Ulrich (1997:131–134) verduidelik dat die verwagtinge en eise wat ondernemings aan personeel stel dikwels te hoog is. Dit kan wees omdat hulle nie spesifieke doelwitte het nie, wat beteken dat personeel onseker is oor wat hulle presies moet doen. Personeel se werkprosesse moet dus verfyn word om effektiwiteit te verhoog en werkspanning te verminder. Hierdie orde sal tot groter werkbeheer lei. Personeel neig om beter te werk as hulle meer beheer oor hulle omgewing uitoefen.

Dit impliseer dat personeel meer besluite moet neem waarvoor rekenskap gegee moet word. Om te oordeel en besluite onder erge druk te neem, is volgens Kerr (1997:157) een van die moeilikste dinge om te doen. Indien personeel leer om vooraf die nodige voorbereiding en navorsing te doen, kan hierdie situasies minder spanningsvol wees.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die ondernemingsomgewing vir personeel spanningsvol kan wees, maar dat daar wel maniere is om die druk te verlig. Dit impliseer dat ook die interne prys wat personeel betaal verminder kan word.

#### **4.3.3.2 Invloed van veranderings**

Veranderings in die werksomgewing lei dikwels tot spanning vir personeel. Hierdie spanning is ook deel van die interne prys wat hulle betaal. Veranderings kan bestaan uit herstrukturering, afdankings en ander strukturele veranderings en dit raak personeel wat moet werk met die nuwe strukture en sisteme direk. Ander groepe word weer gedwing om veranderings in hulle werksomgewing te maak as gevolg van aftreemoontlikhede en bevordering. Ondernemings moet onthou dat personeel tydens veranderings steeds sekuriteit nodig het. Kommunikasie tydens hierdie tydperk is belangriker as ooit om onsekerheid te verminder. Personeel moet ook met kollegas kan kommunikeer oor hoe hulle die veranderings en stresvolle tydperk ervaar (Scholes, 1998:19–20).

Ulrich (1997:141–143) verklaar dat bestuur nooit genoeg met personeel kan kommunikeer nie. Personeel wat inligting ontvang wat hulle aan ander belangegroepe soos aandeelhouers en verbruikers moet oordra, sien die kommunikasie as 'n hulpbron en raak dus meer verbind tot die onderneming se doelwitte. Dit help hulle ook om te voel asof die onderneming alles in sy vermoë doen om werksdruk en spanning te verminder wat deel is van die interne prys. Om hierdie druk te help bestuur, kan die ander aspekte van die interne bemarkingstrategie geïmplementeer word, naamlik ondernemingstrukture of interne distribusiekanale, interne bemarkingskommunikasie en ondersteunende interne prosesse in (sien

hoofstukke 5, 6 en 7). Nog maniere waarop verandering bestuur kan word, word in detail in hoofstuk 7 bespreek (sien afdeling 7.5).

#### **4.3.3.3 Voldoening aan standarde en eise**

Deel van ondernemings se strewe na effektiwiteit is om voortdurend te verseker dat personeel volgens verwagte standarde presteer. Bestuur moet dus personeel se werkskwaliteit, effektiwiteit en toewyding bepaal met onderhoude en vraelyste. Indien personeel nie aan die nodige vereistes voldoen nie, moet opvolgopleiding of ander stappe gedoen word om te verseker dat doelwitte bereik word (Gordon, 1998:275). Hierdie proses kan spanning veroorsaak.

Omdat spanne doelwitte beter en makliker kan bereik as individue, word personeel, as hulle in spanne werk, verplig om hulle vaardighede en kennis te poel. Dit beteken dat hulle medegroepede verwag dat hulle harder moet werk en hulle deel moet doen (Ang & Slaughter, 2001:321–350). Ook hierdie situasies plaas spanning en druk op personeel en moet hanteer word om te verseker dat daar aan die verwagte eise en standarde voldoen word.

Ulrich (1997:143) sê veranderings in tegnologie plaas bykomende druk op personeel. Hulle moet deurlopend kennis oor die jongste rekenaarprogramme en verwickelinge verwerf om minstens die behoud van hulle werk te verseker.

Indien personeel nie voldoende kan aanpas by sulke ondernemingsveranderings en vooruitgang nie, word hulle werksdruk verhoog. 'n Mate van spanning is egter voordelig omdat dit hulle help om meer gedrewe en gemotiveerd te wees (Reece & Brandt, 1999:381). Ten spyte van die voordele van spanning, is hierdie vorme van selfbestuur van personeel deel van die interne prys wat betaal word.

Hennig-Therau en Hansen (2000:181–182) verklaar dat werkspanning personeel se werksbevrediging en ondernemingsverbintenis negatief kan beïnvloed. Omdat personeel met hulle families, vriende en werkskollegas oor hulle werk praat, is

personeelverhoudings baie belangrik. As personeel ongelukkig is by die werk, kan dit 'n groeiende negatiewe klimaat skep. Hierdie negatieweiteit kan na personeel se huishoudings oorspoel (en andersom ook natuurlik).

#### **4.3.4 Tyd- en familie-opofferings**

Die tyd- en familie-opofferings wat personeel ter wille van die nastrewing van die onderneming se visie maak, is ook deel van die interne prys wat betaal word. Daarom moet hierdie aspek van personeel se verbintenis tot die onderneming ook effektief bestuur word.

Personeel bestaan gewoonlik uit individue wat uit 'n familie- of gesinsopset kom en daarom moet ondernemings die invloed van die ondernemingsbeleid op personeel en hulle families ondersoek. Werksvereistes kan lei tot langer werksure en groter spanning wat die naasbestaendes van die personeel direk kan raak. West-Burnham en O'Sullivan (1998:42) sê werksvereistes kan dikwels familievereistes word. Familievriendelike ondernemings poog om personeel se huislike omstandighede in besluitneming in ag te neem.

So kan 'n ondernemingsbeleid wat lewenskwaliteit aanmoedig personeel se persoonlike omstandighede ook positief beïnvloed. 'n Gesonde lewenstyl kan volgens Reece en Brandt (1999:476) aan personeel hoër energievlakke, groter selfversekering en 'n positiewer uitkyk gee. Studies het getoon dat gesonder personeel met meer uithouvermoë, nie maklik moeg word nie en meer betroubaar is.

Indien ondernemings poog om met beleid en reëls die werksomgewing vir personeel geriefliker te maak, het hulle meer tyd om hulle persoonlike sake te bestuur. So kan diegene wat verpligtinge moet nakom, weet dat hulle dit met vrymoedigheid kan afhandel om dan weer ten volle op hulle werk te kan fokus (Ulrich, 1997:142).

Scholes (1998:31) sê personeel kan dikwels aanvanklik nie aanpas in hulle werksomgewing nie. Dit lei tot spanning en ongelukkigheid wat gewoonlik die gesin

direk beïnvloed. Personeel neig om ondanks gelukkige werksomstandighede, altyd die familie- of gesinslewe bo werksverwagtinge te plaas. Familie-invloede kan selfs beteken dat personeel swak loopbaanbesluite neem. Personeel se persoonlike en ondernemingslewe beïnvloed mekaar dus wedersyds. Beide familie-opofferings en werksopofferings moet ten koste van mekaar gemaak word.

Toegewyde personeel maak daaglik opofferings vir die onderneming. Hulle neem werk huis toe, werk oortyd en oor naweke. Sekere personeel besluit selfs om tuis te werk in plaas daarvan om dieselfde werk by die onderneming se kantore te doen (Bennett, 2000:57). Die interne prys wat personeel op so manier betaal is ten koste van die familie of gesin.

Voorheen is personeel permanent in diens geneem teen 'n redelike salaris in ruil vir redelike werk. Ondernemings se doel was gewoonlik langtermynindiensneming. Heil *et al.* (1999:197–2000) sê indiensenemingskontrakte het egter verander. Die fokus is eerder op interne mededinging, waar personeel om hulle eie poste meeding. Die vraag is na hoogs gekwalifiseerde, onafhanklike personeel wat bereid is om besluite te neem en verhoudings te bou. Die mate waartoe hulle interne en eksterne verhoudings kan bou, gee 'n aanduiding van moontlike werksekuriteit. Indien waarde nie tot die onderneming toevoeg word nie, word kontrakte beëindig. Hierdie hoë verwagtinge het dus 'n direkte invloed op gesinsekuriteit en inkomste.

Personeel moet dus aanpassings in hulle siening van sekuriteit maak. Hierdie benadering moet aan familielede verduidelik word. Law (1999:117) beweer dat al pas die onderneming bemagtiging en personeeleienaarskap toe, dit nie beteken dat personeel sekuriteit het nie. Hulle moet beseft dat om inkomste te verdien, opofferings gemaak moet word ten opsigte van tyd, familie sekuriteit en kreatiwiteit.

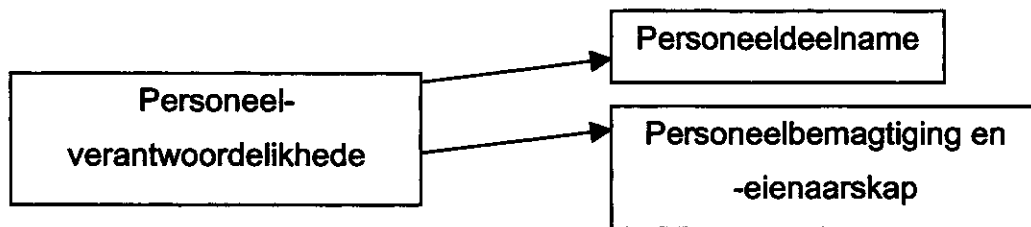
#### **4.3.5 Personeelverantwoordelikhede**

Tradisioneel was bestuur verantwoordelik vir ondernemingsukses (Griffin, 1999:601). Ondernemings het egter begin beseft dat almal daarby betrokke moet wees. Griffin

(1999:760) sê dat tensy alle personeel betrokke is en entrepreneursgeesdrif toon, die onderneming se voortbestaan op lang termyn in die gedrang sal kom. Almal in die onderneming moet dus innovasie en kreatiwiteit nastreef. Die mate van verantwoordelikhedneming het dus by personeel verhoog, en dit is ook deel van die interne prys wat hulle moet betaal vir die interne produk.

Om verantwoordelikhedneming te verhoog, kan personeelbetrokkenheid toegepas word. Ang en Slaughter (2001:321–350) sê dat talle ondernemings dit probeer implementeer het, maar min van die gepaardgaande voordele van beter produktiwiteit, kwaliteit, innovasie en groter geesdrif ervaar het. Personeel se aanvaarding van verantwoordelikhed en betrokkenheid kan in verskillende vorme plaasvind, soos personeeldeelname, bemagtiging en eienaarskap (diagram 4.3).

**Diagram 4.3: Personeelverantwoordelikhede**



Bron: Aangepas uit Hennig-Therau en Hansen (2000:211, 222); Sutherland en Canwell (1997:284); Ulrich (1997:147).

#### 4.3.5.1 Personeeldeelname

'n Behoefte aan deelname het gegroei uit individue en ondernemings se behoeftes. Die deelnemende filosofie is gebaseer op die veronderstelling dat personeel meer trots en belangstelling sal hê as hulle toegelaat word om betekenisvolle bydraes te maak. Op hierdie manier kan hulle hulle werkverwante vrese lug en hulle werksomstandighede verbeter. Die deelnemende proses vereis meer voorbereiding en 'n basiese ondersteuningstruktuur vir terugvoer, leiding en evaluering (Hellriegel *et al.*, 2001:294, 409–410).

Wanneer personeel meer betrokke is by die deelnemende besluitnemingsproses van die onderneming, is hulle baie meer verbind tot die uitkoms van die besluite en ondernemingsdoelwitte (Ulrich, 1997:147). Dit impliseer egter ook dat personeel meer verantwoordelikheid dra vir die sukses van besluite. Dit is deel van die interne prys wat hulle betaal. Die implementering van personeeldeelname word breedvoerig in hoofstuk 7 bespreek (sien afdeling 7.4).

#### **4.3.5.2 Personeelbemagtiging en eienaarskap**

Personeelbemagtiging en eienaarskap word in diepte bespreek in hoofstuk 7 as deel van die interne prosesse tydens interne bemaking (sien afdeling 7.4). Die eise en opofferings wat met die implementering hiervan van personeel verwag word, is deel van die interne prys.

Bemagtiging bied personeel die geleentheid om hulle mag te gebruik om besluite te neem om verbruikers se behoeftes te bevredig. Hiervoor is deeglike en deurlopende opleiding nodig sodat personeel kan verstaan wat die ondernemingsdoelwitte en verbruikerverwagtinge is. Personeel moet die nodige inligting kry om besluite te kan neem. Entoesiastiese en relevante optrede moet die uiteinde van die bemagtigingspoging wees (Nickels & Burk Wood, 1997:17, 48). Hierdie inisiatiewe vereis dat personeel meer betrokke is by die onderneming. Die bykomende druk en verantwoordelikhede dra by tot die interne prys wat personeel moet betaal.

Hennig-Therau en Hansen (2000:211, 222) stel dat bemagtiging noodsaaklik is vir die hantering van klantelagtes, maar dit vereis dat personeel meer verantwoordelikheid moet neem. Die onderneming moet deur inligtingsessies en opleiding verduidelik hoe personeel dit kan en moet doen. Die onderneming se aansporings- en motiveringsprogramme moet ook die mate waartoe personeel verantwoordelikheid geneem het in gedagte hou. Hierdie voorstelle sal help om opofferings vir personeel die moeite werd te maak.

Bemagtiging impliseer 'n mate van betrokkenheid en vryheid wat lei tot verbintenis en spangees. Besluitneming vind op alle vlakke van die onderneming plaas en maak werkspanne effektief. Bemagtiging het tot gevolg dat deelname personeel nader aan mekaar bring, en isolasie verminder. Sutherland en Canwell (1997:284) stel dat die voordele van spanwerk en bemagtiging swaarder weeg as spesialisering en outokrasie. Interaksie met ander is 'n belangrike deel van die onderneming se omgewing, en dit verhoog personeel se prestasie en motivering aansienlik. Dit bring mee dat bemagtiging druk op personeel kan plaas, maar hulle ook kan bevoordeel.

Bemagtigingspogings bestaan uit meer as net 'n sisteem waar personeel voorstelle moet indien oor hoe dinge verbeter kan word. Die doel met bemagtiging is dat personeel direk betrokke moet wees by die onderneming se voortbestaan en hulle onmiddellike omgewingsbestuur (Ulrich, 1997:182). Volgens Stone en Woodcock (1996:147) kan personeel ook meer doen aangesien hulle meer vryheid het, maar dan word meer ook van hulle verwag. Hierdie verwagtinge en eise is deel van die druk wat op personeel geplaas word en gevolglik van die interne prys.

Juis omdat personeel se graad van verantwoordelikheid daardeur beïnvloed word, is bemagtiging in die meeste ondernemings 'n belangrike gesprekspunt (Phillips, 1997:73). In die meeste gevalle waar personeel verantwoordelik gehou word vir hulle dade, is die resultate beter. Heil *et al.* (1999:276–283) verduidelik dat die fokus nie op onmiddellike resultate moet val nie, maar eerder op langtermynverbetering. Personeel kan oor 'n tydperk rekenskap gee vir werk gedoen. Die opdragte en doelwitte moet egter regverdig en realisties wees. So moet personeel die vermoëns, vaardighede en ondervinding hê om 'n opdrag uit te voer.

Law (1999:108–109) verduidelik dat indien personeel nie net mag kry nie, maar ook eienaarskap, die onderneming daarby baat. Personeel wat bemagtig word, sal dikwels nie die volle verantwoordelikheid dra nie, maar iemand wat deel het aan die onderneming se finansiële oorlewing sal wel. Personeel se lojaliteit, verbintenis en produktiwiteit verhoog ook aansienlik as hulle 'n aandeel in die onderneming het. Personeelomset daal aansienlik omdat personeel tuis voel by die onderneming en hulle kan sien hoe hulle bydraes 'n verskil maak. Law (1999:113) stel samevattend

dat personeel óf inkomste in die onderneming bring, óf kostes verhoog. Indien personeel eienaarskap het, is hulle altyd bewus hiervan.

Scholes (1998:383) stel dat personeeleienaarskap 'n kritiese rol in die deurlopende motivering van personeel speel. Dit hou ook direk verband met die sukses van die onderneming. Law (1999:116) verduidelik dat personeel wat eienaarskap het nie net emosioneel in die visie van die onderneming moet inkoop nie, maar ook finansieel. Dit lei tot groter verantwoordelikheid en kreatiwiteit om die onderneming te bring tot waar beoog word. Indien personeel verantwoordelikheid dra, raak hulle meer betrokke by die onderneming se doelwitbereikingspoging. Dit gebeur vervolgens dat hulle meer opgewonde, entoesiasies en gemotiveerd is. Al hierdie gevolge is tot voordeel van die onderneming en die personeel (Law, 1999:114). Die mate waartoe personeel verantwoordelikheid dra is egter 'n verdere element van die interne prys wat betaal moet word. Eienaarskap lei tot groter eise wat aan personeel gestel word.

#### **4.4 Personeelofferings teenoor beloning**

Personeelvergoeding en -beloning is in hoofstuk 3 as deel van die interne produkelemente bespreek. Noudat die interne prys bespreek is, kan die verband tussen die interne prys en interne produk na aanleiding van personeelvergoeding en -beloning getoon word.

Pitt (2000:90) stel dat die onderneming moet bepaal hoe maklik dit vir personeel is om die interne prys te betaal. Dit impliseer dat hulle opofferings en bydraes gemeet moet word teen die mate van beloning wat ervaar word. Om dit te kan doen, kan hulle werk geëvalueer word om te bepaal watter insette en opofferings hulle maak in vergelyking met dit wat hulle uitkry. Op hierdie manier verseker bestuur dat personeel se werkskwaliteit op standaard is, en dat personeelsalarisse strook met diens wat gelewer is. Indien die verhouding tussen die interne prys en interne produk in balans is, is die ruiltransaksie suksesvol.

Indien daar tekortkominge aan personeel of die onderneming se kant is, kan dit vasgestel word deur so 'n evaluasie. Daar kan ook bepaal word of opvolgopleiding nodig is en watter ander behoeftes personeel het (Sutherland & Canwell, 1997:281).

Verhoudingsbemarking stel eise aan onder andere die sosiale vaardighede van personeel. Volgens Hennig-Therau en Hansen (2000:425) moet interne bemarking toegepas word om 'n verbruikersgeoriënteerde gesindheid by personeel te kweek. Personeel het soms nie toereikende sosiale vaardighede om die regte boodskappe aan verbruikers oor te dra nie. Verskille tussen hoe personeel hulle verhouding met klante ervaar en hoe klante dit ervaar kan ontstaan.

Om dit te oorbrug, word opleiding gegee. Indien personeel dit geniet, is hulle geneig om nog meer vir die onderneming te doen. Phillips (1997:237) verduidelik dat personeel dan probeer om verbruikers te bevoordeel omdat hulle bevoordeel is.

Volgens Belbin (1997:17) is min werknemers voorbereid op die eise wat die werkplek aan hulle stel. Hy stel voor dat die werk self dalk 'n oplossing vir die hantering van hierdie eise is omdat personeel die geleentheid kry om te leer, te ontwikkel en hulleself en ander beter te verstaan. 'n Wen-wen-situasie ontstaan dus in die werkplek deurdat die opofferings wat personeel maak vir hulle die moeite werd is. In terme van interne bemarking is die interne produk die interne prys werd.

Verhoudingsgerigte ondernemings betrek 'n verskeidenheid funksies en take wat ook tot werkstevredenheid vir personeel kan lei. Personeel voel dikwels gelukkig omdat hulle vaardighede ten volle benut word (Gutek & Welsh, 2000:50–52). Phillips (1997:38) beweer dat gewone personeel buitengewone bydraes kan lewer indien ondernemings die regte interne kultuur en klimaat kan skep. Omdat die verwagte interne prys betaal word, is die afleiding dat die opofferings vir die onderneming in terme van die interne bemarking van die interne produk die moeite werd kan wees.

Hellriegel *et al.* (2001:158–168) stel samevattend dat geen onderneming sukses kan behaal sonder dat die regte mense gevind en gemotiveer is om die onderneming se doelstellings te bereik nie. Die opofferings en bydrae wat hierdie individue maak,

moet so vergoed en beloon word dat dit vir hulle voel asof dit die moeite werd is. Dit impliseer dat die onderneming en die personeel se doelwitte bereik word.

Vervolgens word die empiriese bevinding oor die interne pryselemente by versekeringsondernemings bespreek.

#### **4.5 Empiriese bevindings oor die interne pryselemente by versekeringsondernemings**

Met items 32 tot 42 is respondente gevra om die interne prys van die onderskeie ondernemings te evalueer. Die items word in tabel 4.1 aangetoon.

**Tabel 4.1: Items wat interne pryselemente geëvalueer het**

| <b>Nr.</b> | <b>Item</b>   |
|------------|---|
| 29.        | Ek voel ek word nie genoeg by die werk waardeer nie.                      |
| 30.        | Ek is toegewyd aan my werk en die onderneming.                            |
| 31.        | My toewyding aan die werk en die onderneming put my uit.                  |
| 32.        | Om met nuwe idees vorendag te kom, neem onnodig van my werktyd in beslag. |
| 33.        | Ek dra swaar aan al die verantwoordelikhede by die werk.                  |
| 34.        | Dit voel of my werkslading in die onderneming konstant meer word.         |
| 35.        | Ek hou nie van verandering in die onderneming nie.                        |
| 36.        | Die eise vir verbetering by die werk maak my gespanne en moeg.            |
| 37.        | A.g.v. my betrokkenheid by die werk skeep ek my gesin/familie af.         |
| 38.        | Ek voel in beheer van die verloop van my dag by die werk.                 |
| 39.        | My opofferings by die werk is nie die moeite werd vir my nie.             |

Die items in tabel 4.1 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 32: Die mate waarin personeel voel die interne prys wat hulle betaal is die moeite werd (sien afdeling 4.2).
- Item 33: Die mate waarin personeel tot die onderneming verbind is (sien afdeling 4.3.1).

- Item 34: Die mate waarin personeel toewyding as interne prys ervaar (sien afdeling 4.3.1.1)
- Item 35: Die mate waarin personeel entrepreneurs moet optree as deel van die interne prys (sien afdeling 4.3.2.1).
- Item 36: Die mate waarin personeel verantwoordelikeidneming ervaar as deel van die interne prys (sien afdeling 4.3.2.2).
- Item 37: Die mate waarin personeel druk uit die ondernemingsomgewing ervaar as deel van die interne prys (sien afdeling 4.3.3.1).
- Item 38: Die mate waarin personeel verandering in die onderneming ervaar as deel van die interne prys (sien afdeling 4.3.3.2).
- Item 39: Die mate waarin personeel standarde en kwaliteiteise ervaar as deel van die interne prys (sien afdeling 4.3.3.3).
- Item 40: Die mate waarin personeel voel dat hulle betrokkenheid by die onderneming tot familie-opofferings lei (sien afdeling 3.3.2.1.2).
- Item 41: Die mate waarin personeel bemagtiging ervaar as deel van die interne prys (sien afdeling 4.3.5).
- Item 42: Die mate waarin personeel hulle opofferings as die moeite werd ervaar (sien afdeling 4.4).

Respondente is weereens gevra om die items aan die hand van 'n vierpunt-Likertskaal te evalueer deur die mate aan te toon waarin die items tans in hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle behoort te wees. Die gemiddelde waarde van die items is telkens vir elke respondent bereken om sodoende die relevante subskaal te bereken. Dit is vir die a-gedeelte sowel as die b-gedeelte van die vraelys gedoen.

Die a-waardes in die vraelys dui op die mate waartoe die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waartoe hulle van toepassing behoort te wees. Vervolgens is die a-gedeelte van die betrokke subskaal van die b-gedeelte afgetrek om sodoende 'n verskiltelling te bepaal tussen wat as ideaal gesien word en wat tans in die onderneming gebeur. Hierdie a- en b-waardes is vervolgens gebruik in die berekening van die effekgroottes soos gesien in tabel 4.2 (sien afdeling 1.5.2).

Tabel 4.2 toon die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op hierdie items. Slegs onderneming 2 se d-waarde is groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items in hierdie afdeling tans op die onderneming van toepassing is en die ideale mate waarin dit van toepassing behoort te wees. Al die ander ondernemings se d-waardes toon 'n klein effek. Dit beteken dat die meerderheid van die vier ondernemings se respondente nie voel dat die interne prys wat hulle betaal te veel is vir die interne produk wat ontvang word nie.

**Tabel 4.2: Effekgroottes van response vir die subskaal oor interne pryselemente**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>11</sup> | Standaardafwyking <sup>12</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>13</sup> |
|---------------|----|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1             | 22 | 0.059                   | 0.642                           | 0.093*                                |
| 2             | 16 | 0.557                   | 0.446                           | 1.247***                              |
| 3             | 16 | 0.273                   | 0.589                           | 0.463*                                |
| 4             | 32 | 0.184                   | 0.626                           | 0.295*                                |
| 5             | 51 | 0.103                   | 0.600                           | 0.171*                                |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d≥0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

<sup>11</sup> Verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde). Die verskille van die gemiddeldes is almal positief wat daarop dui dat b-waardes groter as a-waardes is. Respondente het dus aangetoon dat hulle die onderliggende konsepte tans swakker ervaar as wat dit ideaal gesproke in hulle ondernemings van toepassing behoort te wees.

<sup>12</sup> Standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde).

<sup>13</sup> Effekgrootte (d-waarde) = verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes + standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp.

#### **4.5.1 Ondernemings se $\eta^2$ -waarde vir interne pryselemente**

In tabel 4.3 word die individuele ondernemings se gemiddeldes en die standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor die interne prys gegee. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om die praktiese beduidendheid van die verskille tussen die gemiddelde verskille van die ondernemings aan te toon. Die effekgroottes vir die kombinasies se gemiddelde verskille word ook in die tabel aangetoon.

Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan (sien afdeling 1.5.2). Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.09 is, kan die effek as matig gesien word. Dit dui daarop dat daar 'n matige verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is.

#### **4.5.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes**

In tabel 4.3 kan gesien word dat kombinasies 1–3, 1–4, 1–5, 2–3 en 3–4 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat respondente in hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie. Daar bestaan dus nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen wat byvoorbeeld onderneming 1 en onderneming 3 se respondente voel oor die interne prys van die ondernemings nie.

#### **4.5.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes**

In tabel 4.3 kan gesien word dat kombinasies 2–4 en 3–5 'n matige effekgrootte toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar matig verskil in die mate waartoe hulle ontevrede is met die interne prys wat personeel moet betaal.

#### 4.5.4 Ondernemingskombinasies met groot effek d-waardes

Tabel 4.3 toon aan dat kombinasies 1–2, 2–5 en 4–5 prakties betekenisvol van mekaar verskil. Ondernemings 2 en 5 kom in twee van die drie kombinasies voor. Kombinasie 3–5 toon 'n matige effek van 0.629. Die afleiding kan gemaak word dat onderneming 5 se respondente se mening in vergelyking met ondernemings 2, 3 en 4 se respondente tot 'n groot mate oor die interne prys van die ondernemings verskil. Onderneming 1 toon slegs 'n groot d-waarde in kombinasie met onderneming 2. So ook toon ondernemings 1 en 5 in kombinasie 'n klein effek.

Die afleiding kan gemaak word dat die respondente nie besonder ontevrede is met die interne prys wat hulle betaal nie, buiten vir onderneming 2 se respondente wie se d-waarde die hoogste is.

**Tabel 4.3: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor interne pryselemente**

| Onder-nemings | Gemiddeld <sup>11</sup> | Standaard-afwyking <sup>12</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>14</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>15</sup> |
|---------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1             | 0.059                   | 0.642                            | 0.09                           | 1 – 2                   | 0.833***                              |
| 2             | 0.557                   | 0.446                            |                                | 1 – 3                   | 0.357*                                |
| 3             | 0.273                   | 0.589                            |                                | 1 – 4                   | 0.209*                                |
| 4             | 0.184                   | 0.626                            |                                | 1 – 5                   | 0.272*                                |
| 5             | 0.103                   | 0.600                            |                                | 2 – 3                   | 0.476*                                |

$$^{14} \eta^2\text{-waarde} = \frac{\frac{(n-k-2)}{n-k} F - 1}{\frac{(n-k+1) + (n-k-2)}{(k-1)(n-k)} F}$$

Waar "n" die aantal waarnemings is, "k" die aantal groepe en "F" die variansie verhouding.

<sup>15</sup> In die geval van meer as twee onafhanklike groepe word Cohen se d-waarde as volg bereken: "d" is die verskil tussen twee betrokke gemiddeldes gedeel deur die vierkantswortel van die gemiddelde kwadratiese fout.

|  |       |          |
|--|-------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq 0.14</math> dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> | 2 – 4 | 0.624**  |
|  | 2 – 5 | 1.105*** |
|  | 3 – 4 | 0.148*   |
|  | 3 – 5 | 0.629**  |
|  | 4 – 5 | 1.675*** |

•  $d=0.2$  dui op 'n klein effek

\*\*  $d=0.5$  dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

## 4.6 Samevatting

As die onderneming fokus op werknemers se behoeftes, wen onderneming en personeel. Aangesien personeel ervaar dat hulle bydraes tel, is hulle meer gemotiveerd om verbruikersbehoefte te bevredig. So ook baat die verbruikers by die onderneming se ingesteldheid teenoor interne en eksterne klante omdat hulle uitstekende kwaliteitdiens ontvang. Die opofferings wat personeel maak, dien tot hulle voordeel én die onderneming en verbruiker s'n (Ulrich, 1997:245). Die interne ruiltransaksie van interne prys vir interne produk, was dus voordelig vir beide partye.

In die empiriese studie is gepoog om te bepaal hoe personeel voel oor die interne prys wat hulle moet betaal. Die volgende afleidings kan samevattend hieroor gemaak word.

- Die respondente is oor die algemeen nie besonder ontevrede met die interne prys wat hulle betaal nie;
- Dit is interessant dat slegs een van die geselekteerde ondernemings (onderneming 2) se respondente nie tevrede was met hulle interne prys nie; en
- Onderneming 2 is 'n mediumgroot onderneming wat daarop kan dui dat die kleiner ondernemings meer moeite doen om personeel positiewer te laat voel oor interne prys.

Ondernemings stel mense aan wat selfgemotiveerd, gedrewe en groepsgeoriënteerd is (Reece & Brandt, 1999:165). Dit eis baie van personeel en plaas druk op hulle om

aan prestasieverwagtinge te voldoen. Die ideaal is dat personeel die interne produk sal "koop" in ruil vir die interne prys of opofferings wat gemaak word.

In hoofstuk 3 is getoon dat die respondente nie positief was oor die interne produkelemente nie en die empiriese bevindinge oor die interne pryselemente het getoon dat die hulle meestal tevrede is met die interne prys. Dit is moontlik dat dit die respondente se persepsie is dat weens die werkskaarste in Suid-Afrika hulle bereid is om bykans enige interne prys te betaal, ongeag hoe ontevrede hulle is met die interne produk wat hulle in ruil daarvoor kry.

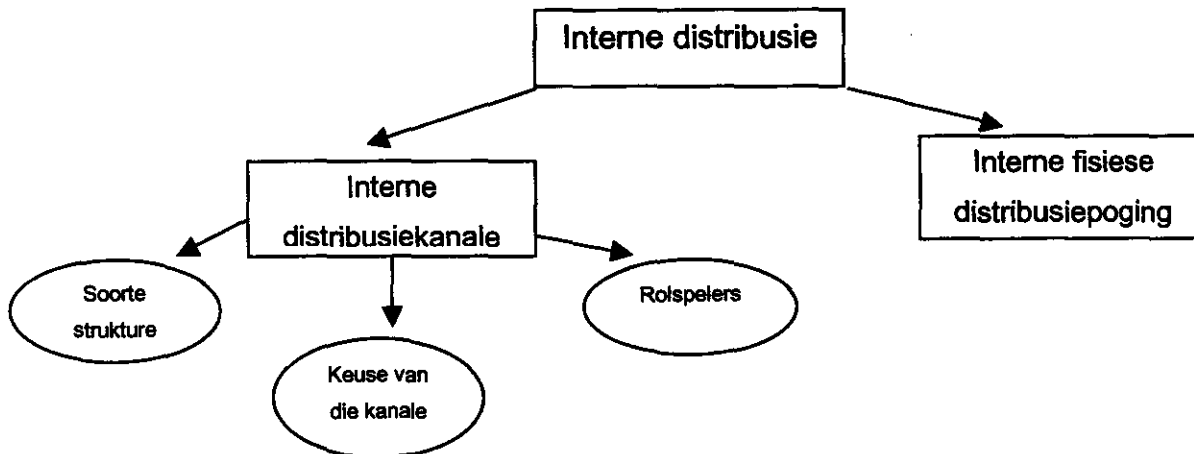
Die interne distribusie- en bemarkingspoging kan personeel se persepsie van die interne produk verbeter en dit kan lei tot meer gemotiveerde en entoesiastiese personeel. Blanchard en Bowles (2001:28) sê enige onderneming kan finansiële sukses hê terwyl almal in die onderneming geniet wat hulle doen. As personeel geniet wat hulle doen, is hulle outomaties meer opgewonde en entoesiasties.

## **Hoofstuk 5: Interne distribusie-elemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

### **5.1 Inleiding**

Die bemarkingsproses betrek die hele onderneming, wat beteken elke persoon in die onderneming is vir ondernemingsukses verantwoordelik. Die onderneming moet hiervoor as 'n geheel saamwerk om volle verbruikerstevredenheid te verseker (Strydom *et al.*, 2000:20-24). Die gevolg is dat elke werknemer op die mark gefokus moet wees, en talle ondernemings ondervind probleme hiermee. Deel van die probleemoplossing is om interne distribusiekanale te gebruik om die interne boodskap en produk oor te dra.

Die derde element van die interne bemarkingsmengsel is interne distribusie. Dit dui op die kanale waardeur die interne produk gekommunikeer moet word. Hierteenoor verwys bemarkingskommunikasie na die "boodskap" of inhoud en al die vorm van bemarkingskommunikasie wat aangewend moet word om interne klante te oorreed, in te lig en te herinner (Lambin, 2000:620). In die interne mark word interne distribusiekanale gebruik om die interne produk en -boodskap oor te dra. Hierdie ondersteunende interne ondernemingstrukture en rolspelers is deel van die bespreking oor interne distribusie. Daar word ook gekyk na die interne distribusiekanale en fisiese interne distribusie (diagram 5.1).

**Diagram 5.1: Interne distribusie**

Bon: Aangepas uit Sutherland en Canwell (1997:179-180); De Bruyn (1995:249-250); Hellriegel *et al.* (2001:202-220).

## 5.2 Omskrywing van interne distribusie

Volgens Baker (2000:312) het distribusie twee komponente: distribusiekanale en fisiese distribusie. Die distribusiekanal vir 'n eksterne produk bestaan gewoonlik uit produsent, groothandelaar, kleinhandelaar en verbruiker. Fisiese distribusie handel oor die vervoer van die produkte tussen die rolspelers in die kanaal. In die geval van interne distribusie is daar ook interne distribusiekanale en fisiese interne distribusie van die interne produk tussen die rolspelers.

Gordon (1998:261) beaam hierdie beskrywing van distribusie en voeg by dat samewerking belangrik is om die eksterne produkte te versprei. Dit is ewe belangrik om saam te werk om die interne produk te versprei. Integrasie van en samewerking tussen die organisasiestrukture is dus essensieel vir die interne bemarkingspoging.

Vir effektiewe interne distribusie verduidelik Peck *et al.* (1999:319) dat spesifieke personeel daarvoor verantwoordelik moet wees. Hulle stel voor dat sekere bestuurders verantwoordelik moet wees vir die ontwikkeling van die interne

kommunikasiekanale wat interne distribusie benodig. Die gepaste ondersteunende ondernemings- en organisasiestrukture moet ook op hulle plek wees.

### **5.3 Interne distribusiekanale**

In interne bemarking is interne distribusiekanale die roete wat die interne produk volg tot by die interne klant. Omdat die interne produk primêr deur interne kommunikasie oorgedra word, speel die interne rolspelers 'n belangrike rol. Die onderneming se interne kommunikasiekanale moet dus effektief wees. Volgens Sutherland en Canwell (1997:179–180) word die interne kommunikasiekanale gelei deur die onderneming se organisasiestrukture. Die struktuurkeuse is dus essensieel vir suksesvolle interne distribusie van die interne produk. Die volgende opsies word gestel: lyn-, lyn-en-staf-, funksionele, projek- en matriksorganisasiestrukture. Ander strukture is die vryevorm-, sektorale en konglomeraatorganisasiestrukture. Hierdie strukture word bespreek as raamwerk vir die interne distribusiekanaal. Daarna volg riglyne vir die ideale interne distribusiekanaalkeuse vir interne bemarking, en hoe die rolspelers inpas in die interne distribusiekanaal. Die empiriese bevindinge by die geselekteerde versekeringsondernemings hieroor word vervolgens in afdeling 5.5 bespreek.

#### **5.3.1 Soorte organisasiestrukture**

Om die beste interne distribusiekanaal te kan kies, moet die organisasiestrukture getoon word in verhouding tot interne bemarkingsbehoefte. Hierna volg 'n aanbeveling oor die beste keuse in die lig van die vereistes van interne bemarking.

##### **5.3.1.1 Die lynorganisasiestruktuur**

Hierdie struktuur is die eenvoudigste en word gekenmerk deur die hiërargiese outoriteitslyne wat vertikaal van topbestuur na personeel vloei. Die struktuur word so opgestel dat die verskillende funksies se aktiwiteite verrig word namate vervaardigings- en distribusiebehoefte ontstaan. Die struktuur impliseer direkte

beheer oor ondergeskiktes. Die belangrikste nadele van die struktuur vir interne bemarking is sy onbuigbaarheid, en die tekort aan effektiewe kommunikasie weens die talle bestuursvlakke (De Bruyn, 1995:245–247).

Volgens Hellriegel *et al.* (2001:202–220) is hierdie tradisionele struktuur burokraties en beperk dit innovasie en kreatiwiteit. Dit is onaanvaarbaar vir die vereistes van interne bemarking, veral as gekyk word na die interne produkelemente se waardes wat kreatiwiteit en innovasie insluit.

### **5.3.1.2 Die lyn-en-staforganisasiestruktuur**

Hierdie struktuur is volgens Narayanan en Nath (1993:305–310) 'n beter opsie as die lynorganisasiestruktuur. Die beginsel is dat spesialiste die lynorganisasiestruktuur ondersteun. Hulle het geen mag in die organisasiestruktuur nie, maar kan raad en diens aan lynpersoneel gee. Die grootste nadeel van die struktuur vir interne bemarking is dat besluitneming lank kan duur omdat goedkeuring van lynpersoneel en addisionele staf moet kom (De Bruyn, 1995:247–249). Personeelbemaagtiging en eienaarskap is 'n belangrike komponent van interne bemarking en hierdie struktuur kan die interne bemarkingspoging benadeel (sien afdeling 7.4.3.2).

### **5.3.1.3 Die funksionele organisasiestruktuur**

Met hierdie struktuur kan een bestuurder verantwoordelik wees vir 'n spesifieke departement en vir 'n spesifieke funksie soos aankope. Die nadeel van die struktuur vir interne bemarking is dat ondergeskiktes aan meer as een toesighouer verslag moet doen. Hierdie personeel moet ook talle gespesialiseerde voorskrifte nakom waarvan hulle geen kennis dra nie (De Bruyn, 1995:249–250).

Hellriegel *et al.* (2001:202–220) verduidelik ook dat dié struktuur spesialisering en standaardisering bevorder. Die voordeel is egter net geldig terwyl die eksterne omgewing stabiel is. Dit impliseer dat ondernemings nie vinnig by markveranderinge kan aanpas nie, wat onaanvaarbaar vir interne bemarking is. Waardes soos

innovasie en verbruikergeoriënteerdheid is deel van die interne produk, dus is hierdie struktuur nie ideaal vir interne bemarking nie (sien afdeling 3.3.2.1).

#### **5.3.1.4 Die projekorganisasiestruktuur**

Dit is 'n tydelike struktuur wat gebruik word om spesifieke doelwitte te bereik. Omdat interne bemarking 'n permanente verandering in ondernemings moet teweegbring, is die struktuur nie geskik vir ondernemings wat interne bemarking wil implementeer nie. Indien die onderneming dit wil doen, is dit beter om van meet af 'n permanente organisasiestruktuur te vestig. Nog 'n nadeel van dié struktuur is dat personeel die outoriteits- en gesagsfigure met mekaar kan verwar (De Bruyn, 1995:251–252).

#### **5.3.1.5 Die matriksorganisasiestruktuur**

Hierdie struktuur het ontstaan uit die tekortkominge van die projek- en funksionele organisasiestruktuur. Uit die kombinasie van die twee word die funksionele struktuur gebruik vir die normale hiërargiese besluite, terwyl die projekstrukture gebruik word vir moeilike tegniese probleme. Uiteindelik rus die verantwoordelikheid op die projekbestuurder (De Bruyn, 1995:253–255).

Hellriegel *et al.* (2001:202–220) beaam hierdie omskrywing en verduidelik dat die struktuur effektiewe funksionering en markaanpasbaarheid moontlik maak. Die nadeel is dat projek- en funksionele bestuur gelyktydig geregverdigde eise aan individue of afdelings kan stel wat mekaar kan weerspreek. So kan personeel weens die ontwerp van die organisasiestruktuur druk van twee kante ervaar.

#### **5.3.1.6 Ander organisasiestrukture**

De Bruyn (1995:255–260) noem verdere moontlike strukture:

- Die *ad hoc*-organisasiestruktuur word vir 'n spesifieke tydelike doel saamgestel. Net soos met die projekorganisasiestruktuur is hierdie struktuur ook nie geskik vir interne bemaking se doelwitte nie omdat langtermynstrukture nodig is.
- Die vryevorm-organisasiestruktuur is gemik op veranderingsbestuur en impliseer dat die onderneming geen vaste struktuur het nie. Dit is egter moeilik organiseerbaar en kan onproduktief wees. Gewoonlik is die struktuur net tydelik omdat dit deel van 'n veranderingsbestuursproses is (sien afdeling 7.5).
- Die sektorale organisasiestruktuur plaas departemente wat min of meer dieselfde tegnologie of produksieproses gebruik onder een sektorbestuurder. Hellriegel *et al.* (2001:202–220) beskryf die struktuur as die groepering van divisies of afdelings in die onderneming. Die struktuur is meer buigbaar en aanpasbaar tydens markverwante veranderings as byvoorbeeld die funksionele organisasiestruktuur.
- Die konglomeraatorganisasiestruktuur desentraliseer die onderneming omdat elke eenheid funksies soos finansiële, menslike hulpbronne- en produksiebestuur het. Die grootste nadeel is dat die struktuur impliseer dat die bestuurder van die eenheid kennis van al die funksies moet hê.

Nasser en Vivier (1995:66–71) stel die “amoeba”-organisasiestruktuur voor. Hierdie eensellige struktuur staan teenoor die tradisionele organisering van werksbeskrywings en -verdeling. Die idee stem ooreen met die vryevorm-organisasiestruktuur waar die onderneming groei en krimp namate die omgewing verander en verskillende situasies dit vereis. Buigbaarheid is 'n vereiste en personeel moet kan aanpas by verskillende werksituasies.

Uit die verskillende organisasiestrukture wat voorgestel word, lyk dit asof die matriksorganisasiestruktuur die meeste voor- en minste nadele vir interne bemaking inhou. Hierdie struktuur is aanpasbaar en kan inisiatiewe soos deelnemende bestuur en bemagtiging hanteer. Die bykomende druk wat personeel ervaar kan deur interne produkte soos werknemersteundienste, opleiding en ontwikkeling verlig word. Tog moet elke onderneming self kies watter struktuur die geskikste is vir sy unieke omstandighede (De Bruyn, 1995:260).

### 5.3.2 Keuse van die interne distribusiekanaal

Indien die organisasiestruktuur of interne distribusiekanaal nie die gewenste resultate lewer nie, kan intervensie plaasvind sodat die gepaste strukture geskep kan word. Volgens Wendell, French en Bell (1999:286–292) moet die struktuur 'n positiewe bydrae ter verbetering van personeel se lewenskwaliteit en produktiwiteit lewer.

As die onderneming besluit om van organisasiestruktuur te verander of om oor te skakel na die voorgestelde interne distribusiekanaal, moet hy verseker dat dit in sy unieke behoeftes sal voorsien. Die onderneming se struktuurkeuse hang volgens Hellriegel *et al.* (2001:202–220) van die volgende af:

- Die manier waarop take en verantwoordelikhede tussen individue en departemente verdeel word;
- Die verslagdoeningsverhoudings en die spanwydte van bestuurders se leiding;
- Die groepering van individue in departemente en departemente in die onderneming; en
- Die manier waarop uitsette georganiseer en geïntegreer word.

Die doel van enige struktuur is om die ondernemingsdele of -elemente bymekaar te hou om stabiliteit en samewerking te verseker. Die keuse van die onderneming se strukture moet aan hierdie vereistes voldoen. De Bruyn (1995:243) stel ook dat ondernemings nie moet huiwer om hulle strukture te verander as dit nodig is nie. Dit is moontlik dat ondernemings wat tot op hede nie interne bemarking gedoen het nie, hulle interne distribusiekanale sal moet heroorweeg en verander.

Pitt en Foreman (1999:25–49) beveel aan dat 'n beoogde nuwe organisasiestruktuur eers in een gedeelte van die onderneming geïmplementeer word. So dien hierdie afdeling as veranderingsmodel en word die idee positief en gemotiveerd aanvaar. Hierdie beginsel is nie ideaal vir interne bemarking nie, juis omdat die bemarkingskonsep deur die hele onderneming aanvaar moet word.

Heil *et al.* (1999:235–244, 286) sê die skepping van 'n motiverende personeelomgewing vereis dat die strukture aangepas word. As die interne sisteme

byvoorbeeld mededingendheid beloon, sal personeel mededingend optree al is die interne strukture op samewerking gefokus. Dus moet die strukture sodanig wees dat dit by die onderneming se interne produkverspreiding aanpas. Om hierdie doelwit te bereik, moet al die ondernemingstrukture aan sekere vereistes voldoen.

### **5.3.2.1 Vereistes van ondernemingstrukture**

Ondernemingstrukture en dus organisasiestrukture is volgens Simmons (1998:25) saamgestel om werknemers te motiveer om meer rasioneel op te tree. Ondernemings moet egter onthou dat werknemers se optrede nie noodwendig gestruktureer en beheer kan word nie. Hulle sal byvoorbeeld vanweë territoriale beskerming inligting weerhou, en ten spyte van die verpligtinge van die organisasiestruktuur nie die interne kommunikasiekanale gebruik nie.

Erkenning aan personeel moet volgens Reece en Brandt (1999:273) deel van die vereistes van ondernemingstrukture wees. Vanweë persoonlike tekortkominge sukkel bestuur egter dikwels om erkenning te gee. Ondernemings moet dus erkenningsgedrag in die strukture inbou. Aanprysing, aktiewe luister, hoflikheid, skriftelike dankbetuigings, aansporings en toekenningsgeleenthede kan positiewe terugvoer wees. As daar te veel selfbehepthed is, is die kans skraal dat iemand erkenning aan ander sal gee. Selfgesentreerde persone neig ook om ander se prestasie te ignoreer (Reece & Brandt, 1999:273). Die strukture moet dus kompenseer vir hierdie "menslikheidsfoute".

Onderskeid moet ook getref word tussen informele en formele organisasiestrukture. Formele strukture is meer rigied, gedefinieerd, beplan en permanent, terwyl informele strukture meer buigbaar, ongedefinieerd en spontaan is. Hierdie onderskeid kan gesien word as die manier waarop die gekose struktuur, byvoorbeeld die matriksstruktuur, op sosiale vlak gebruik word (De Bruyn, 1995:244).

Kerr (1997:12) stel voor dat ondernemings moet vra: "Is die organisasiestruktuur saamgestel om 'n hiërargiese struktuur tot stand te bring, of om die

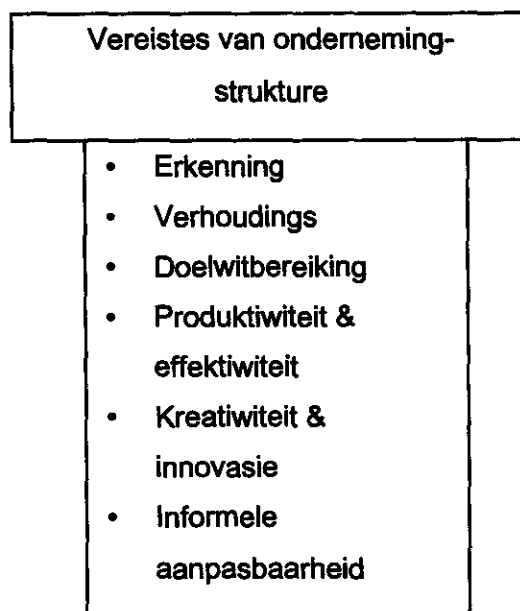
ondernemingsdoelwitte te bereik?”. As die struktuur nie op effektiewe doelwitbereiking gemik is nie, moet strukturele veranderings aangebring word. Een doelwit kan wees om interne distribusie van die interne produk moontlik te maak.

Nog 'n doelwit kan wees om personeeldeelname as deel van die interne bemarkingsbeginsels te implementeer. Pitt en Foreman (1999:25–47) stel dat ondernemings personeeldeelname ondersteun deur die nodige deelnemende strukture te verskaf — van die vergoedingsstelsel tot die bevorderingsstelsel. Alle interne funksies moet in sinergie wees om werklik effektief te wees. Hellriegel *et al.* (2001:202–220) verduidelik ook dat die organisasiestrukture se ontwerp op 'n gereelde basis deel moet wees van beplanning. Vir hierdie aanpassings is gereelde terugvoer deur personeel noodsaaklik sodat ondernemings kan verseker dat die strukture personeel die vryheid gee om kreatief en innoverend op te tree.

Die ondernemingstruktuur dui ook op die verhoudingspatrone tussen personeel. Sonder 'n duidelike struktuur is dit baie moeilik om die onderneming se verhoudings effektief te bestuur. Die tradisionele ondernemingstrukture is besig om te verander na meer taakgebonde spanne. Hierdie spangeoriënteerde kultuur lei volgens Nickels en Burk Wood (1997:47) tot groter produktiwiteit en winste.

Om produktiwiteit en effektiwiteit verder te bevorder, ontstaan daar dikwels departementalisering en groepering deur personeel volgens hulle departemente te klassifiseer. Dit verseker effektiewe bestuur. Hierdie klassifikasie kan op grond van funksie, produk, verbruikers, prosesse en departemente gemaak word (Sutherland & Canwell, 1997:6–8). Dit impliseer dat elke onderneming moet besluit watter klassifikasie hy wil gebruik.

Diagram 5.2 toon die vereistes van ondernemingstrukture opsommend.

**Diagram 5.2: Vereistes van ondernemingstrukture**

Bron: Aangepas uit Nickels en Burk Wood (1997:47); Kerr (1997:12); Reece en Brandt (1999:273).

### 5.3.2.2 Interne verhoudings en groeperings

Soos gestel, ontstaan verskillende interne eenhede in die onderneming. Onderlinge verhoudings word in hierdie eenhede of departemente gebou (Gummesson, 1999:150–160). Interne bemarking vereis dat interne netwerke in die ondernemingsomgewing ontstaan. Danksy die aanmoediging van kommunikasie met ander departemente en individue, ontstaan talle verhoudings wat voorheen nie relevant sou wees nie. Hierdie verhoudings beïnvloed gevolglik die interne distribusiepogings van die onderneming.

Funksionele ondernemingstrukture is gewoonlik so ontwerp dat personeel wat dieselfde funksie vervul saam gegroepeer is. Die vaardighede van die spesifieke funksie word beklemtoon en dit minimaliseer herhaling. Hierdie klassifisering lei dus tot duideliker kommunikasie wat op sy beurt tot hoër produktiwiteit en prestasie lei.

Hierteenoor het departementele strukture weer beter beheer, effektiwiteit en kommunikasie (Sutherland & Canwell, 1997:128–130).

Die verhouding tussen 'n onderneming se strukture en kommunikasiestrategie kan sy uiteindelijke sukses beïnvloed. Die onderneming moet die mees gepaste struktuur vestig sodat die interne kommunikasie effektief is (Baker, 2000:459). Wat betref interne distribusie, beteken dit dat die interne distribusiekanale nie noodwendig die tradisionele roete van topbestuur, bestuur, personeel, interne klant sal volg nie. Dit impliseer dat die gepaste kombinasie en volgorde van die strukture so saamgestel moet word dat dit aan al die vereistes van effektiewe strukture voldoen. Dit beteken dat die gekose interne distribusiekanaal moet voldoen aan die vereistes van erkenning, status, doelwitbereiking, personeeldeelname en innovasie. Die interne distribusiekanale moet ook aanpasbaar wees.

### **5.3.2.3 Aanpasbaarheid van strukture**

Kilman (1994:150) stel voor dat namate die ondernemingstrategie verander die ondernemingstrukture en gevolglik organisasiestrukture ook moet verander. Personeel moet die geleentheid hê om probleemoplossing toe te pas sodat die ondernemingsvisie steeds gesamentlik nagestreef word. In interne bemarking beteken dit dat personeel die vryheid moet hê om self aanpassings in die interne distribusiekanaal te maak namate die behoefte daarna ontstaan.

Ulrich (1997:9) sê wanneer ondernemings saamsmelt is dit makliker om organisasiestrukture as die unieke ondernemingskulture bymekaar te bring. Die finansiële en strategiese aanpasbaarheid is selde 'n probleem, maar die aanpasbaarheid van interne verhoudings wel, want dit raak interne distribusiepogings direk omdat alle individue deel van die interne distribusiekanaal is.

#### **5.3.2.4 Geïntegreerdheid van ondernemingstrukture**

Opsommend kan gesê word dat interne distribusiekanale beïnvloed word deur die aanpasbaarheid van die ondernemingstrukture, interne verhoudings en voldoening aan die vereistes van effektiewe ondernemingstrukture. Die interne distribusiekanale of organisasiestruktuur word egter ook geraak deur die geïntegreerdheid en mate van samewerking tussen rolspelers. Hierdie rolspelers sluit die interne klant, bestuur, leiers en groepe soos funksies en departemente in.

Ter wille van 'n geïntegreerde bemarkingspoging moet die afdelings se beleid byvoorbeeld ooreenstem met die hele onderneming se doelstellings (Lambin, 2000:439–442). Eweneens moet die onderneming se bemarkingstake ooreenstem met die hele onderneming se doelstellings. Die individuele take van die werknemer om die onderneming se produk of diens te bemark, moet dus ook gekoördineer word met die onderneming se totale bemarkingsbeplanning. Die onderneming moet struktureel effektief wees om maksimum produktiwiteit te verseker.

Die manier waarop die onderneming as geheel die bemarkingskonsep struktureel implementeer kan tot ondernemingsukses lei. Chee en Harris (1998:7) sê tereg dat verbruikers tans meer belangstel in ondernemingsgedrag en bestuursbenadering. As 'n onderneming die bemarkingskonsep as bestuursbenadering aanhang, behoort dit in die ondernemingstrukture sigbaar te wees. Hierdie ondernemingsoptrede en die onderneming se boodskap aan die verbruiker beïnvloed die verbruiker se koopbesluit. Hierdie manier waarop die onderneming met verbruikers en werknemers kommunikeer word bepaal deur die interne bemarkingspoging.

Volgens Smit en Cronjé (2002: 30–34) kan ondernemingstrukture, soos beleid, ook ander invloede op die onderneming hê. Arbeidskonflik kan so veroorsaak word. Dit maak 'n geïntegreerde bemarkingspoging onmoontlik. Herstrukturering ter wille van effektiwiteit en produktiwiteit kan hierdie strukturele konflik oplos. Konflikbestuur speel dus 'n belangrike rol tydens verandering en innovasie wat saam met interne bemarking gaan. Dit word breedvoerig in hoofstuk 7 bespreek (sien afdeling 7.7).

### 5.3.3 Rolspelers in interne distribusie

“No man is an island, entire of itself; every man is a piece of the continent, a part of the main” (John Donne, soos aangehaal in Gordon, 1998:xiv).

Mense is die sleutel tot enige onderneming en het dikwels meer as een rol in die ondernemingseenheid. Personeel moet saam met hulle mede interne klante, verskaffers en verbruikers werk om waarde toe te voeg (Gordon, 1998:xiv, 26–27). Al hierdie groepe en individue vorm deel van die organisasiestruktuur en gevolglik die interne distribusiekanaal waardeur die interne produk moet vloei.

Peck *et al.* (1999:173) voeg by dat die interne distribusiepoging geïntegreerd moet plaasvind. Die strewe na wen-wen-verhoudings in en om die onderneming beteken dat alle rolspelers tot gemeenskaplike doelwitbereiking moet saamwerk. Dit lei dikwels daartoe dat die interne produk in die vorm van inligting nie noodwendig in die tradisionele hiërargiese roete van topbestuur na personeel sal vloei nie.

Personeel is dikwels deel van meer as een belangegroepe en vervul talle interne rolle. Die onderneming se interne rolle, kommunikasie en konflik, en strukture en tegnologiese ontwikkeling het alles 'n invloed op die manier waarop aktiwiteite in die onderneming plaasvind (Belbin, 1997:129). Dit bevestig weer dat interne distribusie nie soos eksterne distribusie bloot net produkte van die verskaffer na die klant kan stuur nie. By interne distribusie is die interne produkverskaffer dikwels ook die uiteindelijke interne verbruiker. Verskillende roetes van die interne distribusiekanale is daarom moontlik en noodsaaklik.

Die gevolgtrekking is dat personeel verskillende rolle in die onderneming moet speel. Elke belangegroep soos verskaffers of interne klante verteenwoordig 'n ander rol. In elk van hierdie groepe speel personeel ook verskillende rolle. Dit impliseer dat hulle ook rolaanpassings moet maak en nuwe rolle moet aanleer (Conradie, 2001:35–38).

Al hierdie belangegroepes of rolspelers bly egter deel van die interne distribusiekanaal of hulle in die matriksorganisasiestruktuur gegiet is of nie.

Elke interne belangegroep of rolspeler soos personeel, bestuur en ander interne groepe het die vermoë om die verhoudings van die onderneming sterk te maak. Dit kan gedoen word deurdat hierdie persone se rolle duidelik verstaan word en wedersydse voordeel getrek kan word (Gordon, 1998:251).

Alle personeel is tot een of ander mate deel van die interne distribusiekanaal, en dus betrokke by die interne bemarkingsproses. Volgens Gronstedt (2000:141) wou niemand voorheen spesifiek verantwoordelikheid aanvaar vir die implementering van die interne bemarkingstrategie nie. Niemand was werklik besorg oor personeel se rol as deeltydse bemarkers nie. Daarom het dit dikwels die bemarkingsafdeling se verantwoordelikheid geword. Dit is egter nie altyd tot ondernemings se voordeel nie, omdat die meeste bemarkingsbestuurders nie die bemarkingstrategie en -plan met personeel en ander departemente deel nie. Hy beveel aan dat die menslike hulpbron-, kommunikasie-, kwaliteitsbeheer- en bemarkingsdepartemente se insette en betrokkenheid gebruik moet word. Almal moet voel hulle bydrae maak 'n verskil aan ondernemingsukses.

Die interne distribusiekanaal se rolspelers staan in 'n tradisionele volgorde, naamlik van die ondernemingsleiers in die vorm van top-, middelvlak-, eerstevlakbestuur tot by niebestuurswerknemers. Weens die behoefte aan samewerking, personeeldeelname en geïntegreerdheid kan hierdie interne distribusievolgorde verander en varieer. Dit gebeur byvoorbeeld as niebestuurswerknemers deur hulle deelname en bemagtiging leiding neem en met die vestiging van die ondernemingsvisie of ander interne produkelemente help.

Vervolgens word 'n vergelyking getref tussen leiers en bestuurders waarna die vereistes van bestuur en leiers gestel word. Na afloop hiervan word topbestuur, middelvlakbestuur, eerstevlakbestuur en niebestuurswerknemers bespreek in terme van interne distribusie.

### 5.3.3.1 Leiers teenoor bestuurders

Leierskap is volgens Williams (2000:692–694) die proses waar 'n groep beïnvloed word om spesifieke doelwitte te bereik. Bestuur word gedefinieer as werk wat gedoen word deur ander mense te gebruik. Die idee is dat bestuurders nie noodwendig self die werk doen nie, maar ander personeel help om hulle werk beter te doen.

Bestuurders is dikwels volop en noodsaaklik, terwyl leiers volgens Belbin (1997:96–101) dikwels moeiliker verkrygbaar is en net in sekere omstandighede nodig is. 'n Leier is iemand wat visie skep en sin aan personeel se bydraes gee. Daar word tussen twee tipes leiers onderskei naamlik:

- Sololeier: Die persoon meng in by personeel se werk, strewende na konformiteit, beheer ondergeskiktes en stel doelwitte vir personeel; en
- Spanleier: Die persoon kies om te deleger, strewende na diversiteit, soek talent en ontwikkel personeel.

Die meeste ondernemings neig om die solotipe leierskap te gebruik, hoewel die meeste leiers eienskappe van albei tipe leierskapstyle het.

Robbins en Coulter (1996:572–602) verduidelik dat bestuurders in 'n magposisie aangestel word. Hierteenoor kom leiers nie noodwendig uit gesagsposisies na vore nie. Leiers het dryfkrag, die behoefte om leiding te neem, eerlikheid en integriteit, selfvertroue, intelligensie en werksrelevante kennis. Formele leierskap word dikwels deur strukture, spesifieke doelwitte, streng reëls en doelgerigte werkgroepe vervang.

'n Bestuurder vervul 'n belangrike implementeringsrol in die interne bemakingstrategie, wat die distribusie van die interne produk insluit. Volgens Williams (2000:17) het 'n bestuurder drie basiese rolle:

- 'n Interpersoonlike rol wat die interne verhoudings reguleer en die interne vertrouensverhouding bou;
- 'n Inligtingsrol wat op die oordra van inligting of kennis aan ondergeskiktes dui; en
- 'n Besluitnemingsrol wat die rigtinggewende funksie van bestuur is.

Segal (2001:52–56) omskryf 'n bestuurder as iemand wat 'n proses bestuur en 'n groep mense lei. Hierdie taak bestaan uit drie kritieke areas: doelwitbereiking, spanbou en ontwikkeling van die individu. In interne bemerking gebruik die bestuurder hierdie areas om die interne produk te versprei en aan personeel te bemark. Die stappe in hierdie proses is volgens White (1996:5–9, 16–38):

- Bepaling van die doelwitte wat by elke personeellid en by die onderneming pas;
- Ontwikkeling van 'n plan om doelwitte te bereik. Dit sluit die aksieplanne in wat nodig is om die span se doelwitte te bereik;
- Bepaling van die hulpbronne. Dit bepaal watter menslike hulpbronne en opleiding nodig sal wees en watter bestuursvaardighede goed vir 'n unieke personeelgroep sal werk. Finansiële hulpbronne, bedreigings en geleenthede rondom die doelwitte moet ook bepaal word;
- Uitvoer van die planne. As bestuurders hulle doelwitte wil bereik, moet hulle op die uiteengesette aksiestappe fokus, en nie op die ander aktiwiteite rondom die planne nie.

Bestuurders is nie noodwendig leiers nie. Dalrymple en Cron (1995:553) onderskei tussen bestuur en leierskap. Bestuur behels rasionele analisering van situasies, stel van doelwitte, en beïnvloeding van personeel om die doelwitte te bereik. Leierskap oorskry die streng rasionele eienskap van leiding gee. Leiers poog om eerder 'n breër visie aan personeel te gee, en gee ook meer aandag aan die betekenis van personeel se insette. Suksesvolle bestuurders kan dus die vermoë om leiding te gee ontwikkel, hoewel 'n goeie leier dalk nie 'n goeie bestuurder is nie.

Leiers is egter nodig om die onderneming na nuwe dimensies te neem. In interne distribusie is hierdie eienskap van leiers noodsaaklik en dus moet ondernemings poog om leiers te ontwikkel. Die leiers van die toekoms gaan volgens Ulrich (1997:241) op die volgende wyses van die huidige leierskorps verskil:

- Leierskap sal minder van topbestuur af kom en eerder van alle personeel deur middel van deelnemende bestuur;
- Charismatiese leiers sal minder belangrik wees as leiers wat die onderneming self identifiseer en ontwikkel;
- Individuele leierskap sal vervang word deur groepleierskap;

- Die nuwe leier sal meer geneig wees om vrae te vra as om antwoorde te gee;
- Leiers sal minder geneig wees om eenvoudige oplossings te aanvaar, maar eerder ondersoekend wees.
- Die fokus sal verskuif van slegs analitiese ontleding na gebruikmaking van emosionele resultate ook.
- Leiers sal geneig wees om makliker globaal te dink en nie beperkings te aanvaar nie; en
- Leergierigheid deur oplossings en antwoorde te soek.

Die onderneming se bestuurders moet ook ontwikkel word. White (1996:9) stel die volgende basiese eienskappe vir suksesvolle bestuurders:

- Hulle moet probeer verstaan wat vir die individu belangrik is. Hierdie eienskap stem sterk ooreen met die beginsel van interne bemarking;
- Hulle moet verstaan hoekom daar 'n behoefte aan verskillende bestuurstyle is en die nodige aanpassings maak; en
- Hulle moet die invloed van die omgewing op die individu se vermoë om optimale prestasie te lewer in ag neem. Ook hierdie eienskap is belangrik vir die interne distribusieopgawing.

White (1996:9–10) stel ook dat bestuur in ag moet neem wat personeel motiveer. Hulle sal slegs iets doen as hulle gemotiveerd is om dit te doen. Dit beteken dat hulle net om selfsugtige redes optree. Motivering kan hiervolgens omskryf word as die wyse waarop bestuur personeel kry om dit te doen wat personeel wil hê. Hierteenoor gaan manipulering oor hoe om personeel te kry om te doen wat bestuur wil hê. Die uitdaging is om personeel se doelwitte met die onderneming s'n te laat ooreenstem. Hall (2001:34) waarsku dat verskillende personeelvlakke verskillende behoeftes het. Samevattend gee tabel 5.1 'n opsomming van die verskille tussen leiers en bestuurders (Williams 2000:694).

**Tabel 5.1: Die verskil tussen leiers en bestuurders**

| <b>Bestuurders</b>  | <b>Leiers</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doen dinge reg</li> <li>• Handhaaf die status quo</li> <li>• Fokus op die kort termyn</li> <li>• Fokus op die metodes</li> <li>• Kan gesien word as bouers</li> <li>• Is probleemoplossend georiënteerd</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doen die regte ding</li> <li>• Is veranderingsgeoriënteerd</li> <li>• Fokus op die lang termyn</li> <li>• Fokus op die einddoel</li> <li>• Kan gesien word as argitekte</li> <li>• Is inspirerend en motiverend</li> </ul> |

Bron: Williams (2000:694)

Volgens Ulrich (1997:13) ontwikkel suksesvolle ondernemings toekomstige leiers en bestuurders. Hulle moet egter so ontwikkel word dat hulle aan die vereistes van die interne distribusieopogings voldoen. Suksesvolle ondernemings sien leiers- en bestuursontwikkeling as die beveiliging of versekering van intellektuele kapitaal. Leierskap word ontwikkel om spangefokus te wees en word gedeel eerder as deur een persoon geneem. Deel van die proses is voortdurende groei en ontwikkeling onder personeel. Aangesien dit die interne bemarkingsopoging sal bevorder, moet leiers se kommunikasie- en motiveringsvermoë goed wees.

### **5.3.3.2 Vereistes van ondernemingsbestuur en -leierskap**

Omdat leiers en bestuurders deel is van die interne distribusiekanaal in interne bemarking, word sekere vereistes aan hulle gestel en dit word vervolgens bespreek.

- **Kommunikasie met personeel**

Personeel ondervind dikwels dat bestuur nie werklik luister na voorstelle om die werksomstandighede te verander nie (Covey, 2000:4–5). Effektiewe leierskap impliseer dat bestuurders duidelik met personeel moet kommunikeer om te verseker dat interne bemarking geïmplementeer word en die interne distribusieopogings slaag.

Bestuurders se rol verander baie vinnig, daarom stel Kerr (1997:97–107, 117) dat hulle met verloop van tyd moet aanpas. Mededinging in die onderneming is ook groot, wat beteken dat bestuurders wat nie presteer nie agter gelaat kan word. Hierdie bykomende druk het dikwels positiewe gevolge wat beteken dat personeel meer intrapreneuries en innoverend optree. Dit is veral voordelig vir die voorsiening in verbruikers se behoeftes. Leiers moet aan drie vereistes voldoen om deur hulle kommunikasie personeel te motiveer om verbruikersgeoriënteerd op te tree:

- Leiers moet 'n omgewing skep met uitdagings vir personeel;
  - verantwoordelikheid aanvaar vir die onderneming se rigting, beskerming, oriëntering, konflikbestuur en vormende norme; en
  - die vermoë hê om spanning te verlig, emosionele ondersteuning te gee en frustrasie te help bestuur.
- **Motivering van personeel**

Motiveringsteorieë val volgens Du Toit (1995:329) in drie groepe: inhoudelike, proses- en versterkingsteorieë. Indien bestuurders navorsing gedoen het oor dit wat personeel motiveer, sal hierdie teorieë gebruik kan word om die beste moontlike resultate uit personeel te kry. Die bestuurders se motiveringsmeganismes moet egter ooreenstem met die leierskap- en bestuurstyl wat gebruik word.

Sutherland en Canwell (1997:285–286) beaam hierdie standpunt en voeg by dat Max Weber se teorieë byvoorbeeld charismatiese en tradisionele outoritêre leierskapstyle voorstel. Yau, McFetridge, Chow en Lee (2000:1111–1128) stel hierteenoor dat groepdruk dikwels rigting aan personeel gee en dat bestuur deur middel van die groep leiding kan gee. Volgens Maslow se selfaktualiseringsmotiveringsteorie moet bestuur se leierskapstyl aanpas by personeel se behoeftes. Likert sê samevattend 'n goeie leier moet:

- hulpvaardig en vriendelik wees;
- personeel se belange op die hart dra;
- ondersteunend wees en swakker personeel beskerm;
- 'n kenner op die gebied en goed georganiseerd wees;
- personeel fasiliteer om te ontwikkel; en

- aan die personeel se verwagtinge voldoen.

Hofmeyr (1998:16–20) sê aanvullend dat bestuurders se leierskapstyl moet pas by die onderneming se interne kultuur. Dit hou in dat alle bestuurders moet glo in die ondernemingsbenadering, byvoorbeeld sy interne bemarkingsbenadering. So moet die hoofbestuurder byvoorbeeld deelnemende bestuur toepas as personeeldeelname deel van die ondernemingsbeleid is.

Leierskapteorieë kan volgens Kruger (1996:357) verdeel word in gedrags-, eienskap- en gebeurlikheidsteorieë. Volgens die gedragsteorieë word ondersoek ingestel na leiers se taakbenadering, kommunikasie met ondergeskiktes en motiveringsvorme wat toegepas word. Opsommend kan gesê word leiers se werknemeriëntasie word teen taakoriëntasie afgespeel. Die eienskapsteorie dui op die eienskappe wat leiers moet hê. Die gebeurlikheidsbenadering tot leierskap het uit kritiek op gedragsteorieë en eienskapsteorie ontstaan. Hiervolgens moet groepnorme, spanwydte van leiding, eksterne bedreigings, spanning, tyd en ondernemingsklimaat ook in ag geneem word.

Al hierdie maniere waarop bestuurders of leiers personeel kan motiveer, kan die sukses van die interne distribusiepoging van die onderneming beïnvloed. Net so kan die mate waartoe bestuurders bewus is van personeel se werksomstandighede die interne distribusiepoging raak. Die ideale motiverings- en leierskapstyle vir interne bemarkingsvereistes is 'n deelnemende en motiverende leierskapstyl soos bespreek in hoofstuk 3 (sien afdeling 3.3.3).

- **Kennis van werksomstandighede**

Furlong *et al.* (2000:79) verduidelik dat praktiese kennis van werksomstandighede nodig is om effektiewe leierskap tot stand te bring. Bestuurders het teoretiese en praktiese kennis nodig om te verseker dat effektiewe leiding plaasvind. Die kennis waarvoor hulle beskik moet sigbaar wees in die manier waarop die bemarkingskonsep geïmplementeer word. So kan 'n bestuurder byvoorbeeld onbewus wees van die

frustrasies waarmee personeel daaglik te doen kry. Hy/sy kan gevolglik nie verstaan waarom personeel daik nie verbruikersgeoriënteerd wil optree nie.

- **Verantwoordelikebestuur**

Aan die een kant moet bestuurders druk hanteer van kritiese verbruikers en veeleisende beleggers. Aan die ander kant word 'n groter mate van rekenskap en verantwoordelike ook verwag. So ook is die verskillende bestuursvlakke nie in kontak met mekaar en verstaan nie mekaar se probleme en frustrasies nie (Gronstedt, 2000:156–175). Dit is ook van die eise wat aan bestuur gestel word.

Cant *et al.* (1999:150) voeg by dat sekere leiers nie altyd objektief is nie, maar hulle menings op personeel afdwing. Hulle manipuleer die onderneming se interne teikenmark om hulle ideale te realiseer. Hierdie gedrag dra nie positief tot die interne distribusie pogings by nie en personeel en bestuur leer nie verantwoordelike optrede aan nie. Om dit te vermy, kan die onderneming die volgende basiese bestuursbeginsels implementeer (West-Burnham & O'Sullivan, 1998:130):

- Duidelike definiëring van standarde en verwagtinge;
- Konstante toepassing van die beste moontlike praktyke;
- Monitering en meting van dienslewering; en
- Gebruik van korrektiewe aksies om verbetering te verseker.

- **Doelwitbestuur**

Nog 'n vereiste vir bestuurders is om personeel deur doelwitstelling te bestuur. White (1996:131–144, 166) sê talle ondernemings neig om prestasiestandaarde met doelwitte te verwar. Prestasiestandaarde is die minimum prestasie wat van personeel verwag word. Hierdie standarde word ook gebruik om te bepaal watter opleiding bestuur aan personeel moet gee. Opleiding kan verdeel word in tegniese kennis en verwagte vaardighede. Bestuur kan personeel ook verder leiding gee deur mentorskap — wat op 'n een-tot-een-basis gedoen word.

Bestuurders neig om te kla dat hulle afgesonder is. As bestuur deur mentorskap en opleiding betrokke raak by personeel, sal interne kommunikasie verbeter. Bestuurders moet ook betrokke raak by personeel om hulle te bemagtig om besluite te neem wat hulle en die onderneming sal bevoordeel (Gronstedt, 2000:36). Hierdie pogings sal ook bydra tot die suksesvolle interne distribusie van die interne produk.

Leierskap vereis dat bestuurders weet watter doelwitte personeel motiveer. Leiers is self ook beter bestuurders as hulle gemotiveer word deur 'n behoefte aan persoonlike mag, verantwoordelikheid en spangees. Kerr (1997:13, 60–90) verduidelik dat hierdie leiers daarvan hou om die spanprojekte te monitor en hulle verantwoordelikhede te delegeer. Dit is ook meer motiverend vir personeel as doelwitte wat reeds suksesvol bereik is uitgebrei word. Hierdie praktyk sal ook bydra tot die interne bemarkingspoging.

- **Bestuur van emosie**

Karakter is volgens Maddock en Fulton (1998:xi–5, 193) nie 'n vereiste vir leierskap nie. Om emosies te bestuur is wel. Die skrywers beweer emosies en motivering lê baie na aan mekaar. So ook het persoonlikheid 'n invloed op leierskapvermoëns. 'n Baie charismatiese bestuurder kan byvoorbeeld 'n motiverende werksomgewing vir personeel skep wat by die interne distribusiepoging pas. Leiers het ook die vermoë om konfliktsituasies te herstel omdat hulle op emosionele motiewe ingestel is. Die ideaal, sê Maddock en Fulton (1998:107), is dat ondernemingsbestuur aanvaar dat personeel nie bestuur of gelei kan word sonder dat hulle emosionele agendas verstaan en gerig word nie.

Personeel neig om eerder hulle direkte hoof of toesighouer bo enige ander inligtingsbron te vertrou en te glo. Daarom moet leiers op alle bestuursvlakke die regte boodskap oordra. Effektiewe kommunikasie van topbestuur na ander bestuursvlakke is noodsaaklik om ook die verkose interne kultuur oor te dra. Toesighouers het hiervoor baie ondersteuning en erkenning van topbestuur nodig; hulle deelname is ook belangrik (Scholes, 1998:262–266)

Gordon (1998:257) stel dat ondernemings waar bestuur eienaarskap geneem het van die implementering van verhoudingsbemarking groter sukses behaal het as ander. Betrokkenheid by nuwe inisiatiewe is noodsaaklik om geloofwaardigheid aan die voorstelle te gee. So ook moet die interne bemarkingspoging van die direkteure en bestuur tot op grondvlak van die onderneming ondersteun word.

- **Leergierigheid**

Heil *et al.* (1999:217–228, 254) beveel aan dat leiers moet leer om te leer. Dit beteken dat bestuurders leergierig moet wees. So ook moet hulle leer om personeel te leer en te help ontwikkel. Hierdie ondersteuning en ontwikkeling moet ook lof insluit. Om iets te leer en 'n doelwit te bereik, is vir die meeste mense bevredigend en dien ook as lofprijsing. Dit is egter nie vir bestuur maklik om hierdie aanpassings te maak nie. Hulle vertrou eerder op die vaardighede wat hulle in die bestuursposisie gekry het as om nuwe bestuurstegnieke aan te leer. Hierdie aanpassing sal dus gemaak moet word om die beste interne distribusiepoging tot stand te bring.

Omdat bestuur dikwels nie weet hoe om aanpassing en verandering te hanteer nie, word personeel nie voldoende toegerus nie. Die gevolg is dat dit wat bestuur verwag en wat personeel verwag heeltemal verskil. Streng gesagstrukture lei dikwels ook tot verdere verwarring en swak organisasie (Gummesson, 1999:162–164). Die afleiding kan gemaak word dat dit vir bestuurders beter sal wees om aanpasbaar te wees en nie noodwendig by hiërargiese strukture te bly nie. Hierdie benadering bevorder leergierigheid en lei daartoe dat die interne distribusiekanale effektief gebruik word.

- **Betrek die totale onderneming**

Vir ondernemings om verandering, soos die implementering van interne bemarking, effektief te hanteer, is leierskap op elke vlak van die onderneming nodig. Leiers funksioneer as afrigters, kommunikeerders en monitors. Hulle identifiseer probleme, help met probleemoplossing en motiveer personeel om by verandering aan te pas. Leiers inisieer ook programme om verandering in sisteme en prosesse te implementeer. Verhoudingsbemarkingsleiers sorg ook dat personeel die inligting

verstaan. So ook word voordele van byvoorbeeld die interne bemarkingstrategie verduidelik en beklemtoon. As bestuur en leiers personeel bewus gemaak het van die nodige veranderings en aanpassings wat gemaak sal moet word, word die nodige sisteme en prosesse ook aangepas (Stone *et al.*, 2000:44–45).

As bestuurders effektief wil wees, moet hulle verantwoordelik en aanspreeklik gehou word. Dié beginsel moet ook deur personeel aangeleer en uitgevoer word. Dit word gewoonlik deur middel van bemagtigingspogings gedoen. Hierdie verandering in tradisionele bestuur, het die rol van toesighouer of eerstevlakbestuurder ook laat verander (Chaston, 2000:46). Veranderings in leierskap en bestuur word ook beïnvloed deur die mate van outoriteit en mag wat bestuurders het.

- **Genoegsame mag of outoriteit**

Leiers en bestuurders is ook rolspelers in die interne distribusiekanaal. Die manier waarop leiers hulle mag in hierdie kanaal bestuur, beïnvloed uiteindelik die distribusie van die interne produk. Leiers word gewoonlik geklassifiseer volgens die hoeveelheid mag wat hulle aan die groeplede gee. Dit kan wissel van absolute mag deur 'n outoritêre aanslag tot die laissez faire leier. Dit impliseer dat 'n leier se uitoefening van mag omgekeer verwant is aan die mag van die groeplede. Die ideaal volgens Sykes (2001:50–53) is êrens tussen die twee pole. Personeel moet ondersteun word om as individue en as groeplede te groei en te ontwikkel. 'n Balans moet gevind word tussen taak- en persoonsgeoriënteerdheid. Die leier se verantwoordelikheid is om die proses en die personeel te bestuur. Dit sal tot gevolg hê dat interne distribusie van die interne produk suksesvol kan plaasvind.

Leierskap impliseer dat elkeen bewus is van sy/haar reg om te dink en 'n keuse te maak. Dit impliseer weer verantwoordelikheidneming. Daarom kan elkeen in groepsverband 'n bydrae maak sodat die groepsprosesse en uitkomste daardeur beïnvloed word. So kan individue se persoonlike persepsies van wie personeel dink hulle is en watter rolle hulle moet speel die groep se interne bemarkingspoging direk beïnvloed. Die volgende aanbevelings word deur Pretorius (1998:27–29) gemaak:

- Stel en ontwikkel positiewe interne groepporme;

- Moedig die betrokkenheid van elke groeplid aan;
  - Ondersteun wedersydse vertrouwe en openheid;
  - Help om interne konflik te bestuur;
  - Skep 'n spangees wat uniek is by die groep; en
  - Werk aktief met groepspanning.
- **Leierskapvereistes, -beginsels en -eienskappe**

Om aan al hierdie vereistes te voldoen, moet daar egter sekere basiese beginsels vir die ideale leier wees. Die beginsels kan daartoe bydrae dat bestuursvlakke se rolle in die interne distribusiepoging positief is. Maddock en Fulton (1998:43–50) stel die volgende beginsels:

- Leiers word gemaak en nie gebore nie;
- Leierskap betrek die konstruktiewe gebruik van emosie; en
- Effektiewe leierskap is nie werklik iets nuuts nie, maar maak gebruik van motiewe, emosies en voordele wat reeds op hulle plek is.

Deel van 'n leier se eienskappe is geloofwaardigheid in die individu en die groep se oë. Geloofwaardigheid is personeel se persepsies van die leier. Dit kan positief ontwikkel word deur vaardig, objektief, betroubaar, samewerkend en dinamies te wees. So 'n leier help personeel om te ontwikkel en hulleself te bemagtig. Dit lei tot gemotiveerde personeel wat geïnspireer is en bydra tot suksesvolle interne bemarking. Jude (1999:32–33) stel voor dat dit gedoen word deur:

- Personeel se doelwitte en visie vir hulle uit te beeld en te help visualiseer;
- Personeel se selfleierskap te help ontwikkel;
- Standaarde te stel waarheen personeel kan werk;
- Deurlopende evaluasie 'n aangename groei-ervaring te maak; en
- Personeel op 'n daaglikse basis met verduidelikings, aanmoedigings en verantwoordelikheidneming te ondersteun.

Die mate waartoe bestuurders die leierskapvereistes onder die knie het, beïnvloed die mate waartoe hulle die interne distribusiepoging positief raak (diagram 5.3).

Hierdie vereistes geld vir alle bestuursvlakke as skakels in die interne distribusiekanaal.

### Diagram 5.3: Vereistes van leiers en bestuurders

| <b>Vereistes van leiers en bestuurders</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikasie met personeel</li> <li>• Motivering van personeel</li> <li>• Kennis van werksomstandighede</li> <li>• Verantwoordelikebestuur</li> <li>• Doelwitbestuur</li> <li>• Emosiebestuur</li> <li>• Leergierigheid</li> <li>• Betrek die totale onderneming</li> <li>• Voldoende mag of outoriteit</li> </ul> |

Bron: Aangepas uit Maddock en Fulton (1998:43-50); Gummesson (1999:162-164); Scholes (1998:262-266).

#### 5.3.3.3 Topbestuur

Die interne distribusiekanaal het effektiewe leiers en bestuurders as skakels nodig. Onderskeid word getref tussen leiers en bestuurders omdat albei rolle noodsaaklik is om die interne bemarkingstrategie toe te pas. Die eienskappe van die twee groepe oorvleuel dikwels. Die onderneming se topbestuur bestaan uit hierdie leiers en bestuurders.

Kruger (1996:17) verduidelik dat topbestuur gewoonlik bestaan uit 'n hoofbestuurder of uitvoerende beampste en 'n bestuurskomitee. Hulle word gewoonlik deur die direksie aangestel. Die direksie word deur die aandeelhouers of eienaars van die onderneming verkies en aangestel. Topbestuur is verantwoordelik vir die strategiese

of rigtinggewende bestuur van die onderneming. Leidinggewing is dus 'n primêre aktiwiteit by topbestuur.

Lussier (1996:6–9) stem hiermee saam en stel dat ondernemings oor die algemeen min sulke poste het. Hierdie groep se verantwoordelikheid is ook groter as die ander bestuursvlakke s'n omdat die hele onderneming deur hierdie groep bestuur moet word. Bestuursfunksies wat deur alle bestuursvlakke verrig moet word, is samevattend beplanning, organisering, leidinggewing en beheer. Die tyd wat aan die verskillende funksies spandeer word hang af van die betrokke bestuursvlak.

#### **5.3.3.4 Middelvlakbestuur**

Die meeste ondernemings het 'n hiërgiese organisasiestruktuur wat leiding ten opsigte van beplanning, doelwitstelling en besluitneming gee. Elke organisasievlak het unieke beplanningsverantwoordelikhede, maar hierdie verantwoordelikhede kan oorvleuel met ander bestuursvlakke (Cohen, 2001:60–63). So kan die bestuursvereistes van interne distribusie vir middelvlakbestuur ooreenstem met dié van topbestuur soos in afdeling 5.3.3.2 bespreek.

Kruger (1996:19) verduidelik dat middelvlakbestuur gesien kan word as die taktiese bestuursvlak. Op hierdie vlak is bestuurders veral gemoeid met ondernemingsfunksies of afdelingsdoelstellings. Middelvlakbestuurders is betrokke by die toepassing van die onderneming se funksionele beleid. Wat betref interne bemarking, speel hulle dus 'n belangrik rol in die interne distribusiepoging. Indien hierdie skakel nie saamwerk tydens interne bemarking nie, kan die poging misluk.

Middelvlakbestuurders vervul funksies soos inligtingverskaffing, besluitneming, en leidinggewing. Ander aktiwiteite soos konflikhantering en entrepreneuriese optrede is veral noodsaaklik vir die interne distribusiepoging. Hierdie vlak is veral betrokke by die korttermynuitvoering van planne, soos om 'n interne bemarkingsplan te implementeer (Pride *et al.*, 1996:133–147, 192).

Middelbestuursvlak se take is samevattend ongeveer gelyke dele beplanning, organisering, leidinggewing en beheer (Dessler, 1994:6). Wentzel (2000:26) beaam hierdie siening en voeg by dat dit ondernemings deesdae baat om so min as moontlik bestuursvlakke te hê. Hierdie praktyk word ook gekoppel aan groter winsgewendheid. Dié benadering kan ook toegepas word in interne bemerking omdat dit die interne distribusiekanaal sal verkort.

### **5.3.3.5 Eerstevlakbestuur**

Eerstevlakbestuur is die laagste bestuursvlak, byvoorbeeld werknemers se direkte toesighouers. Hierdie personeel dien as skakel tussen werknemers en hoër bestuursvlakke. Die eerstevlakbestuurder se verantwoordelikhede is onder andere die daaglikse werkverrigting van personeel en hulle produktiwiteit (Kruger, 1996:19).

Humphrey en Stokes (2000:1–13) beaam dit en stel dat toesighouers se take nie soseer gaan oor leidinggewing nie, maar eerder om die werk gedoen te kry. Dit lei egter daartoe dat hulle te betrokke raak by individuele werknemers en perspektief oor die res van die departement verloor. Dus moet ondernemings eerder poog om leiers in toesighoudende posisies te kry. Hierdie benadering is veral gepas vir die rol van eerstevlakbestuurders in interne distribusie.

Eerstevlakbestuurders is ook verantwoordelik vir die ontwerp, monitering, motivering en beheer van ondergeskiktes se werk. O'Brien (2001:52–54) sê ook dat hierdie groep veral opleiding nodig het. Dit spruit voort uit hulle groter behoefte aan verantwoordelikheid.

Hierdie unieke groep het veral interpersoonlike, tegniese en administratiewe vaardighede nodig. Interpersoonlike kommunikasievaardighede is die belangrikste. Dit behels onder andere dat eerstevlakbestuurders proaktief moet kan luister na personeel en vergaderings moet kan fasiliteer (Humphrey & Stokes, 2000:16). Al hierdie vaardighede is egter belangrik vir die suksesvolle implementering van die interne distribusiepoging.

Lussier (1996:6–7) sê samevattend eerstevlakbestuurders moet werknemers motiveer om werk betyds gedoen te kry — teen die hoogste moontlike produktiwiteit en die laagste moontlike koste. Fisiese, finansiële en menslike hulpbronne word hiervoor ingespan.

### 5.3.3.6 Niebestuurswerknemers

Niebestuurswerknemers beklee nie bestuursrolle nie. Hulle vervaardig die produkte, bedien verbruikers, doen herstelwerk ensovoorts (Lussier, 1996:6).

Pride *et al.* (1996:285–300) verduidelik dat hierdie groep neig om as vakbondunies saam te staan. Op hierdie wyse het personeel groter bedingingsmag in sake wat hulle werksomstandighede raak. Hulle verteenwoordigers reguleer die verhoudings tussen werknemers en bestuur, en die personeel voel meer betrokke by die onderneming aktiwiteite. Die unies hanteer onder andere die volgende kwessies:

- Werknemervergoeding;
- Werksure;
- Werksekuriteit;
- Bestuursregte en werknemerbetrokkenheid by besluitneming; en
- Grieweprosedures.

Wat hierdie groep se rol in interne distribusie betref, is niebestuurswerknemers die verteenwoordigendste deel van die interne teikenmark. Dearlove (1998:127) stel dat die tradisionele hiërargiese rolle van die organisasiestruktuur die afgelope paar jaar heelwat verander het. Die verandering vloei uit die behoefte wat ondernemings geïdentifiseer het om nader aan die eksterne klant te kom. Niebestuurswerknemers bekom waardevolle inligting oor verbruikers, wat tot die sukses van die onderneming kan bydra. Die afleiding word dus gemaak dat niebestuurswerknemers 'n onmisbare skakel in die interne distribusiekanaal is.

## 5.4 Fisiese interne distribusie

Fisiese distribusie handel volgens Lambin (2000:512–519) oor die fisiese produkvloei van produsent na uiteindelijke verbruiker. Dit sluit normaalweg aktiwiteite soos vervoer, opberging en voorraadhouding in. In interne bemarking word die interne distribusiekanale (sien afdeling 5.3) hiervoor gebruik, maar die kanale word beïnvloed deur fisiese invloede soos interne klimaat en tegnologie.

Strydom *et al.* (2000:271-284) sien die elemente van die fisiese distribusiesisteme as:

- Voorraadopnames: in interne bemarking die bepaling van die effektiwiteit van die inligtingverspreidingspogings, en die interne marknavorsingpogings (sien afdeling 2.3);
- Vervoer: in interne bemarking die gebruik van interne kommunikasievorme en distribusiekanale (sien afdelings 5.3 en 6.3);
- Opberging en voorraadhouding: die inligtingbestuursaktiwiteite om suksesvolle kommunikasie en interne transaksies te verseker; en
- Kommunikasie en dataverwerking: kommunikasie oor die effektiwiteit van die interne distribusiekanale (5.3 en 6.3.2.1).

### 5.4.1 Interne klimaatsinvloede

Hierdie invloede kan personeel swak besluite laat neem wat ondernemingsukses volgens Simmons (1998:20–33) direk beïnvloed. Ondernemings moet aanvaar dat die optrede van personeel 'n invloed op die interne klimaat en kultuur het.

Personeel se emosies mag ook nie geïgnoreer word nie, want dit speel volgens Reece en Brandt (1999:246) 'n kritiese rol in die sukses van elke onderneming. Emosionele onderstrominge is byna oral in die onderneming sigbaar. Dit bepaal personeelmotivering, verbruikerslojaliteit en produktiwiteit.

Kerr (1997:7) verklaar hieroor dat motiveringsinisiatiewe soms nie werk nie juis omdat emosies 'n invloed op ondernemingspogings het. Bestuur is soms bang om beheer oor die situasie te verloor, terwyl talle personeellede bang is om ander aan te moedig om deel te neem en hulle menings te lug. Hierdie optrede lei dikwels tot gevreesde kritiek en magsverlies. Kerr (1997:9) stel dus voor dat strukture so saamgestel word dat personeel vrylik kan kommunikeer sonder om op bestuur se tone te trap of hulle aan die deelnemingsinisiatiewe te onttrek.

Sutherland en Canwell (1997:217–229) redeneer dat daar in sekere ondernemings 'n persepsie is dat personeel hulle moet laat geld en 'n mededingende werksomgewing moet help skep. Hierteenoor voel ander ondernemings dat 'n sagter, vrouliker benadering meer effektief is, want dit is meer gerig op en besorg oor personeel. Dié benadering strook ook meer met die beginsels van interne bemerking.

Die interne klimaat kan verskeie boodskappe aan personeel oordra. Ulrich (1997:140) verduidelik dat 'n kultuur wat sukses erken, personeel help om werksdruk beter te hanteer. Stewart (1999:226) voeg by dat 'n kultuur waar personeel vrylik kommunikeer en idees uitruil die onderneming se kreatiwiteit en innovasie bevorder.

Om effektiewe interne distribusie tot gevolg te hê, moet daar besluit word watter tipe interne klimaat en kultuur in die onderneming moet wees. So ook moet die fisiese ondernemingsomgewing as deel van die interne distribusiebesluite bepaal word.

#### **5.4.2 Fisiese ondernemingsomgewing**

Om die onderneming se fisiese omgewing tot 'n kreatiewe, innoverende leeromgewing te ontwikkel, bevoordeel die onderneming op talle wyses. So 'n klimaat moedig kommunikasie oor ondervindings, foute en leerervarings aan wat tot beter produkte en dienste kan lei, en dus vind effektiewe interne distribusie plaas. Hierdie samewerking kan ook bydra tot 'n spanwerkgees wat 'n geïntegreerde bemarkingsproses kan verseker (Gronstedt, 2000:37).

As personeel voortdurend op territoriale voordele fokus deur byvoorbeeld hulle eie doelwitte na te streef, word die klimaat en fisiese omgewing dikwels geraak. Samewerking tussen personeel kan belemmer word deur partye wat net op hulle eie motiewe fokus. Simmons (1998:3–5) stel verder dat mense neig om eerstens na hulleself om te sien en dan aan die onderneming en medepersoneellede se welsyn te dink. Dit beteken dat hulle ook nie aan interne verbruikers se behoeftes sal dink nie en dit kan interne distribusiepogings benadeel.

Hieroor stel Heil *et al.* (1999:13, 201, 234) dat die ondernemingsomgewing 'n plek moet wees waar personeel strewe om hulle intrinsieke beloning soos werkstevredenheid en erkenning te ontvang. Dit is ook waar hulle onderlinge verhoudings opbou wat uiteindelik die verhoudings met verbruikers bevorder. Die fisiese uitleg kan ook bydra tot die bou van verhoudings met verbruikers en personeel en het dus 'n direkte invloed op die interne distribusiepogings.

#### **5.4.2.1 Fisiese ondernemingsuitleg**

Die regte fisiese uitleg kan informele interne distribusie aangemoedig. Fisiese nabyheid van personeel lei tot 'n meer ontspanne atmosfeer. Tegnologiese ontwikkeling dra ook by tot die fisiese omgewing. Dit beteken ook dat interne distribusie nie noodwendig slegs eenrigting hoef te wees nie. Met tegnologiese ontwikkelinge kan personeel byvoorbeeld met webkamas kommunikeer (Gronstedt, 2000:133–140). Vanweë die verwickelinge in die intranet en interne webtuistes, speel fisiese omgewing egter nie meer so 'n groot rol om atmosfeer te skep nie.

Oopkantoorstelsels is ook al gebruik om fisiese beperkings op kommunikasie en dus op interne distribusie uit die weg te ruim. Gedeeltes in die kantooromgewing waar areas gedeel word, kan ook tot kommunikasievloei bydra. (Williams, 2000:444).

West-Burnham en O'Sullivan (1998:12) waarsku dat fisiese omgewingsfaktore personeel se mening van die onderneming kan beïnvloed. Dit word dikwels die bepalende faktor van bestuur se werklike gevoel oor personeel se welsyn. Fisiese

faktore dek meer as net die lokaal, rekenaar en meubels waarmee personeel moet werk. Interne politiek en gesindhede jeens mekaar speel ook 'n belangrike rol in motivering. Hulle verduidelik dat ervarede "markwaarde" personeel se persepsie van hulleself en die onderneming beïnvloed. Effektiewe interne distribusiepogings kan hierdie persepsies positief beïnvloed.

#### **5.4.2.2 Vryheid, kreatiwiteit en ondersteuning**

Volgens Kerr (1997:147) moet die ondernemingsomgewing 'n plek wees waar personeel die vryheid het om hulleself te wees. Die omgewing moet so wees dat personeel voel hulle bydrae maak 'n verskil en word waardeer. Die beloning vir hierdie bydrae moet op emosionele, fisiese en finansiële vlak wees. So 'n omgewing dra gevolglik tot die interne distribusiepogings by.

Heil *et al.* (1999:298) beveel aan dat, vir die beste resultate, ondernemings 'n interne omgewing moet ontwikkel wat optimisties, ondersteunend en omgee-gesind is. Die onderneming kan die fisiese omgewing en sy strukture so aanpas dat personeel nie moedeloos en hulpeloos voel nie.

Mense vind 'n werksomgewing meestal vervelig en eentonig. Law (1999:xx, 139–142) stel dat dit nie so hoef te wees nie. Die omgewing kan kreatief, prettig en interessant wees. Die fisiese omgewing en strukture kan verander word om lewendig en kreatief te wees. Die geboue kan eerder 'n bymekaarkomplek vir leer en groei wees as 'n afsloofplek. Personeel se werktjye, kleredrag en kantooruitleg kan ook wissel om 'n meer ontspanne en kreatiewe omgewing te skep.

Die kenmerke van 'n onderneming se interne kultuur en klimaat blyk ook uit kantoorontwerp en uitleg, gedragskodes, voordele, pasellas, aandele-opsies, persoonlike parkeerruimtes en privaat eetlokale. As die onderneming die interne klimaat wil verander, moet hierdie fisiese interne invloede verander word, en ook die onderneming se gesindhede en gedragspatrone (Williams, 2000:70).

Die interne omgewing is volgens Nickels en Burk Wood (1997:70) al die faktore wat die interne bemarkings- of distribusiekanaal beïnvloed. Lede van die interne omgewing sluit personeel, aandeelhouers en vennote in. Ondernemings wat hulle optimum kapasiteit wil bereik, moet meer besorgd wees oor al hierdie persone en die fisiese omgewing waarin hulle funksioneer. Benewens hierdie aspekte van die fisiese omgewing wat die interne distribusiepoging beïnvloed, is daar veranderings op tegnologiese vlak wat aandag vereis.

#### **5.4.3 Tegnologiese invloede op fisiese interne distribusie**

Ulrich (1997:5–13) sê tegnologiese ontwikkelinge het die fisiese omgewing so verander dat die manier waarop werk gedoen word ook verander het. Ondernemings kan bedryf word met behulp van telekonferensies en telekommunikasie.

Die intranet en ander interne tegnologiese kommunikasiestrukture speel 'n al hoe belangriker rol in inligtingverskaffing en dus interne distribusie. Op hierdie wyse kan alle personeel se mening verkry word. Dié tegnologie is ideaal om verbruikerbevrediging voortdurend te bevorder. Gronstedt (2000:29–52) verduidelik dat as ondernemings die optimale bemarkingspoging wil vestig, hulle die kommunikasiekanale op fisiese en tegnologiese vlak optimaal moet benut. So sal bestuur voortdurend bewus wees van interne en eksterne klantbehoefes.

Tegnologie het 'n besondere invloed op die ondernemingsomgewing omdat dit verbruikers se eise kan vorm en bevredig. Dit wat voorheen tegnologies ondenkbaar was, is nou moontlik (Irons, 1994:7). Sutherland en Canwell (1997:32–41) stel dat tegnologie 'n dramatiese invloed op ondernemingstrukture het. Die eerste werklike verandering danksy tegnologie kan in beter produktiwiteit gesien word. Dit het weer 'n invloed op personeelmotivering as gevolg van verandering in die werksomgewing waarby personeel moet aanpas. Ondernemings moet bepaal hoe 'n groot invloed hierdie situasionele veranderings op die omgewing en strukture moet hê. Dit raak dus ook die manier waarop interne distribusie moet plaasvind.

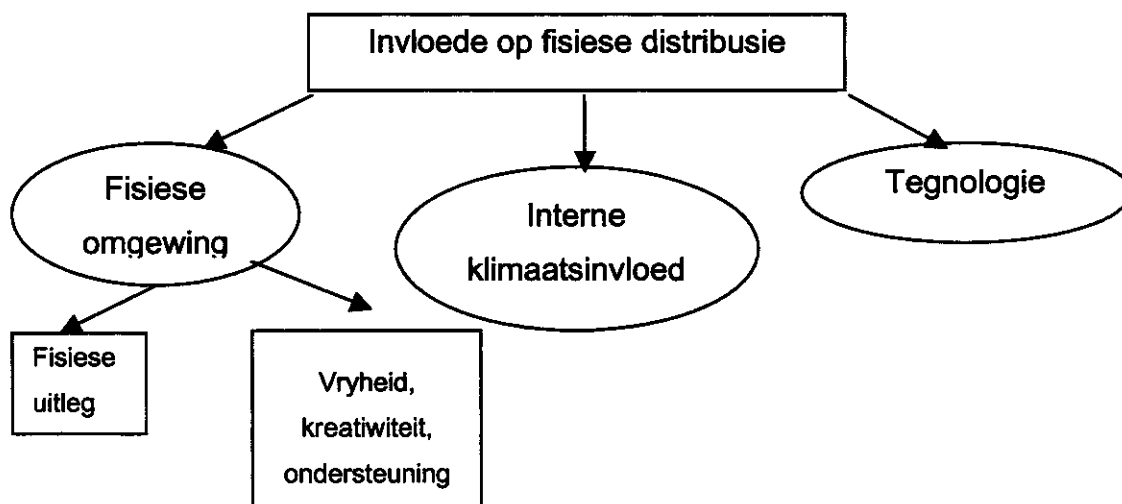
Gordon (1998:27) verduidelik dat tegnologie talle rolle in 'n onderneming kan speel. Dit is veral handig vir kommunikasie na buite met verbruikers, na binne met personeel, dit maak inligtingverwerking, en by implikasie interne distribusiepogings, makliker. Hy (1998:127, 216) stel ook dat tegnologie interne en eksterne verhoudings dramaties kan verbeter.

Law (1999:167–169) reken dat tegnologie die werkplek kan en moet verander. Dit gee personeel geleentheid om hulle talente te ontdek en help hulle om meer kreatief te wees. Talle innovasies is die gevolg van huidige tegnologiese ontwikkeling.

Tegnologiese ontwikkeling kan ook personeel se verhoudings bevoordeel. Interpersoonlike saambinding is volgens Percy (1998:209-223) die verbintenis tussen personeel en prosesse. Personeel gebruik daaglik die inter- of intranet om met kollegas te kommunikeer.

Samevattend word die fisiese interne distribusiepogings beïnvloed deur tegnologie, die fisiese ondernemingsomgewing en interne klimaatsinvloede. Al hierdie invloede moet dus só bestuur word dat interne distribusie kan slaag (diagram 5.4 ).

**Diagram 5.4: Invloede op fisiese interne distribusie**



Bron: Aangepas uit Gordon (1998:27, 127, 216); Ulrich (1997:5-13); West-Burnham en O'Sullivan (1998:12).

## 5.5 Empiriese bevindings oor interne distribusie by versekeringsondernemings

Interne distribusie is in die vraelys verdeel in die soorte en keuse van die interne distribusiekanaal en die rolspelers hierby betrokke. Die fisiese elemente van interne distribusie is ook betrek by die rolspelers betrokke by interne distribusie.

### 5.5.1 Empiriese bevindings oor soorte en keuse van interne distribusiekanaal by versekeringsondernemings

Met items 43 tot 52 van die vraelys is respondente gevra om die soorte interne distribusiekanaal te evalueer. Die items het onder meer oor die soorte organisasiestrukture (sien afdeling 5.3.1) en die keuse van die interne distribusiekanaal (sien afdeling 5.3.2) gehandel. Die items word in tabel 5.2 gegee.

**Tabel 5.2: Items wat soorte en keuse interne distribusiekanaal geëvalueer het**

| Nr. | Item  |
|-----|---|
| 43. | Almal in die onderneming werk saam en ondersteun mekaar.                                  |
| 44. | Die vloeï van inligting in die onderneming is van bo (bestuur) na onder (laer posvlakke). |
| 45. | Spesialiste word ingebring om ons werk te vergemaklik.                                    |
| 46. | Ek moet aan meer as een toesighouer rapporteer.   |
| 47. | Ons werk dikwels in projekspanne.   |
| 48. | Verskillende departemente of bestuurders stel gelyktydige eise aan my.                    |
| 49. | Die strukture in die onderneming dra positief tot die sukses van die onderneming by.      |
| 50. | Die strukture help dat die onderlinge verhoudings in die onderneming beter is.            |
| 51. | Ek dink die ondernemingstrukture is aanpasbaar.   |
| 52. | Die ondernemingstrukture veroorsaak dat 'n gemeenskaplike doel nie bereik kan word nie.   |

Die items in tabel 5.2 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 43: Die mate waarin personeel voel dat personeel saamwerk en mekaar ondersteun (sien afdeling 5.2).
- Item 44: Die mate waarin personeel 'n lynorganisasiestruktuur in die onderneming ervaar (sien afdeling 5.3.1.1).
- Item 45: Die mate waarin personeel voel dat spesialiste hulle werk soos in 'n lyn-en-staf-organisasiestruktuur vergemaklik (sien afdeling 5.3.1.2)
- Item 46: Die mate waarin personeel, soos in 'n funksionele organisasiestruktuur, aan meer as een toesighouer moet rapporteer (sien afdeling 5.3.1.3).
- Item 47: Die mate waarin personeel die ondernemingstruktuur as 'n projekorganisasiestruktuur ervaar (sien afdeling 5.3.1.4).
- Item 48: Die mate waarin personeel ervaar dat, soos in die matriksorganisasiestruktuur gebeur, gelyktydige eise aan hulle gestel word (sien afdeling 5.3.1.5).
- Item 49: Die mate waarin personeel voel dat die strukture in die onderneming 'n positiewe bydra lewer tot die sukses van die onderneming (sien afdeling 5.3.2.1).
- Item 50: Die mate waarin personeel voel dat die onderlinge verhoudings in die onderneming positief deur die ondernemingstrukture beïnvloed word (sien afdeling 5.3.2.2).
- Item 51: Die mate waarin personeel die ondernemingstrukture as aanpasbaar ervaar (sien afdeling 5.3.2.3).
- Item 52: Die mate waarin personeel voel dat die ondernemingstrukture doelwitbereiking beïnvloed (sien afdeling 5.3.2.4).

Die gemiddelde waarde van die items is telkens vir elke respondent bereken om sodoende die relevante subskaal te bereken. Dit is vir die a-gedeelte sowel as die b-gedeelte van die vraelys gedoen. Die a-waardes in die vraelys dui op die mate waartoe die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waartoe hulle van toepassing behoort te wees. Vervolgens is die a-gedeelte van die betrokke subskaal van die b-gedeelte afgetrek om sodoende 'n verskiltelling te bepaal tussen wat as ideaal gesien word en wat tans in die onderneming gebeur. Hierdie a- en b-waardes is vervolgens gebruik in die berekening van die effekgroottes soos gesien in tabel 5.3.

Tabel 5.3 gee die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op hierdie subskaal. Al vyf die ondernemings se d-waardes is groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items tans op hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees (sien afdeling 1.5.2).

**Tabel 5.3: Effekgroottes van response vir die subskaal oor interne distribusie: soorte en keuse**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>16</sup> | Standaardafwyking <sup>17</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>18</sup> |
|---------------|----|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1             | 20 | 0.462                   | 0.356                           | 1.298***                              |
| 2             | 16 | 0.744                   | 0.392                           | 1.899***                              |
| 3             | 16 | 0.676                   | 0.711                           | 0.949***                              |
| 4             | 32 | 0.569                   | 0.523                           | 1.088***                              |
| 5             | 50 | 0.653                   | 0.606                           | 1.079***                              |

• d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

<sup>16</sup> Verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde). Die verskille van die gemiddeldes is almal positief wat daarop dui dat b-waardes groter as a-waardes is. Respondente het dus aangetoon dat hulle die onderliggende konsepte tans swakker ervaar as wat dit ideaal gesproke in hulle ondernemings van toepassing behoort te wees.

<sup>17</sup> Standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde).

<sup>18</sup> Effekgrootte (d-waarde) = verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes ÷ standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp.

### **5.5.1.1 Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings oor soorte en keuse van interne distribusiekanale**

In tabel 5.4 word die individuele ondernemings se gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor soorte en keuse van interne distribusiekanale gegee. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om die praktiese beduidendheid van die verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings aan te toon. Die effekgroottes vir die onderskeie kombinasies se gemiddelde verskille word ook in die tabel aangetoon.

Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan. Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.01 is, kan die effekgrootte as klein gesien word. Dit dui daarop dat daar 'n klein verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is (sien afdeling 1.5.2).

### **5.5.1.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes**

In tabel 5.4 kan gesien word dat al die kombinasies buiten 1–2 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie. Daar is dus nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen wat byvoorbeeld onderneming 1 en onderneming 3 se respondente voel oor die soorte en keuse van interne distribusiekanale nie.

### **5.5.1.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes**

In tabel 5.4 kan gesien word dat slegs kombinasies 1–2 'n matige effekgrootte toon. Geen van die ander kombinasies toon 'n matige of groot effek nie. Dit dui daarop dat respondente in ondernemings 1 en 2 matig van mekaar verskil in die mate waartoe hulle ontevrede is met die ondernemings se keuse van interne distribusiekanale.

Die gevolgtrekking is dat die respondente neig om dieselfde mate van ontevredenheid oor die soort en keuse van interne distribusiekanale te hê. Dit sluit kombinasie 1–2 uit.

**Tabel 5.4 : Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir subskaal oor interne distribusie: soorte en keuse**

| Onder-nemings  | Gemiddeld <sup>16</sup> | Standaard-afwyking <sup>17</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>19</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>20</sup> |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 0.462                   | 0.356                            | 0.01                           | 1 – 2                   | 0.514**                               |
| 2  | 0.744                   | 0.392                            |                                | 1 – 3                   | 0.390*                                |
| 3  | 0.676                   | 0.711                            |                                | 1 – 4                   | 0.194*                                |
| 4  | 0.569                   | 0.526                            |                                | 1 – 5                   | 0.349*                                |
| 5  | 0.653                   | 0.606                            |                                | 2 – 3                   | 0.124*                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                         |                                  |                                | 2 – 4                   | 0.319*                                |
|  |                         |                                  |                                | 2 – 5                   | 0.165*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 4                   | 0.195*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 5                   | 0.041*                                |
|  |                         |                                  |                                | 4 – 5                   | 0.155*                                |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d $\geq$ 0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

$${}^{19} \eta^2\text{-waarde} = \frac{\frac{(n-k-2)}{n-k} F - 1}{\frac{(n-k+1)}{(k-1)} + \frac{(n-k-2)}{(n-k)} F}$$

Waar "n" die aantal waarnemings is, "k" die aantal groepe en "F" die variansieverhouding is.

<sup>20</sup> In die geval van meer as twee onafhanklike groepe word Cohen se d-waarde as volg bereken: "d" is die verskil tussen twee betrokke gemiddeldes gedeel deur die vierkantswortel van die gemiddelde kwadratiese fout.

### 5.5.2 Empiriese bevindings oor rolspelers en fisiese interne distribusie by versekeringsondernemings

Met items 53 tot 69 is respondente gevra om die rolspelers wat by interne distribusie betrokke is, en die fisiese interne distribusie te evalueer. Items 53 tot 66 het gehandel oor die rolspelers tydens interne distribusie (sien afdeling 5.3.3) en items 67 tot 69 oor fisiese interne distribusie (sien afdeling 5.4). Die items word in tabel 5.5 gegee.

**Tabel 5.5: Items wat rolspelers van interne distribusie en fisiese interne distribusie geëvalueer het**

| Nr. | Item  |
|-----|---|
| 53. | Ek kyk na die bestuur vir leiding.  |
| 54. | Ek sien my bestuurder net met vergaderings.   |
| 55. | My bestuurder probeer my motiveer om my werk beter te doen.                                       |
| 56. | Ek dink nie my bestuurder stel belang in wat ek doen nie.   |
| 57. | My bestuurder laat my verantwoordelikheid neem vir my besluite.                                   |
| 58. | Ek en my bestuurder stel saam my werksdoelwitte op.   |
| 59. | Ek kan enige tyd met 'n werkverwante probleem na my bestuurder toe gaan.                          |
| 60. | My bestuurder stel nie belang om te hoor van beter maniere om my werk te doen nie.                |
| 61. | As iets belangriks in die onderneming moet verander, besluit net die bestuur daarvoor.            |
| 62. | As ons iets by die werk wil verander moet ons bestuurder eers sy/haar onmiddellike hoof gaan vra. |
| 63. | Die topbestuur dra my belange op die hart.  |
| 64. | Die middelvlakbestuurders ken nie my behoeftes nie.   |
| 65. | My bestuurder sal enigiets vir my doen.   |
| 66. | My kollegas gee om vir my.  |
| 67. | Die atmosfeer in die kantoor is saaklik en formeel.   |
| 68. | Die manier waarop ons kantore uitgelê is, maak my werk makliker.                                  |

|     |  |
|-----|--|
| 69. | E-pos verseker dat ek weet wat in die onderneming aangaan. |
|-----|--|

Die items in tabel 5.5 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 53: Die mate waarin personeel bestuur as leiers ervaar (sien afdeling 5.3.3.1).
- Item 54: Die mate waarin personeel bestuur as sigbaar ervaar (sien afdeling 5.3.3.2).
- Item 55: Die mate waarin bestuur personeel motiveer (sien afdeling 5.3.3.2)
- Item 56: Die mate waarin bestuur betrokke is by personeel en belangstelling toon (sien afdeling 5.3.3.2).
- Item 57: Die mate waarin bestuur toelaat dat personeel verantwoordelikheid vir besluite neem (sien afdeling 5.3.3.2).
- Item 58: Die mate waarin bestuur personeel met doelwitbestuur help (sien afdeling 5.3.3.2).
- Item 59: Die mate waarin bestuur emosiebestuur toepas (sien afdeling 5.3.3.2).
- Item 60: Die mate waarin bestuur leergierigheid by personeel aanmoedig (sien afdeling 5.3.3.2).
- Item 61: Die mate waarin personeel voel hulle by die onderneming betrek word (sien afdeling 5.3.3.2).
- Item 62: Die mate waarin bestuur mag en outoriteit bestuur (sien afdeling 5.3.3.2).
- Item 63: Die mate waarin personeel voel topbestuur stel in hulle belang (sien afdeling 5.3.3.3).
- Item 64: Die mate waarin personeel middelvlakbestuur se betrokkenheid ervaar (sien afdeling 5.3.3.4).
- Item 65: Die mate waarin personeel eerstevlakbestuur se betrokkenheid en verbintenis ervaar (sien afdeling 5.3.3.5).
- Item 66: Die mate waarin personeel hulle kollegas (niebestuurswerknemers) as ondersteunend ervaar (sien afdeling 5.3.3.6).
- Item 67: Die mate waarin personeel die atmosfeer in die kantoor as formeel ervaar (sien afdeling 5.4.1).
- Item 68: Die mate waarin die fisiese uitleg in die onderneming personeel bevoordeel (sien afdeling 5.4.2).

- Item 69: Die mate waarin tegnologie, spesifiek e-pos, die personeel met die onderneming in kontak hou (sien afdeling 5.4.3).

Respondente is ook hier gevra om die items aan die hand van 'n vierpunt-Likertskaal te evalueer deur die mate waarin die items tans in hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle behoort te wees aan te toon. Die gemiddelde waarde van die items is telkens vir elke respondent bereken om sodoende die relevante subskaal te bereken. Dit is vir die a-gedeelte sowel as die b-gedeelte van die vraelys gedoen.

Die a-waardes in die vraelys dui op die mate waartoe die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waartoe hulle van toepassing behoort te wees. Vervolgens is die a-gedeelte van die betrokke subskaal van die b-gedeelte afgetrek om sodoende 'n verskiltelling te bepaal tussen wat as ideaal gesien word en wat tans in die onderneming gebeur. Hierdie a- en b-waardes is vervolgens gebruik in die berekening van die effekgroottes soos gesien in tabel 5.6.

Tabel 5.6 gee die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op hierdie subskaal, terwyl tabel 5.7 slegs die rolspelers by interne distribusie aantoon. Al vyf ondernemings se gesamentlike d-waarde is groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items tans op hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees (tabel 5.6) (sien afdeling 1.5.2).

Nie al die ondernemings se d-waardes is egter bo 0.8 in tabelle 5.6 en 5.7 nie. So is onderneming 1 se respondente se d-waarde in tabel 5.6 slegs 0.545 wat op 'n matige effek dui. Onderneming 3 dui in beide tabelle op 'n matige effek. Onderneming 5 in tabel 5.6 is so naby aan 0.8 dat dit as prakties betekenisvol vertolk kan word. Die afleiding is dat in albei tabelle ondernemings 1 en 3 se d-waardes kleiner is as 0.8. Daar is ook nie 'n noemenswaardige verskil tussen die effekgroottes waar die response oor fisiese interne distribusie in tabel 5.7 uitgehaal is nie.

**Tabel 5.6: Effekgroottes van response vir die subskaal oor rolspelers by interne distribusie en fisiese interne distribusie**

| Onder-nemings | N   | Gemiddeld <sup>16</sup> | Standaardafwyking <sup>17</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>18</sup> |
|---------------|-----|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1             | 20  | 0.235                   | 0.431                           | 0.545**                               |
| 2             | 16  | 0.636                   | 0.545                           | 1.167***                              |
| 3             | 16  | 0.532                   | 0.739                           | 0.720**                               |
| 4             | 32  | 0.461                   | 0.319                           | 1.446***                              |
| 5             | 51  | 0.413                   | 0.518                           | 0.798***                              |
| Totaal        | 135 | 0.439                   | 0.506                           | 0.866***                              |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

**Tabel 5.7: Effekgroottes van response vir die subskaal oor die rolspelers by interne distribusie**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>16</sup> | Standaardafwyking <sup>17</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>18</sup> |
|---------------|----|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1             | 20 | 0.247                   | 0.474                           | 0.520**                               |
| 2             | 16 | 0.714                   | 0.594                           | 1.202***                              |
| 3             | 16 | 0.563                   | 0.809                           | 0.695**                               |
| 4             | 32 | 0.501                   | 0.329                           | 1.523***                              |
| 5             | 51 | 0.447                   | 0.541                           | 0.826***                              |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 5.5.2.1 Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings oor rolspelers by interne distribusie en fisiese interne distribusie

In tabel 5.8 word die ondernemings se gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor die rolspelers in

interne distribusie en fisiese interne distribusie gegee. Tabel 5.9 toon die gegewens van slegs die interne rolspelers in interne distribusie. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om die praktiese beduidendheid van die verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings aan te toon. Die effekgroottes vir die onderskeie kombinasies se gemiddelde verskille word ook in die tabel aangetoon (sien afdeling 1.5.2).

Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan. Aangesien die  $\eta^2$ -waarde in tabelle 5.8 en 5.9 0,2 is, kan die effekgrootte as klein gesien word. Dit dui daarop dat daar 'n klein verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is.

#### **5.5.2.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes**

In tabelle 5.8 en 5.9 kan gesien word dat al die kombinasies buiten 1–2 en 1–3 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie. Daar is dus nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen wat hierdie respondente voel oor die rolspelers in interne distribusie en fisiese interne distribusie nie.

#### **5.5.2.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes**

In tabel 5.8 kan gesien word dat slegs kombinasies 1–2 en 1–3 'n matige effekgrootte toon. Van hierdie twee kombinasies is kombinasie 1–2 se d-waarde 0.799 wat baie naby aan 0.8 is en op 'n prakties beduidende effek dui. Let ook op dat in tabel 5.9 is kombinasie 1–2 bo 0.8, terwyl kombinasie 1–3 'n matige effek toon. In tabel 5.9 toon kombinasie 2–5 'n d-waarde van 0.498 wat baie naby aan 'n matige effekgrootte is. Nie een van die ander kombinasies toon 'n matige of groot effek nie. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar matig verskil in die mate waartoe hulle ontevrede is met die rolspelers betrokke by interne distribusie en fisiese interne distribusie.

Die gevolgtrekking is dat respondente neig om ewe ontevrede te voel oor rolspelers in interne distribusie en fisiese interne distribusie. Dit sluit kombinasies 1–2 en 1–3 uit. Uit hierdie kombinasies is onderneming 1 'n klein onderneming, terwyl ondernemings 2 en 3 albei medium groot is. Onderneming 1 was ook die enigste met 'n d-waarde kleiner as 0.8. Die afleiding is dus dat onderneming 1 se respondente nie tot so 'n mate ontevrede is met die manier waarop interne distribusie in die onderneming plaasvind nie. Die afleiding is ook dat interne distribusie by die kleiner onderneming moontlik nie so 'n probleem is soos by die groter ondernemings nie.

**Tabel 5.8: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor rolspelers in interne distribusie en fisiese interne distribusie**

| Onder-nemings  | Gemiddeld <sup>16</sup> | Standaard-afwyking <sup>17</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>19</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>20</sup> |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 0.235                   | 0.431                            | 0.02                           | 1 – 2                   | 0.799**                               |
| 2  | 0.636                   | 0.545                            |                                | 1 – 3                   | 0.592**                               |
| 3  | 0.532                   | 0.739                            |                                | 1 – 4                   | 0.450*                                |
| 4  | 0.461                   | 0.319                            |                                | 1 – 5                   | 0.355*                                |
| 5  | 0.413                   | 0.518                            |                                | 2 – 3                   | 0.207*                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                         |                                  |                                | 2 – 4                   | 0.349*                                |
|  |                         |                                  |                                | 2 – 5                   | 0.444*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 4                   | 0.142*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 5                   | 0.237*                                |
|  |                         |                                  |                                | 4 – 5                   | 0.095*                                |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d $\geq$ 0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

**Tabel 5.9 : Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor slegs rolspeleers in interne distribusie**

| Onder-nemings  | Gemiddeld <sup>16</sup> | Standaard-afwyking <sup>17</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>19</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>20</sup> |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 0.247                   | 0.474                            | 0.02                           | 1 – 2                   | 0.873***                              |
| 2  | 0.714                   | 0.594                            |                                | 1 – 3                   | 0.591**                               |
| 3  | 0.563                   | 0.809                            |                                | 1 – 4                   | 0.474*                                |
| 4  | 0.501                   | 0.329                            |                                | 1 – 5                   | 0.375*                                |
| 5  | 0.447                   | 0.541                            |                                | 2 – 3                   | 0.282*                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                         |                                  |                                | 2 – 4                   | 0.398*                                |
|  |                         |                                  |                                | 2 – 5                   | 0.498*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 4                   | 0.116*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 5                   | 0.216*                                |
|  |                         |                                  |                                | 4 – 5                   | 0.100*                                |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

## 5.6 Samevatting

Distribusie handel volgens Lings (2000:27–44) oor die keuse van distribusiekanale en fisiese distribusie om produkte en dienste optimaal beskikbaar te stel aan die doelmark. Wat betref interne bemarking, kan verklaar word dat interne distribusie handel oor die keuse van interne distribusiekanale (sien afdeling 5.3). Fisiese distribusie (sien afdeling 5.4) behels optimale beskikbaarstelling van die interne produk aan die interne doelmark. Die interne distribusie poging moet ondersteun word deur al die interne ondernemingstrukture en -sisteme (sien hoofstuk 7).

In hierdie hoofstuk is interne distribusie as deel van die interne bemarkingsmengsel bespreek. Die onderneming se fisiese distribusie-invloede is getoon. Die interne distribusiekanale is bespreek wat die interne produk van topbestuur, middelvlakbestuur, eerstevlakbestuur tot by niebestuurswerknemers neem.

Die empiriese bevindinge oor hierdie onderwerpe is ook getoon en bespreek. Dit het samevattend getoon dat:

- Die onderskeie ondernemings se respondente min of meer ewe ontevrede is met die interne distribusiepogings, buiten vir onderneming 1 waar respondente matig ontevrede voel;
- Dit blyk ook dat die mediumgroot ondernemings se respondente meer ontevrede is as klein ondernemings s'n; maar
- Dit sluit onderneming 4 uit wat 'n mediumgroot moedermaatskappy het, en moontlik dieselfde interne distribusiepoging deel. Dit verduidelik ook die groter d-waardes in vergelyking met die ander klein ondernemings.
- Samevattend kan gestel word dat interne distribusie 'n groter uitdaging vir mediumgroot en groot ondernemings is as vir kleiner ondernemings.

Ondanks die grootte van die ondernemings, kan hulle bevoordeel word indien die interne distribusiekanale optimaal bestuur word. Scholes (1998:22) verduidelik dat ondernemings 'n verbetering in laervlakpersoneel se bywoning sal kan sien, asook laer personeelomset. Dit is moontlik omdat die interne bemarkingsboodskap effektief aan personeel oorgedra word. Die interne bemarkingskommunikasie-elemente van die interne bemarkingsmengsel word vervolgens in hoofstuk 6 bespreek.

## **Hoofstuk 6: Interne bemarkingskommunikasie-elemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

### **6.1 Inleiding**

Nickels en Burk Wood (1997:4) beweer die gesindheid van personeel in ondernemings het verander van: “Die verbruiker is ’n blokkasie om my werk te doen” na “Die verbruiker is my werk”. Hierdie bemarkingskonsepboodskap moet aan personeel oorgedra word. Dit is deel van wat interne bemarking is en interne bemarkingskommunikasie is nodig om dit te doen.

Om effektief met personeel te kommunikeer, is twee bestanddele essensieel: *wat* die boodskap is en *hoe* dit oorgedra word. Hierdie twee aspekte van kommunikasie is eng verbonde (West-Burnham & O’Sullivan, 1998:195). “Wat” die boodskap volgens interne bemarking is, handel oor die inhoud van die bemarkingskonsepboodskap en watter interne produkelemente die onderneming aan personeel wil bemark. “Hoe” hierdie boodskap oorgedra word, is deur die interne bemarkingskommunikasie-elemente soos interne advertensie, persoonlike verkope, verkoopspromosie en publisiteit. Die interne bemarkingsboodskap word dus met behulp van die interne bemarkingskommunikasie-elemente via die interne distribusiekanaal oorgedra (sien afdeling 5.3).

Kotler (1997:11) sê die interne ondernemingsboodskap kan rondom bemarking gefokus wees. Dit kan byvoorbeeld wees dat die bemarkingsfokus moet verskuif van ’n eenmalige transaksie met optimale wins tot ’n langtermynverhouding met klante. Elke aspek van die onderneming moet hierdie boodskap hoor en verstaan. Om te verseker dat klante die bemarkingsboodskap verstaan, moet die inligting onthou word. Net so moet personeel ook die interne bemarkingsboodskap verstaan om te verseker dat dit onthou en toegepas kan word (Cant *et al.*, 1999:142). Grönroos (2001:20–44) voeg by dat, anders as tradisionele bemarkingsbenaderings, verhoudingsbemarking ’n tweerigtingkommunikasieproses is. Interne

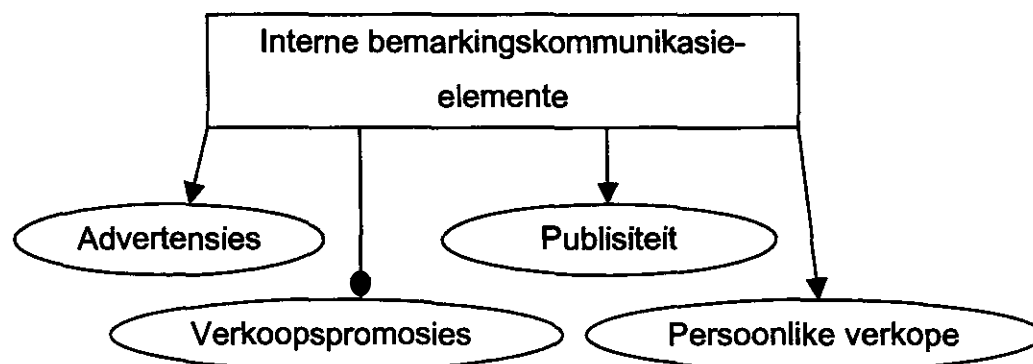
bemarkingskommunikasie gaan samevattend oor hoe hierdie tweerigtingkommunikasieproses die regte boodskap moet inhou; en wat die beste manier sal wees om met personeel te kommunikeer.

## 6.2 Omskrywing van interne bemarkingskommunikasie

Kommunikasie is die hart van ondernemings. Scholes (1998:25) sê dit is die sleutel tot hulle sukses. Kommunikasie handel oor verhoudings in die onderneming. Effektiewe kommunikasie gaan oor die verstaan van personeelbehoefte op alle vlakke, waartydens bande onderling gebou word. Interne kommunikasiemetodes geniet selde erkenning, maar is kardinaal in interne bemarkingskommunikasie.

Kommunikasie en bemarkingskommunikasie word vir doeleindes van die studie op die interne bemarkingsomgewing toegepas. Baker (2000:312) stel dat die bemarkingskommunikasie-mengsel moet bestaan uit die strategiese kombinasie van advertensies, persoonlike verkope, promosies en ander maniere waarop die onderneming se produkte aan die mark bemark word. Net so moet die interne bemarkingskommunikasiebesluite uit 'n reeks veranderlikes bestaan wat op die interne mark van toepassing is (diagram 6.1).

**Diagram 6.1: Interne bemarkingskommunikasie-elemente**



Bron: Aangepas uit Baker (2000:312); Cant *et al.* (1999:142); Grönroos.

Soos verduidelik, kan bemarkingskommunikasie verdeel word in vier elemente. Tydens interne bemarking kan hierdie elemente as volg toegepas word:

- Advertensies is 'n onpersoonlike vorm van boodskapoordraging deur kommunikasievorme soos interne nuusbriewe of tydskrifte (sien afdeling 6.3.1);
- Persoonlike verkope kom voor waar personeel op 'n een-tot-een-basis van die waarde van die interne produk oortuig word (sien afdeling 6.3.2);
- Verkoopspromosie. Hierdie term word gewoonlik gebruik wanneer die aktiwiteite nie advertensies, persoonlike verkope of publisiteit is nie. Dit kan toekenningsgeleenthede wees vir personeel waar die interne produk ook gepromoveer word (sien afdeling 6.3.3); en
- Publisiteit is 'n meer onpersoonlike kommunikasievorm waar die onderneming nie vir die bemarkingskommunikasie betaal nie. Personeel word byvoorbeeld bereik deur buite-instansies (nie die onderneming nie) soos koerantartikels of televisieprogramme (Strydom *et al.*, 2000:349–383) wat dekking aan 'n nuuswaardige hoek van die interne produk kan gee (sien afdeling 6.3.4).

Kotler (1997:597) stel dat om suksesvol te wees, interne bemarkers moet weet hoe kommunikasie werk. Die sender van die boodskap moet weet watter gehoor hy/sy wil bereik. Die kodering van die boodskap moet so wees dat dit korrek deur die ontvanger gedekodeer kan word. Alle invloede tydens die kommunikasiepoging moet in ag geneem word (sien afdeling 6.4). Gronstedt (2000:7) verduidelik dat kommunikasie betekenisvol en geïntegreerd moet wees. Elke afdeling of subsisteem moet betrokke wees by die boodskap wat oorgedra word (sien afdeling 1.3.3.5).

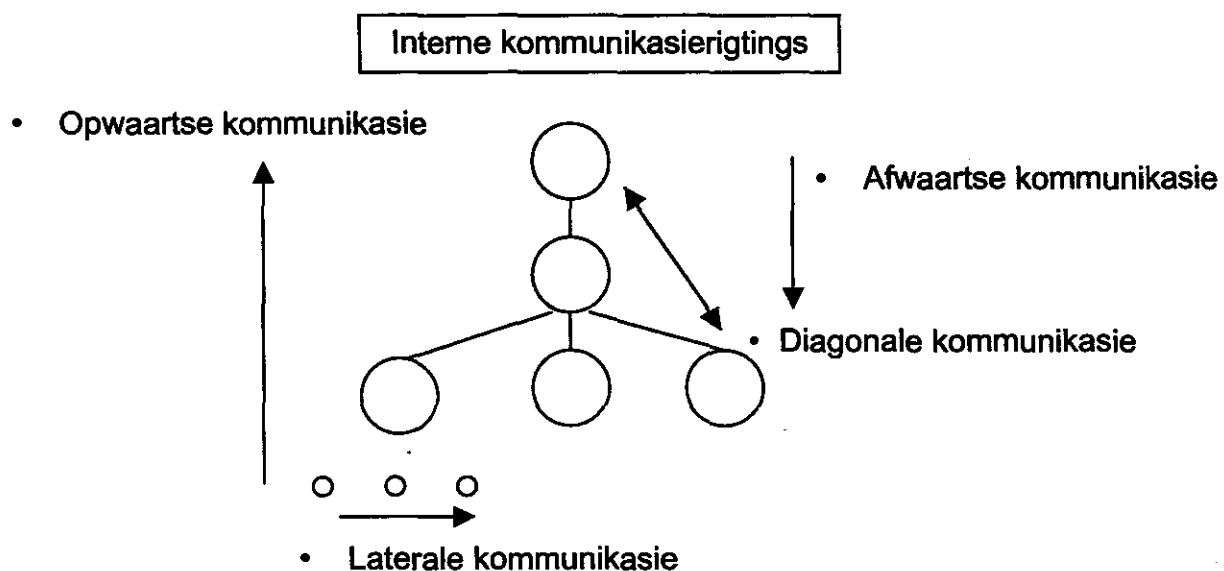
Samevattend kan gesê word die interne bemarkingspoging is afhanklik van 'n effektiewe interne bemarkingskommunikasiepoging. Effektiewe bestuur van die interne bemarkingsboodskap en bemarkingskommunikasieproses is noodsaaklik.

### **6.3 Die interne bemarkingskommunikasie-elemente**

In hoofstuk 5 is verduidelik dat die interne produk deur interne distribusiekanale versprei word. Om personeel of die interne mark bewus te maak van die interne

produkt, moet 'n interne bemarkingskommunikasiepoging aangewend word. Die rigtings waarin interne kommunikasie vloei, is ook deel van die interne bemarkingskommunikasiepoging. Robbins en Coulter (1996:761) verduidelik dat afwaartse kommunikasie plaasvind as 'n boodskap van topbestuursvlak na laer hiërargiese personeelvlakke beweeg. Hierteenoor is opwaartse kommunikasie terugvoer of idees van laer posvlakke na hoër vlakke. Laterale kommunikasie vind plaas as personeel op hulle eie posvlakke kommunikeer, terwyl diagonale kommunikasie beteken dat personeel funksies en posvlakke tydens die kommunikasieproses ignoreer (diagram 6.2). Hierdie verduideliking is volgens interne bemarking maniere waarop die interne boodskap in die onderneming oorgedra word en die interne bemarkingskommunikasiepoging realiseer.

### Diagram 6.2: Interne kommunikasierigtings



Bron: Aangepas uit Robbins en Coulter (1996:761).

Om die interne bemarkingskommunikasieproses te laat werk, stel Scholes (1998:20) voor dat topbestuur interne kommunikasie inisieer. Bestuur moet dus lei deur voorbeeld. Die boodskap moet ook duidelik blyk uit hulle optrede. In interne bemarkingskommunikasie kan verskeie interne bemarkingskommunikasie-elemente gebruik word. Die verskillende aspekte rondom interne bemarkingskommunikasie

wat getoets is by die geselekteerde versekeringsondernemings tydens die empiriese studie se bevindinge word in afdeling 6.6 bespreek.

### **6.3.1 Interne advertensie**

Soos verduidelik, kom interne advertensies voor waar personeel op 'n onpersoonlike manier van die interne produk bewus gemaak word. Hierdie tipe interne bemarkingskommunikasie bestaan samevattend uit interne notas, verslae, opsommings, projekte, bewusmakende boodskappe, kennisgewings en nuusbriewe (Sutherland & Canwell, 1997:182–185, 211).

Uit die interne kommunikasievorme wat Scholes (1998:98–99) stel, kan die volgende lys as interne advertensies gesien word:

- Geskrewe kommunikasie: nuusbriewe, handleidings, brosjures, verslae en tydskrifte;
- Elektroniese kommunikasie: telefoongesprekke, boodskappe, fakse, tele- en videokonferensies, videotekste en interne televisiesisteme waardeur personeel probeer beïnvloed word om die interne produk te aanvaar;
- Rekenaarverwante kommunikasie in advertensieformaat: briewe, memo's, e-pos, intranetwebtuistes, dokumente op diskette of netwerke en internetwebtuistes; en
- Ondernemingskommunikasie: korporatiewe identiteit, simboliese kommunikasie, deelnemende strukture, werksomgewing, uitstallings, geleentheid vir prestasietoekennings, fokusgroepe, opnames en navorsingsprojekte, mondelings (riemtelegram), netwerke, openbare skakelwerk, nuusbestuur, bemarking en advertensies. In hierdie geval werk al hierdie kommunikasievorme saam om die interne produk, byvoorbeeld die ondernemingsvisie, te adverteer.

Gronstedt (2000:107, 115) gee ook die volgende interne kommunikasievorme wat gebruik kan word vir interne advertering:

- Personeeltydskrifte en nuusbriewe wat die interne bemarkingsboodskap bevat;
- Internet- en intranetboodskappe om intern te adverteer;

- Daaglikse vergaderings om personeel te herinner aan die onderneming se interne produkelemente; en
- Plakkate wat personeel deurentyd aan die ondernemingsmissie kan herinner.

Al hierdie maniere van interne advertering kan gebruik word om die interne klant bewus te maak van die interne produk en wat die onderneming bied. Kaye (1999:13–15) stel dat ondernemings bewus moet raak van die beste moontlike manier om die interne boodskap aan personeel te adverteer.

### **6.3.2 Interne persoonlike verkope**

Waar advertering primêr handel oor bewusmaking en herinnering, gaan persoonlike verkope hoofsaaklik oor oorrading van die klant. In die interne mark sal interne persoonlike verkope handel oor persoonlike kontak met personeel. Die doel is om te verseker dat hierdie interne klante verstaan wat die interne produk behels sodat hulle in die ondernemingsprodukt “inkoop”.

Goldenberg (1995:S–22) stel dat veral wanneer ondernemings nuwe inisiatiewe wil implementeer, soos outomatisering, dit belangrik is om ’n effektiewe, persoonlike interne verkoopspoging te gebruik. Dit sal verseker dat personeel “inkoop” in die inisiatief. Bestuur moet die regte personeel gebruik om deel te hê aan die interne verkope van die idee en verseker dat hulle die nodige ondersteuning en hulp het.

Om te verseker dat personeel die nodige opofferings maak, of die verwagte interne prys betaal, is effektiewe interne kommunikasie noodsaaklik. West-Burnham en O’Sullivan (1998:66–75) stel voor dat geskrewe kommunikasie deeglik, noukeurig, tydig en keurig gedoen word. Materiaal wat na personeel uitgaan moet altyd geproeflees word. In gesproke kommunikasie is aktiewe luistervaardighede nodig om te verseker dat die relevante reaksie gegee word. Dit verseker ook dat personeel die ondernemingsbestuur as empatiek ervaar.

West-Burnham en O'Sullivan (1998:40–42) stel verder dat vergaderings ideaal is vir persoonlike kommunikasie met personeel, motivering, besluitneming of opvolgopleiding. Daar is egter sekere reëls waaraan voldoen moet word om te verseker dat vergaderings sinvol en effektief verloop. Dit behels dat:

- Daar 'n duidelik gedefinieerde doel vir die vergadering moet wees;
- 'n Agenda vooraf opgestel moet word om struktuur aan die vergadering te gee;
- Hierdie agenda vooraf gesirkuleer word;
- Vergaderings op die ooreengekome tye begin en eindig;
- Geen onderbrekings van buite die vergadering geduld word nie;
- 'n Opsomming gegee word van besluite geneem en beplande aksiestappe;
- Die notule van die vergadering gesirkuleer word; en
- Besluite en aksiestappe opgevolg word.

By vergaderings kan personeel terugvoer van ondernemingsgebeure gee en ontvang. Klagtes en voorstelle wat van beide personeel en eksterne klante ontvang is, kan deurgegee word. Klagtebestuursisteme kan op die been gebring word om met hierdie aspek van interne bemerking te help. Die relevante inligting wat personeel nodig het om te verseker dat verbruikers se behoeftes bevredig word, kan ook so verskaf word (Hennig-Therau & Hansen, 2000:33, 199).

### **6.3.2.1 Terugvoergeleenthede**

'n Verdere metode vir interne persoonlike verkope, is om terugvoergeleenthede aan personeel te bied. So kry bestuur die geleentheid om te luister na personeel, maar terselfdertyd te verduidelik wat die interne produk behels en waaroor die ondernemingsvisie gaan.

Nog 'n terugvoergeleentheid wat interne persoonlike verkope bevorder, is werknemeropnames. Volgens Kerr (1997:141) word dit gebruik om werknemers se persepsies van die werksomstandighede en die interne kultuur te bepaal. Sodoende word bestuur ingelig en kan werknemers anonieme menings aan bestuur rig. Bestuur kan die inligting gebruik om interne bemerkingskommunikasie te verbeter.

Fletcher (1999a:53–67) stel voor dat indien ondernemings werklik die interne klimaat van die onderneming wil toets, daar openlike kommunikasiegeleenthede moet wees. Met hierdie geleenthede kan bestuur personeel se werklike frustrasies en gevoelens oor die onderneming hoor. Dit bied ook aan bestuur die geleentheid om terugvoer aan personeel te gee deur hulle vrae te beantwoord. Dit bevorder en reguleer werksverhoudings tussen bestuur en personeel, en die personeel of interne klant word positief ten opsigte van die interne produk beïnvloed.

Volgens West-Burnham en O'Sullivan (1998:213) moet terugvoer van personeel erken en gemonitor word. Die nodige positiewe terugvoering aan personeel as reaksie op hulle terugvoer is essensieel. Herstellende terugvoer aan personeel dien as personeelmotivering omdat 'n gevoel van belangstelling en empatie geskep word.

Scholes (1998:320) verduidelik dat 'n effektiewe terugvoersisteem personeel laat goed voel, en dit verhoog verwagtingsvlakke. Dit lei ook daartoe dat personeel werklik betrokke raak by die onderneming se werksaamhede. Om 'n hoë vlak van betrokkenheid vol te hou, moet die onderneming terugvoer gee op personeel se terugvoer. Al beteken dit dalk 'n onaangename ondervinding, moet dit gedoen word. Die nodige aksiestappe moet ook op negatiewe terugvoer geneem word.

Volgens Kerr (1997:134) kan die onderneming allerlei kommunikasievorme gebruik, maar die belangrikste is dat hy eerlik met personeel moet wees. Personeel weet dikwels meer van die onderneming se stand van sake as wat bestuur verwag en daarom moet personeel die korrekte inligting ontvang.

Ondernemings kan ook uittree-onderhoude as 'n metode van interne bemarkingskommunikasie gebruik. Personeel wat die onderneming verlaat is dikwels 'n uitstekende bron van terugvoer. Dit is soms die enigste geleentheid waar personeel die vrymoedigheid het om 'n eerlike mening oor die stand van sake in die onderneming te gee (Ulrich, 1997:145). Op hierdie manier kan veranderings gemaak word wat die interne bemarkingspogings kan bevoordeel en vergemaklik.

Om verdere effektiewe opwaartse kommunikasie te verseker, kan personeel se tevredenheid deur middel van vraelyste en onderhoude bepaal word. Dit bied aan topbestuur die geleentheid om op klagtes en idees van personeel te reageer. Opbouende kritiek kan dus tot voordeel van die hele onderneming wees. So 'n oudit kan egter net gedoen word as daar 'n gemaklike atmosfeer sonder vrese en beperkings in die onderneming is (Gronstedt, 2000:107–108).

Scholes (1998:11, 219) voeg by dat die regte gesindheid 'n vereiste vir effektiewe interne kommunikeerders is. Bestuur moet leer om te luister na hulle interne gehoor. Die regte gesindheid moet deel wees van die interne persoonlike verkoopsaanslag. Die volgende hulpmiddels kan gebruik word:

- E-pos- en intranetterugvoer;
- Personeelopnames na elke interne nuusbriefuitgawe; en
- Vraelysopnames na bestuursvoorleggings.

Scholes (1998:11) stel dat hierdie terugvoermetodes die volgende voordele het:

- Personeel raak meer betrokke by die onderneming se sake;
- Danksy akkurate inligting wat ontvang word, verbeter beplanning;
- Prestasie en die kwaliteit van produkte en/of dienste verbeter;
- Meer klem word op deurlopende verbetering geplaas;
- Skerper mededingende voordeel word geskep; en
- Bestuurders begin wys dat hulle vir personeel omgee.

### **6.3.2.2 Interne verhoudings**

Verhoudings word ondernemings se kosbaarste wapen. Peck *et al.* (1999:6–7) verduidelik dat ondernemings interne verhoudings gebruik vir beide informele netwerke en verwysings vir besigheidskontakte. Die bou van gesonde interne verhoudings moet ook deel vorm van die maniere waarop interne persoonlike verkope gedoen word.

Informele interne verhoudings kan ook dien as interne kommunikasie en dus interne bemarkingskommunikasie. Hierdie informele strukture verskil dikwels van formele strukture. Informele kommunikasie kan 'n sterker medium as formele kommunikasiemetodes wees. Dit gebeur veral vanweë die persoonlike invloed wat sekere personeellede op ander kan hê (Forster & Browne, 1996:143).

Die internet bied aan ondernemings 'n ander manier om interne bemarking te doen, maar Gummesson (1999:164) stel dat ondernemings moet onthou dat dit slegs 'n medium vir kommunikasie is. Of personeel dit werklik aktief kan gebruik en dit 'n interaktiewe kommunikasievorm maak, is onseker. Die gevolgtrekking is dat persoonlike kontak tussen personeel essensieel bly, ongeag die hoeveelheid hoogs tegnologiese kommunikasiemetodes. Persoonlike verhoudings bly dus 'n belangrike vorm van inligtingsdistribusie.

Gordon (1998:275) voeg by dat indien ondernemings wel van tegnologiese media gebruik wil maak, opleiding verskaf moet word. Personeel moet weet hoe om die intra- en internet vir effektiewe kommunikasie te gebruik. Bestuur moet ook weet hoe om hierdie hulpmiddels vir interne persoonlike verkope te gebruik.

Strydom *et al.* (2000:385-424) stel die volgende kommunikasievorme voor wat ook as interne persoonlike verkoopsmetodes gesien kan word:

- Werkerdeelnameprojekte: Die betrokkenheid van personeel in besluitneming deur veral groepe te gebruik. Dit is 'n geleentheid waar personeel oortuig word van die waarde van die interne produk; en
- Kwaliteitskringe: Dit behels 'n departementele bespreking om maandelike probleme rakende kwaliteit, produksie en interne probleme op te los. Ook hier kan die interne produk persoonlik aan personeel bemark word.

Herbst (1999:53–80) verduidelik dat taakgroepe wat as gespesialiseerde komitees dien, ook interne kommunikasie is. Die doel van hierdie groepe is om ondervindings te deel en so nuwe idees te ontwikkel. Hierdie komitees kan 'n ideale geleentheid bied om personeel van die onderneming se interne produkwaarde te oortuig.

Die volgende interne kommunikasievorme wat toepaslik op interne persoonlike verkope is, word deur Scholes (1998:98–99) gespesifiseer:

- *En face*-vergaderings: , formele, een-tot-een-, span- en mentorvergaderings;
- Geleenthede: aanbiedings en toesprake, werkwinkels en seminare;
- Elektroniese kommunikasie: telefoongesprekke, boodskappe, fakse, tele- en videokonferensies, videotekste en interne televisiesisteme;
- Rekenaarverwante kommunikasie: briewe en memo's, e-pos, intranetwebtuistes, dokumente op diskette of netwerke en internetwebtuistes.

Let op dat hierdie interne kommunikasievorme spesifiek gebruik moet word om die interne klant persoonlik van die waarde van die interne produk te oortuig.

Gronstedt (2000:107) voeg die volgende relevante interne kommunikasievorme by:

- Werkspanne waar die fokus op spesifieke interne bemarkingsbehoefes is;
- Bestuur wat rond beweeg en met personeel leer kommunikeer;
- Terugvoerinisiatiewe soos vraag-en-antwoord-sessies, en terugvoervraelyste;
- Vertreke spesifiek ingerig vir beter interne kommunikasie (sien afdeling 5.4.2);
- Kwaliteitverbeteringspanne soos algehele kwaliteitverbeteringsprogramme. Hierdeur sien personeel byvoorbeeld wat die ondernemingsvisie prakties beteken en besluit dan om daarin in te koop;
- Inter- en intranetboodskappe wat kommunikasie ontwikkel en verseker dat die regte interne bemarkingsboodskap oorgedra word. E-pos vergemaklik vinnige opwaartse kommunikasie;
- Menslike hulpbronprogramme wat personeel meer van ander fasette van die ondernemingsstelsel bewus maak;
- Daaglikse vergaderings wat innovasie en betrokkenheid bevorder en verseker dat personeel gereeld aan die waarde van die interne produk herinner word; en
- Oopdeur-inisiatiewe van bestuur wat toeganklikheid verseker.

### 6.3.3 Interne verkoopspromosie

Interne verkoopspromosies is ander aktiwiteite in interne bemarkingskommunikasie wat nie onder interne persoonlike verkope, advertensie of publisiteit val nie. Van die interne kommunikasievorme wat Scholes (1998:98–99) stel, kan die volgende in die interne verkoopspromosiekategorie val:

- korporatiewe identiteit;
- simboliese kommunikasie;
- deelnemende strukture;
- werksomgewing;
- openbare uitstallings;
- prestasietoekenningsgeleenthede;
- fokusgroepe;
- opnames en navorsingsprojekte;
- netwerke;
- openbare skakelwerk;
- nuusbestuur;
- bemarking; en
- advertensies.

Van hierdie kommunikasievorme kan eerder op die eksterne klant gerig wees, maar beïnvloed ook die interne klant positief. So kan openbare skakelwerk uiteindelik ook die interne klante positief raak.

Verdere toepaslike interne verkoopspromosietegnieke word deur Gronstedt (2000:107) gestel:

- Werkrotasie om personeel meer van ander fasette van die ondernemingsstelsel bewus te maak. Omdat hy/sy sien hoe die onderneming werk, word die interne klant deur hierdie interne bemarkingskommunikasietegniek geraak;
- Langtermynwerksekuriteit om personeel aan te moedig om met vrymoedigheid menings te lug. Dit kan iets wees wat ander ondernemings nie bied nie en die interne klant sien dit as 'n spesiale aanbieding; en

- Fisiese werkaanpassings sodat personeel beter kan kommunikeer, byvoorbeeld minder kantore en eerder oop werkruimtes (sien afdeling 5.4.2).

Browne (1997:37) voeg nog voorbeelde van interne verkoopspromosies by:

- Werknemerklubs waarby personeel kan aansluit;
- Algemene jaarverslae wat voornemende en huidige interne klante van die standaard van die interne produk kan oortuig; en
- Betrokkenheid by ondernemingsbeleidvorming as trekpleister vir voornemende interne klante en huidige personeel.

### **6.3.3.1 Opleiding en ontwikkeling**

Gronstedt (2000:220–225) sê opleiding dien ook as interne kommunikasie, want dit kan gebruik word om die ondernemingsboodskap oor te dra. Dit is een van die maniere waarop interne bemarkingskommunikasie plaasvind en val onder die interne verkoopspromosie-element van die interne bemarkingskommunikasiepoging. Dit bied almal in die onderneming die geleentheid om 'n gedeelde visie vir die toekoms in dieselfde taal te hê. Hoewel opleiding interne kommunikasie is, bemeester personeel kommunikasievaardighede in die proses.

Tradisionele sienings van opleiding en ontwikkeling het kommunikasievaardighede gering geskat. Volgens Scholes (1998:14–16) is kommunikasievermoëns 'n moet vir alle personeel. Groepsdinamika is belangrik, maar hoe om te kommunikeer is ewe belangrik. Ondernemings moet dus as voorvereiste vir gesonde interne verhoudings opleiding aanbied wat kommunikasievaardighede opskerp.

Opleiding moet volgens Gronstedt (2000:103) ook gebruik word om effektiewe kommunikasie tussen al die werkvlakke te verseker. Die behoeftes van personeel moet gekommunikeer word eerder as boodskappe wat slegs topbestuur bevoordeel. Dit kan met kreatiewe metodes soos beeldmateriaalboodskappe gedoen word.

Bliss *et al.* (1995:22–25) stel voor dat opleiding vergemaklik en verbeter kan word indien die omstandighede waarin geleer word ruimte vir wedersydse kommunikasie laat. Opleiding se omstandighede moet ooreenstem met die werksvloer s'n.

Personeel is volgens Furlong *et al.* (2000:77–79) die onderneming se grootste bate, veral omdat hulle dikwels noue kontak met verbruikers het. Bestuur se optrede is dikwels in kontras met verbruikers se behoeftes. Hieruit kan afgelei word dat kommunikasie tussen topbestuur en verbruikers van personeel afhanklik is. Personeel moet egter bewus wees van hierdie band met verbruikers. Daarom is opleiding as deel van die interne kommunikasievorme nodig om personeel bewus te maak van hierdie taak.

Reddy (2000:18) stel voor dat die invloed van opleiding en ontwikkeling op die interne bemarkingsproses gemonitor word. Dit is moontlik as die onderneming 'n effektiewe databasis en 'n verskeidenheid gevestigde kommunikasiesisteme het. Dit is onder andere interne telefoonsisteme en dokumentasie, e-pos, 'n posverspreiding- en 'n liaseersisteem (Sutherland & Canwell, 1997:182–185, 211). Vir doeleindes van die studie kan hierdie sisteme onder interne verkoopspromosie ingedeel word.

#### **6.3.4 Interne publisiteit**

Interne publisiteit kom voor waar die interne produk deur 'n eksterne bron bemark word. Hierdie tipe interne bemarkingskommunikasie kan uit koerantartikels en ander gepubliseerde bronne bestaan. Sulke artikels sal elemente van die interne produk dek. Dit kan byvoorbeeld gebeur dat 'n plaaslike koerant oor die uitstaande visie van 'n onderneming skryf. Personeel word sodoende positief daardeur beïnvloed.

'n Verdere vorm van kommunikasie wat personeel op hierdie wyse raak, is finansiële jaarverslae (Strydom *et al.*, 2000:385). Dit kan deur eksterne bronne soos 'n onderneming se ouditeure opgestel en gepubliseer word.

Gepubliseerde briewe van buitepersone in die onderneming se nuusblad is ook interne publisiteit. Positiewe kommentaar oor die optrede en beeld van die onderneming kan interne klante oortuig om in sy interne produk in te koop.

Om saam te vat, die interne bemarkingskommunikasie-elemente kan uit talle kommunikasievorme bestaan wat, afhangend van die doel van die kommunikasie, verskillend aangewend kan word. So ook het die interne bemarkingsboodskap wat oorgedra moet word, 'n invloed op die keuse van bemarkingskommunikasie.

#### **6.4 Interne bemarkingskommunikasieboodskappe**

Bemarkingskommunikasie is 'n geïntegreerde strategie van kommunikasiemetodes en -materiaal wat die onderneming en sy produk of diens aan bestaande en potensiële klante bekend stel om hulle in te lig, te herinner en te oorrede om die produkte te koop. Die boodskap moet dus bewustelik so ontwikkel word dat dit die teikengehoor beïnvloed en oorrede. Nog 'n belangrike aspek van die kommunikasie is dat die inligting van die onderneming na die klant, maar ook terug na die onderneming moet vloei (Ferrell *et al.*, 1994:192).

As hierdie omskrywing van bemarkingskommunikasie op die interne mark toegepas word, beteken dit dat die interne boodskap op die interne klant gemik moet wees. Die doel hiervan is dieselfde as vir eksterne klante. Hierdie bemarkingskommunikasie met die interne klante moet ook tweerigtingkommunikasie bewerkstellig.

Pitt (2000:152–156) verduidelik dat advertering 'n eenrigtingkommunikasiekanaal kan wees. Dit kan in die interne mark personeelkennisgewingborde en intranetinligting wees. Hierteenoor kan persoonlike verkope baie meer effektief wees omdat dit tweerigtingkommunikasie impliseer. Persoonlike verkope in interne bemarking kan voorkom tydens vergaderings waar personeel die geleentheid het om vrae te vra. Die verkoopsboodskap word dikwels die beste oorgedra deur een personeellid aan die volgende. Die onderneming moet dit tydens die beplanning van die interne bemarkingskommunikasieplan in gedagte hou.

Scholes (1998:39) voeg by dat die boodskappe wat intern gekommunikeer word, sal faal tensy die interne bemarkingskommunikasieplan aan dieselfde standaarde as die eksterne plan voldoen. Personeel se interne houdings en behoeftes moet bepaal en gemeet word. Die interne bemarkingskommunikasieplan moet daaruit saamgestel word. Die plan word egter beïnvloed deur verskillende aspekte in die onderneming se omgewing wat die effektiwiteit van die interne bemarkingspoging kan raak.

#### **6.4.1 Invloede op interne bemarkingskommunikasie**

Interne bemarkingskommunikasie is deel van die onderneming se interne kommunikasiepogings. Die invloede wat hierdie pogings raak, beïnvloed ook die interne bemarkingskommunikasiepogings. Gronstedt (2000:155) verduidelik dat deur na personeel om te sien en hulle deur interne kommunikasie op hoogte te hou, eksterne kommunikasie kan plaasvind omdat personeel die korrekte inligting daaglik deurvoer. Ondernemings slaag net daarin om langtermynverhoudings met personeel te hê as voldoende inligting oorgedra word.

Scholes (1998:220) sê dat as ondernemings wil weet hoe om interne kommunikasie effektief te bestuur, hulle meer aandag aan interne verhoudings moet gee. Deel van die effektiewe bestuur van interne kommunikasie is ook die bestuur van individue en groepe se idees en gevoelens.

Nog 'n faktor wat interne kommunikasie kan beïnvloed, is individue se kommunikasiestyle. Dit is die gedragspatrone wat vir ander persone sigbaar is. Hierdie manier van kommunikasie is gewoonlik lewenslank dieselfde. Reece en Brandt (1999:87–88) verduidelik verder dat sosialiteit en dominerendheid twee aspekte is wat kommunikasiestyl vorm. 'n Derde aspek van menslike gedrag is individuele veelsydigheid wat die mate bepaal waartoe 'n persoon sy/haar styl kan aanpas by ander se behoeftes. Al hierdie invloede dra tot effektiewe kommunikasiepogings by.

#### 6.4.2 Die doel van interne bemarkingskommunikasie

Soos verduidelik in die omskrywing van interne bemarkingskommunikasie, is die doel daarvan om die interne mark in te lig oor, te oorreed van en te herinner aan die onderneming se interne produk. Daar is egter ook verdere doelwitte ter sprake wanneer intern met personeel gekommunikeer word.

Een hiervan is om die bestuurstaak uit te voer. Scholes (1998:3) verduidelik dat die hele bestuurstaak volgens kommunikasie geformuleer moet word. Sonder kommunikasie kan ondernemings nie bestaan nie, en dit is ook noodsaaklik vir krisisbestuur. Effektiewe kommunikasieprosesse is juis in druk tye noodsaaklik. Onderlinge gesindhede en ondernemingsklimaat moet ook ontvanklik wees. Bestuur, van topvlak tot op die laagste posvlakke, moet tot ondernemingsprojekte verbind wees (Gordon, 1998:160).

Chattopadhyay (2001:136–140) voeg by dat ondernemings se leiers en bestuur goed ontwikkelde kommunikasievaardighede moet hê. Taalgebruik, luistervaardighede en nieverbale kommunikasie moet deurlopend ontwikkel word. Hierdie vaardighede is nodig om die regte boodskap aan alle werknemers oor te dra. Die interne bemarkingskommunikasie-elemente moet leiers in hulle bestuurspoging ondersteun.

Die doel van interne kommunikasie is ook om die kwaliteit van interne verhoudings te verbeter. Hennig-Therau en Hansen (2000:208) verduidelik dat die eksterne verhoudingservaring van beide personeel en verbruiker hierdeur verbeter.

Verhoudings in 'n onderneming kom dikwels uit verskillende oorde. Die onderneming word 'n netwerk van verhoudings sonder hiërargiese en funksionele grense. Dit alles kom uit die gesprekke of dialoog tussen individue, en lei tot die groei van die onderneming en die individue wat die personeelkorps vorm (Gummesson, 1999:135).

Bearden *et al.* (1995:12) beaam hierdie siening en sê bemarking is 'n dialoog. Daar is kommunikasie oor wedersydse verwagtinge. So kan die onderneming,

werknemers en verbruikers se behoeftes uitgelig word. Hierdie uitruil van inligting lei tot beter besluitneming, minder onsekerhede en beter beplanning.

Die onderneming se bestuur is afhanklik van kommunikasie om werknemers se gesindheid deur die boodskappe te rig. Om dit te kan doen, moet almal die kommunikasieproses en die interne bemarkingskommunikasieproses verstaan.

#### **6.4.3 Bestuur van die interne bemarkingskommunikasiebodskap**

Soos verduidelik, handel interne bemarking oor die bemarking van die interne produk aan interne klante of personeel. Die interne bemarkingskommunikasiepogings moet die interne bemarkingspoging laat slaag. Personeel moet egter die interne bemarkingskommunikasiebodskap begryp en dit impliseer dat hierdie boodskap effektief bestuur moet word.

Om te verseker dat personeel die onderneming se interne boodskap ontvang en korrek verstaan, stel Nickels en Burk Wood (1997:161) voor dat die reaksie en menings van personeel gemonitor word. Hierna kan die boodskap en/of strategie aangepas word om te verseker dat doelwitte bereik word.

Om seker te maak dat interne kommunikasiebodskappe die personeel bereik, stel Gronstedt (2000:9–17) dat tegnieke soos algehele kwaliteitbestuur gebruik kan word. Beginsels soos geïntegreerde kommunikasie word hierdeur gevestig. Personeel moet betrokke wees by die kommunikasieproses wat na binne en buite die onderneming strek. Hiervoor moet senior bestuur die personeel oplei, bemagtig en ondersteun. Hierdie benadering vloei voort uit die beginsel dat verhoudings met personeel en verbruikers gebou moet word. Klante moet soos vriende behandel word en dieselfde optrede moet in die onderneming plaasvind. Hierdie benadering is deel van die boodskap wat interne bemarking wil oordra.

Die interne bemarkingskommunikasietaak sluit in dat boodskappe soos die missie, visie, waardes en doelwitte sinvol, duidelik en effektief aan personeel oorgedra moet

word. Interne kommunikasie moet ook 'n manier wees waarop ondernemings kan luister na wat personeel te sê het. Die aanbieding van boodskappe op alle vlakke moet duidelik wees en die vaardighede hiervoor moet deurlopend ontwikkel word. Die metodes wat gebruik word, moet die boodskappe ondersteun (Scholes, 1998:9–10). In interne bemarking moet gepaste kommunikasie-elemente gebruik word.

Onpersoonlike eenrigtingkommunikasiemetodes kan baie effektief gebruik word om basiese feite soos instruksies en ondernemingsbeleid oor te dra. Geen terugvoer word vereis nie, maar dit is dikwels belaaï met emosies, houdings, rolverwagtinge, geslagsdiskriminasie en nieverbale boodskappe. Alle ander geleenthede vir kommunikasie moet dus terugvoer hê om te verseker dat die korrekte boodskap oorgedra word (Reece & Brandt, 1999:54–55).

Die interne bemarkingsboodskap moet gebruik word as deel van die interne bemarkingsbenadering. Die uiteindelike doel van interne kommunikasie is dat alle interne kommunikasie interne bemarkingskommunikasie moet wees. Dit impliseer dat die inhoud van die bemarkingskonsep in alle interne kommunikasie oorgedra moet word, en hiervoor is effektiewe interne kommunikasie nodig.

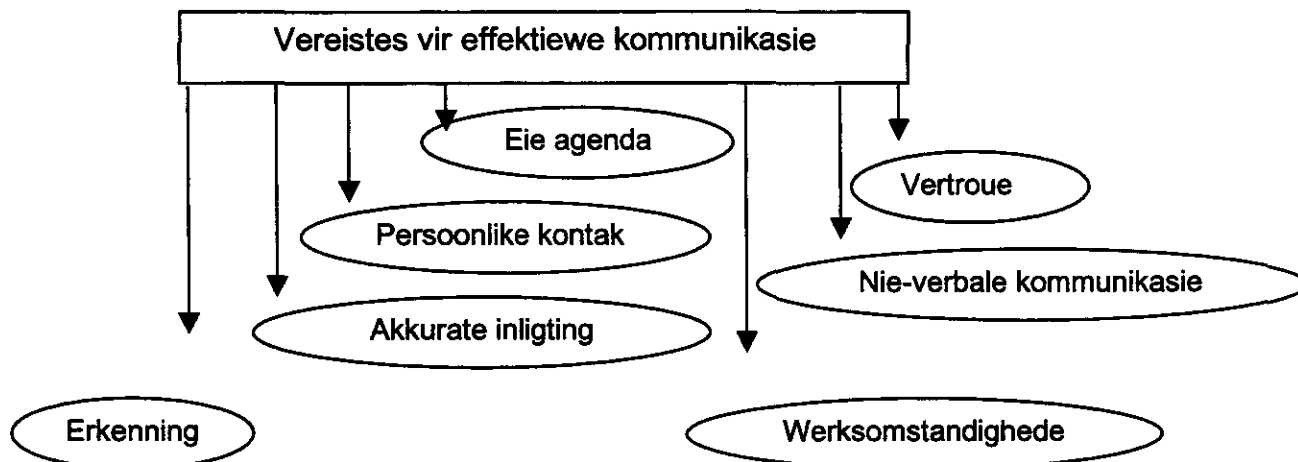
## **6.5 Vereistes vir effektiewe kommunikasie**

Daar is talle vereistes vir effektiewe interne kommunikasie en dus interne bemarkingskommunikasie. Volgens Gronstedt (2000:203) is persoonlike kontak die enigste manier om die onderneming se boodskap aan personeel te kommunikeer. Individuele gesprekke word noodsaaklik om te verseker dat personeel verstaan wat die onderneming se doel is. In interne bemarking kom hierdie kontak na vore in vergaderings, opleiding en gesprekke. Dit is ook 'n vorm van persoonlike verkope tydens die interne bemarkingskommunikasiepogings.

As personeel mekaar probeer intimideer deur persoonlike motiewe, kan dit interne bemarkingskommunikasiepogings belemmer. Personeel kan onderling saamspan om hulle agenda te bevorder en ondernemingsplanne te ruïneer. Hierdie onderlinge

personeelverhoudings kan gebruik word om personeel emosioneel betrokke te kry by die ondernemingsbesluite. Effektiewe kommunikasie kan egter hierdie tipe optrede reguleer (Simmons, 1998:71-161).

**Diagram 6.3: Vereistes vir effektiewe kommunikasie**



Bron: Aangepas uit Simmons (1998:71-161); Reece en Brandt (1999 :55); Scholes (1998:20-21).

Nieverbale kommunikasie is nog 'n aspek van kommunikasie wat nie geïgnoreer moet word nie, want dit kan die geïntegreerdheid van die kommunikasiepogings beïnvloed. Nieverbale kommunikasie dra gedagtes en gevoelens oor deur oogkontak, gesigsuitdrukkings, gebare en die gebruik van persoonlike ruimte.

Reece en Brandt (1999:55) verduidelik ook dat die sender se praattempo ook 'n verskil kan maak aan die duidelikheid waarmee die boodskap ontvang word. Duidelike taal, herhaling en tydsberekening lei tot die ontvangs van 'n duidelike boodskap. Die ontvanger kan fokus op wat gesê word en luistervaardighede aanleer.

'n Verdere vereiste vir effektiewe kommunikasie is akkurate inligtingsoordrag wat die kans op misverstand verminder. Daarom is terugvoer en bevestiging van inligting van belang (Scholes, 1998:20–21).

Personeel wil inligting hê wat aan hulle behoeftes voldoen. Inligting wat by verskillende groepe in die onderneming aanklank vind, maak personeel meer doelgerig, gemotiveerd en lojaal. Hulle het ook groter werksbevreëdiging. Dit is goeie redes vir ondernemings om kommunikasie te prioriteer. Personeel vereis dus inligting wat relevant, tydig, eerlik en direk is (Scholes, 1998:36–38).

'n Verdere vereiste vir effektiewe kommunikasie is volgens Griffin (1999:59) die hantering en bestuur van terugvoer. Indien personeel se response nie aandag geniet nie, sal die ondernemingsstelsel daarop ly. Die nodige aanpassings moet so spoedig moontlik gemaak word anders dien die terugvoerproses geen doel nie.

Aangesien die kommunikasieproses aan talle invloede blootgestel is, is dit belangrik om hierdie invloede te monitor en te rig. Volgens Hellriegel *et al.* (2001:322–327) is van hierdie invloede bedoelings, houdings en feite. Die hoofdoel van kommunikasie is om te verseker dat die ander party die boodskap begryp soos dit werklik bedoel is. Hierdie doel is 'n vereiste van effektiewe kommunikasie.

Gummeson (1999:164) sê effektiewe kommunikasie vereis aktiewe leer en dus moet personeel bereid wees om met die regte gesindheid na mekaar te luister. Om werklik aktief te luister is dus ook 'n vereiste vir effektiewe kommunikasie.

Die interne bemarkingskommunikasiepoging se geïntegreerdheid en effektiwiteit word ook deur die werksomgewing beïnvloed. In hoofstuk 5 is verduidelik dat die fisiese omgewing deel is van interne distribusie (sien afdeling 5.4). Reece en Brandt (1999:219–220) sê werksomstandighede het 'n invloed op die effektiwiteit van die interne kommunikasie en die openheid daarvan. Dit beïnvloed weer personeel se persoonlike groei en werkstevredenheid. Die proses waar personeel hulle blootstel ter wille van die onderneming, word selfblootlegging genoem. Personeel poog hierdeur om hulle gevoelens en gedagtes oor spesifieke sake te verwoord. Die geskikste omgewing hiervoor is een van vertroue en sekuriteit. Konstruktiewe selfblootlegging kan talle belonings vir personeel en die onderneming inhou, onder andere 'n spanninglose werksomgewing, groter selfkennis en sterker interpersoonlike verhoudings.

Oor die interne omgewing stel Naidu, Parvatiyar, Sheth en Westgate (1999:207–219) dat die ideale interne kultuur vir die implementering van die bemarkingskonsep die volgende vereis:

- Oop interne kommunikasie. In interne bemarkingskommunikasie is dit die gepaste interne bemarkingskommunikasievorme;
- Prestasie-erkenning. In interne bemarking is dit die interne beloning of produk wat personeel kry;
- Aanmoediging om risiko's te neem. Dit is interne opofferings wat personeel maak of die prys wat hulle betaal; en
- 'n Ondernemingsklimaat wat werknemers motiveer, selfvertroue bou en kreatiwiteit bevorder want dit beïnvloed die sukses van die bemarkingskommunikasiepoging.

Om effektief intern te kommunikeer, moet bestuur vertroue in hulle eie kommunikasievermoëns hê en die vrees oorwin dat hulle nie al die antwoorde het nie. Oop en eerlike wedersydse kommunikasie skep 'n kultuur van samehorigheid en samewerking. Personeel word ook meer betrek by die onderneming se uitdagings en dit lei tot entoesiasme en beter resultate (Scholes, 1998:11–12).

Personeel neig volgens Reece en Brandt (1999:273) om goed oor hulleself te voel as hulle erkenning kry. Tydens interne kommunikasie moet personeel dikwels positiewe bevestiging kry. Hierdie erkenning moet dien as beloning vir doelwitbereiking en prestasies. Dit is 'n goeie motiveerder en essensieel vir kommunikasie met personeel. Erkenning is ook deel van die interne produk wat personeel ontvang in ruil vir interne opofferings of die prys wat betaal word. Die interne prys, produk, distribusie en bemarkingskommunikasiepogings is alles deel van interne bemarking, wat die geïntegreerde implementering van die bemarkingskonsep impliseer. Dit is duidelik dat geïntegreerde en effektiewe kommunikasie deel hiervan uitmaak.

### 6.5.1 Riglyne vir effektiewe interne kommunikasie

Om aan al die gestelde vereistes te voldoen, kan riglyne gevolg word om effektief intern te kommunikeer (diagram 6.3). Om dit te verseker, stel Sutherland en Canwell (1997:176) die volgende voor:

- Die regte bemarkingskommunikasie-element moet gebruik word om die regte inligting aan personeel te gee;
- Personeel moet op datum gehou word. Gereelde kommunikasie is dus nodig;
- Personeel moet gereeld die geleentheid hê om terugvoer te gee; en
- Die administratiewe sisteme moet effektief werk sodat kommunikasie kan vloei.

Die volgende riglyne vir effektiewe interne kommunikasie word samevattend deur Stone *et al.* (2000:148) gestel:

- Stel die kommunikasiedoelwitte duidelik en meet daarna die vordering;
- Vergelyk die koste van die kommunikasieprosesse met die resultate of voordele;
- Identifiseer die verskille tussen interne en eksterne bemarkingsboodskappe;
- Segmenteer die interne gehoor volgens die tipe aktiwiteit en personeelbehoefte;
- Doen gereeld opnames om te meet of die interne bemarkingspogings suksesvol is, al dan nie;
- Gebruik soveel as moontlik verskillende interne bemarkingskommunikasievorme om die boodskap gestuur te kry, soos video's, spanvergaderings en nuusbriewe;
- Maak gebruik van professionele interne bemarkers as die begroting dit toelaat;
- Kies kreatiewe kommunikasie en bemarkingsmetodes eerder as eentonige bekende tegnieke; en
- Beheer die manier waarop gekommunikeer word en aan wie die boodskap gestuur word sodat die regte boodskappe die regte mense bereik.

Scholes (1998:18) voorspel dat dinamiese ondernemings in die toekoms meer op die verhouding met personeel sal fokus as op die eensydige oordrag van boodskappe.

Hiervoor is drie komponente noodsaaklik, naamlik:

- 'n Atmosfeer van openlike kommunikasie;
- Die kommunikasieproses; en

- Die nodige kommunikasiemetodes.

Dit word beklemtoon dat kommunikasie nie slegs deur middel van tegnieke kan plaasvind nie, maar dat gesprekke tussen mense noodsaaklik is. Om dit te doen, is die bou van verhoudings en gevolglik verhoudingsbemarking noodsaaklik.

### **6.5.2 Verhoudingsbemarking en effektiewe interne kommunikasie**

Interne bemarking is deel van verhoudingsbemarking. Om interne bemarking te realiseer, is 'n verhoudingsbenadering 'n vereiste. As 'n onderneming hierdie benadering tot kommunikasie wil volg, verduidelik Scholes (1998:22) dat die volgende boodskappe aan personeel oorgedra moet word:

- Verbintenis tot personeel moet gedemonstreer word;
- Deurlopende kontak met personeel moet ontwikkel word;
- Fokus moet op die voordele van samewerking val; en
- Personeeltevredenheid moet 'n prioriteit wees.

Die toekoms van interne kommunikasie en dus interne bemarkingskommunikasie, is om dit te verpersoonlik. Scholes (1998:23) verduidelik dat wat vir die onderneming belangrik is, ook vir personeel belangrik moet wees. Ondernemings moet op die vlak van die personeel kommunikeer. Om te verseker dat hulle dit verstaan en daarmee kan assosieer, moet die boodskap so persoonlik moontlik aan hulle gebied word.

Gummesson (1999:164) beaam hierdie benadering en stel dat interne bemarking en interne bemarkingskommunikasie interaktief moet wees. Tradisionele pogings van massabemarking soos memo's en nuusbriewe is nie genoeg nie. Die intranet en ander tegnologiese ontwikkelinge kan interne kommunikasie aanhelp, maar sosiale interaksie bly essensieel.

Gereelde personeelkontak met alle bestuursvlakke kan ook tot nouer verhoudings met personeel lei en bevorder die onderneming se spanpoging. Elke vlak of groep in

die onderneming se boodskap sal verskillend aangebied word, maar uiteindelik sal almal dieselfde missie realiseer (Scholes, 1998:23–24).

Personeel wat met die eindverbruiker werk, het deurlopende bevestiging nodig om te verseker dat hulle die beginsels van verhoudingsbemarking verstaan en toepas. Strategiese fokus en betrokkenheid van alle personeel is ook nodig om te verseker dat die regte boodskap oorgedra word. Hierdie werklike verbintenis tot die onderneming se missie en visie moet deurlopend op alle moontlike maniere oorgedra word. Die voordele vir die onderneming en die personeel moet ook beklemtoon word om 'n mededingende voordeel te verseker (Stone *et al.*, 2000:46–47).

## 6.6 Empiriese bevindings oor interne bemarkingskommunikasie by versekeringsondernemings

Met items 70 tot 83 van die vraelys is respondente gevra om die interne bemarkingskommunikasie van die onderskeie ondernemings te evalueer. Die items word in tabel 6.1 gegee.

**Tabel 6.1: Items wat interne bemarkingskommunikasie geëvalueer het**

| Nr. | Item   |
|-----|--|
| 70. | Ek weet dat ek vir die onderneming belangrik is.   |
| 71. | Die onderneming se visie en missie is fisies in die kantoor sigbaar.                                   |
| 72. | Daar word gereeld met my oor die onderneming se toekoms gepraat.                                       |
| 73. | Ek gee graag my opinie tydens vergaderings by die werk.  |
| 74. | Voorstelle van personeel word maklik deur bestuur aanvaar en uitgevoer.                                |
| 75. | Aktiwiteite soos naweek-spanbougeleenthede word gehou sodat ons verstaan waaroor die onderneming gaan. |
| 76. | Dit is vir my altyd duidelik wat ek in my werk moet doen.  |
| 77. | Ek ontvang gereeld die interne tydskrif of nuusbrieff wat handel oor gebeure in die onderneming.       |
| 78. | My bestuurder het al vir my gesê dat dit wat ek doen belangrik vir die                                 |

|     |  |
|-----|--|
|     | onderneming is.  |
| 79. | Ek het geen idee wat die langtermyn doel van die onderneming is nie.     |
| 80. | Die bestuur hou ons op hoogte van gebeure by die werk.                   |
| 81. | Ek dink nie my bestuurder luister na my as ek praat nie.                 |
| 82. | My bestuurder se opdragte is altyd duidelik verstaanbaar en presies.     |
| 83. | As ek nie verstaan wat ek moet doen nie, is dit vir my maklik om te vra. |

Die items in tabel 6.1 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 70: Die mate waarin interne bemarkingskommunikasie oor die algemeen gedoen word (sien afdeling 6.2).
- Item 71: Die mate waarin bestuur die onderneming se interne produkte byvoorbeeld visie en missie intern adverteer (sien afdeling 6.3.1).
- Item 72: Die mate waarin bestuur interne persoonlike verkoops pogings by personeel loods (sien afdeling 6.3.2).
- Item 73: Die mate waarin personeel die geleentheid kry om terugvoer te gee (sien afdeling 6.3.2.1).
- Item 74: Die mate waarin personeel se voorstelle aanvaar en toegepas word (sien afdeling 6.3.2.2).
- Item 75: Die mate waarin bestuur van spanbougeleenthede gebruik maak om interne verkoops promosies te doen (sien afdeling 6.3.3).
- Item 76: Die mate waarin personeel verstaan wat hulle in hulle werk moet doen (sien afdeling 6.3.3.1).
- Item 77: Die mate waarin bestuur interne publisiteit gebruik (sien afdeling 6.3.4).
- Item 78: Die mate waarin bestuur die interne bemarkingskommunikasie boodskap aan personeel oordra (sien afdeling 6.4.1).
- Item 79: Die mate waarin personeel bewus is van die langtermyn doel van die onderneming (sien afdeling 6.4.2).
- Item 80: Die mate waarin bestuur effektief met personeel kommunikeer (sien afdeling 6.4.3).
- Item 81: Die mate waarin bestuur na personeel luister (sien afdeling 6.5).
- Item 82: Die mate waarin bestuur duidelik verstaanbaar met personeel kommunikeer (sien afdeling 6.5.1).

- Item 83: Die mate waarin personeel gemaklik voel om vrae aan bestuur te vra (sien afdeling 6.5.2).

Respondente is weereens gevra om die items volgens 'n vierpunt-Likertskaal te evalueer deur die mate waarin die items tans in hulle ondernemings van toepassing is sowel as die ideale mate waarin hulle behoort te wees aan te toon. Die gemiddelde waarde van die items is telkens vir elke respondent bereken om sodoende die relevante subskaal te bereken. Dit is vir die a-gedeelte sowel as die b-gedeelte van die vraelys gedoen.

Die a-waardes in die vraelys dui op die mate waartoe die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waartoe hulle van toepassing behoort te wees. Vervolgens is die a-gedeelte van die betrokke subskaal van die b-gedeelte afgetrek om sodoende 'n verskiltelling te bepaal tussen wat as ideaal gesien word en wat tans in die onderneming gebeur. Hierdie a- en b-waardes is vervolgens gebruik in die berekening van die effekgroottes soos gesien in tabel 6.2.

Tabel 6.2 gee die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op die subskaal. Al vyf die ondernemings se d-waardes is groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items in hierdie afdeling tans op hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin dit op hulle ondernemings van toepassing behoort te wees (sien afdeling 1.5.2).

**Tabel 6.2: Effekgroottes van response vir die subskaal oor interne bemarkingskommunikasie**

| Ondernemings | N  | Gemiddeld <sup>21</sup> | Standaardafwyking <sup>22</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>23</sup> |
|--------------|----|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1            | 21 | 0.438                   | 0.439                           | 0.997***                              |
| 2            | 16 | 0.634                   | 0.326                           | 1.947***                              |
| 3            | 16 | 0.759                   | 0.735                           | 1.032***                              |
| 4            | 31 | 0.703                   | 0.551                           | 1.276***                              |
| 5            | 48 | 0.817                   | 0.603                           | 1.354***                              |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 6.6.1 Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings oor interne bemarkingskommunikasie

Tabel 6.3 toon die individuele ondernemings se gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor interne bemarkingskommunikasie. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om die praktiese beduidendheid van die verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings te toon.

<sup>21</sup> Verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde). Die verskille van die gemiddeldes is almal positief wat daarop dui dat b-waardes groter as a-waardes is. Respondente het dus aangetoon dat hulle die onderliggende konsepte tans swakker ervaar as wat dit ideaal gesproke in hulle ondernemings van toepassing behoort te wees.

<sup>22</sup> Standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde).

<sup>23</sup> Effekgrootte (d-waarde) = verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes  $\div$  standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp.

Die effekgroottes vir die onderskeie kombinasies se gemiddelde verskille word ook in die tabel gegee.

Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan. Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.02 is, kan die effekgrootte as klein gesien word. Dit dui daarop dat daar 'n klein verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is (sien afdeling 1.5.2).

### **6.6.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes**

In tabel 6.3 kan gesien word dat al die kombinasies buiten 1–3 en 1–5 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie. Behalwe vir kombinasies 1–3 en 1–5 bestaan daar dus nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen wat die ander kombinasies se respondente oor interne bemarkingskommunikasie voel nie.

### **6.6.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes**

In tabel 6.3 kan gesien word dat kombinasies 1–3 en 1–5 'n matige effekgrootte toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar matig verskil in die mate waartoe hulle ontevrede is met interne bemarkingskommunikasiepogings in die ondernemings. Onderneming 1 kom in beide kombinasies voor.

Onderneming 1 se d-waardes soos in tabel 6.2 getoon, is die enigste d-waarde wat nie bo 1 is nie. Die gevolgtrekking is dat onderneming 1 se respondente voel die interne bemarkingskommunikasie in die onderneming is beter as wat die ander respondente dit ervaar.

**Tabel 6.3: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor interne bemarkingskommunikasie**

| Onder-nemings  | Gemiddeld <sup>21</sup> | Standaard-afwyking <sup>22</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>24</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>25</sup> |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 0.438                   | 0.439                            | 0.02                           | 1 – 2                   | 0.351*                                |
| 2  | 0.634                   | 0.326                            |                                | 1 – 3                   | 0.575**                               |
| 3  | 0.759                   | 0.735                            |                                | 1 – 4                   | 0.475*                                |
| 4  | 0.703                   | 0.551                            |                                | 1 – 5                   | 0.679**                               |
| 5  | 0.817                   | 0.603                            |                                | 2 – 3                   | 0.224*                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                         |                                  |                                | 2 – 4                   | 0.123*                                |
|  |                         |                                  |                                | 2 – 5                   | 0.327*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 4                   | 0.101*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 5                   | 0.104*                                |
|  |                         |                                  |                                | 4 – 5                   | 0.204*                                |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d $\geq$ 0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

## 6.7 Samevatting

Gronstedt (2000:91) stel dat die geheim van interne bemarkingskommunikasie is om boodskappe te skep wat personeel opgewonde maak oor hulle en die onderneming

$${}^{24} \eta^2\text{-waarde} = \frac{\frac{(n-k-2)}{n-k} F - 1}{\frac{(n-k+1) + (n-k-2)}{(k-1)(n-k)} F}$$

Waar "n" die aantal waarnemings is, "k" die aantal groepe en "F" die variansie verhouding is.

<sup>25</sup> In die geval van meer as twee onafhanklike groepe word Cohen se d-waarde as volg bereken: "d" is die verskil tussen twee betrokke gemiddeldes gedeel deur die vierkantswortel van die gemiddelde kwadratiese fout.

se toekoms. Hierdie boodskappe moet so spesifiek moontlik gestel word sodat dit werklike leiding bied aan personeel, maar steeds aanpasbaar genoeg is in vandag se snel veranderde wêreld.

Aspekte van interne bemarkingskommunikasie as deel van interne bemarking is in hierdie hoofstuk bespreek. Daar is gekyk na die interne bemarkingsboodskappe, en die vereistes om 'n effektiewe kommunikasiepoging tot stand te bring. Die verskillende interne bemarkingskommunikasie-elemente is ook bespreek.

Die empiriese bevinding oor interne bemarkingskommunikasie by die geselekteerde ondernemings het getoon dat:

- al vyf die ondernemings se respondente ontevrede is hiermee; en
- Slegs onderneming 1 se respondente is in 'n mindere mate ontevrede met die interne bemarkingskommunikasie;
- Interne bemarkingskommunikasie is 'n manier waarop personeel geïnspireer en gemotiveer kan word, maar dit lyk asof die ondernemings dit nie ten volle hiervoor benut nie.

Buiten hierdie verskillende elemente van die interne bemarkingsmengsel, is ondersteunende interne sisteme en prosesse ook nodig vir interne bemarking. Hierdie aspek van interne bemarking word vervolgens in hoofstuk 7 bespreek.

## **Hoofstuk 7: Interne prosesse by geselekteerde versekeringsondernemings**

### **7.1 Inleiding**

Net soos wat die onderneming se bemarkingsmengsel ontwikkel word nadat marknavorsing in die eksterne omgewing gedoen is, word hierdie proses in die interne mark herhaal (Cant *et al.*, 1999:198). Wanneer die interne teikenmark geïdentifiseer en kennis van die interne mark ingewin is, kan die interne produk en dienste ontwikkel word (sien hoofstuk 3). Hierna volg die bepaling van die interne prys, interne distribusiebesluite, en bemarkingskommunikasiebesluite (sien hoofstukke 4, 5 en 6). Na aanleiding van hierdie interne bemarkingsmengsel ontwikkel verdere ondersteunende prosesse in die onderneming.

Stone *et al.* (2000:138–139) beaam hierdie standpunt en stel dat wanneer die interne bemarkingsbenadering bepaal is, een van die eerste stappe is om te bepaal watter huidige prosesse bestaan wat nadelig of voordelig vir die benadering is. Hiervolgens kan praktiese prosesse bepaal word om te verseker dat die onderneming kwaliteit interne en eksterne produkte en dienste lewer. So ook moet die interne sisteme aan die behoeftes van die strategie voldoen.

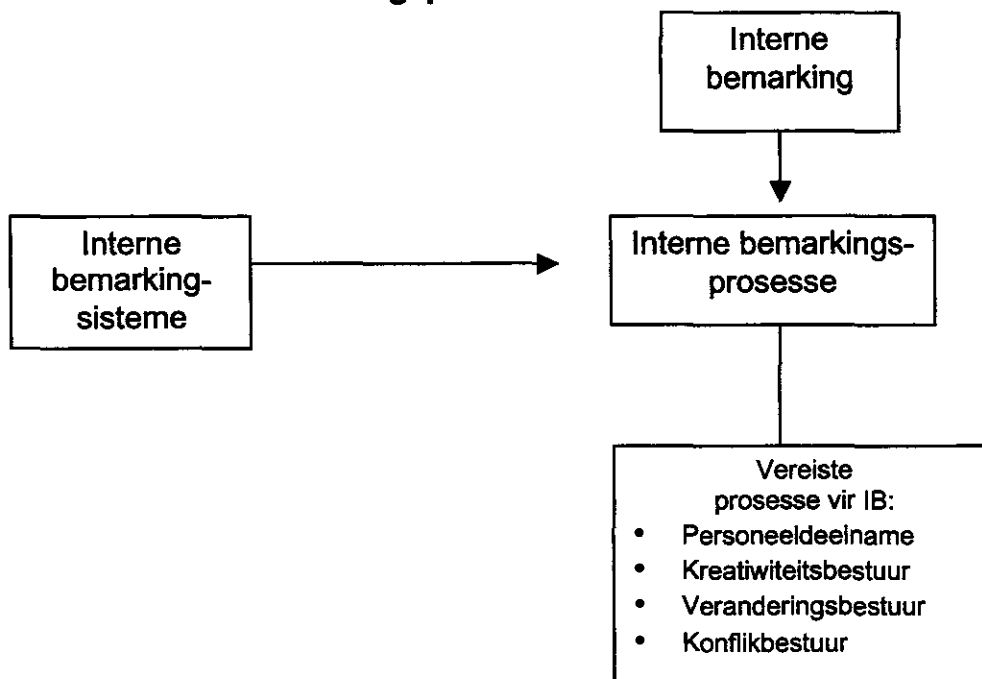
'n Onderskeid kan getref word tussen die interne prosesse en sisteme. Die prosesbenadering is volgens Robbins en Coulter (1996:52) wanneer bestuur die funksie van beplanning, organisering, leiding en beheer vervul. Hierteenoor gaan die sisteembenadering oor die onderneming waarin hierdie prosesse plaasvind as 'n stel verbandhoudende, interafhanklike dele. Die interne sisteme is die oorkoepelende eenhede, terwyl die interne prosesse die bestuursfunksies in hierdie sisteme is.

Al hierdie prosesse ontstaan deur die verbruiker. Elke proses en sisteem in die onderneming begin met 'n verbruikersfokus. Hierdie prosesse is inherent aan die ondernemingstrategie. In hierdie geval is die interne prosesse ook deel van die

interne bemarkingstrategie. Hierdie sisteme en prosesse moet op hulle plek wees om die ondernemingsdoelwitte te bereik (Ulrich, 1997:64–66).

Vervolgens word die interne sisteme en prosesse bespreek wat nodig is om interne bemarking te implementeer. Personeeldeelname, veranderings-, kreatiwiteits- en konflikbestuur as vereiste interne prosesse is hier ter sprake (diagram 7.1).

**Diagram 7.1: Interne bemarkingsprosesse**



Bron: Uitgepas uit Gummesson (1999:152-154); Heil *et al.* (1999:270-271); Stone *et al.* (2000:130-133).

## 7.2 Interne sisteme

### 7.2.1 Omskrywing en eienskappe van interne sisteme

Volgens die sisteemteorie is die onderneming 'n eenheid. Hierbinne word sistematiese, interafhanklike verhoudings, prosesse en strukture gevorm.

Subsisteme en onder andere spanwerkpogings is deel van hierdie eenheid wat na 'n gemeenskaplike doel streef (Hult, 1995:275–280).

Griffin (1996:58) beaam hierdie verduideliking en onderskei voorts tussen oop- en geslote sisteme in die onderneming. Oop sisteme het interaksie met die omgewing en geslote sisteme nie. Interne bemarking veronderstel dat die onderneming 'n oop sisteem is. Alle interne sisteme moet interaktief wees om 'n gemeenskaplike doel te bereik. 'n Subsisteem is 'n sisteem binne 'n ander sisteem. Administratiewe sisteme is byvoorbeeld deel van 'n onderneming se finansiële sisteme. Interafhanklikheid en sinergie is sisteemeienskappe. Sinergie is twee subsisteme wat saam meer lewer as wat hulle individueel sou doen.

Robbins en Coulter (1996:4, 52–54) voeg hierby dat 'n onderneming 'n sistematiese organisering van mense is om 'n spesifieke doelwit te bereik. Sisteme bestaan verder uit interafhanklike faktore soos individue, groepe, houdings, motiewe, formele strukture, interaksies, doelwitte, mag en outoriteit. Bestuur se doel is om al hierdie dele intern te koördineer om ondernemingsdoelwitte te bereik. Die oopsisteembenadering beteken dat die onderneming nie selfonderhoudend is nie en vir noodsaaklike insette op die omgewing moet steun. Die omgewing moet weer die gelewerde uitsette absorbeer. Geen onderneming kan oorleef as regeringsmaatreëls, verhoudings met verskaffers en ander eksterne groepe geïgnoreer word nie.

Interne sisteme bestaan volgens Sutherland en Canwell (1997:66–70) uit werkkonstellasies, oftewel interafhanklike groepe in die onderneming. Dit kan dikwels die werkvloei weerspieël. Die administratiewe ondersteuningsstelsel funksioneer byvoorbeeld afsonderlik, maar is tog deel van die geheel en al die dele vorm 'n groter geheel. Hieruit vloei die ondernemingstruktuur se unieke ontwerp. Ondernemings se manier van besluitneming is ook daarin sigbaar deurdat dit óf gedentraliseerd óf gesentraliseerd is. Sentralisering is wanneer topbestuur hoofsaaklik besluite neem. Desentralisering van besluitneming vind plaas as laer posvlakke ook daaraan deelneem. Personeel se selfstandigheid of outonomie word ook hiervolgens duidelik.

Die ideaal is om sisteme en strukture te skep wat ontvanklik vir menslikheid en emosies is. Hierdie omstandighede maak personeel meer verbind tot en lojaal aan die ondernemingsdoelwitte. Die onderneming se strukture en sisteme moet ook aanpas by die interne prosesse, belangegroepe en doelwitte. Die verhouding tussen al hierdie veranderlikes bepaal ook die interne sisteme. Hierdie sisteme is dus veranderlik en kan groot onsekerheid vir personeel en bestuur inhou. Heil *et al.* (1999:246–253) stel daarom voor dat die interne sisteme in kleiner prosesse verdeel word. Dit is egter duidelik dat ondernemings moet aanvaar dat chaos en kompleksiteit deel kan word van die onderneming se samestelling. Dit is dus nie altyd moontlik om in probleemoplossing op die hele sisteem te fokus nie. Die onderneming word dan eerder in funksies en prosesse verdeel.

Sutherland en Canwell (1997:41, 54–58) stel aanvullend dat ondernemings se interne strukture en sisteme deur situasiespesifieke faktore beïnvloed word. Daarom moet ondernemings met verloop van tyd die ideale strukture vir die unieke onderneming saamstel. Omdat unieke belangegroepe 'n invloed op die strukture het, is interne prosesse dikwels ter wille van die effektiwste interne sisteme veranderbaar. Elke individu moet verder verstaan waar hy/sy in die prosesse en strukture inpas.

### **7.2.2 Soorte interne sisteme**

Om personeel te help verstaan waar hulle in die ondernemingsisteem inpas, onderskei Gummesson (1999:147) tussen die tipes eenhede in die onderneming:

- Topbestuur wat die onderneming se direkteure insluit;
- Operasionele eenhede wat produksie en bemarking insluit; en
- Interne dienste-eenhede wat byvoorbeeld menslike hulpbronbestuur insluit.

In die eenhede of sisteme is verskillende prosesse wat gewoonlik in die onderneming se funksies sigbaar is. Gummesson (1999:152–154) waarsku dat ondernemings nie die funksies in afsondering moet beskou nie. Alle funksies moet 'n eenheid vorm. Indien nie, is die ongeïntegreerdheid mededinging teen die onderneming self.

Tzokas en Saren (2001:195–210) sê 'n verhoudingsbemarkingsomgewing word geskep as alle interne bydraes geïntegreerd is. Dit beteken byvoorbeeld dat die ondernemingswaardes in opleiding sigbaar moet wees en deur die verkoopsproses ondersteun moet word. Dié proses moet op effektiewe interne bemarkingskommunikasiepogings kan steun. Die integrering van hierdie sisteme gebeur nie oornag nie.

Daarom stel Ulrich (1997:110–115, 137) dat ondernemings die verskillende sisteme, prosesse en funksies in dieselfde rigting moet lei. Die ondernemingstrategie moet alle belangegroepes betrek en rig. Al hierdie fasette moet die onderneming se interne dienste en kennis deel sodat gemeenskaplike doelwitte bereik kan word. Om hierdie samewerking te verkry, is interne diensbewustheid en 'n spanpoging nodig. Sulke spanwerkpogings kan individuele bydraes in buitengewone pogings verander.

Samewerking kan ook deur middel van 'n bestuursinligtingsstelsel verkry word. Die doel van so 'n stelsel is om akkurate en tydige inligting vir besluitneming en beheer te verskaf. Totale kwaliteitsbestuurkaarte kan 'n bestuursinligtingsstelsel wees. Hierdie beheermeganisme kan vir die onderneming aandui of die spesifieke proses aan die voorafopgestelde vereistes voldoen (Robbins & Coulter, 1996:761).

Personeel het ook effektiewe leierskap, motivering en opleiding nodig om te verseker dat die bemarkingskonsep uitgevoer word. Sonder ondersteunende sisteme is dit 'n onbegonne taak (Varey, 1995:40–64).

Die doel van interne bemarking is om 'n verbruikersgeoriënteerde onderneming te skep met spesifieke riglyne om interne en eksterne kliente te hanteer. Hiervoor, sê Hennig-Therau en Hansen (2000:212), moet daar aansporing- en motiveringsstelsels wees wat uit 'n verskeidenheid inisiatiewe kan bestaan soos bemagtigingspogings, aansporingbeloningsstelsels en niefinansiële aansporings. Al hierdie belonings is deel van die interne produk en ondersteun hierdie element van die interne bemarkingsmengsel (sien hoofstuk 3).

Greene (1994:5–14) onderskei tussen vaste vergoeding, vaardigheidsgebaseerde vergoeding en prestasiebestuur as vergoedingsisteme. Al hierdie sisteme moet egter ook die posverwagtinge en mate van verantwoordelikheid in gedagte hou.

Nog 'n vergoedingsstelsel is merietevergoeding wat personeel se prestasie evalueer om bonusse of verhogings te bepaal. Heneman en Seltz (1999:3–6, 59) beskou hierdie tipe aansporing as een van die sisteme wat personeel kan motiveer om prestasie te verbeter. Reece en Brandt (1999:273, 476) stel verdere voorbeelde soos winsdeling, produksie- en betaal-vir-kennis-aansporings. Om al hierdie interne sisteme te laat werk, is die interne prosesse nodig.

### **7.3 Interne prosesse**

#### **7.3.1 Omskrywing en eienskappe van interne prosesse**

Stone en Woodcock (1996:141) omskryf interne prosesse as 'n gestruktureerde manier om 'n reeks aktiwiteite te hanteer. Prosesse is die algemeenste manier waarop ondernemingsplanne in aksie oorgaan. Die presiese prosedures wat gevolg word, is deel van die interne prosesse. As dié prosesse nie die interne bemarkingstrategie ondersteun nie, word die onderskeie belangegroep se taak aansienlik bemoeilik. Die mate waarin die versekeringsondernemings se interne prosesse interne bemarking ondersteun is tydens die empiriese studie getoets. Hierdie bevindinge word in afdeling 7.8 bespreek.

Williams (2000:428, 546) beaam hierdie standpunt, maar voeg by dat ondernemingsproesse die versameling van aktiwiteite is wat die insette in uitsette verander wat verbruikerswaarde dra. So bestaan die menslike hulpbronproesse byvoorbeeld uit werwing, ontwikkeling en bestuur van die regte gekwalifiseerde personeel wat uiteindelik effektiewe klantediens lewer.

As die onderneming net afhanklik is van personeel se individuele vaardighede, kan dit 'n risiko wees. As sukses egter gebaseer word op die effektiwiteit van die interne prosesse, skep dit 'n beter situasie. Dit beteken nie dat personeelvaardighede nie hoog geag word nie, maar die onderneming moenie in 'n hoërisikosituasie geplaas word nie (Guttek & Welsh, 2000:64).

Heil *et al.* (1999:270–271) beveel aan dat die interne prosesse en sisteme so moet wees dat almal in die onderneming voel hulle speel 'n betekenisvolle rol. Personeel moet die prosesse kan gebruik om hulle omgewing te beheer, eerder as wat die prosesse die personeel beheer. Om die programme en prosesse te bepaal, stel Ivancevich (1998:62–64) voor dat die onderneming moet verstaan wat vir personeel belangrik is. Beter interne strukture kan opgestel word indien verstaan word wat personeel motiveer. Personeel se behoeftes en belange moet die riglyn wees vir hoe die interne prosesse lyk.

Die onderneming se basiese rol is om insette te verkry wat veranderings ondergaan, waarna uitsette gelewer word wat deur ander buite die onderneming benut word. Dit is die primêre proses wat in die ondernemingsstelsel plaasvind. Hiermee saam moet die onderneming verseker dat die waarde van die uitsette die waarde van die insette en koste van die veranderingsproses oorskry (Chaston, 2000:3).

Stone *et al.* (2000:130–133) stel voor dat die interne prosesse aan die volgende vereistes voldoen om hierdie doelwit te bereik, en om die interne bemarkingspoging te help realiseer:

- Personeel moet die relevante prosesse ken en verstaan;
- Personeelrolle moet duidelik gedefinieer wees;
- Die nuwe interne prosesse moet tot voordeel van personeel wees;
- Personeel moet tot die prosesse verbind wees;
- Bestuur moet kan bepaal wanneer personeel nie hulle rolle vervul nie; en
- Die prosesse moet ontwerp wees om alle doelwitte te bereik.

### 7.3.2 Soorte interne prosesse

Soos verduidelik, is die basiese interne proses tydens interne bemarking die interne bemarkingsproses bestaande uit besluite oor interne produk, prys, distribusie en bemarkingskommunikasie. Om hierdie interne bemarkingsmengsel te realiseer, is verdere interne steunprosesse nodig vir onder andere bestuur, kommunikasie, opleiding en ontwikkeling. Dié prosesse is in hoofstukke 3, 5 en 6 bespreek.

Ander interne prosesse bestaan volgens Ulrich (1997:100–102) en West-Burnham en O'Sullivan (1998:172–174) ook uit administratiewe prosesse wat deel van al die verskillende ondernemingsfunksies kan wees. Dit sluit byvoorbeeld die volgende in:

- Personeelvoorsiening: werwing, keuring, plasing en loopbaanbeplanning;
- Ontwikkeling: leergeleenthede, persoonlike ontwikkeling, opleiding, bepaling van vaardighede en prestasiebestuur (sien afdeling 3.3.4);
- Vergoeding: salarisse, prestasieverwante vergoeding, werkevaluering, erkennings- en beloningsprogramme;
- Ondernemingseffektiwiteit: veranderingsbestuur (sien afdeling 7.5), prosesbestuur, interne kultuurverandering en ondernemingsevaluasies;
- Kommunikasie: interne en eksterne kommunikasie (sien hoofstuk 6);
- Ondernemingsontwerp: die samestelling van hoëprestasiewerkspanne en ontwerp van ondernemingstrukture;
- Personeelverhoudings: moraalvlakmetings, personeelfokusgroepe, sielkundige of emosionele kontrakte, werk-familie-beleidskepping en personeelondersteuning;
- Vakbondverhoudings: arbeidskontrakte en griewe-prosedures;
- Sekuriteit: fisies, tegnologie en werk; en
- Vergoedingsprosesse, opvolg- en loopbaanbeplanning en dissiplinêre prosedures.

Heneman en Seltz (1999:59–260) waarsku dat al die administratiewe stelsels en prosesse voor- en nadele het wat ondernemings voor implementering moet opweeg. As 'n spesifieke vergoedingsstelsel soos merietevergoeding geïmplementeer wil word, kan 'n manuskrip opgestel word wat die doel daarvan verduidelik sodat 'n besluit geneem kan word. So ook moet die manier waarop werk gemeet gaan word,

vasgestel word. Dit kan gedrag, resultate, range en vergelykende metings insluit. Die sukses van die onderskeie prosesse moet gereeld bepaal word om te verseker dat dit voordelig vir die onderneming is.

Samevattend sit Stone *et al.* (2000:147) die interne bemarkingsproses as volg uiteen:

- Verstaan die mark deur te bepaal watter tipe personeel in die onderneming is;
- Stel veral ten opsigte van die bemarkingskonsep doelwitte;
- Skep 'n beleid wat personeel in klantebehoeftebevrediging ondersteun;
- Bemark die bemarkingskonsep aan personeel deur al die hulpmiddels soos die media- en kommunikasiedisiplines te gebruik;
- Meet die resultate van die bemarkingspoging volgens die gesindheid en optrede van die personeel; en
- Verbeter die interne bemarkingstrategie ter voorbereiding van die volgende implementeringspoging.

Tavokol en Perks (2001:297–305) beaam hierdie voorstelle en voeg die volgende vereistes by:

- Elke individu moet 'n duidelik gedefinieerde rol in die organisasiestruktuur hê om konflik en duplisering te vermy (sien afdeling 7.7);
- Elke persoon moet sy/haar verantwoordelikhede en mate van gesag ken. Funktionele verhoudings met bo- en ondergeskiktes moet duidelik wees;
- Die onderneming moet duidelike horisontale en vertikale kommunikasielyne hê, want hierdie kanale maak almal se rolle vir die finale doelwitbereiking duidelik;
- Die onderneming moet 'n effektiewe beloningsstelsel in werking stel om regverdigheid te verseker;
- Ander ondersteuningsstelsels moet op hulle plek wees, byvoorbeeld administrasie en finansiële take;
- 'n Geïntegreerde poging is nodig om die doelstellings te bereik; en
- Bowenal moet die onderneming in elke proses verbruikersgeoriënteerd wees.

Deel van die noodsaaklike interne prosesse vir die implementering van interne bemarking is personeeldeelname, veranderings-, kreatiwiteits- en konflikbestuur, wat vervolgens bespreek word.

## **7.4 Implementering van personeeldeelname**

Personeeldeelname is deel van interne bemerking wat nodig is om die werksomgewing te verander. Dit is aanvanklik geïmplementeer deur personeel slegs beperkte besluitnemingsmag te gee om hulle by die ondernemingsaktiwiteite te betrek. Kwaliteitskringe het ook as 'n deelnemingspoging ontwikkel om personeel van dieselfde departement by probleemoplossingsgeleenthede te betrek. Die doel hiervan was primêr om produktiwiteit en motivering te verbeter. Werklike personeeldeelname vereis egter magsgesentreerde deelname. Personeel en bestuur moet gesamentlik besluite neem (Pitt & Foreman, 1999:25–38).

Griffin (1996:212–289) sien ook personeeldeelname as 'n manier om interne bemerking te implementeer deur effektiewe ondernemingstrukture, leierskapstyl en interne sisteme te gebruik. Voorts is delegering en desentralisering van besluitneming noodsaaklik. Delegering is die proses waardeur bestuur 'n gedeelte van die werk en verantwoordelikheid aan iemand anders oorgee.

Volgens Hellriegel *et al.* (2001:390, 40–410) bestaan personeeldeelnameprogramme uit bestuursondersteuning, terugvoergeleenthede en duidelike kommunikasie. Doelwitstelling en programme wat werklewe verbeter is ook deel hiervan. Personeeldeelname beteken groter betrokkenheid by belangrike gebeure en besluite wat produktiwiteit verhoog en prestasie verbeter. Dit het egter ook sy nadele.

### **7.4.1 Voor- en nadele van personeeldeelname**

Strydom *et al.* (2000:490–497) waarsku dat personeeldeelname nie hand uit moet ruk en die bestuursrol probeer vervang nie. Bestuur sal altyd moet leiding gee en konflik oplos. Doelwitstelling moet deel wees van personeeldeelnamepogings en moet deur bestuur gestuur word. Personeeldeelname kan uiters voordelig wees, maar die bestuursproses moenie agterweë gelaat word nie.

Thompson *et al.* (1995:503–537) voeg by dat die bedoeling van inisiatiewe soos totale kwaliteitbestuur was om personeel te bemagtig om hulle prestasievlakke self te bepaal. Doelwitstelling is foutiewelik slegs aan bestuur oorgelaat. Deel van die poging is groepwerk en spanbou om personeel geleentheid te gee om hulle onmiddellike omgewing te beheer. As hierdie benadering reg toegepas word, kan personeel se interne omstandighede verander en die manier waarop hulle die onderneming ervaar.

Personeeldeelname-inisiatiewe kan volgens Baker (2000:201) lei tot:

- Aanmoediging van innovasie en entrepreneurskap;
- Ondernemingsleer en opleidingsinisiatiewe; en
- Pogings om sinergistiese toestande soos spanwerkinisiatiewe tot stand te bring.

Personeeldeelname sorg ook dat personeel gelukkiger in die werksomstandighede en gevolglik meer gemotiveerd is. Chee en Harris (1998:193–194) voeg by dat groter vertrouwe in personeel se vermoëns met genoeg ondersteuning tot motivering kan lei. Ander gevolge is doelwitbereiking, verantwoordelikhede, erkenning, groei en interpersoonlike verhoudings. Die onderneming kan as motiveringsmetode meer verantwoordelikheid aan werknemers gee. Hiervoor moet werknemers egter in 'n posisie wees waar hulle genoeg mag het om die nodige besluite te kan neem.

#### **7.4.2 Vereistes en metodes vir die implementering van personeeldeelname**

Om personeeldeelname te implementeer, stel Hellriegel *et al.* (2001:390, 40–410) die volgende komponente voor as deel van die poging om sukses te verseker:

- Bestuur moet die program ondersteun;
- Deelnamemoontlikhede moet maklik gemaak word;
- Relevante probleme moet gedelegeer word; en
- Take wat op 'n persoonlike vlak betekenisvol is, moet gedelegeer word.

Terry (2000:136) voeg by dat die relevante strukture vir personeeldeelname op hulle plek moet wees. Dit sal verseker dat personeel betrokke is by ondernemingsbesluite wat hulle kan raak. Hierdie inisiatiewe bevorder gesonde arbeidsverhoudings en neig om arbeidskonflik te verminder. Magsbedinging ten opsigte van bestuursbesluite en vergoedingsmaatreëls is gewoonlik die rede vir stakings.

Hennig-Therau en Hansen (2000:222) stel hieroor dat die volgende vereistes aan bemagtigingspogings soos personeeldeelname gestel moet word:

- Bestuur moet die personeeldeelname-inisiatiewe ondersteun. Dit moet deel vorm van die ondernemingskultuur wat verantwoordelikeitsaanvaarding ondersteun;
- Dit moet ruimte vir buigbare besluitneming laat. Personeel moet gemotiveer word om direk verantwoordelikheid te neem vir die hantering van klante;
- Personeel moet die nodige vaardighede hê om bemagtig te kan word; en
- Eienaarskapmentaliteit moet gekweek word, sodat personeel verantwoordelikheid neem vir die vaardighede en kennis wat hulle benodig.

Om personeeldeelname te bevorder, is personeelverbintenis nodig. Personeel moet ook die nodige kennis en vaardighede hê om aan die nuwe verwagtinge te voldoen. As ondernemings tyd en moeite spandeer aan personeel, kan hulle aktiewe deelnemers aan die onderneming se sukses word. Ondernemings moet dus weet watter vaardighede nodig sal wees en waar personeel tekort skiet. Foute in die bepaling van die nodige vaardighede kan egter steeds ontstaan, maar ander se bydraes kan kompenseer vir hierdie tekortkominge. Die onderneming se leiers en bestuur moet personeel so lei dat hulle bydraes wil lewer en betrokke wil wees by besluitneming. Hulle moet ook besef dat dit tot hulle voordeel sal wees. Sodoende word personeel se volle potensiaal tot hulle voordeel en die onderneming s'n benut (Kerr, 1997:153–155, 162, 177).

Om te verseker dat personeel se potensiaal ontwikkel word, is opleidingsinisiatiewe noodsaaklik. Die volgende riglyne van Hult (1995:280–310) gee leiding om die toepaslike opleiding vir die proses van personeeldeelname te beplan:

- Verbind opleiding direk met die ondernemingsdoelwitte;
- Pas opleiding by die ondervinding en ontwikkelingsvlak van die groep aan;

- Maak voorsiening vir die volwasse leerder se behoeftes; en
- Sluit 'n verskeidenheid formate en geleenthede vir spaninteraksie in.

Nog 'n manier om deelname te bevorder, is spanwerkpogings wat sekere basiese beginsels het, soos wedersydse respek en erkenning van individuele sterk en swak punte. Die beperking van besteebare tyd moet ook in ag geneem word (Parker, 2003:200–204). Spanwerkpogings het bepaalde ontwikkelingstappe:

- Vormingsfase. Spanlede met die relevante verskeidenheid vaardighede word gekies (Hellriegel *et al.*, 2001:18–21);
- Emosionele fase. Spanlede leer mekaar ken en rolle soos leiers en navolgers word geïdentifiseer;
- Normeringsfase. Die leierskapstruktuur, reëls en norme word bepaal waarvolgens gebeure gaan plaasvind; en die
- Prestasiefase. Spanlede kry die geleentheid om voorbereid na die vergaderings te kom sodat die ooreengekome agenda gevolg kan word.

Om die beste moontlike resultate te verkry, kan nie een van die fases voor die prestasiefase verwaarloos kan word nie (Gronstedt, 2000:121–124).

Peck *et al.* (1999:322) verduidelik dat personeeldeelname slegs deur die regte kultuur geïmplementeer kan word. Dit sluit vier voorwaardes in:

- Personeel moet inligting oor die onderneming se huidige prestasies ontvang;
- Belonings moet op grond van die ondernemingsprestasies gegee word;
- Kennis moet aan personeel verskaf word sodat hulle die verwagte bydraes kan lewer en die ondernemingsprestasies begryp; en
- Personeel moet die nodige mag verkry sodat besluite geneem kan word wat die rigting en prestasie van die onderneming kan beïnvloed.

Heil *et al.* (1999:290–292) waarsku egter dat personeel dikwels interne mededinging vrees en dus nie wil deelneem nie. Die volgende metodes kan dit verhoed:

- Verhoog die interaksie tussen individue en groepe;
- Verseker dat almal die geleentheid het om te wen;
- Vestig samewerking en respek as basiese waardes;

- Erken spanwerk en gee erkenning aan personeel;
- Gee aan almal opvoeding oor die proses en die interne bemarkingstrategie;
- Fokus op langtermynresultate;
- Betrek almal ten minste een keer by kruisfunksionele groeppogings; en
- Laat spanne primêre verantwoordelikheid neem.

Persoonlike motivering en betrokkenheid van personeel by deelnameprogramme kan ook gekoppel word aan hoe hulle hulle werk ervaar. Die volgende groepe kan onder personeel bestaan (Schueler, 2000:26–31):

- Personeel wat werk as arbeid sien, is gewoonlik nie proaktief by probleemoplossingspanne betrokke nie en sien dit as tydmors;
- Personeel wat werk as 'n sosiale geleentheid sien, beskou spanwerkpogings gewoonlik as 'n geleentheid vir interaksie;
- Personeel wat werk as 'n loopbaan sien, beskou deelname as 'n geleentheid om opleiding en kennis te kry vir toekomstige gebruik; en
- Personeel wat werk as 'n status- en magseleentheid sien, beskou deelnamegeleenthede as 'n kans om leierskapsigbaarheid te verbeter.

Die personeeldeelname-ervaring werk op vlakke van individuele, groeps- en ondernemingsontwikkeling. Die suksesvolle implementering van die proses hang af van die ontwikkelingsvlakke van personeel en die mate waartoe hulle bemaagtig word (Law, 1999:113–114). Personeelbemaagtiging en -eienaarskap is maniere waarop deelname kan plaasvind en interne bemarking kan realiseer.

#### **7.4.3 Personeelbemaagtiging en -eienaarskap**

Personeeldeelname en -bemaagtiging hou vir ondernemings talle voordele in. Kerr (1997:43–44) stel dat ondernemings wat sulke aansporings implementeer baie vinniger groei as dié wat dit nie doen nie. Die voordele vir werknemers is tweeledig. Eerstens kry hulle die geleentheid om finansiële voordeel uit die onderneming se vooruitgang te trek. Tweedens bied aansporings hulle die geleentheid vir deelname.

Die implementering van personeelbemagtiging en -eienaarskap kan uitdagend wees, en dus word riglyne, eienskappe van bemagtiging en die voor- en nadele gegee.

Bemagtiging het 'n populêre term geword in ondernemings. Die doel daarvan is om personeel, insluitende bestuursvlakpersoneel, meer mag te gee om hulle vaardighede en ondervinding te gebruik om die onderneming uiteindelik te bevoordeel. Op hierdie manier kan hulle situasies beoordeel en het hulle die nodige outoriteit om besluite te neem. Uiteindelik wen die verbruiker omdat die diens soveel beter is (Thompson *et al.*, 1995:496).

Omdat verbruikers dikwels voel dat hulle hulle verhouding met die onderneming self wil bestuur, eerder as wat die onderneming dit doen, het die behoefte aan bemagtiging ontstaan. Stone *et al.* (2000:18) verduidelik dat verbruikers die produk aangebied wil hê soos dit hulle pas, en personeel moet die nodige diens kan lewer om hierdie wens te realiseer. Bemagtiging impliseer nie dat personeel nie bestuur moet word nie. Streng kontrole moet oor personeeldoelwitbereiking uitgeoefen word. Ondersteuningstrukture en riglyne om bemagtiging te realiseer, is ook nodig.

#### **7.4.3.1 Riglyne vir die implementering van bemagtiging**

Gordon (1998:277) waarsku dat as daar nie beperkings is op die manier waarop bemagtiging toegepas word nie, dit die onderneming se ondergang kan beteken. Wie die finale verantwoordelikheid dra en watter mate van besluitneming uitgevoer mag word, moet duidelik aan personeel deurgegee word. Werkspanne is 'n effektiewe manier waarop bemagtiging uitgevoer kan word, want deelname word bevorder en die verantwoordelikheid gedeel.

Heil *et al.* (1999:104) gee die volgende riglyne vir bemagtiging:

- Maak seker alle personeel het die gesag om klanteverhoudings te kan bou;
- Vestig wedersydse vertrouwe tussen onderneming (bestuur) en personeel;
- Bemagtig personeel om die sisteem te kan verbeter;
- Gee personeel gesag en mag om hulle potensiaal ten volle te ontwikkel; en

- Maak seker die interne klimaat is ontvanklik vir bemagtiging.

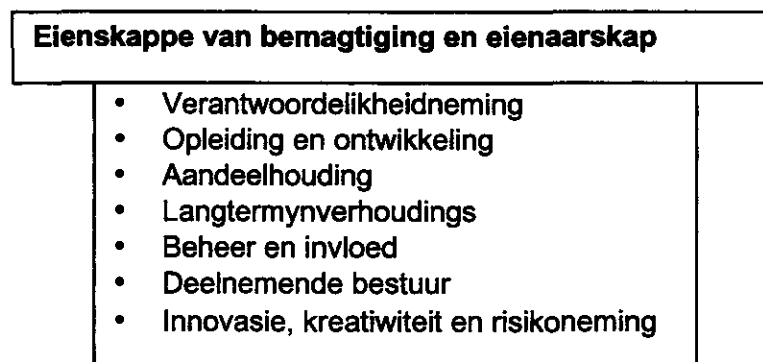
Sutherland en Canwell (1997:283) verduidelik dat bemagtiging kan plaasvind as personeel toegelaat word om hulle bydraes te beheer en teikens onafhanklik te bereik. Dit behels ook dat bestuur redelike versoeke van personeel toelaat, en hulle daarmee vertrou. Die aantal bestuurders word verminder en verantwoordelikheid word versprei. Kommunikasie tussen personeelvlakke verbeter, delegering tot op grondvlak vind plaas en kreatiwiteit en inisiatief word gestimuleer.

Om interne bemagtiging effektief te implementeer, moet personeel eienaarskap van die proses neem.

#### 7.4.3.2 Eienskappe van bemagtiging en eienaarskap

Omdat eienaarskap en personeelbemagtiging verantwoordelikheidsneming verhoog, neig personeel om meer spaarsamig te wees wat uitgawes verminder. Law (1999:113–114) verduidelik dat personeel óf waarde óf koste toevoeg. Onverantwoordelikheid kos geld. Nakoming van interne ondernemingsriglyne word so 'n morele, persoonlike vereiste.

#### Diagram 7.2: Eienskappe van bemagtiging en eienaarskap



Bron: Aangepas uit Law (1999:113-114); Gummesson (1999:174-183); Furlong *et al.* (2000:80-92).

Enige personeelbemaagtigingspoging moet volgens Pedler *et al.* (1994:3, 31) ruimte laat vir die ontwikkeling van bestuur en personeel wat verantwoordelikheid neem. Personeel moet self bepaal watter opleidings- en ontwikkelingsprogramme hulle wil volg om persoonlike en ondernemingsdoelwitte te bereik. Die volgende stappe kan deur personeel gevolg word:

- Diagnostisering van wat presies benodig word;
- Doelwitstelling ten opsigte van opleiding en loopbaanbeplanning; en
- Beplanning van deurlopende evaluasie van vordering.

Law (1999:107–110) stel voor dat alle personeel na 'n proeftydperk van ses maande ook eienaarskap van die onderneming kry. Dit verseker dat hulle baie versigtig gekies word omdat hulle ook aandeelhouders van die onderneming word. Aan die ander kant is hierdie personeel meer verantwoordelik en lojaal omdat hulle só bemaagtig is. Hulle besef hulle moet waarde toevoeg tot die onderneming. Produktiwiteit verhoog en personeelomset verlaag danksy werksbevreeding.

Gummesson (1999:174–183) beaam hierdie stelling en voeg by dat die verhouding tussen ondernemings se eienaars, bestuur en ondernemingsfunksies die langtermynverhouding met verbruikers, verskaffers en mededingers kan beïnvloed. Die beeld wat verbruikers het van 'n onderneming word beïnvloed deur die beeld van die eienaars. Eienaars neig om betrokke te wees by die ontwikkeling van die handelsnaam en strategie van die onderneming. As die onderneming eienaarskap en bemaagtiging wil ontwikkel, moet hy poog om langtermynverhoudings met personeel te bou om die toekoms en voortbestaan van die onderneming te verseker. Aangesien dit hulle mag verwater, vermy oorspronklike eienaars en entrepreneurs dikwels personeelbetrokkenheid. Oorspronklike eienaars wil eerder onafhanklike langtermynbeleggers kry wat nie direk by daaglikse bedrywighede betrokke is nie. Samewerkende eienaarskap beteken hierteenoor dat eienaars en personeel dieselfde mense is, en uiteindelik 'n beter opbrengs op die lang termyn.

Law (1999:115–116) redeneer eienaarskap is selfs beter as personeelbemaagtiging. Bemaagtiging beteken dikwels dat personeel net beheer het oor hulle direkte

omgewing. Werklike kreatiwiteit en intrapreneurskap word beperk tot personeel se werksomgewing. Nóg die onderneming nóg die personeel trek werklik voordeel uit hierdie bemagtigingspogings.

Om bemagtiging of eienaarskap te implementeer, is deelnemende bestuur die ideale bestuurstyl. Dit impliseer personeelbetrokkenheid by veral besluitneming. Om hulle take effektief uit te voer, moet daar egter genoeg vryheid en mag aan personeel gegee word. Sodoende kan hulle só optree dat verbruikerslojaliteit verseker word. Indien personeel nie genoeg uitvoerende mag het nie, kan die onderneming benadeel word. Wysies van bemagtiging sluit in (Furlong *et al.*, 2000:80–92):

- Interne personeelkommunikasie om verbruikers se behoeftes oor te dra;
- Werkplekforums om personeel te motiveer om op verbruikersbehoefte ingestel te wees, terwyl werksomstandighede ook bespreek kan word;
- Uitskakeling van strukturele en prosedurele beperkinge; en
- Motivering van personeel om risiko's te neem, te innoveer en verantwoordelikheid daarvoor te aanvaar.

Furlong *et al.* (2000:80–92) erken ook ten slotte dat deelnemende bestuur meer uitvoerende mag aan personeel gee. Dit is ideaal vir die implementering van die bemarkingskonsep en dus die interne bemarkingstrategie.

Deel van bemagtiging en groepsdeelname is dat personeel moet ervaar hulle bydraes is die moeite werd. Dit moet byvoorbeeld in opleiding en ontwikkeling sigbaar wees. Dit bevorder verantwoordelikheidsneming, personeelvertroue en lojaliteit. Bydraes moet ook in werkgroepe ontwikkel word. Elke personeellid se bydrae het uiteindelik dan 'n invloed op ondernemingsuitsette en die mate waartoe die strategie gerealiseer word (Booyesen, 2000:34–38). Die afleiding is dat personeeldeelname-, eienaarskap- en bemagtigingsinisiatiewe almal moet saamwerk om die beste resultate te behaal. Bemagtiging is ook dat elke besluitnemingsproses deur personeel bestuur word. Hierdie betrokkenheid by die onderneming lei tot groter werkstevredenheid (Hellriegel *et al.*, 2001:289).

Samevattend kan gestel word dat al die bogenoemde eienskappe moet deel uitmaak van die implementering van bemagtiging en eienaarskap as deel van die interne prosesse nodig vir interne bemaking (sien diagram 7.2). Die voor- en nadele van bemagtiging en eienaarskap word vervolgens getoon.

#### **7.4.3.3 Voor- en nadele van bemagtiging en eienaarskap**

Bemagtiging word geïmplementeer deur herontwerp van werk en interne prosesse omdat besluitnemings- en verantwoordelikhedsmag aan personeel gegee, en inligting en hulpbronne na personeel herlei moet word. Bemagtiging sal só tot 'n gevoel van interne motivering en betekenis lei (Williams, 2000:441).

Hennig-Therau en Hansen (2000:163) stel dat interne bemaking se doel is om die regte personeel in diens te neem en te motiveer om ondernemingsdoelwitte te bereik. Die bereiking van doelwitte verseker die voortbestaan van enige onderneming. Heil *et al.* (1999:221) sê dat om gemotiveerde personeel te hê, dit nodig is om deurentyd te bou aan 'n omgewing waarin doelwitte bereik kan word. Personeelbemagtiging dra tot so 'n omgewing by.

Die bemagtiging en betrokkenheid van personeel stel hulle in staat om eie oordeel te gebruik en 'n beter kwaliteit diens te lewer. Daar is talle vlakke van bemagtiging, soos besluitneming en eienaarskap of betrokkenheid deur voorstelle. Deur bemagtiging kan personeel hulle direkte werksomstandighede bepaal. Talle ondernemings het al probeer om 'n bemagtigingskultuur te vestig, maar nie daarin geslaag nie omdat middelbestuursvlakke dikwels bedreig voel deur gedelegeerde mag aan ondergeskiktes (Peck *et al.*, 1999:322).

Om personeel te kry om meer verantwoordelikheid te neem, kan moeilik wees. Talle laervlakpersoneel wil nie verantwoordelikheid neem nie. Ander is soms teen bemagtiging gekant omdat dit besluitneming vertraag. Bestuur is dikwels nie selfversekerd genoeg om dit toe te laat nie en moet leer om personeel verantwoordelikheid vir hulle omstandighede te laat neem, self probleme op te los en

beheer oor hulle werk te neem. Volgens Kerr (1997:121, 134–140) moet strukture in die onderneming verfyn word sodat vinnige besluitneming, terugvoer en evaluerings moontlik is. Dit verhoog personeel se selfwaarde, 'n gevoel van eienaarskap ontstaan en hulle verbintenis en lojaliteit verhoog. Dit is waardetoevoeging.

Bemagtiging bring volgens Peck *et al.* (1999:322) vinnige en effektiewe reaksie op verbruikers se navrae en behoeftes. Dienslewering verbeter, want personeel het selfvertroue om op te tree. Dit verbeter personeelmotivering en werksbevrediging wat 'n positiewe invloed op verbruikerretensie het. Omdat alle personeel met die nodige mag kan optree, voel verbruikers asof alle klante dieselfde behandel word.

Bemagtiging en eienaarskap wek wedersydse vertroue en lojaliteit. Personeel kry meer kanse om hulle potensiaal te ontwikkel danksy die vertrouensverhouding wat ontstaan. Die menslike hulpbronwaarde van die onderneming verhoog. Mislukking word as 'n leerervaring gesien om prestasie te verbeter. Personeel moet dus behandel word asof hulle reeds geslaag het. (Law, 1999:115).

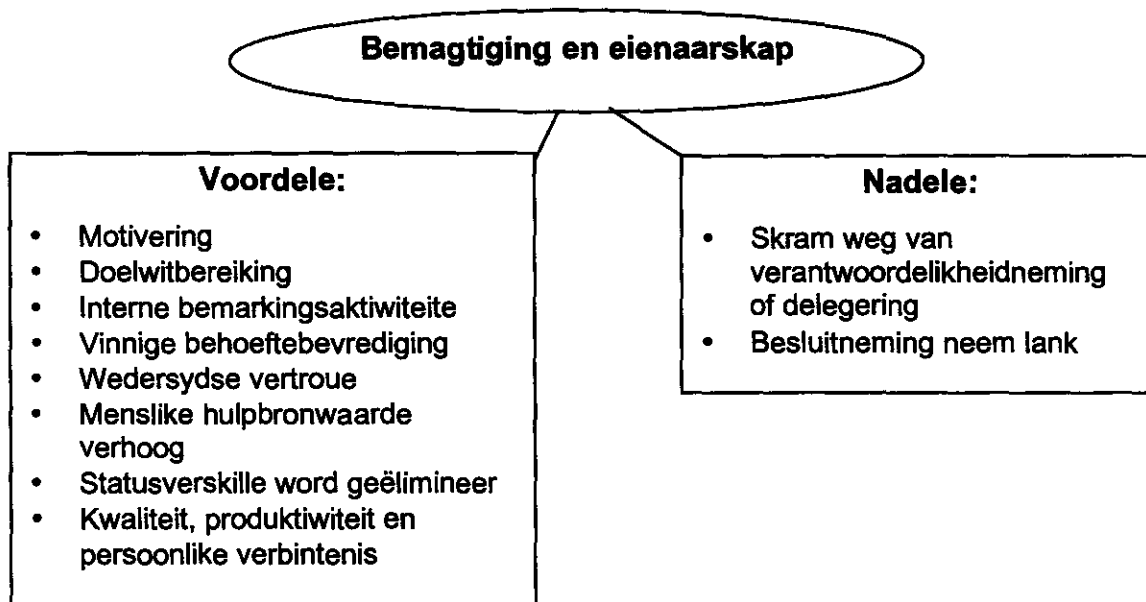
Die onderneming kan nie die mededingende voordeel ervaar wat personeel bied nie tensy personeel as onvervangbare bates hanteer word. Scholes (1998:7, 21–24) verduidelik dat bestuur personeelinsette om verandering te weeg te bring na waarde moet skat. Dit kan veral deur interne kommunikasie gedoen word (sien afdeling 6.3). Die doel is om personeel toe te rus met die nodige kennis en inligting om hulle taak te vergemaklik en om terugvoer oor hulle omstandighede te kry. Emosionele betrokkenheid en verbintenis word by personeel gekweek wat tot beide onderneming en personeel se voordeel strek.

Bemagtiging en eienaarskap is ook om statusverskille tot voordeel van die onderneming uit die weg te ruim. Daar moenie op grond van posvlakke onderskeid getref word tussen personeel nie. Statussimbole lei tot konflik en verwarring in die onderneming se boodskap (Heil *et al.*, 1999:295–297).

As bestuur besef dat kwaliteit, produktiwiteit en personeelverbintenis verbeter kan word, kan metodes soos werksherontwerp, werkspanne en besluitnemingsdeelname

gebruik word. Dit is alles deel van die bemagtigingsproses (Robbins & Coulter, 1996:60) (saamgevat in diagram 7.3). 'n Verdere interne proses wat bydra tot suksesvolle interne bemaking is veranderingsbestuur wat vervolgens bespreek word.

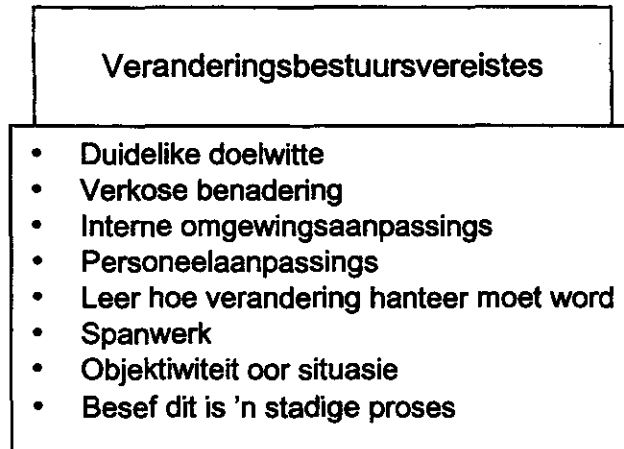
**Diagram 7.3: Voor- en nadele van bemagtiging en eienaarskap**



Bron: Aangepas uit Hennig-Therau en Hansen (2000:163); Heil *et al.* (1999:221); Peck *et al.* (1999:322).

## 7.5 Veranderingsbestuur

Waar interne bemaking verandering in die onderneming veroorsaak, kan talle interne probleme ontstaan. Pogings om die onderneming se probleme vinnig op te los, doen dikwels meer skade as goed. Veranderingsbestuur is nodig om te verseker dat personeel die gevolge van die verandering effektief hanteer (sien afdeling 4.3.3.2). Die verandering wat dan gemaak word, is blywend en deurlopende voordeel kan daaruit getrek word (Kilmann, 1994:47, 172). Die pogings kan egter net slaag as al die vereistes van effektiewe veranderingsbestuur nagekom word (diagram 7.4). Hierdie vereistes word vervolgens bespreek, sowel as die veranderingsbestuursproses en die belangrikheid van ondersteuning van hierdie proses.

**Diagram 7.4: Veranderingsbestuursvereistes**

Bron: Aangepas uit Miller en Catt (1995:311); Boyd *et al.* (1998:652); Ulrich (1997:30-33).

**7.5.1 Vereistes van veranderingsbestuur**

'n Veranderingstrategie moet volgens Dollar (1998:17–19) aan twee vereistes voldoen:

- Duidelike doelwitte vir die veranderingsproses; en
- Die benadering om die verandering te realiseer, moet duidelik wees.

Die interne omgewing kan ook aanpassings vereis. Soms weet personeel nie wat van hulle verwag word tydens die veranderings nie, en dus onderpresteer hulle. Dié swak prestasie kan die geïntegreerde bemarkingspoging beïnvloed. Personeel se opleidingsprogram moet ook aangepas word sodat ondernemingsdoelstellings en individuele verwagtinge duidelik is (Miller & Catt, 1995:311).

Om te verseker dat die interne bemarkingspoging suksesvol is, is verandering in personeel se optrede nodig. Hlapolosa (2000:14–21) beaam hierdie stelling en voeg by dat opleiding slegs slaag as iemand se optrede verander as gevolg van verworwe kennis. Deur opleiding vind houdings- en gedragsverandering plaas, en personeel word ook gehelp om take so effektief moontlik uit te voer. Opleiding lei dan tot groter sukses en werkstevredenheid in die werkplek.

Om ondernemingsdoelstellings te bereik, moet aanpassings gemaak word. Boyd *et al.* (1998:652) sê die onderneming moet as gevolg van voortdurende verandering in die eksterne omgewing aanpassings aan die opleidingsprogram maak. Dit sal verbruikerstevredenheid en die geïntegreerde bemarkingspoging beïnvloed.

Deel van veranderingsbestuur is ook om die ondernemingskultuur aan te pas om meer vatbaar vir verandering te wees. Dit word gedoen deur steeds die ou manier van doen te waardeer en te respekteer maar ook plek te maak vir die nuwe. Deel van die aanpassings is om probleemsituasies effektief te hanteer, vertrouensverhoudings te bou en vervullende aksieplanne te skep (Ulrich, 1997:30–33).

Terry (2000:136) voeg by dat die regte mense in die regte posisies gebruik en 'n sterk strategiese kultuur gevestig moet word waar personeel gereed is vir voortdurende verandering. Hulle moet in so 'n kultuur leer om kreatief aan te pas by verandering.

Hieroor sê Gordon (1998:161, 306) dat verandering net moontlik is as die weerstand daarteen kleiner as die behoefte daaraan is. Verder kan verandering in 'n onderneming slegs deur spanwerk realiseer waar elke spanlid weet wat sy/haar rol en die doel van die span is.

Oor verandering stel Heil *et al.* (1999:24–26, 245) dat personeel eerder sal dink oor die verandering wat moet plaasvind, as oor hoe dit moet gebeur. Hierdie objektiwiteit oor hulle situasie is egter nodig om verandering effektief te hanteer. Personeel het dikwels nie weerstand teen die verandering nie, maar eerder teen die moontlikheid dat hulle sal moet verander. Hulle verander eers as dit duidelik is dat daar geen ander keuse is nie. Die verandering van die sisteme en strukture wat personeel gebruik, dien tydens hierdie proses as ondersteuning.

Parker (2003:207) sê verskillende sienings oor verandering is in 'n interne kultuur nodig sodat konsepte soos personeeldeelname effektief geïmplementeer kan word. Groot veranderings in 'n ondernemingskultuur is 'n stadige proses wat van drie tot sewe jaar kan duur. Die visualisering van die komende veranderings help om

perspektief oor die veranderingsproses te gee. Die proses moet verskillende aspekte in ag neem soos politieke, sosiale en ekonomiese strukture in die onderneming. Die volgende stappe kan die veranderingsproses vergemaklik:

- Erkennung van die behoefte aan verandering;
- Definiëring van doelwitte op persoonlike en ondernemingsvlak;
- Vestiging van individuele rolle in die proses;
- Beplanning van die implementeringsproses;
- Opleiding en vaardigheidsontwikkeling soos benodig;
- Verskaffing van inligting en terugvoer;
- Implementering van aksieplanne; en
- Evaluering van die resultate.

### **7.5.2 Die veranderingsbestuursproses**

Verandering vind plaas sodra enige selfstandige wysiging aan 'n gedeelte van die onderneming gemaak word. Dit is belangrik om te onthou dat enige verandering wyer gevolge kan hê as die enkele areas waar dit moet plaasvind. Griffin (1996:390–394) stel die veranderingsproses opsommend as:

- Erkennung van 'n behoefte aan verandering;
- Vestiging van doelwitte vir die verandering;
- Diagnostisering van die relevante veranderlikes;
- Keuse of seleksie van die veranderingstegnieke;
- Beplanning van die implementering van die verandering;
- Implementering van verandering; en
- Evaluering en opvolging.

Volgens Ulrich (1997:170–182) bestaan die interne veranderingsproses uit die volgende stappe:

- Definieer wat in die onderneming moet gebeur. Verandering impliseer dat die kultuur en dus die gedeelde ondernemingsuitkyk moet verander. Die verskillende aspekte van die kultuur word in die besluitnemingsproses geïdentifiseer. Dit sluit diensverskaffing, kommunikasiestrukture en prosesse in.

- Omskryf die kulturele verandering as deel van die vereistes vir die ondernemings sukses. Kultuur beïnvloed sy prestasiemoontlikhede en moet dus sy visie ondersteun;
- Definieer die veranderingsproses om die huidige kultuur te evalueer en die gaping tussen dit wat bestaan en dit waarna gestrewe word, te bepaal. Die huidige uitkyk en of dit gedeel word deur die interne en eksterne klante word bepaal;
- Bepaal die alternatiewe. Die veranderingsplan word dan van bo na onder gestuur of van werknemers na bestuur gedryf. Soms gebeur dit dat wanneer die ou prosesse ontleed word, daar prosesse ontstaan wat beter by die kultuur pas. Sommige ondernemings verkies om deur bemagtiging personeel aan te moedig om die nodige veranderinge te maak wat by die nuwe kultuur pas; en
- Stel 'n aksieplan op wat met die beginsels van die veranderende kultuur ooreenstem.

Sutherland en Canwell (1997:162–165) stel opsommend die volgende fases van veranderingsbestuur voor:

- Onderzoek;
- Beplanning;
- Aksie; en
- Integrering.

Samevattend kan gestel word dat die veranderingsbestuursproses behoort te bestaan uit die volgende elemente: 'n ondersoeking en definiëeringsfase; bepaling van die doel en beplanning van die verandering wat gemaak moet word; en laastens die implementering van die verandering, wat deurlopend geëvalueer en opgevolg word.

### **7.5.3 Ondersteuning van die veranderingsproses**

Om te verseker dat verandering suksesvol bestuur en die gewenste resultate gelewer word, is ondersteuning nodig. Ulrich (1997:170–182) stel die volgende sewe kritiese suksesfaktore voor:

- Die verandering moet gelei word;

- Almal in die onderneming moet die behoefte aan verandering deel;
- Die visie waarheen die onderneming beweeg, moet bepaal word;
- Personeel se verbintenis tot die verandering moet vasgestel word;
- Siste en strukture moet verander word om die verandering te ondersteun;
- Vordering moet gemonitor en gemeet word; en
- Die verandering moet blywend en positief wees.

Volgens Simmons (1998:172–186) moet mense eers beseft word dat daar is 'n behoefte aan verandering voordat hulle sal saamwerk om dit aan die gang te sit. Personeel moet verstaan dat daar is 'n probleem voordat oplossings gevind kan word. Om veranderingsbestuur te ondersteun, word die volgende voorstelle gemaak:

- Vra goeie vrae om idees uit te lok;
- Almal moet die oplossing vind, dit moenie aangeleer word nie;
- Personeel moet aangemoedig word om te redeneer oor die probleem of verandering; en
- Die fasiliteerder moet hom-/haarself sielkundig voorberei om die personeel te help om self te ontwikkel en probleme te leer oplos.

Kerr (1997:13, 89–90) voeg by dat die toepassing van beginsels van motivering personeel beter toerus vir veranderende omstandighede. Doelgerigter personeel pas beter aan by verandering omdat hulle verantwoordelikheid neem vir hulle en die onderneming se toekoms. Om die proses verder te ondersteun, moet personeel openlik oor hulle verwagtinge en doelwitte kommunikeer.

Interne sosialisering en interaksie is volgens Sutherland en Canwell (1997:79–102) 'n bron van voortdurende verandering en vernuwing. As personeel kan aanvaar verandering is noodsaaklik vir ondernemings- en persoonlike ontwikkeling, sal veranderingsbestuur makliker plaasvind. Werkwinkelsessies en groeupoefeninge help personeel om hulle gevoelens oor die verandering te ondersoek en te probeer verstaan. Personeel vind hierdie byeenkomste dikwels opwindend en motiverend.

Implementering van enige iets nuuts in die onderneming gaan dikwels met weerstand gepaard en Chaston (2000:205) waarsku teen die volgende moontlike reaksies:

- Vrees wat die toekoms onseker kan laat lyk;
- 'n Behoeftte om harder te werk om die verandering te verhoed;
- Voorkeur om eerder bekende dinge te doen as om die nuwe idees uit te voer; of
- Vermydning van enige verrassings.

Vanuit die sisteembenadering is verandering noodsaaklik omdat dit transformasie van insette na uitsette beteken. As personeel die veranderingsproses so beskou, kan weerstand en vrees teen verandering oorwin word. Suksesvolle verandering bestaan uit 'n ontvriësing van die status quo, verandering na 'n nuwe status quo en hervriësing van die verandering. Dit kan volgens Robbins en Coulter (1996:422–432, 716) op die volgende maniere gedoen word:

- Verhoging van die dryfveer wat gedrag rig;
- Wegbeweging van die huidige dryfveer; of
- 'n Kombinasie van dié twee benaderings.

Veranderingsmagte lei mettertyd tot wysigings in die vorm, kwaliteit en stand van 'n onderneming. Hierteenoor ondersteun weerstandmagte die bestaande status quo. Die weerstand kan as gevolg van eiebelange, misverstande en 'n tekort aan interne vertrouwe ontstaan. Verandering is nodig om ondernemingsontwikkeling en vooruitgang moontlik te maak. Dit verg 'n langtermynpoging om bestuur en personeel van die noodsaak van verandering te oortuig (Williams, 2000:380–389).

Ulrich (1997:10–11) stel dat baie ondernemings nie daarin slaag om personeel sagte vaardighede aan te leer soos effektiewe kommunikasie en konflikbestuur nie. Hierdie vaardighede sluit in dat personeel waagmoediger word en innoverende en kreatiewe idees ontwikkel. Sulke vaardighede gee aan die onderneming 'n mededingende voordeel. 'n Verdere voordeel is dat innoverende ondernemings meer aanpasbaar vir verandering is. Dit gebeur egter dikwels dat bestuur nie kan aanpas by verandering nie. Dit beïnvloed personeel en demp die veranderingsproses. Innovasie- en kreatiwiteitsprosesse moet dus op hulle plek wees om personeel en bestuur te dwing om verandering en innovasie te verwelkom. Hierdie aspek van die interne prosesse van interne bemerking word vervolgens bespreek.

## 7.6 Innovasie- en kreatiwiteitsprosesse

Coade (1997:1) omskryf kreatiwiteit as die ontwikkeling van 'n produk of diens wat getuig van verbeeldingryke denke. As kreatiwiteit die beginpunt is, is innovasie die proses wat hierdie denke laat realiseer. Juis omdat dit 'n baie skaars hulpbron in die meeste ondernemings is, word die klem veral op kreatiewe denke gelê.

Drucker (1999:156–161, 245) waarsku dat sommige personeel ongemaklik voel om by innovasie en entrepreneuriese aktiwiteite betrokke te wees. Ondernemings moet daarteen waak om personeel te dwing om innoverend op te tree. Sekere personeel vervul eerder sistemiese en bestuursrolle, terwyl ander gemakliker is in die innovasieproses. Party neem langer om by die proses betrokke te raak, indien ooit. Die uitdaging is om personeel te lok om by die entrepreneuriese omgewing betrokke te raak en voortdurend te leer en te groei.

Coade (1997:29, 36, 118) verduidelik dat inisiatief en innovering by personeel aangemoedig moet word. Só weet hulle watter beloning dit vir hulle inhou om die nodige opofferings te maak. Dit kan ook deur opleiding en ontwikkelingsprogramme ontwikkel word. Deurlopende kommunikasie oor die innoveringsmoontlikhede moet ook plaasvind. Dit alles moet tot 'n kreatiewe ondernemingsomgewing bydra.

Ceserani en Greatwood (1995:11, 38) beweer die totale kwaliteitbestuursbenadering kan ook op innovasievlak voordelig vir die onderneming wees. Personeel probeer om dinge die eerste keer reg te doen, en dit vereis dikwels kreatiwiteit. Hiertydens leer hulle ook deur eksperimentering om die beste kwaliteit produk en diens te lewer. Eksperimente bring kreatiwiteit wat tot innovasie kan lei. Maniere waarop innovasie en kreatiwiteit bevorder kan word, word vervolgens getoon.

### 7.6.1 Pogings om innovasie en kreatiwiteit te bevorder

Ondernemings ervaar druk om kreatiwiteit te bestuur. Die drywers en koördineerders van die prosesse moet hand-aan-hand met menslike hulpbronspesialiste en strategiese beplanners werk. Hierdie belangegroepe moet die vaardighede van kreatiwiteit, innovasie en entrepreneurskap voortdurend monitor en ontwikkel. Dit kan egter net gedoen word as alle bestuurs- en personeelvlakke bewus is van die waarde en voordele van innovasie en kreatiwiteitsontwikkeling. Die volgende pogings ter bewusmaking kan aangewend word (Coade, 1997:11, 18–23):

- Effektiewe strategiese leierskap;
- Ondernemingswye aanvaarding van kreatiwiteit en innovasie;
- Interne bemarking van kreatiwiteit; en
- Deurlopende doelwitstelling.

Hawkins (1999:14–25) sê dit gebeur soms dat kreatiewe denke deur konformering, vrese om belaglik te lyk, passiwiteit en eenrigtingdenke beperk word. Daar is egter stappe wat gevolg kan word om personeel in die regte denkraamwerk te kry om meer produktiewe kreatiwiteit na vore te bring. Hierdie stappe bestaan uit die volgende:

- Laat personeel visualiseer;
- Gebruik tydlimiete;
- Skep wegbreekgeleenthede om personeel meer objektief te maak;
- Vergeet vir 'n ruk van die projek;
- Eksperimenteer met die omgewing deur beligting, meubels en musiek te varieer; en
- Verwyder negatiewe invloede.

Die onderneming se interne blokkasies in die innovasieproses kan groot wees. Hy moet dus die nodige strategieë uitwerk om dit te oorkom. Coade (1997:28, 34–35) stel 'n interne kreatiwiteitsbemarkingstrategie voor om die probleem te oorbrug. Geen kreatiewe aktiwiteite kan geïmplementeer word sonder personeelsamewerking nie. Kreatiwiteit is in wese gebaseer op die individu wat die implementering van die proses bemoeilik. Indien elke individu egter 'n rol in die proses kan speel, kan dit

innovasie aanhelp. Hierdie pogings kan tot transformasie van die onderneming lei, sodat probleemoplossingstegnieke algemene kennis word en wedersydse vertroue en respek tussen personeel ontstaan.

Personeel wat die kreatiewe proses in die onderneming dryf, is die onderneming se kreatiewe bates. Hulle sukses is egter afhanklik van die algehele innovasiepoging se sukses. Daarom stel Coade (1997:61, 70–87) voor dat innoverende tipe personeel van meet af na die onderneming gelok word. Sodoende raak personeel van die begin af gewoond aan die kreatiewe kultuur en verwagtinge. Hierdie kultuur en beginsels moet van die onderhoudfase deur die keuring en aanstelling duidelik aan die nuwe interne klante oorgedra word. Personeel moet van die begin af idees en inisiatiewe voorstel. Personeel se dissipline, inisiatief, waardes, uitdagings en visie kan kriteria wees waaraan geskikte personeel gemeet word. Indiensnemings- en opvolgopleiding moet ook kreatiwiteitsprogramme ondersteun.

Personeeldeelnamepogings en bemagtiging lewer ook 'n bydrae om personeel se kreatiwiteit en breinkrag te ontgin. Deel van kreatiwiteitontwikkeling is om probleemoplossingstegnieke deur spanwerksessies aan personeel oor te dra. So ook kan tegnieke oorgedra word wat tot nuwe idees vir moontlike projekte kan lei. Probleemoplossing kan ook so aangemoedig word. In sy eenvoudigste vorm bestaan probleemoplossingstappe uit die omskrywing en analisering van die probleem, moontlike oplossings en die keuse van die beste oplossing (Scholes, 1998:10).

'n Ander tegniek is 'n dinkskrum ("brainstorming"). Idees word tydens dinkskrums deur groepinteraksie ontwikkel. Ideëjagte ("ideas hunting") kan ook hiervoor gebruik word deurdat personeel met ander mense gaan praat, boeke en tydskrifte oor die onderwerp lees en uitstallings besoek waar idees gevind kan word. Met al hierdie tegnieke moet evaluasie voortdurend plaasvind waartydens gevra word: "Wat is ons doelwitte?" en "Hoe prakties uitvoerbaar is dit?" (Hawkins, 1999:27–93).

Law (1999:119–122) beweer wanorde is soms nodig om kreatiewe idees tot stand te bring. Dit is egter nodig dat die volgende basiese beginsels hierdie proses rig:

- Die onderneming moet voortdurend ondersoek en eksperimenteer;

- Die onderneming se uiteindelijke doelwitte en tydlimiete moet bereik word; en
- Personeel moet werkstevredenheid ervaar en gelukkig wees met die onderneming se waardes en beginsels.

### 7.6.2 Aspekte van die innovasie- en kreatiwiteitsprosesse

Innovasie is volgens Pedler *et al.* (1994:227) soms om personeel gewoon te dwing om die huidige produk of diens in 'n nuwe lig te sien. Dit kan ook wees om bloot die produk of diens uit 'n ander oogpunt te benader.

Innovasie is om 'n kreatiewe idee te neem en 'n bruikbare produk, diens, metode of proses te lewer. Kreatiwiteit is die vermoë om idees te kombineer om oplossings te lewer. Uit die sisteembenadering kan innovasie volgens Robbins en Coulter (1996:445) gesien word soos in tabel 7.1 weergegee.

**Tabel 7.1: Innovasie uit 'n sisteembenadering**

| Insette   | Verandering                                | Uitsette   |
|---|--|--|
| Kreatiewe individue, groepe en ondernemingstrukture | Kreatiewe prosesse in 'n kreatiewe kultuur | Kreatiewe produkte, dienste, metodes en prosesse |

Bron: Robbins en Coulter (1996:445)

Innovasie is 'n meganisme waardeur entrepreneurskap ontwikkel en geleenthede in beter of verdere produkte en dienste ontwikkel word. Innovasie kan as 'n hulpmiddel toegepas word, maar ook as 'n vaardigheid aangeleer word. (Drucker, 1999:17–20).

#### 7.6.2.1 Entrepreneuriese optrede se invloed op innovasie

Hills (1994:7, 135) sê die studie van nuwe ontwikkelingsmoontlikhede en entrepreneuriese optrede of intrapreneurskap as 'n proses is net soveel deel van die bemarkingsfunksie as enige ander ondernemingsfunksie. Entrepreneuriese optrede fokus op geleenthede en is dus veral relevant vir die bemarkingsfunksie. Die

ontwikkeling van produkte en bemarkingstrategie val onder entrepreneurskap en bemarking. Dit is die proses waar verskillende hulpbronne gekombineer word om 'n geleentheid te benut.

Deel van innovasie is om hulpbronne te skep en te ontwikkel. Drucker (1999:27–32) verduidelik dat enige hulpbron eers ontwikkel word as mense besef hoe dit gebruik kan word. Innovasie is dus eerder 'n ekonomiese en sosiale as 'n tegniese term. Innovasiemoontlikhede kan in talle velde lê, soos onverwagte veranderings en strukturele markverwante veranderings. Verwikkelinge in wetenskaplike kennis en demografiese veranderings kan ook innovasie tot gevolg hê.

Volgens Hills (1994:11–15, 62, 189–190) is innovasie nodig om entrepreneuriese optrede te ontwikkel, maar alle innovasie is nie noodwendig entrepreneuries nie. Risikoneming is veral prominent tydens entrepreneuriese optrede. Identifisering van die geleentheid is die eerste stap in die proses. Daarna moet alle funksies betrokke wees by die innovasiepoging. Innovasie moet duidelik blyk uit aktiwiteite soos bemarkingsnavorsing en verkope. Die entrepreneuriese gees en bemarkingskonsep moet duidelik wees in alle ondernemingsaktiwiteite.

#### **7.6.2.2 Verdere vereistes van die innovasieproses**

Die innovasieproses kan volgens Drucker (1999:123–126) bevorder word deur die volgende beginsels in gedagte te hou:

- Doelbewuste sistematiese innovasie moet begin met die analisering van die geleentheid;
- Effektiewe innovasie moet klein begin en is eenvoudig en gefokus;
- Suksesvolle innovasie moet spreek van leierskap; en
- Minder diversifisering is nodig vir suksesvolle innovasie.

Drucker (1999:138) stel verder voor dat die onderneming se strukture op hulle plek moet wees om innovasie en kreatiwiteit te ondersteun. Dit sluit die volgende in:

- Die onderneming moet ontvanklik gemaak word vir innovasie. Verandering moet as 'n geleentheid en nie 'n bedreiging nie gesien word;
- Die nodige maatstawwe om innovasiebydraes te meet moet bepaal word en prestasiebelonings moet op hulle plek wees; en
- Ondernemingstrukture moet so wees dat personeel op 'n daaglikse basis kreatiewe bydraes kan maak met die nodige vergoeding-, aansporing- en beloningstrukture op hulle plek.

Ceserani en Greatwood (1995:100–105) sê dat afhange van die grootte en tipe onderneming, die volgende deel moet wees van die innovasiestrukture en – prosesse:

- 'n Projekspan met 'n leier;
- 'n Mate van aanvaarding vir die poging deur die res van die onderneming;
- 'n Doelwit en visie vir die projek;
- 'n Program wat die fases en vordering van die poging meet; en
- Deurlopende evaluasie en monitorgeleentheid.

Volgens Heil *et al.* (1999:27, 215) moet ondernemings die nodige hulpmiddels en sisteme in plek stel om personeel in innoverende en kreatiewe denkprosesse te ondersteun. Dit sal hulle help om maniere te bedink om beter verbruikers- en onderlinge verhoudings te bou. Ondernemings moet egter daarteen waak om nie die kompleksiteit van individue te ontken nie. Dit kan gebeur as hulle glo die regte sisteem of stelsel sal personeeluitdagings outomaties oplos.

Phillips (1997:37–38) stel dat markmededinging 'n beter produk, diens of proses beloon en dus moet ondernemings innovasie en kreatiwiteit beloon. Innoverende bydraes kom gewoonlik in groepsverband na vore eerder as by individue. Om groepwerk suksesvol te hanteer, word drie vaardighede vereis: die vermoë om ander te oortuig van 'n eie mening, spandeelname-, en veranderingsbestuursvaardighede.

As gevolg van toenemende druk en mededinging, besef ondernemings innovasie is noodsaaklik. Ulrich (1997:6–8) verduidelik dat ondernemings kreatief moet raak oor

die behoud van winsgewendheid. Dit kan byvoorbeeld gedoen word deur relevante prosesse te skep wat personee-effektiwiteit bevorder en kostes sny.

Williams (2000:349, 360–369) stel dat 'n entrepreneuriese benadering 'n stel prosesse en besluitnemingsaktiwiteite insluit wat tot die nadering van nuwe markte lei. Hiervoor is innovasie en proaktiwiteit noodsaaklik om mededingend te wees. Of hierdie entrepreneuriese strategie suksesvol sal wees, hang ook van die huidige bestuur en personeel se pogings af. Hierteenoor gaan innovasie meer oor die implementering van kreatiewe idees. Indien innovasie en die bron daarvan effektief bestuur word, kan dit vir die onderneming 'n mededingende voordeel gee. Die afleiding kan daarom gemaak word dat innovasie- en kreatiwiteitsprosesse daarom noodsaaklik is as deel van die ondersteunende interne prosesse van interne bemaking. Interne konflikbestuur is 'n verdere element wat die interne bemakingspogings van die onderneming kan beïnvloed.

## **7.7 Interne konflikbestuur**

Verandering, kreatiwiteit en bemagtiging kan interne konflik bring. Personeelkonflik gebeur volgens Reece en Brandt (1999:351–352) elke dag as gevolg van swak interne kommunikasie, onduidelike waardes en ondernemingsbeleid, en interne kultuurverskille. Personeel wat nie hulle deel doen nie of moeilike geaardhede het, is gewoonlik die oorsaak van konflik. Onopgeloste konflik kan soms produktiwiteit negatief beïnvloed, maar meningsverskille kan ondernemings se spangees bevorder. Die uitkoms van die konflik hang af van die manier waarop die konflik bestuur word.

Kotler (1997:716) waarsku dat ondernemings interne konflik tussen afdelings se welvaart en die totale onderneming se belange kan ervaar. Stereotipering en vooroordele van departemente lei ook tot konflik. Om hierdie probleme die hoof te bied, moet bestuur klem lê op die bydraes van alle afdelings en individue.

Die afleiding is dat interne konflik vir verskillende redes kan ontstaan en op verskillende maniere opgelos of bestuur kan word.

### 7.7.1 Redes vir interne konflik

Volgens Evans en Berman (2004:30-35) moet rolle in die onderneming omskryf word om jaloesie, oorvleueling en ander bronne van konflik te verhoed. Elke departement het verskillende doelstellings wat ook 'n bron van konflik kan wees. Interne konflik kan verhoed dat die onderneming 'n geïntegreerde bemarkingspoging tot stand bring. In die interne bemarkingsomgewing kan gestel word dat konflik weens die verskillende interne rolle ontstaan. Personeel is interne klante en interne verskaffers en het dus konflikterende doelstellings en die interne bemarkingspoging word deur hierdie bronne van konflik geraak.

Dit is ook moontlik dat individue en afdelings weerstand bied teen die implementering van die bemarkingskonsep en die interne bemarkingstrategie. Dit lei tot konflik tydens interne bemarkingskommunikasiepogings (sien hoofstuk 6). Volgens Lamb *et al.* (1994:16) moet drie probleme tydens interne bemarkingspogings oorkom word:

- Georganiseerde weerstand. Sekere funksies of departemente het nie waardering vir bemarking nie omdat hulle daardeur bedreig voel (Kotler, 1997:24). Ander, soos produksie en finansiële bestuur, kan geïntimideer voel as bemarking as die sleutel tot alle aktiwiteite van personeel geïdentifiseer word;
- Stadigleer. Volgens Kotler (1997:26) beteken dit dat talle ondernemings die bemarkingskonsep implementeer ten spyte van teenstand. Die leerproses is egter stadig. Die internalisering van die konsep en gevolglik interne bemarking kan lank duur, al word hierdie benadering deur topbestuur ondersteun.
- Vinnig-vergeet. Selfs nadat effektiewe bemarking geïmplementeer is, bly dit moeilik om die konsep te behou. Dit beteken ook dat suksesvolle ondernemings vergeet hoe en hoekom sukses behaal is, en onbewustelik die bemarkingskonsep verwaarloos (Lamb *et al.*, 1994:16).

Geslags-, ras- en ouderdomsvooroordele het ook 'n invloed op personeel se onderlinge kommunikasie. Dit kan die onderneming se interne bemarkingspogings skaad as dit nie reg bestuur word nie. West-Burnham en O'Sullivan (1998:192)

waarsku dat verouderde persepsies 'n negatiewe uitwerking op die bemarkingsproses het. Die onderskatting van vermoëns as gevolg van vooroordele plaas beperkings op werknemers, wat die sukses van die onderneming kan beperk.

Griffin (1999:532) gee opsommend die volgende redes vir konflik:

- Die onderneming se ontwerp en ondernemingstrukture. Uit 'n interne bemarkingsoogpunt is dit die interne distribusiekanale (sien afdeling 5.3);
- Groepafhanklikheid van personeel;
- Interpersoonlike verskille tussen personeel;
- Verskille in persoonlike en ondernemingsdoelwitte;
- Hulpbronmededinging as gevolg van moontlike tekorte; en
- Bestuurskonflik wat soms doelbewus aangewakker word om kreatiwiteit en probleemoplossing te stimuleer.

Dit is duidelik dat daar talle redes vir interne konflik is. Om 'n suksesvolle interne bemarkingspoging tot stand te bring, moet interne konflik effektief bestuur word.

### **7.7.2 Voorkoming en bestuur van interne konflik**

Soos verduidelik, kan interne konflik tot innovasie en positiewe gevolge lei as dit effektief bestuur word. Soms is dit nodig om konflik te vermy eerder as om dit uit te lok. Gronstedt (2000:88–89) stel voor dat om konflik te vermy, bestuur nie deelname en personeelbetrokkenheid moet forseer nie, veral as die interne kultuur selde verander. Effektiewe kommunikasie kan moontlike konflik vermy en bestuur. Dit wen ook personeel se vertroue, en verminder hulle vrese en onsekerhede oor veranderings en verwickelinge. Dit laat inligting tussen verskillende personeelvlakke vloei, en bevorder ingeligte besluitneming.

Bestuur van die onderneming se interne verhoudings kan 'n bepalende rol in sukses en interne konflikhantering speel. Departemente moet onderling kommunikeer om byvoorbeeld bemarkingsresultate te vergelyk. Die beskikbare kommunikasiekanale

en personeel se kommunikasievermoëns kan volgens Kotler (1997:725) die effektiwiteit van verskillende interne bemarkingsaktiwiteite beïnvloed.

Personeelterugvoer en kommunikasie kan tot onsekerhede en vrese lei. As terugvoer nie aan personeel en die onderneming se verwagtinge voldoen nie, ontstaan konflik wat die interne klimaat versuur. As personeel se vrese oor terugvoer reg hanteer word, kan terugvoer as motivering dien om optrede te verbeter. Wedersydse vertroue is 'n voorvereiste om interne konflik te vermy. Kommunikasie wat reg bestuur word, kan tot kwaliteit- en produktiwiteitsverbetering lei. As personeel leer dat terugvoer noodsaaklik is, sal vrees en onsekerheid oor kommunikasie ook verdwyn (West-Burnham & O'Sullivan, 1998:185).

Perreault en McCarthy (2002:254) lê klem op gesonde arbeidsverhoudings en voeg by dat een onsuksesvolle verhouding die onderneming se ondergang kan beteken. Bestuur moet deurlopend die onderneming se verhoudings monitor. Daardeur word verseker dat die bemarkingskonsep verstaan en toegepas word.

Onderhandelingsvaardighede kan ook gebruik word om personeelverhoudings te reguleer en konflik te bestuur. Dit sluit luistervaardighede, openlikheid, eerlikheid en belangstelling in personeel se persoonlike mening in. Al hierdie vaardighede kan aangeleer word. Dit is veral belangrik om individue se waardes en norme wat tot die oplossing van die konflik kan lei, te bepaal (Forster & Browne, 1996:155). As konflik wel tydens interne bemarkingspogings ontstaan, kan die volgende riglyne gebruik word om konfliktsituasies te hanteer.

#### **7.7.2.1 Riglyne vir die hantering van konfliktsituasies**

Tydens konflikterende kommunikasiesituasies stel Simmons (1998:187) dat die volgende riglyne gebruik word:

- Moenie aannames maak nie;
- Moenie mense direk blameer nie;
- Verseker dat niemand aan 'n spesifieke standpunt geheg voel nie;

- Vermy veralgemening;
- Aanvaar rasionele en irrasionele optrede;
- Respekteer elke individu se siening; en
- Probeer om verskillende perspektiewe in te sien.

Daar is talle maniere om konflik te bestuur. Volgens Reece en Brandt (1999:352) is konflikbestuur verhoudings tussen wen en verloor. Kombinasies hiervan is: wen-verloor, verloor-verloor en wen-wen. Die wen-wen-verhouding is die beste strategie wat verhoudings gesond hou en tot goeie oplossings kan lei. Ondanks die uitkoms van die konfliksituasie, is die manier waarop die konflik hanteer word van kardinale belang. Die mate waartoe selfhandhawing en sensitiwiteit toegepas word om uiteindelik die oplossing te vind, is ook belangrik.

Samewerking vind slegs plaas as alle personeel hulle deel doen. Hieronder kan konflik ontstaan. Elke personeelid het ook sy/haar rede hoekom daar saamgewerk word. Meeste van hierdie redes is emosioneel van aard en het te make met die persone se selfbeeld of selfvertroue (Simmons, 1998:164).

Soms beskou personeel inligting as 'n vorm van mag, en die terughou daarvan as magsuitoefening. West-Burnham en O'Sullivan (1998:190) beveel aan dat ondernemings 'n kultuur moet implementeer waar die vraag is: "Wie kan hierdie inligting gebruik en hoe kan dit aangewend word tot voordeel van die onderneming?" So 'n omgewing lei tot beter samewerking en groepsamehorigheid.

Ceserani en Greatwood (1995:30–32) sê bedryfs- of tegniese denkers en innoverende denkers in 'n onderneming is altyd in konflik. Bedryfsdenkers is besorg oor die nou en wil onmiddellik oplossings hê. Innoveerders is bekommerd oor wat die toekoms inhoud en fokus nie op onmiddellike antwoorde nie. Om dié twee rolspelers of belangegroepe bymekaar te bring, moet die interne klimaat aanpasbaar wees sodat albei partye na mekaar moet luister. In watter mate die geselekteerde versekeringsondernemings daarin slaag om konflik op so 'n effektiewe manier te bestuur word vervolgens in die empiriese bevindinge bespreek.

## 7.8 Empiriese bevindings oor interne prosesse in versekeringsondernemings

Met items 84 tot 102 van die vraelys is respondente gevra om die interne prosesse van die onderskeie ondernemings te evalueer. Die items word in tabel 7.2 gegee.

**Tabel 7.2: Items wat die interne prosesse geëvalueer het**

| Nr.  | Item   |
|------|--|
| 84.  | Ek raak gereeld by die werk gefrustreerd omdat dinge nie vlot verloop nie.   |
| 85.  | Die reëls en regulasies by die werk maak my werk vir my moeiliker.   |
| 86.  | As ek kon, sou ek my werkprosesse verander het.  |
| 87.  | Om iets in die onderneming gedoen te kry, duur 'n ewigheid.  |
| 88.  | Die onderneming maak dit vir my maklik om my eie loopbaan te beheer.   |
| 89.  | Ek besluit self hoe ek my werk die beste sal kan doen.   |
| 90.  | Ek besluit saam met bestuur oor ons afdeling se aktiwiteite.   |
| 91.  | As ek betrokke is by besluite in die onderneming beteken dit net nog werk vir my.  |
| 92.  | My bestuurder vertrou my nie genoeg om hom/haar met sy/haar werk te help nie.  |
| 93.  | Dit is te veel moeite om betrokke by besluitneming in die onderneming te raak.   |
| 94.  | Ek kan nie sien hoekom my werk en die onderneming moet verander nie.   |
| 95.  | Ek is bang dat ek my werk gaan verloor as dinge in die onderneming verander.   |
| 96.  | Ek sal eerder harder werk as wat dinge in my afdeling moet verander.   |
| 97.  | Die onderneming se ondersteuningstrukture is so saamgestel dat ek gereeld geleentheid kry om in my werk my verbeelding te gebruik. |
| 98.  | Ek hou nie daarvan om nuwe idees in my werk te implementeer nie.   |
| 99.  | Ons afdeling gebruik die beste tegnologie in ons werk.   |
| 100. | As ek verskil van iemand by die werk hou ek dit eerder vir myself.   |
| 101. | Ons kry gereeld die geleentheid om te sê hoe ons oor aangeleenthede by die werk voel.  |

|      |   |
|------|---|
| 102. | Konflik in ons kantoor lewer nooit positiewe resultate nie. |
|------|---|

Die items in tabel 7.2 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 84: Die mate waarin personeel frustrasie ervaar as gevolg van die interne sisteme (sien afdeling 7.2).
- Item 85: Die mate waarin personeel se werk vergemaklik word danksy die interne sisteme (sien afdeling 7.2).
- Item 86: Die mate waarin personeel die interne prosesse sal wil verander (sien afdeling 7.3)
- Item 87: Die mate waarin personeel interne prosesse as effektief ervaar (sien afdeling 7.3).
- Item 88: Die mate waarin personeel met behulp van interne prosesse met gemak hulle loopbane kan beheer (sien afdeling 7.4.1).
- Item 89: Die mate waarin personeel self besluit hoe hulle hulle werk die beste kan doen (sien afdeling 7.4.2).
- Item 90: Die mate waarin personeel saam met bestuur besluit oor hulle afdelings se aktiwiteite (sien afdeling 7.4.3).
- Item 91: Die mate waarin personeel bemagtiging as nog werk ervaar (sien afdeling 7.4.3.1).
- Item 92: Die mate waarin personeel voel dat bestuur hulle vertrou om bemagtig te word (sien afdeling 7.4.3.2).
- Item 93: Die mate waarin personeel besluitneming (as deel van bemagtiging) as te veel moeite ervaar (sien afdeling 7.4.3.3).
- Item 94: Die mate waarin personeel verandering as sinvol ervaar (sien afdeling 7.5.1).
- Item 95: Die mate waarin personeel bang is vir die veranderingsproses (sien afdeling 7.5.2).
- Item 96: Die mate waarin personeel sal verkies om eerder harder te werk as om te verander (sien afdeling 7.5.3).
- Item 97: Die mate waarin personeel die ondernemingstrukture as ondersteunend vir innovasie en kreatiwiteit ervaar (sien afdeling 7.6).
- Item 98: Die mate waarin personeel weerstand teen kreatiwiteit en innovasie bied (sien afdeling 7.6).

- Item 99: Die mate waarin die personeel se afdeling innovasie in hulle werk inkorporeer (sien afdeling 7.6).
- Item 100: Die mate waarin personeel deur konfliktsituasies werk (sien afdeling 7.7).
- Item 101: Die mate waarin personeel as deel van konflikbestuur die geleentheid kry om te sê hoe hulle voel (sien afdeling 7.7).
- Item 102: Die mate waarin personeel konflik as 'n positiewe groeigeleentheid ervaar (sien afdeling 7.7).

Respondente is weereens gevra om die items aan die hand van 'n vierpunt-Likertskaal te evalueer deur die mate aan te toon waarin die items tans in hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle behoort te wees. Die gemiddelde waarde van die items is telkens vir elke respondent bereken om sodoende die relevante subskaal te bereken. Dit is vir die a-gedeelte sowel as die b-gedeelte van die vraelys gedoen.

Die a-waardes in die vraelys dui op die mate waartoe die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waartoe hulle van toepassing behoort te wees. Vervolgens is die a-gedeelte van die betrokke subskaal van die b-gedeelte afgetrek om sodoende 'n verskiltelling te bepaal tussen wat as ideaal gesien word en wat tans in die onderneming gebeur. Hierdie a- en b-waardes is vervolgens gebruik in die berekening van die effekgroottes soos gesien in tabel 7.3.

Tabel 7.3 gee die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op hierdie subskaal. Slegs ondernemings 2 en 4 se d-waardes is groter as 0.8. Dit dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items in hierdie afdeling tans op hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees. Ondernemings 3 en 4 toon d-waardes wat 'n matige effek toon en onderneming 1 'n klein effek. Die totale d-waarde is ook net-net onder 0.8 wat op 'n prakties betekenisvolle effek vir die totale responsgroep dui (sien afdeling 1.5.2).

**Tabel 7.3: Effekgroottes van response vir die subskaal omtrent interne prosesse**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>26</sup> | Standaardafwyking <sup>27</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>28</sup> |
|---------------|----|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1             | 20 | 0.222                   | 0.499                           | 0.445*                                |
| 2             | 16 | 0.624                   | 0.359                           | 1.736***                              |
| 3             | 15 | 0.342                   | 0.610                           | 0.559**                               |
| 4             | 32 | 0.501                   | 0.475                           | 1.055***                              |
| 5             | 49 | 0.239                   | 0.386                           | 0.619**                               |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 7.8.1 Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings rondom interne prosesse

In tabel 7.4 word die individuele ondernemings se gemiddeldes en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor die interne prosesse gegee. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om die praktiese beduidendheid van die verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings aan te toon. Die effekgroottes vir die onderskeie ondernemingskombinasies se gemiddelde verskille word ook in die tabel aangetoon.

<sup>26</sup> Verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor soos op vraelys (b-waarde – a-waarde). Die verskille van die gemiddeldes is almal positief wat daarop dui dat b-waardes groter as a-waardes is. Respondente het dus aangetoon dat hulle die onderliggende konsepte tans swakker ervaar as wat dit ideaal gesproke in hulle ondernemings van toepassing behoort te wees.

<sup>27</sup> Standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde).

<sup>28</sup> Effekgrootte (d-waarde) = verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes ÷ standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp.

Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan. Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.07 is, kan die effekgrootte as matig gesien word. Dit dui daarop dat daar 'n matige verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se d-waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is (sien afdeling 1.5.2).

### **7.8.2 Ondernemingskombinasies met klein effek d-waardes**

In tabel 7.4 kan gesien word dat kombinasies 1–3, 1–5, 2–4, 3–4 en 3–5 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil nie. Daar is dus nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen wat hierdie respondente in vergelyking met mekaar oor die interne prosesse voel nie.

### **7.8.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes**

In tabel 7.4 kan gesien word dat kombinasies 1–4, 2–3 en 4–5 'n matige effekgrootte toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar matig verskil in die mate waartoe hulle ontevrede is met die ondernemings se interne prosesse. Onderneming 4 kom in twee van hierdie kombinasies na vore.

### **7.8.4 Ondernemingskombinasies met groot effek d-waardes**

In tabel 7.4 kan gesien word dat kombinasies 1–2 en 2–5 'n groot effekgrootte toon. Dit dui daarop dat hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar beduidend verskil in die mate waartoe hulle ontevrede is met die ondernemings se interne prosesse. Onderneming 2 kom in albei kombinasies na vore. In tabel 7.3 kan ook gesien word dat onderneming 2 se d-waarde ver bo 0.8 is met 1.736 in vergelyking met

onderneming 1 se 0.445 en onderneming 5 se 0.619. So ook val kombinasie 2–3 in die matige effekategorie met 0.622.

Die afleiding kan gemaak word dat ondernemings 2 en 4 se respondente die manier waarop die interne prosesse in die ondernemings bestuur word nie na wense ervaar nie. Hiervolgens toon onderneming 2 se respondente die grootste verskil in hulle mening hieroor, in vergelyking met die ander ondernemings (1, 3 en 5). Ondernemings 2 en 4 is onder meer mediumgroot en klein ondernemings, waarvan onderneming 4 'n filiaal van 'n mediumgroot onderneming is en moontlik die mediumgroot onderneming se interne prosesse moet deel.

Dit is ook opvallend dat die ander twee klein ondernemings (1 en 5) se d-waardes nie 'n prakties betekenisvolle effek toon nie. Die afleiding is verder dat kleiner ondernemings neig om minder lomp te wees, wat moontlik kan dui op meer effektiewe interne prosesse.

**Tabel 7.4: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor interne prosesse**

| Onder-nemings | Gemiddeld <sup>26</sup> | Standaard-afwyking <sup>27</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>29</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>30</sup> |
|---------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1             | 0.222                   | 0.499                            | 0.07                           | 1 – 2                   | 0.885***                              |
| 2             | 0.624                   | 0.359                            |                                | 1 – 3                   | 0.263*                                |
| 3             | 0.342                   | 0.610                            |                                | 1 – 4                   | 0.616**                               |

$$^{29} \eta^2\text{-waarde} = \frac{\frac{(n-k-2)}{n-k} F - 1}{(k-1) \frac{(n-k+1) + (n-k-2)}{(n-k)} F}$$

Waar "n" die aantal waarnemings is, "k" die aantal groepe en "F" die variansie verhouding is.

<sup>30</sup> In die geval van meer as twee onafhanklike groepe word Cohen se d-waarde as volg bereken: "d" is die verskil tussen twee betrokke gemiddeldes gedeel deur die vierkantswortel van die gemiddelde kwadratiese fout.

|  |       |       |  |       |          |
|--|-------|-------|--|-------|----------|
| 4  | 0.501 | 0.475 |  | 1 – 5 | 0.037*   |
| 5  | 0.239 | 0.386 |  | 2 – 3 | 0.622**  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq 0.14</math> dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |       |       |  | 2 – 4 | 0.270*   |
|  |       |       |  | 2 – 5 | 0.849*** |
|  |       |       |  | 3 – 4 | 0.353*   |
|  |       |       |  | 3 – 5 | 0.226*   |
|  |       |       |  | 4 – 5 | 0.579**  |

•  $d=0.2$  dui op 'n klein effek

\*\*  $d=0.5$  dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

## 7.9 Samevatting

Al die elemente van interne bemarking het samevattend volgens Christopher *et al.* (2002:106–113) ten doel om:

- Die ondersteuning van sleutelbesluitnemers en fasiliteerders te verkry;
- Die houdings te verander van personeel wat met verbruikers te doen het;
- Personeel betrokke by en verbind tot die bemarkingsplan te kry deur hulle te beloon en eienaarskap te gee; en
- Personeel so op te lei dat nuwe vaardighede ontwikkel word wat sal bydra tot effektiewe implementering van die bemarkingsplanne.

Al hierdie elemente is vervat in die elemente van die interne bemarkingsmengsel, vanaf interne produk, prys, distribusie en bemarkingskommunikasiepogings. Die interne prosesse ondersteun hierdie elemente van die bemarkingsmengsel en die oorkoepelende interne bemarkingsproses. Die ondersteunende interne prosesse soos bestuur, opleiding en innovasie is ook bespreek.

Die empiriese bevinding oor die interne prosesse is getoon. Dit is hieruit duidelik dat:

- Die mediumgroot ondernemings se respondente die manier waarop die interne prosesse in die ondernemings bestuur word nie na wense ervaar nie; en

- Die kleiner ondernemings neig om beter interne prosesse op hulle plek te hê as die groter ondernemings. Die rede is moontlik dat interne prosesse moeiliker bestuur word hoe groter die onderneming raak. Dit kan uiteindelik die ondernemingsukses beïnvloed.

Uit die voorafgaande word afgelei dat ondernemings 'n mededingende voordeel in interne bemarkingsprosesse kan hê. Die sukses van die interne bemarkingspoging sal sigbaar wees in produktiwiteitsverbetering. Produktiwiteit word deur die onderneming gemeet as uitsette gedeel deur insette, wat uitgedruk word in geldterme. Die sukses van die interne bemarkingspoging sal sigbaar wees in die lewenskwaliteit wat die onderneming sy personeel bied (Grönroos, 2001:25–257). Die interne bemarkingspoging se sukses sal verder bevorder word deur die kwaliteit interne klantediens wat gelewer word.

## **Hoofstuk 8: Interne klantediens by geselekteerde versekeringsondernemings**

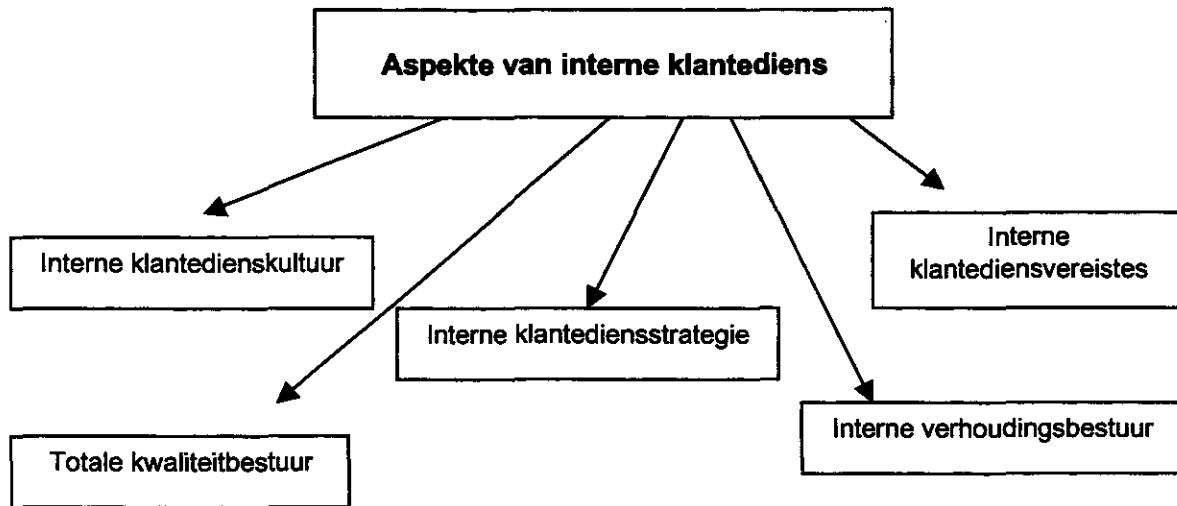
### **8.1 Inleiding**

'n Moontlike kontrolelys vir suksesvolle bemarking word deur Harker (1999:13–21) gestel as die samestelling van die onderneming se produk-, prys-, promosie-, plek-, persone, proses- en diensleweringse aktiwiteite. Dieselfde benadering kan in interne bemarking gevolg word. Interne klantediensverskaffing moet 'n inherente deel van interne bemarking wees.

Die suksesrekord van die implementering van diensverbeteringsinisiatiewe is ontstellend laag. Tog beseft die meeste ondernemings dat dienslewering 'n prioriteit moet wees. Suksesvolle ondernemings het beseft dat 'n interne dienskultuur noodsaaklik is vir dienslewering (Irons, 1997:xxiii). Voordat effektiewe eksterne dienslewering kan plaasvind, moet dienslewering intern toegepas word.

Hierdie taak word verder bemoeilik omdat die meeste werknemers nie juis oor diensverskaffing besorg is nie. Payne en Frow (1999:797–819) beweer dit verander omdat ondernemings beseft dat alle ondernemings se voortbestaan van dienslewering afhanklik is. Ekonomiese groei en lewenstandaarde steun ook op dienslewering van gehalte. Interne bemarkingsinisiatiewe soos personeeldeelname en bemagtiging (sien afdeling 7.4) help ondernemings om hierdie diensleweringse kultuur te vestig.

Vervolgens word interne klantediens as deel van die interne dienskultuur, insluitend interne kwaliteitbestuur en verhoudingsbestuur, omskryf (diagram 8.1). Daarna word die verskillende aspekte van interne klantediens teoreties bespreek, waarna die empiriese bevindinge by die geselekteerde versekeringsondernemings hieroor getoon word (sien afdeling 8.8).

**Diagram 8.1: Aspekte van interne klantediens**

Bron: Aangepas uit Irons (1994:14-16); Adcock (2000:360); Baker (2000:442-452).

## 8.2 Begripsomskrywing

Irons (1997:12, 177) sê diens kan deur die klant ervaar word as beide die tyd waarin 'n taak gelewer word en die kwaliteit en manier van dienslewering. Klantediens beteken ook om beskikbaar te wees wanneer hulp nodig is. Interne klantediens fokus op personeel as die mark vir wie hierdie dienslewering relevant is.

Deel van interne klantediens is onder andere die menslike hulpbrondienste wat die onderneming aan interne klante moet verskaf. Dit sluit onder meer die volgende in (Ivancevich, 1998:193, 293,338):

- Werksanalises, opleiding en werksontwerpe;
- Prestasiewaarderings waar terugvoer aan personeel verskaf word; en
- Opstel van voordelige vergoedingstrukture.

Hennig-Therau en Hansen (2000:162-163) verduidelik interne dienskwaliteit en klantgeoriënteerdheid en eksterne dienskwaliteit en verbruikergeoriënteerdheid is ewe belangrik. Verhoudingsbemarking moenie tot eerstekontakpersoneel beperk word nie. Interne klantediens is die tydigte kwaliteitdiens wat personeel aan mekaar

lewer om kwaliteitdiens aan eksterne klante te lewer. Interne klantediens is deel van die interne kultuur en dus 'n interne dienskultuur.

### **8.3 Interne dienskultuur**

Irons (1994:14–16) sê die interne en eksterne kultuur kan nie geskei word nie. Gebeure buite die onderneming raak dikwels interne gebeure. Om die interne kultuur te reguleer, is kennis en vaardigheid nodig. So ook moet interne waardes duidelik verstaan word, en personeel moet bemagtig wees om die diens te lewer wat verlang word. Die interne dienskultuur moet deur almal in die onderneming geskep word om langtermynvoortbestaan te verseker.

Geen strategie kan slaag sonder die ondersteuning van die interne kultuur en strukture nie. Om 'n interne diensleweringskultuur te skep, moet alle personeel betrek word. Die nodige prosesse en strukture moet op hulle plek wees om hierdie pogings te ondersteun. Interne kommunikasie, opleiding en ontwikkeling moet ook bydraes tot die interne diensleweringskultuur lewer (Peck *et al.*, 1999:424–430).

Volgens Adcock (2000:360) slaag ondernemings selde om aan die vereistes van interne klantediens te voldoen, hoofsaaklik omdat die interne kultuur nie hierdie vereistes inkorporeer nie. Die uitdaging is om aan alle belangegroepe te bewys dat interne bemarking, en spesifiek interne klantediens, langtermynvoordeel inhou.

#### **8.3.1 Vereistes van die interne dienskultuur**

Die interne kultuur is deel van die interne sisteem. Om die kultuur te verander of selfs net aan te pas, kan 'n groot uitdaging wees. Interne kultuur is die unieke manier waarop personeel gebeure ervaar, kennis oordra en hulle optrede bestuur. Die ondernemingskultuur moet die interne strategie ondersteun. In hierdie geval moet die interne kultuur die interne klantediensstrategie ondersteun. Hiervoor is kreatiwiteit,

fokus, geduld, sensitiviteit en visie nodig. So ook kan daar nie op korttermyn- en oppervlakkige oplossings gefokus word nie (Kilman, 1994:31–38, 63).

'n Interne kultuur wat spreek van interne klantediens neig om minder konflik te ervaar. Konflik ontstaan gewoonlik tussen burokratiese verwagtinge en entoesiasme. Personeel wat egter in die interne dienskultuur inkoop, is lojaal en deel daarvan. So 'n kultuur is uiteindelik tot die onderneming se mededingende voordeel. Dus moet van eersteliniepersoneel tot topbestuur deel vorm van die karaktertrekke waaruit die kultuur bestaan. Eksterne klante ervaar die kultuur en dit beïnvloed hulle persepsies van die onderneming. So ook raak die tipe eksterne klante die interne kultuur omdat dit personeel in kontak bring met die eksterne mark (Irons, 1997:45, 67).

Soos in enige kultuur, bestaan die interne kultuur ook uit al die feite, waarhede, realiteite, gelowe en waardes van die lede. Ondernemings ontwikkel norme, verwagtinge en reaksies wat deel van die interne kultuur word (Fletcher, 1999a: 53–67). Die interne dienskultuur se waardes en norme moet getuig van tydige en kwaliteitdienslewering aan interne klante.

Sekere kulture het nie so 'n dramatiese invloed op personeel nie. Sterk kulture waar ondernemingswaardes sterk voorgehou en gedeel word, het 'n groter invloed op personeel as swakke kulture. Die mate waartoe personeel die waardes internaliseer en toepas, bepaal die sterkte van die interne kultuur. 'n Waardegebaseerde bestuursbenadering is wanneer bestuur hierdie gedeelde waardes bemark en toepas om aan te dui waarvoor die onderneming staan (Robbins & Coulter, 1996:82, 154).

'n Interne dienskultuur moet volgens Irons (1997:xxiii–xxiv) aan die volgende vereistes voldoen:

- 'n Holistiese, kruisfunksionele benadering tot diens. Die benadering moet op 'n stel aanvaarde waardes en doelwitte gebaseer wees;
- Almal in die onderneming moet die doelwitte as deel van hulle strategie sien en so 'n doelbewuste poging aanwend om dit te bereik;
- Die interne diens moet 'n integrale deel vorm van dit wat hulle elke dag doen en nie as 'n addisionele opoffering nie gesien word;

- Interne klante moet gesien word as mense met wie 'n langtermynverhouding gebou moet word. Goeie verhoudings lei tot goeie dienslewering;
- Topbestuur moet betrokke wees by die implementering van hierdie strategie; en
- Die waardes en beginsels wat klantediens vereis, moet deurlopend bevredig word.

Om die interne kultuur effektief te bestuur, is sekere vaardighede nodig. Bestuur moet byvoorbeeld nie self beleidsbesluite neem nie. Personeelbehoefte moet eerder geëvalueer word en 'n geïntegreerde kombinasie van personeelinsette moet vir besluitneming gebruik word. Om die interne kultuur se strukture te vestig, moet ondernemings groter interafhanklikheid tussen bestuur en personeel vestig. 'n Groepsgevoel moet gekweek word deur gedeelde waardes, doelwitte en 'n missie te skep (Mastenbroek, 1995:37–39). Om aan al hierdie vereistes vir interne klantediens te voldoen, is verandering in die interne kultuur nodig.

### **8.3.2 Verandering in die interne dienskultuur**

Die interne kultuur is dikwels die rede vir die onderneming se sukses of mislukking. Dit gee ook 'n aanduiding van watter veranderings gemaak kan word om 'n interne dienslewingskultuur te skep. Dit is veral noodsaaklik vir dienste-ondernemings omdat mense veranderings moontlik maak. Dus is personeeldeelname noodsaaklik om interne bemerking en gevolglik ook interne klantediens tot stand te bring. Dit beteken ook dat sekere bestuursvlakke hulle magposisie moet prysgee om 'n deelnemende dienslewingskultuur te kweek (Irons, 1997:90, 176).

Om interne kultuurverandering te bewerkstellig, maak Mastenbroek (1995:67) die volgende voorstelle wat geïmplementeer kan word, ook as deel van effektiewe interne dienslewering:

- Daar moet gestrewe word na konsensus;
- Vaardighede moet aangeleer word om te medieer en konflik op te los;
- Gesonde interne verhoudings moet nagestreef word;
- Bestuur moet beskikbaar en teenwoordig wees op die werksvloer;
- Daar moet 'n bereidwilligheid wees om te eksperimenteer; en

- Geleentheid moet vir personeel gegee word om te ontwikkel.

Interne klantediens is volgens Baker (2000:442–452) deel van 'n sisteem. Dit vind plaas vandat 'n behoefte bepaal is totdat dit bevredig is. Hiervoor is samewerking van topbestuur tot op personeelvlak nodig. Om dit moontlik te maak, moet 'n interne dienskultuur bestaan wat hierdie strategie ondersteun. So ook moet 'n verbintenis tot interne dienskwaliteitsverbetering bestaan. Vervolgens word totale kwaliteitbestuur in hierdie verband bespreek.

## **8.4 Totale kwaliteitbestuur en interne klantediens**

Peck *et al.* (1999:315) sê personeel is interne verskaffers én interne klante. Dié siening strook met die totale kwaliteitbestuursbenadering waar klem op verhoudings tussen personeel gelê word. Eise word wedersyds op personeel geplaas om kwaliteit te verbeter. So word kwaliteit interne klantediens op 'n individuele ruilbasis gelever. Eksterne dienslewering kan slegs slaag as interne diens geïntegreerd is.

### **8.4.1 Kenmerke van interne klantedienskwaliteit**

“Quality is a journey, not a destination” (Weinstein & Johnson, 1999: 63).

Hieruit word afgelei dat kwaliteitbestuur as 'n langtermynproses gesien moet word. Omdat dienste nie tasbaar is nie, is dit moeiliker vir dienste-ondernemings om kwaliteit te definieer as wat dit is vir ondernemings wat produkte bemark. Dit is ook moeilik om die kwaliteit van voor- en naverkoopdiens te evalueer (Weinstein & Johnson, 1999:67–68). In die interne mark kan gestel word dat die interne produk en diens aan soortgelyke standaarde gemeet moet word.

Kwaliteit is volgens Griffin (1999:649, 709) al die kenmerke en karaktertrekke van 'n produk of diens wat poog om verbruikersbehoefte optimaal te bevredig. Hierdie kwaliteitskontrole moet ook in personeel ten opsigte van interne dienslewering

sigbaar wees. Personeel se dienslewering moet ontwikkel word sodat dit by die interne bemarkingstrategie se behoeftes pas.

Interne kwaliteitbestuur kan benader word uit 'n eksterne of 'n interne oogpunt. Beide hierdie benaderings is deel van totale kwaliteitbestuurs pogings. Die eksterne benadering is meer markgedrewe, terwyl die interne benadering sisteemgedrewe is (Gummesson, 1999:154–156).

Die totale kwaliteitbestuursbeginsels ondersteun verhoudingsbemarking om verbruikerbehoeftebevrediging te verseker. Hierdie pogings moet egter met die onderneming se interne dienskultuur ooreenstem. Almal in die onderneming moet 'n poging aanwend om dit te realiseer (Cant *et al.*, 1999:17).

#### **8.4.1.1 Vereistes van interne klantedienskwaliteit**

Irons (1994:226–245) sê ondernemings moet 'n interne kultuur van deurlopende verbetering vestig. Dit stel tien vereistes:

- Fokus personeel op verhoudings en dienslewering. Interne en eksterne klante is 'n noodsaaklike deel van die ondernemingsdenke;
- Maak die klante 'n fokusarea en nie die prosesse of strukture nie;
- Kry personeel om hulle te verbind, want hieronder is sukses onmoontlik;
- Neem die regte mense in diens, want hulle is die basis van die strategie;
- Maak wedersydse kommunikasie moontlik en vermy eenrigtingkommunikasie;
- Voer opgestelde planne uit om kwaliteit interne klantediens te verseker;
- Gee personeel kans om deur byvoorbeeld bemagtiging en deelnemende bestuur te kan optree;
- Hou tred met wat gebeur by die verkooppunt om kwaliteitdiens en -produkte te verbeter;
- Hou bestuur op hoogte van gebeure om te verseker dat groei en vooruitgang ook op daardie vlak bekend is;
- Wees konstant met die vlak van dienskwaliteit en produkkwaliteit.

Volgens McKeage (1996:205–269) is die ideale bemarkingsbestuursbenadering die strewe na kwaliteitprodukte of -dienste om sodoende om te gee vir die verbruikers. Die volgende vereistes vir kwaliteitdienslewering word gestipuleer:

- Volle verbintenis tot die ondernemingsbenadering;
- Gemeenskaplike erns in die onderneming oor die koste van swak kwaliteit;
- Verstaan van verbruikersbehoefte en -verwagtinge;
- Spesifikasies, standaarde en ander meetinstrumente om aan klante se verwagtinge te voldoen;
- Kennis van die toerusting en tegnieke vir totale kwaliteitbereiking;
- Voortdurende verbeterings; en
- Geloof dat almal in die onderneming 'n verantwoordelike besef ten opsigte van kwaliteit het.

Die redenasie is verder dat volkome gehalte en kwaliteit slegs vir intellektuele doeleindes bevredigend is, maar volkome omgee is vir emosionele én intellektuele doeleindes voldoende. Omgee vir interne klantbelange word getoon deur die antisipering van hulle behoeftes, en die reaksie daarop. Daar word verder ook gestel dat volkome omgee die doel van behoeftebevrediging eerder sal bereik as wat die verskaffing van volkome gehalte sou doen (Bruhn & Georgi, 2000:105–125).

#### **8.4.1.2 Implementering van interne klantedienskwaliteit**

Die interne bemarkingstrategie en totale kwaliteitbestuur moenie afsonderlik geïmplementeer word nie. Sargeant en Asif (1998:66–80) sê totale kwaliteitbestuur rus op 'n geïntegreerde ondernemingspoging wat verbruikersbehoefte as 'n eenheid wil bevredig. Net soos wat alle personeel by totale kwaliteitbestuur betrokke moet wees, moet interne bemarking 'n geïntegreerde ondernemingspoging tot stand bring. Interne bemarking en totale kwaliteitbestuur moet samewerkend en ondersteunend hanteer word.

Kwaliteit is volgens Adcock (2000:161–168) sigbaar in die produk, diens en verhoudings wat 'n onderneming aan klante bied om waarde toe te voeg. Interne klantediens moet ook hieraan gemeet word. Dit kan as volg saamgevat word:

- Kwaliteit moet fokus op die klant se behoeftes;
- Alle prosesse moet tot die kwaliteitdiens bydra;
- Kwaliteit vereis deelname van almal in die onderneming; en
- Kwaliteit moet deurlopend verbeter word en nie eenmalig nie.

Volgens Nickels en Burk Wood (1997:48–49, 288) is totale kwaliteitbestuur die vooropstelling van kwaliteit. Kwaliteit kan omskryf word as die bevrediging van die interne en die eksterne klante. Dit moet dus deel van die interne bemarkingstrategie vorm. Kwaliteitverbetering is ook 'n volgehoue, langtermynproses. Dit beteken samevattend dat daar altyd 'n beter manier is om diens aan interne en eksterne klante te verskaf. Dit is winsgewend omdat die onderneming kwaliteitdiens as 'n mededingende voordeel kan aanwend.

#### **8.4.2 Voor- en nadele van interne kwaliteitbestuur**

Opsommend handel die bestuursbenadering van totale kwaliteitbestuur oor die integrering van die hele onderneming — van verskaffers tot interne klante en verbruikers — om 'n beter kwaliteit diens en produk te lewer (Gronstedt, 2000:9). Sutherland en Canwell (1997:107) voeg by voorkoming van foute en volgehoue verbetering van produkgebruikswaarde is deel van totale kwaliteitbestuur.

Die resultate van kwaliteitverbetering is nie altyd dadelik sigbaar nie, maar die langtermynvoordeel van die pogings is merkwaardig. Dit is nie 'n tydelike oplossing nie, maar eerder 'n benaderingswyse vir ondernemings wat ernstig is oor verbetering. Ten spyte daarvan dat ondernemings dit kan verhoed, verlaat klante ondernemings hoofsaaklik omdat die diens swak is. Van Zyl (1999:16) verduidelik dat dienste-ondernemings personeel moet aanstel wat kwaliteitdiens kan lewer aan beide die interne en eksterne klante.

Volgens Ferrell *et al.* (1994:193) steun totale kwaliteitbestuur as bestuursbenadering op die talente van personeel om voortdurend die kwaliteit van die onderneming se produkte en dienste te verbeter. Hierdie bestuursbenadering word op drie beginsels gebou wat ook as voordele gesien kan word:

- Uitvoerende mag aan werknemers;
- Deurlopende kwaliteitverbetering; en
- Kwaliteitverbeteringspanne.

Al meer ondernemings besef dat beter kwaliteitdiens en -produkte hulle oorlewing in 'n mededingende omgewing kan beteken. Dit word gedoen deur werkspanne te organiseer sodat elke individu 'n rol kan speel. Ondernemings wat gretig is om kwaliteit te verbeter, verbeter ook werksbevreëdiging en personeeldeelname (Reece & Brandt, 1999:7).

Die implementering van totale kwaliteitbestuursbeginsels laat dikwels die indruk dat dit nadelig en sleg is om foute te maak. Clegg en Birch (1999:8) stel egter dat mislukking dikwels die beste manier van leer is en dat werklike kreatiwiteit en inisiatief slegs deur waagstukke na vore kom. Daarom vind innovasie en kreatiwiteit dikwels plaas danksy kwaliteitbestuursinisiatiewe.

Verdere voordele aan interne kwaliteitbestuur is volgens Adcock (2000:171) dat:

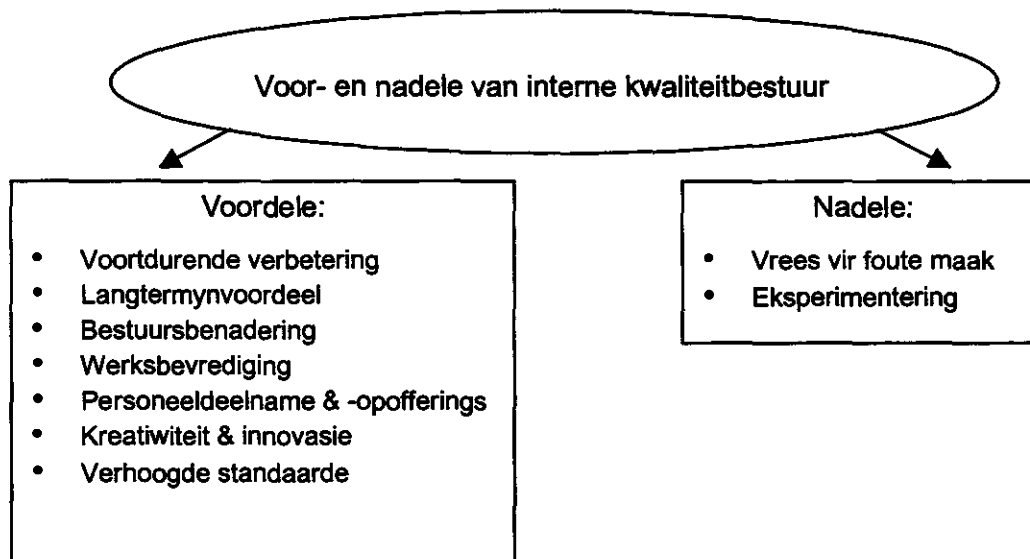
- Klante meer sal opoffer vir kwaliteitdiens;
- Ondernemings wat kwaliteit interne diens lewer vooruitgang toon; en
- Personeel opgewonde raak oor die kans om kwaliteit interne diens te kan lewer.

Om te verseker dat kwaliteit interne diens gelewer word, kan die volgende standarde gestel word (Stone *et al.*, 2000:154):

- Finansiële doelwitte;
- Verhoudingleweringdoelwitte;
- Markprestasiedoelwitte; en
- Verbruikertevredenheidsdoelwitte.

Die byhou van hierdie standaarde kan talle vlakke in die onderneming bevoordeel. Om te verseker dat hierdie teikens bereik word, stel Stone en Woodcock (1996:89–112) voor dat vraelyste uitgegee en onderhoude gevoer word om te bepaal of personeel verstaan wat verwag word, en of dit ervaar word. Om te bepaal of dit koste-effektief is, moet alle insette en uitsette ook gemeet word (sien diagram 8.2).

**Diagram 8.2: Voor- en nadele van interne kwaliteitbestuur**



Bron: Aangepas uit Sutherland en Canwell (1997:107); Adcock (2000:171); Ferrell *et al.* (1994:193).

Ivancevich (1998:478) verduidelik dat kwaliteitbestuur 'n stel beginsels insluit wat gebruik word om voortdurend ondernemingseffektiwiteit te verbeter. Deur alle personeel te betrek, word kwaliteit 'n rigtinggewende beginsel. Die laaste fase van kwaliteitverbeteringsinisiatiewe, soos opleiding en ontwikkelingsprogramme, is gewoonlik evaluasie. Dit is 'n noodsaaklike fase om te verseker dat personeel aan die eise en verwagtinge van beide interne en eksterne klante sal kan voldoen. Die vereistes van interne klantediens word vervolgens bespreek.

## **8.5 Interne klantediensvereistes**

Peck *et al.* (1999: 316) sê die vereistes van eksterne klantediens moet toegepas word op interne klante om interne klantediens te verbeter. As ondernemings verbruikerverhoudings wil verbeter, moet interne dienslewering verbeter.

### **8.5.1 Toerusting en ondersteuning van personeel**

'n Vereiste van interne dienslewering is om personeel met die nodige inligting en kennis oor die ondernemingsmaatreëls en verwagtinge toe te rus. Dit kan gedoen word deur aan hulle 'n handleiding te gee met basiese reëls oor byvoorbeeld verlof en werksure. Dit gee hulle sekuriteit ten spyte van moontlike vryheid as gevolg van bemagtigingsmaatreëls (Law, 1999:157, 173).

Buttle (1996:59) stel voor dat 'n maatstaf of evaluasie ingestel word om te bepaal of interne klantediens aan die personeel se verwagtinge en vereistes voldoen en hoe hulle dienskwaliteit ervaar.

### **8.5.2 Interne verhoudingsbestuur**

Weinstein en Johnson (1999:118–132) beweer die gemiddelde onderneming verloor elke vier jaar die helfte van sy werknemers. Hy moet dus moeite doen om waardevolle personeel te behou. Om lojale verbruikers te bou, is lojale personeel nodig. Om dit te realiseer, stel hulle voor dat wanneer met personeel gewerk word, op die interne verhoudings gefokus moet word eerder as op die "ruiltransaksie" As die onderneming interne klantediens wil lewer, moet interne verhoudings gebou word.

Transaksies kan maklik tot konfliktsituasies lei as daar misverstande en uitbuiting is. Sonder basiese beginsels oor interne dienslewering sal niemand voordeel uit transaksies trek nie. Sekuriteit in interne verhoudings kan vloei uit die versekering

van kwaliteitdienste en behoeftebevrediging. Dit lei verder tot sterker verhoudings in die verhoudingsketting en lojaliteit van interne en eksterne klante (sien afdeling 8.7) (Kotler, 1997:10–35, 46).

### **8.5.3 Interne produkbestuur**

Interne ondernemingsbeginsels en -waardes moet toegepas word om interne klantediens te verbeter. So moet personeel se selfbeeld en selfrespek goed wees om te verseker daar gesonde verhoudings en optrede is. Reece en Brandt (1999:95) verduidelik dat wanneer personeel selfrespek het, hulle mekaar met respek en waardering behandel (sien afdeling 3.4).

Scholes (1998:383) beaam hierdie siening en voeg by dat die lewering van kwaliteit eksterne diens 'n vennootskap tussen verbruikers en personeel vereis. Dieselfde beginsel geld vir interne klantediens want personeel moet mekaar as vennote sien.

### **8.5.4 Interne samewerking en integrering**

As daar sinergie is tussen die verskillende funksies om kwaliteit interne diens te lewer, verkry die onderneming 'n mededingende voordeel. Samewerking in hierdie poging is noodsaaklik vir sukses (Adcock, 2000:182–240). Interdepartementele vertroue is volgens Chaston (2000:136) fundamenteel tot die bestuur van interne klanteverhoudings. Dit moet egter ondersteun word deur die nodige inligting wat ook besluitneming bevorder.

Gutek en Welsh (2000:64–73, 156) stel voor dat ondernemings ook intern die unieke bydraes van personeel moet aanwend vir interne klantebehoeftebevrediging. Dit kan gedoen word deur voorafkennis van die klante en deur hierdie kennis van die onderneming se produkte en dienste oor te dra. Nog 'n manier om interne dienslewering te verbeter, is om dienste te outomatiseer. Dit beteken egter nie dat die interne verhoudings nie ook effektief bestuur moet word nie.

Ondernemings moet probeer om eksterne en interne aktiwiteite te integreer. Dit kan deur interne diensstrukture gedoen word wat ontwerp is rondom die behoeftes van klante. Die strukture moet by die dienslewingsproses inpas en op die verhouding tussen onderneming en klante fokus. Duidelike segmente moet bestaan om verwarring te voorkom en dienskwaliteit te verbeter (Irons, 1997:153–154).

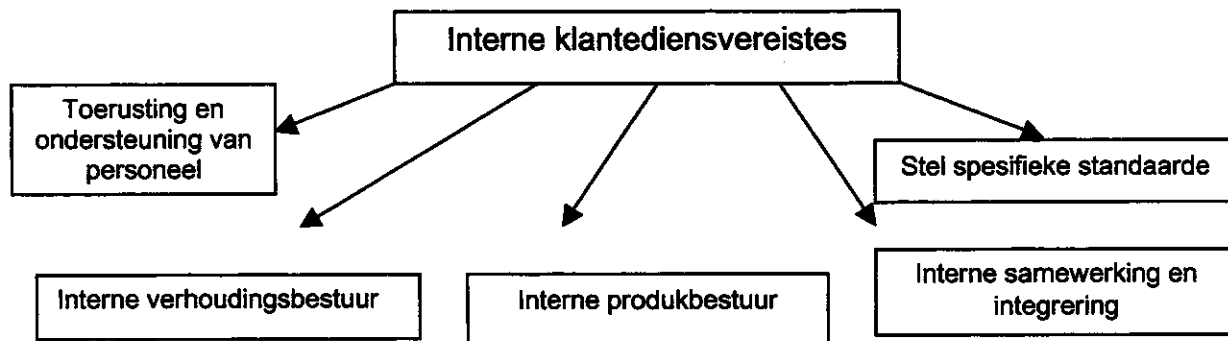
### **8.5.5 Stel van duidelike standaarde**

Om verder te verhoed dat interne klantediens as gevolg van 'n tekort aan samewerking en vaardighede nie op standaard is nie, stel Buttle (1996:58) voor dat die volgende stappe gevolg word:

- Skep interne bewuswording;
- Identifiseer interne klante en interne verskaffers;
- Identifiseer verwagtinge van interne klante;
- Kommunikeer verwagtinge aan interne verskaffers sodat moontlike struikelblokke of beperkinge uit die weg geruim kan word;
- Maak die nodige veranderings sodat aan interne klante se verwagtinge voldoen word; en
- Verkry 'n maatstaf vir interne klantebehoeftebevrediging. Terugvoer moet gereeld aan interne diensverskaffers gegee word. Dit moet verseker dat die verwagte standaarde behou word.

Irons (1997:xxiv–xxvi) stel samevattend die volgende vereistes aan die interne klantediensstrategie om langtermynsukses te verseker (sien diagram 8.3):

- Strategiese bestuur moenie net op veranderings in die mark fokus nie, maar werklik verstaan waaroor klantediens gaan;
- Betrokkenheid by klante, wat begrip van hulle behoeftes en verwagtinge verseker;
- 'n Visie, ondersteun deur 'n toepaslike missie, saamgestel op grond van personeel se beginsels en waardes;
- Individuele verbintenis omdat diens verskaf en ontvang word deur individue en dienslewering oor individuele verhoudings handel; en
- Die versekering dat interne verhoudings en strukture goed is.

**Diagram 8.3: Interne klantediensvereistes**

Bron: Aangepas uit Law (1999:157, 173); Weinstein en Johnson (1999:118-132); Irons (1997:xxiv-xxvi).

Die invloed van interne klantediens moet as meer as net 'n taktiese korttermynpoging ervaar word. Interne klante se behoeftes moet die bepalende faktor vir die interne klantediensstrategie wees. Die strategie moet getuig van 'n visie wat gemik is op die langtermynbehoeftebevreëdiging van klante. Hierdie strategie en visie moet weer sigbaar wees in die interne kultuur waartoe alle personeel 'n bydrae kan maak om waarde toe te voeg (Irons, 1994:9, 69).

## 8.6 Interne klantediensstrategie

Die kwaliteit van interne dienste is deurslaggewend vir 'n algehele klantediensstrategie. Dit is ook 'n langtermynstrategie en die ondernemingskultuur moet dus hierby aanpas. Alle personeel moet betrokke wees by die strategie omdat dit indirek die uiteindelijke diens aan eksterne klante beïnvloed. Interne ondersteuningspersoneel sien personeel dan as hulle interne klante. Hulle speel veral 'n belangrike rol in die vernouing van die gaping tussen werklik ontvangde interne klantediens en ideale klantediens. Kwaliteitspesifikasies kan ook hieruit voortvloei om die nodige interne standaarde te vestig (Buttle, 1996:57–58).

### 8.6.1 Beginsels van die interne klantediensstrategie

Implementering van die interne bemarkingstrategie vereis dat 'n interne klantediensstrategie as deel hiervan saamgestel word. Volgens Fletcher (1999b:93–114) moet hierdie strategie aan sekere beginsels voldoen, naamlik:

- Interne klantediens, ondersteun deur bestuur. Sonder die nodige leierskap sal die onderneming nie hierdie strategie implementeer nie;
- Betrokkenheid van alle departemente om die beginsel van interne klantetevredenheid dwarsdeur die onderneming te implementeer;
- 'n Uitruilskema vir personeel om interne klantediens te ontwikkel. Sodoende word die totale onderneming se doen en late verstaan. Verdere metodes om dit te bereik, is byvoorbeeld deur personeel aan ander afdelings se vergaderings te laat deelneem; en
- Die samestelling van spanne wat die interne klantediensstrategie aggressief implementeer.

'n Bemarkingsplan bestaan volgens Nickels en Burk Wood (1997:54–57) uit 'n dokument oor die teikenmark, doelwitte en strategieë om die mark te bereik, en bemarkingstaktieke. Die interne klantediensstrategie moet ook aan hierdie vereistes voldoen. Dit beteken dat die interne klantediensstrategie aan die vereistes en verwagtinge van interne bemarking moet voldoen.

As die onderneming byvoorbeeld meer op personeel se vaardighede as deel van interne bemarking wil fokus, moet alle departemente saamwerk om hierdie doelwit te verwesenlik. Die interne klantediensstrategie se doel is om uiteindelik mededingende voordeel te verkry. Al die partye moet gesamentlik daarna streef. So ook moet die ondernemingsmaatreëls en beleide ooreenstem met dít wat met die strategie bereik wil word (Ulrich, 1997:232–234).

Thompson *et al.* (1995: 160–161) stel dat deel van die bepaling van 'n strategie is om te bepaal wat nodig is om suksesvol te wees. Die basiese vaardighedsberaming moet deel wees van die opstel van die interne klantediensstrategie. Hierby voeg Baker (2000:243–246) dat basiese vaardighede vooraf getoets kan word om die

strategie te verfyn. Dit is 'n uitdagende taak. As die onderneming aandag aan personeel se vermoëns en vaardighede gee, kan hierdie hulpbron 'n groot bate vir die onderneming wees. Menslike kapitaal is vaardighede, idees, handelsmerke, verhoudings, strategiese alliansies en verbruikerslojaliteit.

Nickels en Burk Wood (1997:39) voeg by dat ondernemings ook strategiese alliansies met ander ondernemings kan aangaan. Langtermynverhoudings is voordelig, want diensleweringshulpbronne kan gedeel word.

Deel van die interne klantediensstrategie is dat personeel moet verstaan wat die onderneming se visie en missie met hierdie benadering is. Hulle moet verstaan dit is waarheen beweeg word en dat waardes en beginsels gevolg moet word op pad daarheen. Die strategie moet 'n raamwerk vir ander planne wees om doelwitte te bereik. Die klant se behoeftes en verwagtinge moet duidelik uit hierdie strategie blyk. Strategiese bestuur handel dus nie net oor die beplanning om doelwitte te bereik nie, maar is die sleutel tot die rigting van die dienslewering (Irons, 1997:69, 85, 111–112).

Deel van interne diensverskaffing is ook om aan personeel die nodige ondersteuning en strukture te gee sodat kreatiwiteit en innovasie moontlik is. Die interne klantediensstrategie kan dus nie in isolasie van die departemente en funksies opgestel word nie. Coade (1997:132–133,144) stel voor dat hierdie strategie met die nodige finansiële en kulturele ondersteuning opgestel en geïmplementeer word. Vir die beste moontlike resultate, moet die volgende basiese vereistes deel van hierdie strategie wees:

- Erkenning en beloning van personeel;
- Effektiewe interne kommunikasie; en
- Opleiding en ontwikkeling van personeel waar nodig.

Mededingende voordeel kan volgens Adcock (2000:142) omskryf word as een of meer elemente van 'n aanbieding wat mededingers nie kan bybring nie. Dit kan ontstaan danksy 'n spesifieke waardetoevoeging of bloot uit 'n swak punt van mededingers. Die strategie wat lei tot die mededingende voordeel, moet egter

volgehou word. Die interne klantediensstrategie moet dus 'n langtermynbenadering wees. Hierdie strategie het tog sekere voor- en nadele.

### **8.6.2 Voor- en nadele van die interne klantediensstrategie**

Personeel se produktiwiteit kan verbeter deur effektiewe beplanning en ontwikkeling van menslike hulpbronne. Individuele verbeterings wat ontwikkel danksy effektiewe leierskap en sigbaar is in die interne kultuur van die onderneming, getuig ook van personeelontwikkelingspogings. Al hierdie aspekte wat produktiwiteit verbeter, is deel van die interne bemarkingstrategie en vervolgens die interne klantediensstrategie. Hierdie strategieë is deel van die onderneming se mededingende voordeel (Seaman & Bennett, 2000: 51–76).

Hennig-Therau en Hansen (2000:72) verduidelik dat 'n goed opgestelde strategie met klanteretensie ten doel, aktiwiteite insluit soos klante-identifisering, segmentering van die interne mark, beloningsontwerp en prosesonderhoudingspogings (sien hoofstuk 2). 'n Interne klantediensstrategie word dikwels moeilik geïmplementeer en is arbeidsintensief. Ondernemings kan dus eerder eksterne partye gebruik om te help met die implementering daarvan.

Ten spyte daarvan dat ondernemings moet poog om alle interne klante se potensiaal deur effektiewe interne dienslewering te ontwikkel, is dit soms onekonomies. Gutek en Welsh (2000:211–212) stel voor dat ondernemings ter wille van hulle voortbestaan bepaal watter klante nuwingsgewend is. Winsdeling kan interne klante egter motiveer. Sodoende kry personeel kans om voordeel uit hulle bydraes te trek. Vervolgens wil hulle interne dienste soos opvolgopleiding en produktiwiteitsverbetering beter benut. Die unieke behoefte van die interne klant kan bevredig word. 'n Gesonde verhouding met personeel is hiervoor nodig.

Elke persoon onthou iets spesifiek van sy/haar loopbaan en werksomgewing wat 'n indruk op hom/haar gemaak het. Belbin (1997:27) stel dat die onderneming kan

bepaal watter blywende indruk by personeel gelaat moet word. Dit moet ook in gedagte gehou word tydens die bepaling van die interne klantediensstrategie.

Dienslewering is volgens Irons (1994:1–2) 'n strategiese ondernemingsbelang. Suksesvolle klantediens vereis dat almal in die onderneming deelneem om winsgewendheid te waarborg. Klantediens raak nie net dienste-ondernemings nie, maar elke onderneming wat interne en eksterne diens lewer. Die uitdaging lê in die volhou van die diensleweringbenadering. Bestuur moet ook die benadering konstant uitvoer en ondersteun. Almal moet die interne klantediensstrategie ondersteun en uitvoer. Interne strukture, doelwitte en verhoudings moet ook daarop gemik wees.

## **8.7 Interne verhoudingsbestuur**

Gummesson (1999:217) beweer die verhouding tussen verbruiker en onderneming en tussen werkgewer en werknemer beweeg al hoe nader aan mekaar. Die lyne tussen onderneming en mark oorvleuel dus al hoe meer. Ondernemings moet dus interne verhoudings bestuur sodat kwaliteit interne klantediens gelewer kan word.

### **8.7.1 Beginsels van interne verhoudingsbestuur**

Werklike verhoudings is tussen mense, nie tussen “onderneming” en “personeel” nie. Dit geld ook vir eksterne verhoudings wat ondernemings aanknoop. 'n Onderneming moet 'n persoonlike verhouding met elke interne en eksterne klant bou. Dit kan gebeur dat 'n onderneming sy verhouding met verbruikers bou volgens 'n spesifieke vaardigheid wat 'n enkele personeellid het. Dit kan gevaarlik wees. Dus is die ondersteunende interne prosesse en strukture van die onderneming van kardinale belang (Guttek & Welsh, 2000:52–64).

Eksterne netwerke en 'n onderneming se interne verhoudings is ewe kompleks. Verhoudings tussen interne verskaffers en interne klante ontstaan op formele en

informele vlak. Alliansies word dus nie net met eksterne vennote gevorm nie, maar ook met mede interne klante en verskaffers (Gummesson, 1999:154).

Sutherland en Carwell (1997:3, 21) omskryf 'n onderneming as 'n patroon of netwerk van interne verhoudings en aktiwiteite. Talle veranderlikes, individue, tegnologiese invloede en tegnieke is betrokke. Die eenvoudigste manier om interne verhoudings uiteen te sit, is in die ondernemingstrukture wat die outoriteit en verantwoordelikheid in die onderneming en die verdeling van die werk aandui.

Deur konsepte soos interne klant en interne verskaffer aan die onderneming voor te stel, is 'n natuurlike deel van verhoudingsbemarking. Die onderneming het ook 'n netwerk van prosesse en projekte (Gummesson, 1999:156).

### **8.7.2 Redes vir interne verhoudingsbestuur**

Volgens Peck *et al.* (1999:323) word die basiese filosofie van interne bemarking en interne klantediens geskoei op:

- Die ontwikkeling en behoud van 'n interne dienskultuur;
- Die wete dat alle personeel interne klante en diensverskaffers is; en
- Die verband tussen personeeltevredenheid en verbruikerretensie.

Om hierdie beginsels toe te pas, is interne verhoudingsbestuur noodsaaklik. Omdat interne bemarking slegs met behulp van alle rolspelers in die onderneming kan realiseer, moet interne verhoudings effektief bestuur word. Deel hiervan is om interne bemarkingsnavorsing oor personeel se toekomstige houdings en werksmotivering te doen (Sargeant & Asif, 1998: 66–80).

Gronstedt (2000:21) stel dat ondernemings aggressief interne verhoudings moet bou. Die mate waartoe geïntegreerde interne kommunikasie gebruik word, bepaal die toekoms van die onderneming. Gronstedt (2000:129) stel verder voor dat spanwerk die beste manier is om geïntegreerde kommunikasie te bewerkstellig.

Volgens Hennig-Therau en Hansen (2000: 184, 415) vereis verhoudingsbemarking 'n langtermynverbintenis van almal in die onderneming. Interne verhoudings is egter nie konstant nie en verskillende fases ontwikkel. Veranderlikes soos werkstevredenheid, ondervinding, werksprestasie, lojaliteit en aanpasbaarheid beïnvloed die verhouding tussen onderneming en interne klante.

Lings (2000:27–44) sê verhoudingsbou gaan oor die bou en behou van vriendelike, warm verhoudings en kontaknetwerke met personeel wat tot ondernemingsdoelwitte kan bydra. Verhoudingsbou en -bestuur vereis sekere vaardighede en mensekennis.

Deel van interne verhoudingsbestuur is ook die regulering van interne arbeidsverhoudings. Die proses waar personeel deur 'n werknemersvereniging of -unie verteenwoordig word, is deel van die onderneming se interne verhoudings. Veranderings in die interne ondernemingsomgewing raak ook interne verhoudings direk. Ook hierdie verhoudings moet die nodige aanpassings maak om by die veranderende omgewing te pas (Griffin, 1996:373, 409). Sulke veranderings kan vereis word indien die interne bemarkingstrategie geïmplementeer word.

Stone en Woodcock (1996:154–155) stel samevattend die volgende moontlike voordele van verhoudingsbestuur:

- Produktiwiteit en effektiwiteit;
- Groter winste en beter personeelretensie; en
- Inkomste van nuwe interne klante wat danksy die ondernemingsreputasie gelok is.

### **8.7.3 Implementering van interne verhoudingsbestuur**

Die onderneming se verhoudingsbestuur behels interne prosesse en waardeskepping vir almal in die onderneming. Hulle werk almal met die sisteme en prosesse wat op hulle plek is om waarde vir eksterne en interne klante toe te voeg (Gordon, 1998:16). Die interne sisteme moet dus so opgestel wees dat effektiewe interne verhoudings moontlik is.

Nickels en Burk Wood (1997:15, 27) stel voor dat ondernemings ook interne evaluasies doen. Dit beteken hulle sisteme, prosesse en produk of dienste word met ander suksesvolle ondernemings s'n vergelyk. Só kan ondernemings se dienste verbeter en verhoudingsbou vermoëns bepaal word. Deel van verhoudingsbou is om voor-, gedurende en naverkoopdiens te lewer. Hierdie aksies moet ook met interne klante uitgevoer word deur gereelde terugvoer van personeel te kry.

Brown (1998:177–178) redeneer dat ondernemings baie beter daaraan toe sal wees as hulle openlik en eerlik met hulle klante is. Dit sluit interne klante in. Bestuur se motiewe moet vir personeel duidelik wees. Dit kan die verhoudingsbouproses bevoordeel omdat personeel sal weet waar hulle met die onderneming staan.

Volgens Adcock (2000:253–255) vereis effektiewe verhoudingsbestuur vennootskappe wat weer interne vertrouwe vereis om samewerking en verantwoordelikeidneming te verseker. Dit vereis inspanning en vanweë die nabye verhoudings ontstaan konflik dikwels. Die langtermyn doelwitbereiking maak hierdie opofferings die moeite werd.

Stone *et al.* (2000:113) stel aanvullend dat die onderneming se interne verhoudings beplan moet word. Dit maak die interne bemarkingstrategie meer koste-effektief. Die doel van verhoudingsbeplanning is om individue se winsmoontlikhede in terme van produktiwiteit en kreatiwiteit te verhoog. Deel van die beplanning kan werkslading insluit. Dit verseker dat personeel ten volle benut word en werksbevrediging ervaar. Ook die werksontwerp om personeel kwaliteitdiens te laat lewer, val hieronder (Stone *et al.*, 2000:134–136).

Belbin (1997:49, 67) stel dat dit uiters moeilik is om suksesvolle verhoudings te bou met iemand met wie jy min in gemeen het. Dit is baie makliker om verhoudings te bou met personeel wat volwasse optree. Dit sluit individue in wat hulle tekortkominge ken en erkenning aan ander kan gee. Sosiale omstandighede het ook 'n invloed op interne verhoudings tussen personeel. Sommiges sal makliker aan byvoorbeeld spanwerk pogings deelneem as ander minder sosiale individue.

Die onderneming is volgens Lings (1999:453–465) 'n netwerk van subeenhede. Verhoudings tussen sulke eenhede kan deur samewerking en konflik gekenmerk word. Personeel is interafhanklik van mekaar, maar sorg tog vir eiebelange. Die balans lei dikwels tot konflik. Ondernemings moet dus weet hoe om konflik as deel van verhoudingsbestuur te bestuur (sien afdeling 7.7).

Robbins en Coulter (1996:645) stel die volgende konflikoplossingstappe voor:

- Bepaal die onderliggende konflikhanteringsmetode;
- Kies slegs konflik wat die moeite werd is om te hanteer en wat bestuur kan word;
- Evalueer die konflikspelers;
- Bepaal die bron van die konflik; en
- Kies die konflikoplossing wat die beste by die styl en situasie pas.

Die behoefte aan interne verhoudingsbestuur het ontstaan uit die siening van verhoudingsbemarking dat dit duurder is om nuwe klante te kry as om oues te behou. So ook is ondernemings winsgewender as gesonde verhoudings in en om die onderneming bestaan. Albei beginsels word toegepas tydens die implementering van die interne klantediensstrategie en dus die interne bemarkingstrategie (Buttle, 1996:5)

## **8.8 Empiriese bevindinge oor interne klantediens by versekeringsondernemings**

Met items 103 tot 120 van die vraelys is respondente gevra om die interne klantediens van die onderskeie ondernemings te evalueer. Die items word in tabel 8.1 gegee.

**Tabel 8.1 Items wat interne klantediens geëvalueer het**

| <b>Nr.</b> | <b>Item</b>   |
|------------|---|
| 103.       | Ek wag lank vir reaksie op navrae aan ander afdelings.    |
| 104.       | Ander personeel se probleme het nie op my betrekking nie. |

|      |   |
|------|---|
| 105. | Ek het nie tyd en lus om ander personeel ook nog in hulle werk te help nie.             |
| 106. | Die personeel by Menslike Hulpbronne is bekwaam en doeltreffend in wat hulle moet doen. |
| 107. | Ek raak gefrustreerd met die swak diens wat ek van my kollegas kry.                     |
| 108. | Dit maak nie werklik saak as ek nie my beste doen by die werk nie.                      |
| 109. | Om voortdurend te verbeter in my werk is te veel gevra deur bestuur.                    |
| 110. | As ek beter indiensopleiding gehad het in die onderneming, sou ek beter kon werk.       |
| 111. | Ek het gesonde verhoudings met my kollegas.   |
| 112. | Die ander mense in my afdeling verhoed my om beter te werk.                             |
| 113. | Ek hou daarvan om saam met my kollegas te werk.   |
| 114. | Ek het geen idee wat my kollegas van my verwag nie.                                     |
| 115. | Om beter diens aan my kollegas te verskaf, beteken meer werk vir my.                    |
| 116. | Ek sou graag in ander afdelings ook wou werk om te weet wat hulle doen.                 |
| 117. | Ek het goeie verhoudings met my kollegas.   |
| 118. | Dit is vir my die moeite werd om lank by die onderneming betrokke te bly.               |
| 119. | As ek 'n probleem het by die werk gaan ek eerder na my vakbond as na my bestuurder toe. |
| 120. | Ek voel geïnspireerd, want ek weet dat ek belangrik vir die onderneming is.             |

Die items in tabel 8.1 het die volgende onderwerpe getoets:

- Item 103: Die mate waarin personeel die spoed van die interne klantediens ervaar (sien afdeling 8.2).
- Item 104: Die mate waarin personeel reken dat ander personeel se probleme nie op hulle betrekking het nie (sien afdeling 8.3.1).
- Item 105: Die mate waarin personeel bereid is om hulle kollegas te help (sien afdeling 8.3.2)
- Item 106: Die mate waarin personeel die Menslike Hulpbronnefunksie as bekwaam en doeltreffend ervaar (sien afdeling 8.4.1).
- Item 107: Die mate waarin personeel as gevolg van swak kwaliteit diens van hulle kollegas frustrasie ervaar (sien afdeling 8.4.1).
- Item 108: Die mate waarin personeel kwaliteitdiens as 'n prioriteit ervaar (sien afdeling 8.4.1).

- Item 109: Die mate waarin personeel voortdurende verbetering as noodsaaklik ervaar (sien afdeling 8.4.1).
- Item 110: Die mate waarin personeel voel dat indiensopleiding hulle toerus vir hulle werk (sien afdeling 8.5.1).
- Item 111: Die mate waarin effektiewe interne verhoudingsbestuur plaasvind (sien afdeling 8.5.2).
- Item 112: Die mate waarin personeel voel dat hulle kollegas tot hulle produktiwiteit bydra (sien afdeling 8.5.3).
- Item 113: Die mate waarin personeel dit geniet om saam met hulle kollegas te werk (sien afdeling 8.5.4).
- Item 114: Die mate waarin personeel bewus is van die standaard van interne klantediens wat hulle moet lewer (sien afdeling 8.5.5).
- Item 115: Die mate waarin personeel interne klantediens as addisionele werk sien (sien afdeling 8.6).
- Item 116: Die mate waarin personeel bereid is om in ander afdelings te werk ten einde beter interne klantediens te lewer (sien afdeling 8.6).
- Item 117: Die mate waarin personeel reken hulle het goeie verhoudings met hulle kollegas (sien afdeling 8.7.1).
- Item 118: Die mate waarin personeel bereid is om hulle op 'n langtermynbasis tot die onderneming te verbind (sien afdeling 8.7.2).
- Item 119: Die mate waarin personeel bereid is om eerder met hulle bestuurders as met hulle vakbond probleme te bespreek (sien afdeling 8.7.3).
- Item 120: Die mate waarin personeel as gevolg van 'n suksesvolle interne bemarkingspoging geïnspireerd voel (sien afdeling 8.8).

Respondente is weereens gevra om die items volgens 'n vierpunt-Likertskaal te evalueer deur die mate waarin die items tans in hulle ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle behoort te wees aan te toon. Die gemiddelde waarde van die items is telkens vir elke respondent bereken om sodoende die relevante subskaal te bereken. Dit is vir die a-gedeelte sowel as die b-gedeelte van die vraelys gedoen.

Die a-waardes in die vraelys dui op die mate waartoe die items tans in die ondernemings van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waartoe hulle van toepassing behoort te wees. Vervolgens is die a-gedeelte van die betrokke subskaal van die b-gedeelte afgetrek om sodoende 'n verskiltelling te bepaal tussen wat as ideaal gesien word en wat tans in die onderneming gebeur. Hierdie a- en b-waardes is vervolgens gebruik in die berekening van die effekgroottes soos gesien in tabel 8.2.

Tabel 8.2 gee die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se reaksie op hierdie subskaal. Slegs onderneming 4 se d-waarde is groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items in hierdie afdeling tans op die onderneming van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees. So ook kan gestel word dat ondernemings 2 en 3 met d-waardes van onderskeidelik 0.749 en 0.754 naby die 0.8-grens vir prakties betekenisvolheid lê (sien afdeling 1.5.2). Ondernemings 1 en 5 se d-waardes dui albei op 'n klein effek.

**Tabel 8.2: Effekgroottes van response vir die subskaal oor interne klantediens**

| Onder-nemings | N  | Gemiddeld <sup>31</sup> | Standaardafwyking <sup>32</sup> | Effekgrootte (d-waarde) <sup>33</sup> |
|---------------|----|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1             | 19 | 0.073                   | 0.444                           | 0.164*                                |
| 2             | 16 | 0.388                   | 0.518                           | 0.749***                              |
| 3             | 15 | 0.341                   | 0.453                           | 0.754***                              |
| 4             | 32 | 0.399                   | 0.347                           | 1.151***                              |

<sup>31</sup> Verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde). Die verskille van die gemiddeldes is almal positief wat daarop dui dat b-waardes groter as a-waardes is. Respondente het dus aangetoon dat hulle die onderliggende konsepte tans swakker ervaar as wat dit ideaal gesproke in hulle ondernemings van toepassing behoort te wees.

<sup>32</sup> Standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp soos op vraelys (b-waarde – a-waarde).

<sup>33</sup> Effekgrootte (d-waarde) = verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes ÷ standaardafwyking van die verskil van die gemiddelde b-waardes en die gemiddelde a-waardes vir die subskaal oor die relevante onderwerp.

|        |     |       |       |        |
|--------|-----|-------|-------|--------|
| 5      | 49  | 0.021 | 0.378 | 0.057* |
| Totaal | 131 | 0.187 | 0.446 | 0.418* |

\*  $d=0.2$  dui op 'n klein effek

\*\*  $d=0.5$  dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 8.8.1 Die $\eta^2$ -waarde van die ondernemings oor interne klantediens

In tabel 8.3 word die individuele ondernemings se gemiddeldes van die verskille en standaardafwykings van die verskille vir die vyf ondernemings oor interne klantediens gegee. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om die praktiese beduidendheid van die verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings te toon. Die effekgroottes vir die onderskeie kombinasies se gemiddelde verskille word ook in die tabel aangetoon.

Die  $\eta^2$ -waarde word bereken om te bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille is tussen die gemiddelde verskille vir die verskillende ondernemings bestaan. Aangesien die  $\eta^2$ -waarde 0.13 is wat naby aan die afsnypunt van 0.14 is, kan die effekgrootte prakties as betekenisvol gesien word (sien afdeling 1.5.2). Dit dui daarop dat daar 'n groot verskil tussen die verskille van die onderskeie ondernemings oor hierdie subskaal is. Cohen se  $d$ -waarde toon verder aan tussen watter kombinasies van die onderskeie ondernemings daar klein, matige en prakties betekenisvolle verskille van mening is.

### 8.8.2 Ondernemingskombinasies met klein effek $d$ -waardes

In tabel 8.3 kan gesien word dat kombinasies 1–5, 2–3, 2–4 en 3–4 'n klein effek toon. Dit dui daarop dat respondente van hierdie kombinasies in vergelyking met mekaar nie prakties betekenisvol verskil oor interne klantediens nie. Hier kan gesien word dat die kombinasies van ondernemings 2, 3 en 4 se  $d$ -waardes nader aan mekaar is, terwyl ondernemings 1 en 5 geneig is om soortgelyke  $d$ -waardes te toon.

### **8.8.3 Ondernemingskombinasies met matige effek d-waardes**

In tabel 8.3 kan gesien word dat kombinasies 1–2 en 1–3 'n matige effekgrootte toon. Onderneming 1 kom in albei kombinasies na vore. Dit dui daarop dat respondente in vergelyking met mekaar matig verskil in die mate waartoe hulle ontevrede is met die ondernemings se interne klantedienspogings.

### **8.8.4 Ondernemingskombinasies met groot effek d-waardes**

Tabel 8.3 toon dat kombinasies 1–4, 2–5 en 4–5 prakties betekenisvol van mekaar verskil. Ondernemings 4 en 5 kom elk twee maal in hierdie kombinasies voor. So ook is ondernemings 4 en 5 se d-waardes, soos in tabel 8.2 getoon, onderskeidelik die hoogste en die laagste in vergelyking met die ander ondernemings.

Die afleiding is dat ondernemings 2, 3 en 4 se respondente hoofsaaklik dieselfde mate van ontevredenheid voel oor interne klantediens, waar onderneming 4 se respondente uit hierdie 3 die sterkste voel. So ook kan afgelei word dat ondernemings 1 en 5 se respondente tot 'n groot mate tevrede is met die interne klantediens wat ontvang word. Dit is interessant dat beide ondernemings 1 en 5 klein is. So ook is die enigste ander klein onderneming, nommer 4, deel van 'n mediumgroot moedermaatskappy met wie hy interne klantediens en strukture deel. Soos in afdeling 7.8.3 getoon, blyk dit dat onderneming 4 se ondersteunende prosesse en interne dienste oor dieselfde kam geskeer kan word as die ander mediumgroot ondernemings s'n.

Die afleiding is dat die kleiner ondernemings se respondente aansienlik positiewer voel oor die interne klantediens wat ontvang word as die mediumgroot ondernemings s'n.

**Tabel 8.3: Effekgroottes (d-waardes) en  $\eta^2$ -waarde van response vir die subskaal oor interne klantediens**

| Ondernemings   | Gemiddeld <sup>31</sup> | Standaard-afwyking <sup>32</sup> | $\eta^2$ -waarde <sup>34</sup> | Onderneming-kombinasies | Effekgrootte (d-waarde) <sup>35</sup> |
|--|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1  | 0.073                   | 0.444                            | 0.13                           | 1 – 2                   | 0.771**                               |
| 2  | 0.388                   | 0.518                            |                                | 1 – 3                   | 0.657**                               |
| 3  | 0.341                   | 0.453                            |                                | 1 – 4                   | 0.800***                              |
| 4  | 0.399                   | 0.347                            |                                | 1 – 5                   | 0.230*                                |
| 5  | 0.021                   | 0.378                            |                                | 2 – 3                   | 0.115*                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.01 dui op 'n klein effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde = 0.06 dui op 'n matige effek</li> <li>• <math>\eta^2</math>-waarde <math>\geq</math> 0.14 dui op 'n prakties betekenisvolle effek</li> </ul> |                         |                                  |                                | 2 – 4                   | 0.028*                                |
|  |                         |                                  |                                | 2 – 5                   | 1.002***                              |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 4                   | 0.143*                                |
|  |                         |                                  |                                | 3 – 5                   | 0.887***                              |
|  |                         |                                  |                                | 4 – 5                   | 1.030***                              |

• d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\*  $d \geq 0.8$  dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

## 8.9 Samevatting

Deel van die verkryging van ondernemings se mededingende voordeel is om met uitstekende dienslewering en kwaliteit vol te hou. Ondernemings kom mettertyd agter

$${}^{34} \eta^2\text{-waarde} = \frac{\frac{(n-k-2)}{n-k} F - 1}{\frac{(n-k+1) + (n-k-2)}{(k-1)(n-k)} F}$$

Waar "n" die aantal waarnemings is, "k" die aantal groepe en "F" die variansie verhouding is.

<sup>35</sup> In die geval van meer as twee onafhanklike groepe, word Cohen se d-waarde as volg bereken: "d" is die verskil tussen twee betrokke gemiddeldes gedeel deur die vierkantswortel van die gemiddelde kwadratiese fout.

dat volgehoue verhoudingsbou en lewering van kwaliteit interne klantediens op lang termyn tot mededingende voordeel lei. Baker (2000:36, 252) sê die kuns van mededingende voordeelverkryging is om deur buitengewone interne klantediens dit moeilik dupliseerbaar vir mededingers te maak.

Kilmann (1994:xi–xii) voeg by dat ondernemings 'n verskil in die lewe van interne en eksterne klante kan maak deur die manier waarop daar in hulle behoeftes voorsien word. Effektiewe interne klantediens wat lei tot uitstekende eksterne klantediens, kan 'n dramatiese verskil in die lewenskwaliteit van hierdie individue maak.

Irons (1994:98–99) sê ondernemings het dikwels 'n probleem gehad met interne bemarking omdat hulle gevoel het personeel moenie die fokus wees nie, maar die eksterne klant. Balans moet gevind word tussen die vergemakliking van personeel se werksomstandighede en die uiteindelijke eksterne verbruiker se behoeftebevrediging. Interne klantediens moet egter effektief wees om eksterne klantediens moontlik te maak. Interne bemarkingspogings dui op belangstelling in personeel, wat weer 'n positiewe uitwerking op produktiwiteit en personeelopoffering het.

Die empiriese bevindinge oor interne klantediens by versekeringsondernemings is ook in hierdie hoofstuk bespreek. Dit het getoon dat:

- Die respondente van die kleiner ondernemings aansienlik positiewer voel oor die interne klantediens wat hulle ontvang as die mediumgroot ondernemings se respondente; en
- Dat hierdie tendens net soos by die interne prosesse ook moontlik toegeskryf kan word aan die lompheid van die groter ondernemings se interne prosesse en dienste.

Vervolgens word verdere relevante afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van interne bemarking in hoofstuk 9 gemaak.

## **Hoofstuk 9: Samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings**

### **9.1 Samevatting**

Die doel van die studie was om elemente van interne bemarking by geselekteerde versekeringsondernemings te bestudeer. Om die doelstelling te bereik, is spesifieke doelwitte gestel. 'n Manier waarop interne bemarking aangepak kan word, is in die studie bespreek.

Ter inleiding is enkele relevante begrippe verduidelik. Agtergrondinligting oor bemarking, die bemarkingskonsep, bemarkingsomgewing en verhoudingsbemarking is gegee. Die sisteembenadering en 'n sintese van interne bemarking is getoon.

Vervolgens is die doel van interne bemarking bespreek, naamlik om personeel te motiveer en die ondernemingsvisie aan personeel te bemark. So ook is die voordele van interne bemarking getoon. Interne marknavorsing, interne marksegmentering en interne teikenmarkkeuse is bespreek. Hierdie aspekte van interne bemarking is by geselekteerde versekeringsondernemings ondersoek.

Nadat die interne bemarkingsmengsel opsommend verduidelik is, is die volgende doelwit bereik, naamlik navorsing oor die elemente van die interne produk by geselekteerde versekeringsondernemings. Interne produkelemente sluit in bestuursmeganismes, soos die onderneming se visie, missie, doel en strategie. Die interne omgewing, bestaande uit die ondernemingswaardes, beginsels en interne kultuur is ook deel hiervan. Bestuur se leierskapstyl, opleiding en ontwikkeling, werkerondersteuningsdienste en personeelvergoeding is ook deel van die interne produkelemente. Daar is getoon hoe hierdie produkelemente deel van die interne bemarkingsmengsel by die geselekteerde versekeringsondernemings uitmaak.

Met die interne produk in gedagte, is interne prys in oënskou geneem. Hierdie element van die interne bemarkingsmengsel is volgens personeelopofferings en -bydraes bespreek. Opperings is teen belonings opgeweeg. Interne pryselemente soos personeelverbintenis, -risiko's, spanning en werksdruk is bespreek. Tyd- en familie-opofferings en personeelverantwoordelikhede as interne pryselemente is getoon. Die empiriese studie het hierdie elemente by die geselekteerde versekeringsondernemings getoets.

Nadat interne prys en interne produk teen mekaar opgeweeg is, is die interne distribusie-elemente as die volgende element van die interne bemarkingsmengsel bespreek. Die interne distribusie-elemente sluit die soorte en keuse interne distribusiekanale en rolspelers in interne distribusie in. Hierna is fisiese interne distribusie as deel van die interne distribusie-elemente ter bereiking van die vierde doelwit van die studie bespreek. Bevindinge oor al hierdie elemente van interne distribusie is in die empiriese bespreking getoon.

Interne bemarkingskommunikasie, as volgende element van die interne bemarkingsmengsel, was aan die beurt. Hierby is ingesluit interne bemarkingskommunikasie-elemente bestaande uit advertensie, persoonlike verkope, verkoopspromosie en publisiteit. Daarna is die vereistes vir effektiewe interne bemarkingskommunikasie en bemarkingskommunikasieboodskappe bespreek. Hierdie elemente van interne bemarkingskommunikasie by die geselekteerde versekeringsondernemings getoets en die resultate is getoon.

Die ondersteunende interne prosesse van interne bemarking is vervolgens bespreek, met spesifieke verwysing na personeeldeelname, veranderingsbestuur, interne konflikbestuur, innovasie- en kreatiwiteitsprosesse. Die empiriese bevindinge oor hierdie element van interne bemarking is bespreek.

Laastens is interne klantediens as vereiste van interne bemarking gestel. Aspekte van interne klantediens soos 'n interne dienskultuur, totale kwaliteitbestuur en interne verhoudingsbestuur is bespreek. Die vereistes en beginsels van interne klantediens is bespreek en die voor- en nadele van 'n interne klantediensstrategie getoon. Die

empiriese bevindinge oor hierdie element van interne bemarking by die geselekteerde versekeringsondernemings is ook getoon.

Teen die agtergrond van die teoretiese beredenering, is die bevindinge van die empiriese ondersoek ontleed en in elke hoofstuk oor die relevante onderwerp bespreek. Die doel van die empiriese studie was om interne bemarking by die geselekteerde versekeringsondernemings te ondersoek. In elke hoofstuk is die relevante items van die vraelys verduidelik en aangetoon wat elke item spesifiek geëvalueer het.

Ses versekeringsondernemings is op ewekansige wyse uit die *Financial Mail* se Top 100 maatskappylys van 2001 gekies. Die ondernemings is genader om aan die studie deel te neem. Hiervolgens is twee groot, twee mediumgroot en twee klein ondernemings gekies. Een groot onderneming het geweier om deel te neem. Vervolgens is 'n verdere drie ondernemings ewekansig gekies, waarvan een klein onderneming bereid was om deel te neem. Die oorblywende groot onderneming was slegs bereid om die helfte van die vraelys te voltooi. Die vraelyste is in al 6 ondernemings aan al die personeel beskikbaar gestel.

Samevattend word gestel dat twee mediumgroot en drie klein ondernemings se respondente die hele vraelys voltooi het, terwyl die groot onderneming se respondente slegs die helfte voltooi het. Een van die klein ondernemings funksioneer as 'n afsonderlike maatskappy en word dus as klein geklassifiseer, maar het 'n moedermaatskappy wat as mediumgroot geklassifiseer word. Die onderskeie ondernemings met ooreenstemmende populasie en respondente word in tabel 9.1. getoon.

**Tabel 9.1: Ondernemings, populasie en respondente**

| Ondernemings | Populasie | Respondente | Kummulatiewe % van totale respondente |
|--------------|-----------|-------------|---------------------------------------|
| 1 +          | 40        | 23          | 11.73%                                |
| 2 ++         | 2000      | 22          | 22.95%                                |
| 3 ++         | 1200      | 27          | 36.73%                                |

|        |        |       |         |
|--------|--------|-------|---------|
| 4 +    | 100    | 38    | 56.12%  |
| 5 +    | 130    | 86    | 100.00% |
| Totaal | 3470   | 196   | -       |
| 6 +++  | 10 000 | 1 542 | n.v.t   |

+ klein onderneming

++ mediumgroot onderneming

+++ groot onderneming

Uit die resultate wat verkry is, is die a- en b-waardes gebruik in die berekening van die effekgroottes wat in tabelvorm gegee is. Die a-waardes dui op die mate waarin 'n item tans in die onderneming van toepassing is, terwyl die b-waardes dui op die mate waarin 'n item ideaal gesproke van toepassing behoort te wees. Die gemiddeldes, standaardafwykings en effekgroottes van al die respondente se response op die relevante items is in tabelvorm gegee.

Aangesien die meeste subskale se effekgrootteresultate 'n praktiese betekenisvolle effek aangedui het, is die  $\eta^2$ -waardes vir die verskillende subskale bereken. Die  $\eta^2$ -waarde is bereken om aan te toon of prakties beduidende verskille tussen die gemiddelde verskille van die vyf ondernemings bestaan. Die effekgroottes vir die onderskeie ondernemingskombinasies se gemiddelde verskille is daarna bereken. Ook hier is die d-waarde-afsnypunte gebruik om die effek van die verskillende ondernemingskombinasies aan te dui. Hierdie d-waardes is vervolgens volgens klein, matige en prakties betekenisvolle effek bespreek. 'n Vergelyking is ook getref tussen klein en mediumgroot ondernemings, indien van toepassing.

Na aanleiding van die teoretiese en empiriese ondersoek, word enkele gevolgtrekkings nou bespreek. Die groot onderneming waar respondente slegs die helfte van die vraelys voltooi het, se bevindinge oor interne bemerking word ook getoon. 'n Vergelyking tussen die onderskeie grootte ondernemings word ook getref. In die lig van die gevolgtrekkings van die studie, word sekere aanbevelings gemaak.

## 9.2 Gevolgtrekkings

Uit die teoretiese bespreking is spesifieke onderwerpe in die empiriese studie ondersoek. So kon bepaal word of die onderskeie ondernemings sekere elemente van interne bemarking toepas. Hiervolgens word spesifieke gevolgtrekkings ten opsigte van die geselekteerde versekeringsondernemings aangedui.

Ter aanvang word die bevindinge oor interne bemarking by die een groot onderneming bespreek. Hierdie onderneming was net bereid dat sy personeel die helfte van die vraelys voltooi deurdat respondente slegs aangedui het hoe hulle tans oor die items voel. Die ideale toestand met betrekking tot die items is nie aangetoon nie. Dit beteken dat die resultate nie in vergelyking met die ander ondernemings in die onderskeie hoofstukke bespreek kon word nie.

'n Vergelyking word getref tussen hoe die klein, mediumgroot en groot onderneming se respondente tans voel oor die relevante subskale. Tabel 9.2 toon die effekgroottes van response vir die verskillende subskale van die onderskeie ondernemingskombinasies. Dit is bereken op slegs die *a*-waardes in die vraelys. Die gevolgtrekkings uit hierdie berekenings word opsommend in afdeling 9.2.1 getoon.

Vir die doel van die hoofstuk word daar slegs gekyk na prakties betekenisvolheid en nie na die klein en matige effekte nie. Vir die subskale interne klantediens en interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse word daar nie 'n vergelyking getref nie aangesien respondente van die groot onderneming nie al die items in hierdie subskale beantwoord het nie.

Hierna word die verskillende interne bemarkingselemente se gevolgtrekkings uit die empiriese resultate afsonderlik in afdeling 9.2.2–9.2.9 bespreek. Ter verduideliking van hierdie bespreking toon tabel 9.3 die  $\eta^2$ -waardes van die verskillende afdelings aan. Ten slotte word samevattende gevolgtrekkings gemaak.

**Tabel 9.2: Effekgroottes van response vir die verskillende subskale van die onderskeie ondernemingkombinasies**

| Subskale: | Interne produkelemente |               |             |          | Interne prys-elemente | Interne distribusie-elemente |           | Bemerkings-kommunikasie | Interne prosesse |
|-----------|------------------------|---------------|-------------|----------|-----------------------|------------------------------|-----------|-------------------------|------------------|
|           | 3.3.1–3.3.2.1          | 3.3.2.2–3.3.3 | 3.3.4–3.3.5 | 3.3.6    |                       | 5.3.1–5.3.2                  | 5.3.3–5.4 |                         |                  |
| 1-2       | 0.415*                 | 0.240*        | 0.326*      | 0.237*   | 0.932***              | 0.016*                       | 0.521**   | 0.303*                  | 0.344*           |
| 1-3       | 0.305*                 | 0.246*        | 0.117*      | 0.384*   | 0.592**               | 0.213*                       | 0.757**   | 0.509**                 | 0.123*           |
| 1-4       | 0.248*                 | 0.188*        | 0.211*      | 0.238*   | 0.308*                | 0.474*                       | 0.263*    | 0.298*                  | 0.010*           |
| 1-5       | 1.336***               | 0.749**       | 1.026***    | 0.599**  | 1.096***              | 1.254***                     | 1.716***  | 1.851***                | 1.476***         |
| 1-6       | 0.478*                 | 0.065*        | 0.115*      | 0.194*   | 1.692***              | 0.533**                      | 1.199***  | 0.830***                | 1.903***         |
| 2-3       | 0.110*                 | 0.006*        | 0.209*      | 0.147*   | 0.339*                | 0.229*                       | 0.235*    | 0.206*                  | 0.221*           |
| 2-4       | 0.166*                 | 0.428*        | 0.537**     | 0.002*   | 0.622**               | 0.458*                       | 0.785**   | 0.005*                  | 0.354*           |
| 2-5       | 0.921***               | 0.509**       | 0.700**     | 0.836*** | 0.166*                | 1.270***                     | 1.195***  | 1.548***                | 1.132***         |
| 2-6       | 0.063*                 | 0.175*        | 0.211*      | 0.043*   | 0.762**               | 0.550**                      | 0.678**   | 0.527**                 | 1.559***         |
| 3-4       | 0.056*                 | 0.434*        | 0.328*      | 0.146*   | 0.283*                | 0.687**                      | 1.020***  | 0.211*                  | 0.133*           |
| 3-5       | 1.031***               | 0.503**       | 0.909***    | 0.983*** | 0.504**               | 1.041***                     | 0.959***  | 1.342***                | 1.353***         |
| 3-6       | 0.173*                 | 0.182*        | 0.002*      | 0.190*   | 1.101***              | 0.321*                       | 0.443*    | 0.320*                  | 1.780***         |
| 4-5       | 1.088***               | 0.937***      | 1.237***    | 0.837*** | 0.787**               | 1.278***                     | 1.980***  | 1.553***                | 1.486***         |
| 4-6       | 0.230*                 | 0.253*        | 0.326*      | 0.045*   | 2.558***              | 1.008***                     | 1.423***  | 0.532**                 | 1.913***         |
| 5-6       | 0.858***               | 0.685**       | 0.911*      | 0.793**  | 0.596**               | 0.720**                      | 0.517**   | 1.021***                | 0.427*           |

\* d=0.2 dui op 'n klein effek

\*\* d=0.5 dui op 'n matige effek

\*\*\* d≥0.8 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

### 9.2.1 Gevolgtrekkings oor interne bemerking by al ses die ondernemings

Aangesien onderneming 6 se respondente slegs aangetoon het hoe hulle tans oor die subskale voel, word hierdie resultate eers afsonderlik bespreek. Die groot onderneming se vraelys het uit Likert-tipe items bestaan waarop respondente slegs

moes toon hoe korrek die items met betrekking tot hulle huidige omstandighede is.

Die indeling van die vraelys is as volg:

1. Stem glad nie saam nie (die respondent se siening is ononderhandelbaar);
2. Stem nie saam nie (die respondent se siening kan dalk nog verander);
3. Stem saam (die respondent se siening kan verander); en
4. Stem volkome saam (dit kan nie anders nie).

- **Gevolgtrekkings oor die interne produkelemente (3.3.1-3.3.6)**

Soos in tabel 9.2 aangedui is byna al die die kombinasies met onderneming 5 se d-waardes groot en dui dit op 'n prakties betekenisvolle effek. Die interne produk se subskale het onderskeidelik gehandel oor die interne bestuursmeganismes, kultuur en leierskapstyl, opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste en personeelvergoeding. Die gevolgtrekking kan gemaak word dat al ses die ondernemings se interne produk aandag nodig het, maar dat onderneming 5 meer werk nodig het in hierdie verband.

- **Gevolgtrekkings oor die interne pryselemente (4.3-4.4)**

Die afleiding word gemaak dat die groot onderneming se respondente minder ontevrede is oor die meeste elemente van die interne produk in vergelyking met byvoorbeeld onderneming 5. Ten opsigte van die interne pryselemente is onderneming 6 egter die enigste onderneming wat 'n groot d-waarde toon in kombinasie met al vyf die ander ondernemings. Die afleiding kan gevolglik gemaak word dat ten spyte daarvan dat die onderneming se interne produk meer aanvaarbaar is, is die respondente ook meer ontevrede oor die interne prys wat daarvoor betaal moet word. Dit wil verder voorkom asof ondernemings 2, 3 en 5 se respondente geneig is om minder te verskil, terwyl ondernemings 1 en 4 se respondente weer dieselfde voel.

- **Gevolgtrekkings oor die interne distribusie-elemente (5.3-5.4)**

Die meeste van die ondernemingkombinasies met onderneming 6 toon 'n matige tot groot effek ten opsigte van die interne distribusie-elemente. So ook toon kombinasies met onderneming 5 meestal 'n groot en prakties betekenisvolle effek. Die afleiding kan gemaak word dat hierdie onderneming se respondente oor hierdie gedeelte besonder ontevrede voel. Die gevolgtrekking kan verder gemaak word dat onderneming 6 se respondente minder ontevrede is oor die onderneming se interne distribusie as die klein en mediumgroot ondernemings.

- **Gevolgtrekkings oor die interne bemarkingskommunikasie-elemente (6.3-6.5)**

Ook uit hierdie subskaal is getoon dat onderneming 5 en 6 se respondente verskil van die ander ondernemings se respondente. Al die kombinasies met onderneming 5 toon d-waardes wat prakties betekenisvol is. Die afleiding kan gemaak word dat hierdie onderneming se respondente tans meer ontevrede is met die interne bemarkingspogings as die ander ondernemings. Dit is egter opvallend om te sien dat wanneer die respondente se ideale waardes of b-waardes in aanmerking geneem word, dat onderneming 5 nie tot so 'n mate uitstaan nie (sien 9.2.6). Die afleiding kan gevolglik gemaak word dat die respondente moontlik onseker is oor wat die ideale omstandighede behoort te wees.

- **Gevolgtrekkings oor die interne prosesse (7.2-7.7)**

Ook in hierdie subskaal is aangetoon dat die ondernemingkombinasies met ondernemings 5 en 6 groot en prakties betekenisvolle d-waardes lewer. Die afleiding kan gevolglik gemaak word dat die interne prosesse by die klein en mediumgrootte ondernemings positiewer ervaar word as by die groot onderneming (uitsluitend onderneming 5).

- **Gevolgtrekkings oor die interne klantediens (8.2-8.7)**

Dit is interessant dat die groter ondernemings die meer “beheerbare” elemente van interne bemarking soos interne produk en interne bemarkingskommunikasie positiewer ervaar as die kleiner ondernemings. Die ander elemente van interne bemarking wat ook effektief bestuur moet word, soos interne prys en interne distribusie, vaar egter aansienlik slegter by die groot onderneming. So ook is die interne prosesse en interne klantediens by die groot onderneming selfs 'n groter probleem as by die klein en mediumgroot ondernemings.

Vervolgens word die relevante gevolgtrekkings oor die elemente van interne bemarking by geselekteerde mediumgroot en klein versekeringsondernemings gemaak. Hierna word die gepaste aanbevelings oor hierdie elemente gedoen.

### **9.2.2 Gevolgtrekkings oor interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse by geselekteerde mediumgroot en klein versekeringsondernemings**

In die subskaal wat interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse getoets het, is al vyf klein en mediumgroot ondernemings se  $d$ -waardes bo 0.8 wat op 'n prakties betekenisvolle effek dui (sien afdeling 1.5.2). So ook is hierdie afdeling se  $\eta^2$ -waarde 0.12 wat dui op matige tot groot verskille tussen die gemiddelde verskille wat die respondente aangetoon het (sien tabel 9.3).

Die gevolgtrekking is dat ondernemings 1, 3 en 4 se respondente neig om ewe ontevrede te voel oor interne marksegmentering, teikenmarkkeuse en marknavorsing. Hierteenoor lyk dit asof ondernemings 2 en 5 se personeel meer ontevrede hieroor voel as die ander drie ondernemings. Daar is nie 'n tendens by die klein en mediumgroot ondernemings te bespeur nie. Onderneming 2 is mediumgroot en onderneming 5 is klein (sien tabel 9.4).

Die gevolgtrekking is samevattend dat al die respondente ontevrede is met hulle ondernemings se pogings in interne marknavorsing, interne teikenmarkkeuse en interne marksegmentering. Ondernemings 2 en 5 se respondente voel die sterkste oor hierdie afdeling se items.

### **9.2.3 Gevolgtrekkings oor die interne produkelemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

In die subskale wat interne produkelemente getoets het, toon die empiriese resultate dat al vyf klein en mediumgroot ondernemings se  $d$ -waardes bo 0.8 is wat op 'n prakties betekenisvolle effek dui (sien afdeling 1.5.2). So ook is die interne produkelement se  $\eta^2$ -waardes onderskeidelik 0.1, 0.03, 0.06 en 0.01. Dit dui op klein verskille tussen die gemiddelde verskille wat die respondente met betrekking tot interne produkelemente aangetoon het. Dit sluit die afdeling oor opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste uit, wat 'n  $\eta^2$ -waarde van 0.06 toon. Dit dui op 'n matige effek. Die gevolgtrekkings oor die onderskeie interne produkelemente word vervolgens afsonderlik gemaak.

- **Gevolgtrekkings oor die bestuursmeganismes**

Soos gestel, is daar nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen wat die klein en mediumgroot ondernemings se respondente voel oor die bestuursmeganismes as interne produk nie.

In afdeling 9.2.1 is getoon dat onderneming 5 se respondente besonder ontevrede is met dié gedeelte van die onderneming se interne produk (sien tabel 9.4). Die gevolgtrekking is dat al die respondente ontevrede is met die bestuursmeganismes, maar dat veral onderneming 5 se respondente tot 'n meerdere mate ontevrede is.

- **Gevolgtrekkings oor die interne kultuur en leierskapstyl**

Soos gestel, is daar 'n klein verskil van mening tussen die respondente oor hierdie afdeling se items. Ten spyte hiervan blyk dit dat onderneming 1 se respondente meer ontevrede voel oor die items as die ander ondernemings se respondente. So ook voel ondernemings 1 en 4 se respondente dieselfde oor die items. Onderneming 4 verskil egter nie van ondernemings 2, 3 en 5 nie. Beide ondernemings 1 en 4 kan as klein ondernemings gesien word (sien tabel 9.4).

In afdeling 9.2.1 is getoon dat die groot onderneming se respondente ook ontevrede is met hierdie gedeelte van die onderneming se interne produk. Ook hier is die gevolgtrekking dat al die geselekteerde versekeringsondernemings se respondente ontevrede is met hierdie element van die interne produk, maar dat onderneming 5 se respondente tot 'n meerdere mate ontevrede is.

- **Gevolgtrekkings oor opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste**

By hierdie afdeling is daar 'n matige verskil van mening tussen die onderskeie ondernemings se respondente oor die items. Onderneming 1 en 4 (veral onderneming 4) se respondente neig weer om matig van die ander ondernemings oor die ondernemings se opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste te verskil (sien tabel 9.4). Die gevolgtrekking is dat die meeste ondernemings se opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste nie na wense is nie.

- **Gevolgtrekkings oor personeelvergoeding**

Hier is daar 'n klein verskil van mening tussen die respondente oor die items. Onderneming 3 se respondente toon egter nie dieselfde mate van ontevredenheid oor personeelvergoeding in vergelyking met die ander mediumgroot en klein ondernemings se respondente nie. Onderneming 3 is 'n mediumgroot onderneming. Die ander klein en mediumgroot ondernemings is almal ewe ontevrede. Die groot onderneming se respondente toon egter dat hulle in vergelyking met die klein en mediumgroot ondernemings meer tevrede is.

Die gevolgtrekking is dat die groot onderneming beter vergoedingspakkette aan personeel kan bied. So blyk dit ook dat die mediumgroot ondernemings se vergoedingspakkette moontlik ook beter is as dié van die klein ondernemings, wat verduidelik waarom onderneming 3 se personeel minder ontevrede is met hulle vergoeding. Ten spyte hiervan is respondente steeds nie naastenby tevrede met hulle vergoeding nie. 'n Gesamentlike d-waarde van 1.208 (ver bo die 0.8 afsnypunt vir praktiese betekenisvolheid) is bereken.

Uit die empiriese bevindinge oor die interne produk is die afleiding dat al ses ondernemings faal om 'n gepaste interne produk aan personeel beskikbaar te stel. Die gevolgtrekking is verder dat die groot onderneming beter daarin slaag om 'n relevante interne produk in vergelyking met die klein en mediumgroot ondernemings te produseer (sien tabel 9.4). Ten spyte hiervan is nie een van die groot onderneming se respondente tevrede met hulle interne produk nie en hierdie aspek van die interne bemerkingsmengsel verdien aandag.

#### **9.2.4 Gevolgtrekkings oor die interne pryselemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

In die subskaal wat die interne pryselemente getoets het, is slegs onderneming 2 se d-waarde groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items tans op die onderneming van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees (sien afdeling 1.5.2). So ook is hierdie afdeling se  $\eta^2$ -waarde 0.09 wat aandui dat daar matige verskille is tussen die gemiddelde verskille wat die respondente aangetoon het (sien tabel 9.3).

Die gevolgtrekking is dat die respondente nie besonder ontevrede is met die interne prys wat hulle betaal nie. Dit sluit onderneming 2 en onderneming 6 (groot onderneming) se respondente uit (sien afdeling 9.2.1).

Onderneming 2 is 'n mediumgroot onderneming. Aangesien die groot onderneming se respondente ook besonder negatief oor interne prys voel, is dit moontlik dat kleiner ondernemings meer moeite doen om personeel positiewer te laat voel oor interne prys. Dit is ook interessant dat die groot onderneming se personeel moontlik beter vergoed word, maar meer voel dat dit nie die moeite werd is nie (sien tabel 9.4).

'n Verdere gevolgtrekking is dat personeel moontlik voel dat werk in Suid-Afrika skaars is. Hulle is dus bereid om meer te "betaal" as wat die interne produk "werd" is. Dit kan verduidelik waarom interne prys se empiriese bevindinge minder negatief is in vergelyking met die ander elemente van interne bemerking. Dit is ook interessant dat die hoofkantore van die twee ondernemings wie se respondente die minste tevrede is met die interne prys albei in die Wes-Kaap is. Dit kan op 'n verskil in werkskultuur of werksgesindheid van die verskillende provinsies dui.

#### **9.2.5 Gevolgtrekkings oor die interne distribusie-elemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

In die subskale wat interne distribusie getoets het, is die totaal van die klein en mediumgroot ondernemings se  $d$ -waardes bo 0.8 wat op 'n prakties betekenisvolle effek dui (sien afdeling 1.5.2). So ook is hierdie afdeling se  $\eta^2$ -waardes 0.01 en 0.02 wat dui op klein verskille tussen die gemiddelde verskille wat die respondente aangetoon het (sien tabel 9.3). Die gevolgtrekkings oor die onderskeie interne distribusie-elemente word afsonderlik gemaak.

- **Gevolgtrekkings oor die soorte en keuse van interne distribusiekanale**

Soos gestel, is daar nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen respondente oor hierdie afdeling se items nie. Die gevolgtrekking is dat respondente neig om dieselfde mate van ontevredenheid oor die soort en keuse van interne distribusiekanale te hê. Slegs ondernemingskombinasie 1–2 verskil matig hieroor.

So ook is in afdeling 9.2.1 getoon dat die groot onderneming se respondente meer ontevrede oor hierdie aspek van die interne distribusie-elemente is.

Die gevolgtrekking is dat al die respondente oor die algemeen ewe ontevrede voel oor die soort en keuse van interne distribusiekanale (sien tabel 9.4).

- **Gevolgtrekkings oor die rolspelers in interne distribusie en fisiese interne distribusie**

Ook hier is daar nie 'n prakties betekenisvolle verskil tussen respondente oor hierdie afdeling se items nie. Die gevolgtrekking is dat respondente neig om dieselfde mate van ontevredenheid oor die rolspelers in interne distribusie en fisiese interne distribusie te hê.

Weereens verskil ondernemingskombinasie 1–2 en -kombinasie 1–3 hiervan. Uit hierdie kombinasies is onderneming 1 'n klein onderneming, en ondernemings 2 en 3 albei mediumgroot ondernemings. Onderneming 1 is ook die enigste onderneming met 'n d-waarde kleiner as 0.8. Die afleiding is dus dat onderneming 1 se respondente minder ontevrede is met die manier waarop interne distribusie in die onderneming plaasvind.

'n Verdere gevolgtrekking is dat interne distribusie by die kleiner onderneming moontlik nie so 'n probleem as by die groter ondernemings is nie. Hierdie gevolgtrekking word bevestig deurdat onderneming 6 (die groot onderneming) se respondente meer ontevrede in vergelyking met die mediumgroot en klein ondernemings is (sien tabel 9.4).

Die gevolgtrekking is ook dat hierdie element van die interne bemarkingsmengsel 'n groter uitdaging vir mediumgroot en groot ondernemings is as vir kleiner ondernemings. Groot en mediumgroot ondernemings se interne distribusie-elemente word moontlik lomp as gevolg van die aantal personeel wat deel is van die interne distribusiekanaal en nie effektief benut en bestuur word nie.

### **9.2.6 Gevolgtrekkings oor interne bemarkingskommunikasie-elemente by geselekteerde versekeringsondernemings**

Die interne bemarkingskommunikasie-elemente is getoets. Al die d-waardes van die klein en mediumgroot ondernemings is bo 0.8 wat op 'n prakties betekenisvolle effek dui (sien afdeling 1.5.2). So ook is hierdie afdeling se  $\eta^2$ -waarde 0.02 wat dui op klein verskille tussen die gemiddelde verskille wat respondente aangetoon het (sien tabel 9.3).

Die gevolgtrekking is dat onderneming 1 se respondente voel die interne bemarkingskommunikasie is beter as wat die ander respondente dit ervaar. Die groot onderneming se respondente is effens positiewer oor die elemente van interne bemarkingskommunikasie as die klein en mediumgroot ondernemings se respondente. Daar is egter 'n baie klein verskil tussen die gemiddeld waardes. Onderneming 1 is 'n besonder klein onderneming in vergelyking met die ander ondernemings (sien tabel 9.4) en dit verduidelik moontlik waarom die interne bemarkingskommunikasie minder negatief ervaar word. Ten spyte hiervan kan al ses ondernemings baat by verbeterings in interne bemarkingskommunikasie.

### **9.2.7 Gevolgtrekkings oor interne prosesse by geselekteerde versekeringsondernemings**

Hierdie subskaal het interne proseselemente as deel van interne bemarking getoets. Slegs ondernemings 2 en 4 se d-waardes is groter as 0.8. Dit dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items tans op die ondernemings van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees. Ondernemings 3 en 5 toon d-waardes wat 'n matige effek toon en onderneming 1 'n klein effek. Die totaal van die d-waarde is ook net-net onder 0.8 wat op 'n prakties betekenisvolle effek vir die totale responsgroep dui (sien afdeling 1.5.2). Hierdie afdeling se  $\eta^2$ -waarde is 0.07 wat dui op matige verskille tussen die gemiddelde verskille wat respondente aangetoon het (sien tabel 9.3).

Die gevolgtrekking is dat ondernemings 2 en 4 se respondente die manier waarop die interne prosesse in die ondernemings bestuur word nie na wense ervaar nie. Hiervolgens toon onderneming 2 se respondente in vergelyking met die ander ondernemings (1, 3 en 5) se respondente die grootste verskil in mening. Ondernemings 2 en 4 is onder meer mediumgroot en klein ondernemings, waarvan onderneming 4 'n filiaal van 'n mediumgroot onderneming is en moontlik sy interne prosesse deel (sien tabel 9.4).

Dit is ook opvallend dat die oorblywende twee klein ondernemings (1 en 5) se d-waardes onder 0.8 is en dus nie 'n prakties betekenisvolle effek toon nie. Die afleiding is verder dat kleiner ondernemings neig om minder lomp te wees, wat op meer effektiewe interne prosesse kan dui. Hierdie gevolgtrekking word ondersteun deur die groot onderneming se negatiewer gemiddelde waarde in vergelyking met die mediumgroot en klein ondernemings.

### **9.2.8 Gevolgtrekkings oor interne klantediens by geselekteerde versekeringsondernemings**

Hierdie subskaal het interne klantedienselemente as deel van interne bemerking getoets. Slegs onderneming 4 se d-waarde is groter as 0.8 wat dui op 'n prakties betekenisvolle effek tussen die mate waarin die items tans op die onderneming van toepassing is en die ideale mate waarin hulle van toepassing behoort te wees. So ook word gestel dat ondernemings 2 en 3 met d-waardes van onderskeidelik 0.749 en 0.754 naby aan die 0.8 grens vir prakties betekenisvolheid lê (sien afdeling 1.5.2). Ondernemings 1 en 5 se d-waardes dui albei op 'n klein effek. Hierdie afdeling se  $\eta^2$ -waarde is 0.13 wat dui op matige tot groot verskille tussen die gemiddelde verskille wat respondente aangetoon het (sien tabel 9.3).

In hierdie afdeling is die afleiding dat ondernemings 2, 3 en 4 se respondente tot 'n groot mate dieselfde mate van ontevredenheid oor interne klantediens toon. So ook is afgelei dat ondernemings 1 en 5 se respondente tot 'n groot mate tevrede met die interne klantediens wat hulle ontvang. Beide ondernemings 1 en 5 is klein. Die

enigste ander klein onderneming (4) is deel van 'n mediumgroot moedermaatskappy en hulle deel interne klantediens en strukture. Onderneming 4 se ondersteunende prosesse en interne dienste is dus gelyk aan 'n mediumgroot onderneming s'n (sien tabel 9.4).

Die gevolgtrekking is dat die kleiner ondernemings se respondente aansienlik positiewer voel oor die interne klantediens wat hulle ontvang as die mediumgroot ondernemings se respondente. Weereens ondersteun die resultate van die groot onderneming se empiriese bevindinge hierdie gevolgtrekking. Ook hier toon die groot onderneming se respondente 'n meer ontevrede respons ten opsigte van interne klantediensverskaffing.

Ten slotte word gestel dat die klein ondernemings neig om tot 'n meerdere mate die interne bemarkingselemente toe te pas. Dit is egter opvallend dat onderneming 5 se respondente aansienlik meer ontevrede is as die ander klein ondernemings oor dié onderneming se interne bemarkingspoging. Hoewel dit blyk dat die groter ondernemings se respondente die interne produkelemente en interne bemarkingskommunikasie-elemente positiewer ervaar as die kleiner ondernemings, vergoed dit nie vir die ander tekortkominge nie.

**Tabel 9.3: Onderskeie subskale se  $\eta^2$ -waardes**

| Afdeling      | Subskaal  | $\eta^2$ -waardes |
|---------------|---|-------------------|
| 2.3–2.5       | Interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse                | 0.12**            |
| 3.3.1–3.3.2.1 | Bestuursmeganismes en ondernemingswaardes en –beginsels                   | 0.01*             |
| 3.3.2.2–3.3.3 | Interne kultuur en leierskapstyl  | 0.03*             |
| 3.3.4–3.3.5   | Opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste                          | 0.06**            |
| 3.3.6         | Personeelvergoeding   | 0.01*             |
| 4.3-4.4       | Interne pryselemente  | 0.09**            |
| 5.3.1–5.3.2   | Soorte en keuse van interne distribusiekanaal                             | 0.01*             |
| 5.3.3–5.4     | Rolspelers in interne distribusie en fisiese interne distribusie-elemente | 0.02*             |
| 6.3-6.5.2     | Interne bemarkingskommunikasie-elemente                                   | 0.02*             |
| 7.2-7.7.2.2   | Interne prosesse  | 0.07**            |
| 8.3-8.7.3     | Interne klantediens   | 0.13**            |

- $\eta^2$ -waarde = 0.01 dui op 'n klein effek
- \*\*  $\eta^2$ -waarde = 0.06 dui op 'n matige effek
- \*\*\*  $\eta^2$ -waarde = 0.14 dui op 'n groot effek en is ook prakties betekenisvol

**Tabel 9.4: Vergelyking van gevolgtrekkings van klein, mediumgroot en groot ondernemings vir die onderskeie subskale**

| <b>Subskaal</b>  | <b>Klein ondernemings (1, 4 en 5)</b>  | <b>Mediumgroot ondernemings (2 en 3)</b>                | <b>Groot onderneming (6)</b>                   |
|--|--|---|--|
| Interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse | Onderneming 5 se respondente is meer ontevrede.  | Onderneming 2 se respondente is meer ontevrede.         | Nie in die studie bepaal nie.                  |
| Interne produk: bestuursmeganismes                         | Al die respondente is besonder ontevrede.  | Al die respondente is besonder ontevrede.               | Respondente voel nie so ontevrede hieroor nie. |
| Interne produk: kultuur en leierskapstyl                   | Ondernemings 1 en 4 is meer ontevrede (veral onderneming 1).                                 | Respondente voel nie so sterk hieroor nie.              | Respondente voel nie so ontevrede hieroor nie. |
| Interne produk: opleiding en ontwikkeling                  | Ondernemings 1 en 4 is meer ontevrede (veral onderneming 4).                                 | Respondente voel nie so sterk hieroor nie.              | Respondente voel nie so ontevrede hieroor nie. |
| Interne produk: personeelvergoeding                        | Al die respondente is besonder ontevrede.  | Onderneming 3 se respondente is minder ontevrede.       | Respondente is minder ontevrede hieroor.       |
| Interne prys   | Respondente voel nie so sterk hieroor nie.   | Net onderneming 2 se respondente is besonder ontevrede. | Respondente is baie ontevrede.                 |
| Interne distribusie: soorte en keuse                       | Al die respondente is ontevrede.   | Al die respondente is ontevrede.                        | Respondente is meer ontevrede.                 |
| Interne distribusie: rolspelers en fisiese                 | Al die respondente is ontevrede.   | Respondente is meer ontevrede.                          | Respondente is meer ontevrede.                 |
| Interne bemarkings-kommunikasie                            | Onderneming 1 vaar beter as die ander.   | Al die respondente is ontevrede.                        | Respondente is minder ontevrede.               |
| Interne prosesse   | Onderneming 1 en 5 se respondente is minder ontevrede.                                       | Onderneming 2 se respondente is besonder ontevrede.     | Die onderneming vaar besonder swak.            |
| Interne klantediens  | Ondernemings 1 en 5 se respondente is minder ontevrede. Onderneming 4 s'n is meer ontevrede. | Respondente is besonder ontevrede.                      | Die groot onderneming vaar nie goed nie.       |

### 9.3 Aanbevelings

Na aanleiding van die gevolgtrekkings uit die empiriese bevindinge, word aanbevelings oor die elemente van interne bemarking vir die onderskeie ondernemings gemaak.

### **9.3.1 Aanbeveling oor interne marknavorsing, teikenmarkkeuse en marksegmentering**

Die aanbeveling is dat al ses ondernemings aandag aan interne marknavorsing, teikenmarkkeuse en marksegmentering moet gee. Soos die literatuur getoon het, is hierdie aspek van interne bemarking noodsaaklik vir die gepaste interne bemarkingsmengsel.

Dit lyk asof die tekort aan hierdie aspek van interne bemarking verband hou met die grootte van die onderneming. Ondernemings 2 en 5 is onderskeidelik mediumgroot en klein ondernemings, en respondente is besonder negatief hieroor. Die aanbeveling is dus dat hulle meer op die interne mark se behoeftes moet fokus voordat gepoog word om personeel te oortred om in die ondernemingsvisie in te koop. As die ondernemings nie hierdie aspek suksesvol realiseer nie, kan dit gebeur dat 'n interne produk verskaf word waarvoor daar nie 'n vraag is nie.

### **9.3.2 Aanbeveling oor die interne produkelemente**

Oor die algemeen word aanbeveel dat aangesien die interne produkelemente volgens respondente beter ontwikkel is by die groot onderneming, hierdie aspek by die klein en mediumgroot ondernemings meer aandag moet kry. Aanbevelings oor die onderskeie elemente word afsonderlik gemaak.

- **Aanbeveling oor die bestuursmeganismes**

Die groter ondernemings vaar beter, maar al ses ondernemings kan werk aan personeel se persepsie oor die bestuursmeganismes.

Hierdie element van die interne produk impliseer dat die kleiner ondernemings hulle visie, missie en doelstellings duideliker moet ontwikkel en aan personeel bekend moet stel. Dit blyk dat die groter ondernemings se respondente meer

bewus is van hierdie aspekte, maar ook hier moet personeel tot 'n meerdere mate in hierdie produkte inkoop.

- **Aanbeveling oor die interne kultuur en leierskapstyl**

Al ses ondernemings moet aan hierdie aspek van die interne produk werk. In besonder moet ondernemings 1 en 4 se bestuur op verbetering van die onderneming se interne kultuur fokus. 'n Meer gepaste deelnemende en motiverende leierskapstyl moet ook gekies word om die beste resultate te behaal. Ondernemings 1 en 4 is klein en om hierdie element van die interne produk te verander, behoort makliker te wees as by die groter ondernemings.

Dit beteken egter nie dat die groter ondernemings nie ruimte vir verbetering het nie. Die gevolgtrekking is dat ondernemings 1 en 4 besonder uitstaan ten opsigte van hierdie elemente. Die groter ondernemings se resultate is ver van aanvaarbaar. 'n Onderneming se leierskapstyl beïnvloed interne distribusiepogings, soos in afdeling 5.3.3 aangetoon is.

- **Aanbeveling oor opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste**

Ook hier was ondernemings 1 en 4 se respondente se mening meer ontevrede as die ander ondernemings s'n. Die aanbeveling is dat hoewel die kleiner ondernemings uiteindelik in die algemeen beter vaar ten opsigte van interne bemarking, dit essensieel is dat hierdie aspekte aandag kry. Opleiding en ontwikkeling van personeel om hulle bemarkingsgeoriënteerd te maak, is 'n meer beheerbare aspek van interne bemarking. Dit behoort dus nie vir hierdie ondernemings te moeilik te wees om die opleidings- en ontwikkelingspogings aansienlik te verbeter nie. Dieselfde geld vir die ondersteuningsdienste.

Weereens beteken dit nie dat die ander ondernemings nie ook hieraan aandag moet gee as deel van die interne bemarkingsmengsel nie. Opleiding en ontwikkeling is 'n langtermynoplossing vir die implementering van interne bemarking en moet daarom deurlopend gebruik word.

- **Aanbeveling oor die personeelvergoeding**

Al ses ondernemings se respondente is ontevrede met personeelvergoeding. Dit is egter interessant dat die respondente baie meer ontevrede is met die ander aspekte van interne bemarking. Ook hierdie element van die interne produk is 'n maklik beheerbare produk. Die ondernemings moet daarteen waak om te dink dat salarisverhogings outomaties personeel se persepsies sal verander. Dit is meer noodsaaklik dat personeel erkenning en respek kry vir die diens wat hulle lewer.

Ondernemings 3 en 6 se respondente is in vergelyking met die ander meer tevrede met personeelvergoeding. Die afleiding is dus dat hierdie ondernemings se salarispakkette moontlik markverwant is. Die aanbeveling is egter ook by hierdie ondernemings dat personeel “vergoed” moet voel. Bestuur moet bewustelik poog om personeel gewaardeerd te laat voel, eerder as om hulle net finansiëel te vergoed.

### **9.3.3 Aanbeveling oor die interne pryselemente**

Die meeste ondernemings se respondente is meer tevrede met die interne pryselemente. Aangesien dit kan dui op dankbaarheid vir die werkseleentheid, is bestuur in 'n bevoorregte posisie omdat so 'n persepsie nie noodwendig verander wil word nie. Personeel se gevoel oor interne prys in verhouding tot die ervaring van die interne produk moet egter verbeter. Soos duidelik uit die resultate blyk, pas interne produk en interne prys nie bymekaar nie. Respondente voel die interne produk is oor die algemeen “te duur”, maar betaal maar die prys daarvoor. Hulle vrees moontlik werkloosheid. Hierdie gesindheid is nie ideaal nie. Ondernemings moet eerder daaraan werk om personeel se samewerking vir die ontwikkeling van die interne produk te kry, soos om 'n gedeelde ondernemingsvisie te skep. Só sal personeel met oortuiging in die interne produk “inkoop”. Die gevoel dat die prys eintlik te duur is vir die produk wat verkry word, sal verdwyn.

Die ondernemings moet dus nie noodwendig fokus op die interne prys wat personeel betaal nie, aangesien dit hulle ingedoen of geberg kan laat voel. Die fokus moet eerder verskuif na die interne produk wat die interne prys of opofferings werd is. Ondernemings 2 en 6 veral moet meer aandag aan hierdie aspek van die interne bemarkingsmengsel gee om hulle personeel se persepsies te verander. By hierdie ondernemings is die gevoel dat die interne prys te hoog is selfs sterker, en dit moet doelbewus aandag geniet.

#### **9.3.4 Aanbeveling oor die interne distribusie-elemente**

Volgens die gevolgtrekkings oor die interne distribusie-elemente, is die aanbeveling dat die groot en mediumgroot ondernemings meer aandag hieraan moet skenk as die klein ondernemings. Hoewel die klein ondernemings se respondente ook ontevrede is oor hierdie aspek, is dit in 'n mindere mate.

- **Aanbeveling oor die soort en keuse van interne distribusiekanaal**

Aangesien die klein ondernemings se interne distribusiekanaal gewoonlik korter is, is dit vir hulle makliker om die interne bemarkingsboodskap en interne produkelemente te versprei. Daar is dus geen verskoning vir 'n swak interne distribusiepoging nie. Dit sal vir die kleiner ondernemings makliker wees om hierdie aspek vinnig te verbeter.

By die groot en mediumgroot ondernemings is hierdie aspek van die interne bemarkingspoging glad nie na wense nie. Hulle moet die effektiwiteit van hulle interne strukture ondersoek. Veral by die groot onderneming kan rigiditeit rondom hiërargiese struktuur die totale interne bemarkingspoging kelder. Om te verseker dat alle personeelvlakke in die verandering inkoop, moet topbestuur hierdie inisiatief aanvoer. Reëls en regulasies is nodig, maar nie ten koste van die onderneming se uiteindelijke verbruikers nie.

- **Aanbeveling oor die rolspelers en fisiese interne distribusie**

Ondernemings 1, 4 en 5 (klein ondernemings) ervaar hierdie aspek van interne bemaking minder problematies as ondernemings 2 en 3. Onderneming 6 se respondente is ook meer ontevrede hieroor as die ander. Ook hierdie aspek van die interne distribusiepoging vereis by die groot en mediumgroot ondernemings dringende aandag. Dit help nie die interne produk is vir personeel aanvaarbaar, maar weens swak interne distribusie kan hulle nie werklik die voordeel daarvan ervaar nie.

Die aanbeveling is dus dat die kleiner ondernemings hierdie aspek van die interne bemakingspoging moet opskerp, en dat die mediumgroot en groot ondernemings dringender hieraan aandag moet skenk.

### **9.3.5 Aanbeveling oor die interne bemakingskommunikasie-elemente**

Interne bemakingskommunikasie-elemente kan makliker beheer word as die ander elemente. 'n Swak interne bemakingskommunikasiepoging is onverskoonbaar. Al ses ondernemings kan baat by verbeterings in hierdie interne pogings.

Ondernemings 1 en 6 se respondente is positiewer hieroor as die ander. Die rede is moontlik omdat die groot onderneming (6) se strukture vir interne bemakingskommunikasie op hulle plek is. Hierdie onderneming het ook beter gevaar met die ander meer "beheerbare" elemente van interne bemaking, soos die interne produkelemente. Hierteenoor is sy resultaat oor interne prys en distribusie swakker. Die bevinding is dat onderneming 6 dalk die regte boodskap oordra, maar dat personeel glad nie daarin inkoop nie. Samevattend word gestel dat ondanks 'n beter interne produk en bemakingskommunikasiepogings, onderneming 6 se respondente bestuur nie vertrou nie. Die aanbeveling is dat hierdie aspek slegs sal verbeter met konstante optrede wat getuig van integriteit. Daarna sal personeel werklik in die ondernemingsvisie inkoop.

Wat betref klein onderneming 1, is interne bemarkingskommunikasie moontlik beter danksy die grootte van die onderneming. Vir hierdie onderneming is dit dus maklik om te werk aan die interne produk en om hierdie konsepte met sukses aan personeel te kommunikeer.

### **9.3.6 Aanbeveling oor die interne prosesse**

Die mediumgroot en groot ondernemings se respondente is meer ontevrede met die interne prosesse. Die aanbeveling is dus dat die groter ondernemings baie meer aandag aan interne prosesse moet skenk as die kleiner ondernemings. Omdat hierdie aspek van interne bemarking die hele bemarkingspoging kan kelder, moet hierdie ondernemings nie agter die grootte van die onderneming skuil nie.

Ondernemings 1 en 5 se respondente is positiewer oor die interne prosesse wat beteken dat hierdie element van interne bemarking minder aandag hoef te geniet. Weereens beteken dit nie dat hierdie ondernemings nie ook hieraan moet werk nie. Die klein ondernemings kan hierdie aspek van interne bemarking maklik verfyn en vinnig beter resultate behaal.

So ook behoort onderneming 4 nie onder die moedermaatskappy se onbevredigende interne prosesse te ly nie. Daar kan by hierdie onderneming gekyk word na die moontlike skeiding van die interne prosesse sodat onderneming 4 die voordeel van sy grootte kan geniet.

### **9.3.7 Aanbeveling oor interne klantediens**

By interne klantediens ly onderneming 4 ook onder die moedermaatskappy se swak interne klantediens. Die aanbeveling is dat ondersoek moet word of hierdie klein onderneming sy eie interne klantediensstrategie kan saamstel en afsonderlik kan funksioneer.

Die groter ondernemings moet meer aandag aan klantediens skenk as die kleineres. Ondernemings 1 en 5 se respondente is minder ontevrede met interne klantediens, hoewel dit ook aandag verdien. Wat interne klantediens betref, is dit vir hierdie ondernemings makliker om dit op te skerp.

Ondernemings 2, 3 en 6 het 'n groot probleem met interne klantediens. Swak interne klantediens lei tot swak eksterne klantediens, wat uiteindelik ondernemingswins kan beïnvloed. Hulle moet daadwerklik poog om hulle interne klantediens te verbeter. Dit sal ook die interne klimaat en personeel se gesindheid verbeter en die houdingsverandering sal na die eksterne klante oorvloei en tot beter winste lei.

### **9.3.8 Samevattende aanbeveling ten opsigte van interne bemaking**

Samevattend word gestel dat die klein ondernemings se interne produkelemente volgens hulle respondente nie op dieselfde standaard is nie, hoewel hulle in vergelyking met die mediumgroot en groot ondernemings tot 'n meerdere mate daarin slaag om die ander elemente van interne bemaking toe te pas. Dit beteken nie dat hierdie ondernemings nie heelwat verbetering ten opsigte van al die interne bemakings-elemente kan toon nie. Onderneming 5 sal harder hieraan moet werk as die ander twee klein ondernemings. 'n Weldeurdagte interne bemakingspoging sal vir al drie hierdie ondernemings van groot waarde wees. Die interne bemakingspoging moet goed gebalanseerd wees, en veral fokus op die ontwikkeling van 'n gepaste interne produk.

Die mediumgroot en groot ondernemings se grootste fokus vir verbetering van die interne bemakingspogings moet die interne distribusie-elemente, prosesse en klantediens wees. Weereens beteken dit nie dat die ander elemente nie aandag vereis nie. Volgens die respondente presteer die mediumgroot en groot ondernemings aansienlik swakker as die klein ondernemings. Die groot onderneming moet veral fokus op die mate waartoe hy met integriteit en eties optree.

**Tabel 9.5: Opsomming van aanbevelings vir klein, mediumgroot en groot ondernemings ten opsigte van die onderskeie afdelings**

| <b>Subskaal</b>  | <b>Klein ondernemings<br/>(1, 4 en 5)</b>                            | <b>Mediumgroot ondernemings<br/>(2 en 3)</b>           | <b>Groot onderneming<br/>(6)</b>              |
|--|--|--|---|
| Interne marknavorsing, marksegmentering en teikenmarkkeuse | Onderneming 5 moet meer hierop fokus.                                | Onderneming 2 moet meer hierop fokus.                  | Kan nie bepaal word nie.                      |
| Interne produk: bestuursmeganismes                         | Al drie moet 'n meer gepaste interne produk ontwikkel.               | Albei moet 'n meer gepaste interne produk ontwikkel.   | Word aangewend, maar kan verbeter.            |
| Interne produk: kultuur en leierskapstyl                   | Al drie moet 'n meer gepaste interne produk ontwikkel (veral nr. 1). | Albei moet 'n meer gepaste interne produk ontwikkel.   | Op hulle plek, maar kan verbeter.             |
| Interne produk: opleiding en ontwikkeling                  | Al drie moet 'n meer gepaste interne produk ontwikkel (veral nr. 4). | Albei moet 'n meer gepaste interne produk ontwikkel.   | Op hulle plek, maar kan verbeter.             |
| Interne produk: personeelvergoeding                        | Al drie moet hieraan werk.   | Onderneming 2 moet meer hieraan werk as onderneming 3. | Hoef nie te veel hierop te fokus nie.         |
| Interne prys   | Al drie kan hieraan werk.  | Albei moet hieraan werk, veral nr. 2.                  | Moet poog om personeelpersepsies te verander. |
| Interne distribusie: soorte en keuse                       | Al drie moet hieraan werk.   | Albei moet hieraan werk.                               | Moet meer hieraan moet werk.                  |
| Interne distribusie: rolspelers en fisiese                 | Al drie moet hieraan werk.   | Albei moet meer hieraan werk.                          | Moet meer hieraan werk.                       |
| Interne bemarkings-kommunikasie                            | Al drie moet hieraan werk (nr. 1 tot 'n mindere mate).               | Albei moet hieraan werk.                               | Hoef minder hieraan te werk.                  |
| Interne prosesse   | Al drie moet hieraan werk (nr. 4 aansienlik meer).                   | Albei moet hieraan werk.                               | Moet meer hieraan werk.                       |
| Interne klantediens  | Al drie moet hieraan werk (nr. 4 aansienlik meer).                   | Albei moet hieraan werk.                               | Moet meer hieraan werk.                       |

## 9.4 Slotopmerkings

Samevattend word gestel dat al ses ondernemings baie ruimte vir verbetering in interne bemarking het. Soos bespreek, kan die interne bemarkingsmengsel gebruik word as riglyn vir bestuur oor hoe interne bemarking effektief geïmplementeer en bestuur kan word. Die ondersteunende interne prosesse en interne klantediens moet egter ook op aanvaarbare vlakke wees om die interne bemarkingspoging te laat slaag.

Uit die empiriese bevindinge en aanbevelings is dit duidelik dat veral die groter ondernemings nie interne prosesse en interne klantediens as deel van interne bemarking onder die knie het nie. Dit blyk ook dat die mediumgroot en groot ondernemings aandag aan hulle interne produkelemente en bemarkingskommunikasie-elemente gee, maar nie werklik die ander aspekte van die interne bemarkingsmengsel oorweeg nie. Die verhouding wat daar gevolglik tussen interne prys en interne produk bestaan, dui daarop dat interne klante bereid is om te veel te betaal vir 'n interne produk waarmee hulle nie tevrede is nie.

Ten slotte word gestel dat die interne bemarkingspogings by al ses ondernemings nie suksesvol is nie, wat uiteindelik beteken dat eksterne klantbehoefte nie werklik in aanmerking geneem word nie. Dit beteken dus dat die ondernemings se wins daaronder ly en dat 'n verandering in die interne bemarkingspogings die winsmarge sal verbeter.

Die doel van die studie is dus bereik deurdat die elemente van interne bemarking by die geselekteerde versekeringsondernemings bestudeer is. Daar is verder in hierdie doel geslaag deur die bereiking van die individuele doelwitte soos gestel in afdeling 1.4.2. Dit is ook gedoen deurdat 'n raamwerk waarvolgens interne bemarking aangepak kan word, breedvoerig bespreek is en die mate waarin die geselekteerde versekeringsondernemings hierin slaag, getoon is.

## Bibliografie

- Adcock, D. 2000. *Marketing strategies for competitive advantage*. Chichester, VK: John Wiley.
- Allerton, H.E. 2000. Bad is as bad as bite. *Training & Development Journal*, 54(11): 16.
- Anastasi, A. 1988. *Chronbach's Alpha*. New York: Macmillan.
- Anderson, J.O. 1996. A marketing strategy for higher distance education. *MAI*, 34(03): 952.
- Ang, S. & Slaughter, S.A. 2001. Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professional on software development teams. *Mis Quarterly*, 25(3): 321–350.
- Anon. 1995. Creating a violence-free company culture. *Nation's business (NAB)*, 83(2):22.
- Anon. 2000. Millennium Top 10: Global Insurance Industry Outlook. *Deloitte Research (International)*, 1-24.
- Anon. 2003a. Visie en Strategie. *Sanlam Jaarverslag 2003*, 1-192.
- Anon. 2003b. Our mission and our aim. *Metropolitan Annual 2003 Report*, 1-168.
- Babbie, E., Mouton, J., Vorster, P. & Prozesky, B. 2001. *The practice of social research*. Suid-Afrikaanse uitgawe. Oxford: Oxford University Press.
- Baker, M.J. 2000. *Marketing strategy and management*. Derde uitgawe. Hampshire: Macmillan.

- Bearden, W.O., Ingram, T.N. & La Forge, R.W. 1995. *Marketing: principles and perspectives*. Boston, Mass. : Irwin.
- Belbin, R.M. 1997. *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bennett, J.L. 2000. Home alone: the new work rules. *Training & Development Journal*, 54(7): 57.
- Blanchard, K.H. & Bowles, S. 2001. *Big bucks: guidelines to becoming a millionaire*. Londen: Harper Collins Business.
- Bliss, J.S., Gouverneur, A.J. 1995. How much bang for your buck: measuring the value of marketing communication. *Journal of management consulting (JCS)*, 8(3):22-25.
- Bohlander, G.W., Snell, S. & Sherman, A. 2001. *Managing human resources*. Twaalfde uitgawe. Cincinnati: South-Western College Publications.
- Booyesen, L. 2000. Female managers: a very different kind of leader. *Management today*, 15(10): 34–38.
- Boyd, H.W., Walker, O.C. & Larreche, J-C. 1998. *Marketing management: a strategic approach with global orientation*. Boston, Mass. : Irwin.
- Brandstaetter, G. 1996. Organisation marketing. *DAI-C*, 57(03): 759.
- Brevis, T. & De Bruyn, H.E.C. Management information systems, in J. Kroon (red.). 1995. *General management*. Pretoria: Kagiso Tertiary.
- Bridgewater, S. & Egan, C. 2000. *International marketing relationships: profitable marketing relationships services*. New York: Palgrave Houndmills.

- Brown, S. 1998. *Postmodern marketing 2: Telling tales*. Londen: International Thomson Business Press.
- Browne, K. 1997. Moenie interne bemarking vergeet nie; Blywende beelde; Die baba het 'n geweer: bemarking en reklame. *Finansies & Tegniek*, 49(13), 4 April: 37.
- Bruhn, M. & Georgi, D. 2000. Information-based analysis of service quality gaps: managing service quality by internal marketing. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2): 105-125.
- Buttle, F. 1996. *Relationship marketing: theory and practice*. Londen: Paul Chapman.
- Cahill, D.J. 1995. The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4): 43-51.
- Cameron, B. 2003. Legal wrangle continues as inquiry into Fedsure ends. *Personal Finance*, 26 April:1.
- Cant, M.C., Strydom, J.W. & Jooste, C.J. (reds.) 1999. *Essentials of Marketing*. Kenwyn, Suid-Afrika: Juta.
- Caruana, A. & Calleya, P. 1998. The effect of internal marketing on organisational commitment. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2/3): 108-117.
- Ceserani, J. & Greatwood, 1995. *Innovation & Creativity*. Londen: Kogan Page.
- Chaston, I. 2000. *Entrepreneurial Marketing: competing by challenging conventions*. Hampshire: Macmillan Business.
- Chattopadhyay, S.P. 2001. Relationship marketing in an enterprise resource planning environment. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (2/3): 136-140.

- Chee, H & Harris, R. 1998. *Global marketing strategy*. Londen : Pitman.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. 2002. *Relationship marketing: Creating stakeholder value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clegg, B. & Birch, P. 1999. *Instant creativity*. Londen: Kogan Page.
- Coade, N. 1997. *Be creative: The toolkit for business success*. Londen: International Thomson Business Press.
- Cohen, M. 2001. Lessons in leadership. *Leadership*, Mei: 60–63.
- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Tweede uitgawe. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conradie, W. 2001. Management, leadership, entrepreneurship: all the same? *Management today*, 17(1): 35–38.
- Cook, M. 1996. *Personnel selection and productivity*. Tweede uitgawe. Chichester, VK: John Wiley.
- Cooper, J. & Cronin, J.J. 2000. Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, 48(3): 177–182.
- Covey, S. 2000. Leadership is a choice, not a position. *Management today*, 16(8): 4–5.
- Covey, S. 1996. *The seven habits of highly effective people*. Londen, VK: Simon & Schuster Ltd.
- Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danaher, R.J. & Johnston, W.J. 2002. How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of marketing*, 66, Julie: 33–46.

- Cranston, S. 2002. Life assurance sector: Death of the salesman was premature. *Financial Mail, Special Survey: Top Companies*, Junie:121-129.
- Cronjé, G.J. de J., Du Toit, G.S., Mol, A.J. & Van Reenen, M.J. (reds.) 1997. *Inleiding tot die Bestuurswese*. Vierde uitgawe. Johannesburg: International Thomson Publishing.
- Dalrymple, D. J. & Cron, W.L. 1995. *Sales management: concept and cases*. Vyfde uitgawe. New York, VSA: John Wiley.
- Deakings, D. 1996. *Entrepreneurship and small firms*. Londen: McGraw-Hill.
- Dearlove, D. 1998. *Key management decisions; tools and techniques for the decision-maker*. Londen: Pearson Professional.
- De Bruyn, H.E.C., De Klerk, G.J. & Kruger, S. Management ethics & social responsibility, in J. Kroon (red.). 1996. *General management*. Pretoria: Kagiso Tertiary.
- De Bruyn, H.E.C. Organisation systems, in J. Kroon (red.). 1995. *General management*. Pretoria: Kagiso Tertiary.
- De Klerk, G.J. & Kruger, S. Management ethics & social responsibility, in J. Kroon (red.). 1995. *General management*. Pretoria: Kagiso Tertiary.
- Dessler, G. 1994. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dollar, D. 1998. Organisational culture in a South African NGO: the challenge of a changing environment: culture. *OD debate*, 5(5): 17-19.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. & Iwancevich, J.M. 1998. *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Drucker, P.F. 1999. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Du Toit, M.A. Motivation, in J. Kroon (red.). 1995. *General management*. Pretoria: Kagiso Tertiary.
- Ellis, S.M. & Steyn, H.S. 2003. practical Significance (effect sizes) versus or in combination with statistical significance (p-values). Publikasiebeheer Komitee, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Evans, J.R. & Berman, B. 2004. *Retail management: A strategic approach*. Negende uitgawe. New Jersey: Prentice Hall.
- Ewing, M.T. & Caruana, A. 1999. An internal marketing approach to public sector management. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1): 17–27.
- Faun, L. & Nicholls, J.A.F. 2000. Transactional or relationship marketing: Determinants of strategic choices. *Journal of Marketing Management*, 16(5): 449–456.
- Ferrel, O.C., Lucas, G.H., Luck, D. 1994. *Strategic marketing management: text and cases*. Cincinnati, VSA: South-Western Publishing.
- Fletcher, M. 1999a. Effective communication: prerequisite for successful service quality implementation: a South African perspective. *Communicare*, 18(1), May: 53–67.
- Fletcher, M. 1999b. Internal service quality enhancement for external appeal: a South African perspective. *South African journal of economic and management science*, 2(1): 93–114.

- Forster, J.H. & Browne, M.C. 1996. *Principles of strategic management*. South Melbourne: Macmillan Education Australia.
- Furlong, N.E., Lovelace, A. & Lovelace, K. 2000. *Research methods and statistics: an integrated approach*. Londen: Harcourt College Publishers.
- Goldenberg, B. 1995. Preparing your internal marketing efforts. *Sales & Marketing Management*, 147(4): 22–25.
- Gordon, I.J. 1998. *Relationship marketing: New strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Ontario: John Wiley.
- Graham, S. 2002. Fedsure probe is dead on its feet, says Jamine. *Sunday Times Business Times*, 9 Junie:7.
- Greene, W.E. 1994. Internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 8(4): 5–11.
- Griffin, K.B. 1999. *Alternative strategies for economic development*. Tweede uitgawe. Hampshire: Macmillan.
- Griffin, R.W. 1996. *Management*. Vierde uitgawe. Boston: Houghton Mifflin.
- Grönroos, C. 2001. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Tweede uitgawe. New York: John Willey.
- Grönroos, C. 2000. Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46(3): 327–336.
- Gronstedt, A. 2000. *The customer century: Lessons from world-class companies in integrated marketing and communication*. New York: Routledge.

- Gruen, T.W., Summers, J.O. & Acito, F. 2000. Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviours in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3): 34–50.
- Gummesson, E. 1999. *Total relationship marketing: Rethinking marketing management (from 4P's to 30R's)*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Guttek, B.A. & Welsh, T. 2000. *The Brave New Service Strategy: Aligning customer relationships, market strategies and business structures*. New York: AMACOM.
- Hall, L. 2001. Leaders and managers: not the same kettle of fish. *Management today*, 17(1): 34.
- Harker, M.J. 1999. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1): 13–21.
- Harris, S. 2003. Die een wat weggekome het. *Finansies en Tegniek*, 30 Junie – 4 Julie:8-9.
- Hart, S. & Smith, A. 1999. Are loyalty schemes a manifestation of relationship marketing? *Journal of Marketing Management*, 15(6): 541.
- Hawkins, B. 1999. *How to generate great ideas*. Londen: Kogan Page.
- Heil, G.M, Parker, T. & Stephens, D.C. 1999. *One size fits one: Building relationships one customer and one employee at a time*. Tweede uitgawe. New York: John Wiley.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J. & Staude, G. 2001. *Management: South African edition*. Cape Town: Oxford University Press.

- Heneman, R. L. & Seltz, S.P. 1999. *Linking pay to performance: an approach to designing a merit pay plan. Increases to Performance Ratings*. Arizona: American Compensation Association.
- Hennig-Therau, T., Hansen, U. (reds.). 2000. *Relationship Marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag.
- Herbst, F.J. 1999. The influence of communication on an effective relationship marketing strategy for sport unions in the new millennium. *Communicare*, 18(2): 53–80.
- Hill, S. 2000. The uncertainty and ambiguity of leadership in the 21st century. *South African Journal of Business Management*, 31(2): 45–52.
- Hills, G.E. (red.). 1994. *Marketing and entrepreneurship: Research ideas and opportunities*. Westport, VSA: Greenwood Publishing.
- Hlapolosa, S. 2001. Organisation development. *Management today*, 16(1): 14–21.
- Hodgkinson, C. 1996. *Administrative philosophy: values and motivations in administrative life*. Victoria, Canada: Elsevier Science
- Hoffman, K. & Russell, R. 1994. *Exploring the world of the entrepreneur*. New York: Delmar.
- Hofmeyr, K. 1998. South African managers need to be more positive. *People dynamics*, 16(10): 16–20.
- Hult, G.T.M. 1995. An international organizational learning study. *DAI-A* 56(06), 2331.

- Humphrey, B. & Stokes, J. 2000. *The 21st century supervisor: Nine essential skills for frontline leaders*. San Francisco: Jossey-Basy/Pfeiffer.
- Irons, K. 1997. *The world of superservice: creating profit through a passion for customer service*. Harlow, VK: Addison-Wesley.
- Irons, K. 1994. *Managing service companies: strategies for success*. Harlow, VK: Addison-Wesley.
- Ivancevich, J.M. 1998. *Human resource management*. Sewende uitgawe. Boston: McGraw-Hill.
- Izzo, J.B. & Withers, P. 2001. *Values shift: the new work ethic and what it means for business*. Vancouver: Fairwinds Press.
- Jerard, F. & Kehoe, J. 2000. *Managing selection in changing organizations: human resource strategies*. San Francisco: Josey-Bass.
- Johnson, A. 2001. Coaching: excellent way to develop executives. *Management today*, 17(4): 39–40.
- Jones, D.G. 1982. *Business, religion, and ethics: enquiry and encounter*. Massachusetts: Oelgeschlagen, Gum & Hain.
- Joseph, W.B. 1996. Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1): 54–60.
- Jude, B. 1999. Effective leadership. *Management today*, 15(8): 32–33.
- Kast, F.E. & Rosenweig, J.E. 1997. *Organization and management: A systems approach*. Washington: McGraw-Hill.

- Kavali, S.G., Tzokas, N.X. & Saren, M.J. 1999. Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations. *Management Decision*, 37(7): 573–581.
- Kaye, R.L. 1999. Companies need to realize internal marketing's potential. *Advertising Age's Business Marketing*, 84(7): 13–18.
- Kerr, S. (red.). 1997. *Ultimate Rewards: What really motivates people to achieve*. Boston: Harvard Business School.
- Kilmann, R.H. 1994. *Managing ego energy: the transformation of personal meaning onto organization success*. San Francisco: Josey Beers.
- Kilmer, W.E. 1999. *Marketing management*. New York: American Management Association (AMACOM).
- Klein, M. 2003. Mismanagement blamed for Fedsure's woes. *Sunday Times Business Times*, 15 Junie:1.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management*. Elfde uitgawe. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. 1997. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Negende uitgawe. New Jersey: Prentice Hall.
- Kristian, M. & Aino, H. 2000. Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1–3): 29–57.
- Kruger, S. 1996. The management environment, in J. Kroon (red.). *General management*. Derde uitgawe. Pretoria: Kagiso Tertiary.
- Lamb, C.W., Hair, J.F. & McDaniel, C. 1994. *Marketing*. Vierde uitgawe. Cincinnati: South-Weston Publishing.

- Lambin, J-J. 2000. *Strategic and operational marketing*. Londen: Macmillan.
- Law, A. 1999. *Open Minds: 21st Century Business Lesson & Innovations from St. Luke's*. Londen: The Orion Publishing Group.
- Lee, S.J. 2001. *Relationship marketing with consumers from a total channel system perspective*. New York: UMI: Dissertation Services.
- Lings, I.N. 2000. Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing*, 14(1): 27–44.
- Lings, I.N. 1999. Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4): 453–465.
- London M. 1999. Principled leadership and business diplomacy: a practical, value-based direction for management development. *The Journal of Management Development*, 18(2): 170–192.
- Long, D.M. & Lucia, A. 2000. A little bit o'soul. *Training & Development Journal*, 54(7): 16.
- Lussier, R.N. 1996. *Human relations in organizations: a skill-building approach*. Derde uitgawe. Chicago: Irwin.
- Macdonald, R. 1998. New science and leadership: the shift in thinking. *People dynamics*, 16(6): 14–18.
- Maddock, R.C. & Fulton, R.L. 1998. *Motivation, emotions & leadership: The silent side of management*. Westport, VSA: Quorum Books.
- Marx, G. & Stander, F. 2002. Fedsure Life Assurance Ltd, now known as Investec Employee Benefits Ltd. *Financial Services Board: Inspection Report*, 30 Junie: 224.

- Mastenbroek, W.F.G. 1993. *Conflict management and organization development*. Uitgebreide uitgawe. Chichester: John Wiley.
- McKeage, K.K. 1996. Managing the retail salesforce for superior service quality. *DAI-A*, 57(02): 769.
- Miller, D.S. & Catt, S.E. 1995. *Human relations: a contemporary approach*. Boston, Mass. : Irwin.
- Morgan, R.M. & Hunt, S. 1999. Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3): 281–291.
- Mosad, Z. 2000. Beyond relationship marketing: technological marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(1): 9–24.
- Naidu, G.M., Parvatiyar, A., Sheth, J.N. & Westgate, L. 1999. Does relationship marketing pay? An empirical investigation of relationship marketing practices in hospitals. *Journal of Business Research*, 46(3): 207–219.
- Narayanan, K. & Nath, R. 1993. *Organization theory: A strategic approach*. Illinois: Irwin.
- Nasser, M.E. & Vivier, F.J. 1995. *Mindset for a new generation organization: Report of Project New Generation Economy*. Kenwyn, Suid-Afrika: Juta
- Nickels, W.G. & Burk Wood, M. 1997. *Marketing: relationships, quality, value*. New York: Worth.
- O'Brien, J. 2001. On top of the world. *Leadership*, June: 52–54.

- Odendal, F.F., Schoonees, P.C., Swanepoel, C.J., Du Toit, S.J. & Booyesen, C.M. 1988. *HAT: Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. Johannesburg: Perskor-Boekdrukkery.
- Osenton, T. 2002. *Customer share marketing: How the world's great marketers unlock profits from customer loyalty*. New Jersey: Prentice Hall.
- Parker, E. 2003. *Be a winner: run your own business and make lots of money*. Pinegowrie, Suid-Afrika: Troupant.
- Payne, A. 2001. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 12(2): 159–183.
- Payne, A. 1998. *Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Payne, A. 1995a. *Advances in relationship marketing*. Londen: Page.
- Payne, A. 1995b. The better connection: relationship marketing and customer retention. *Marketing mix*, 13(3): 20–21.
- Payne, A. & Frow, P. 1999. Developing a segmented service strategy: improving measurement in relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(8): 797–819.
- Peale, N.V. 1990. *The power of positive thinking*. New York: Prentice Hall.
- Peck, H., Payne, M., Christopher, M. & Clark, M. 1999. *Relationship marketing: strategy and implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1994. *A manager's guide to self-development*. Derde uitgawe. Berkshire, VK: McGraw-Hill.

- Penhallvick, S. 2001. Africa Mix: Are you pricing yourself out of the market? *Marketing Mix*, 19(11): 9.
- Penstone, K. 1999. Relationship marketing. *Marketing Mix*, 17(7): 36–37.
- Penstone, K. & Vegter, I. 1999. One on one with the one-on-one gurus. *Marketing Mix*, 17(8): 47–49
- Peppers, D. & Rogers, M. 1999. *The one to one manager: Real-world lessons in customer relationship management*. New York: Doubleday.
- Percy, N.F. 1998. Barriers to implementing relationship marketing: analysing the internal market-place. *Journal of Strategic Marketing*, 6(3): 209–223.
- Perreault, W.D. & McCarthy, E.J. 2002. *Basic Marketing: A global-managerial approach*. Boston: McGraw-Hill.
- Phillips, J.J. (red.).1997. *Measuring Return on Investment*. Volume 2: Seventeen Case Studies from the real world of training. Alexandria, VSA: ASTD.
- Pinchot, G. & Pellman, R. 1999. *Intrapreneuring in Action: A handbook for business innovation*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Pitt, L.F. 2000. *Marketing for managers: A practical approach*. Kaapstad: Juta.
- Pitt, L.F. & Foreman, S.K. 1999. Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44(1): 25–37.
- Pounder, T. 1998. Leadership through management. *Management today*, 14(1): 21–24.
- Pretorius, B. 2001. Effective leadership. *Management today*, 17(5): 4–6.

- Pretorius, B. 1998. Effective leadership: most critical success factor in South Africa. *Management today*, 13(10): 27–29.
- Pride, W.M., Huges, R.J. & Kapoor, J.R. 1996. *Business Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Quester, P.G. & Kelly, A. 1999. Internal marketing practices in the Australian financial sector: an exploratory study. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2): 217–230.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Service Marketing*, 14(6/7): 449–463.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. 1995. The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4): 32–52.
- Reddy, C. 2000. Internal staff development — in an NGO context. *OD debate*, 7(4): 18.
- Reece, B.L. & Brandt, R. 1999. *Effective human relations in organisations*. Sewende uitgawe. Boston: Houghton Mifflin.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. 1996. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts-Phelps, G. 2001. *Customer relationship management: How to turn a good business into a great one!* Londen: Thorogood.
- Sargeant, A. & Asif, S. 1998. The strategic application of internal marketing. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2/3): 66–80.
- Scholes, E. (red.). 1998. *Handbook of Internal Communication*. Hampshire: Gower.

- Schueler, J. 2000. Customer service through leadership: the Disney way. *Training & Development Journal*, 54(10): 26–31.
- Schuitema, E. 2001a. Appropriate accountability. *Management today*, 17(1): 39–40.
- Schuitema, E. 2001b. On holding people accountable. *Management today*, 16(10): 30–31.
- Schuurman, E. 1991. Ondernemingsetiek. Potchefstroom, Suid-Afrika: PU vir CHO: Instituut vir Reformatoriese studies. Desember: 2–3.
- Seaman, C.H.J. & Bennett, J.A. 2000. the impact of service quality, customer retention and staff retention on the market share and profitability of a financial institution. *Management dynamics*, 8(4): 51–76.
- Sebolo, M. 2000. Recognising weak or bad managers for what they are. *People dynamics*, 18(3): 48–49.
- Segal, N. 2001. Leadership à la mode. *Leadership*, Februarie: 52–56.
- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (reds.). 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. California: Sage.
- Simmons, A. 1998. *Territorial Games: Understanding and ending turf wars at work*. New York: AMACOM.
- Skyenner, R. & Cleese, J. 1997. *Life and how to survive it*. Londen: Random House Ltd.
- Smit, E. 1993. The internal marketing of organizational change. *Human resource forum*, 13–16

- Smit, P.J. & Cronjé, G.J. de J. (reds.) 2002. *Management principles: A contemporary edition for Africa*. Derde uitgawe. Kaapstad: Juta.
- Stewart, J. 1999. *Employee development practice*. Londen, VK: Financial Times Management.
- Steyn, H.S. (jr). & Viljoen, H. 2002. Effect sizes to determine practically significant differences of mean vectors. *Research programme: Business mathematics and informatics*. FABWI-N-WST: 2002(97): 1–6.
- Stone, M. & Woodcock, N. 1996. *Relationship marketing*. Londen: Kogan Page.
- Stone, M., Woodcock, N. & Machtynger, L. 2000. *Customer relationship marketing: Get to know your customers and win their loyalty*. Londen: Kogan Page.
- Strydom, J.W., Cant, M.C., Jooste, C.J. & Van der Walt, A. 2000 (herdruk 2002). *Marketing Management*. Vierde uitgawe. Kaapstad: Juta.
- Sutherland, J. & Canwell, D. 1997. *Organisation structure & processes*. Londen: Pitman.
- Sykes, P. 2001. Anatomy of a future leader. *Leadership*, April: 50–53.
- Tavokol, I. & Perks, K. 2001. The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic Change*, 10(5): 297–305.
- Taylor, S.L. & Cosenza, R.M. 1998. Reducing turnover in public accounting firms: an internal marketing strategy. *Journal of Services Marketing*, 17(2): 135–148.
- Taylor, S.L. & Cosenza, R.M. 1997. Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, 58(12): 3–6.

- Terblanche, N.S. 2003. Relationship marketing, retailing and loyalty schemes: a review. Referaat gelewer by die 15th Annual Southern Africa Institute of Management Scientists Conference. 28–30 September. Potchefstroom.
- Terry, T.S. 2000. The relationship between market orientation and financial performance. *DAI-A61(05)*: 1946.
- Thompson, A.A. (jr.), Strickland, A.J. (III), Robertson Kramer, T. (reds.). 1995. *Readings in Strategic Management*. Vyfde uitgawe. Chicago: Richard D Irwin.
- Tzokas, N. & Saren, M. 2001. Aligning sales management and relationship marketing in the service sector. *Service Industries Journal*, 21(1): 195–210.
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Zyl, J. 1999. Verbruikersake: swak diens nou in swak wins later. *Finansies & Tegniek*, 54(41), November 12: 16.
- Varey, R.J. 1995. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1): 40–64.
- Varey, R.J. & Lewis, B.R. 1999. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 13(9/10): 926–945.
- Weinstein, A. & Johnson, W.C. 1999. *Designing and delivering superior customer value: concepts, cases and applications*. Florida, VSA: CRC Press LLC.
- Wendell, L., French, L. & Bell, C.H. 1999. *Organizational development: behavioural science interventions for organization improvement*. Sesde uitgawe. New Jersey: Prentice Hall.

- Wentzel, A. 2000. The state of management in South Africa. *Management today*, 16(4): 26.
- West-Burnham, J. & O'Sullivan, F. 1998. *Leadership and professional development in schools: How to promote techniques for effective professional learning*. Londen: Financial Times Management.
- White, A. 1996. *Managing for performance: How to get the best out of yourself and your team*. Londen: Judy Piatkus.
- Williams, C. 2000. *Management*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Wolmarans, S. 1998. Emotions give you the edge. *People dynamics*, 16(10): 22–25.
- Yau, O.H.M., McFetridge, P.R., Chow, R.P.M. & Lee, J.S.Y. 2000. Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing*, 34 (9/10): 1111–1128.

## Bylae A: Voorbeeld van die vraelys soos ingevul deur ondernemings 1 tot 5

Lees asb. die onderstaande stellings. Gebruik die skaal langs elkeen om aan te dui (a) tot watter mate u *tans* daarmee saamstem; en (b) die *ideale* mate waarin elke stelling in u onderneming van toepassing behoort te wees. Merk u keuse as volg:

- 1 - Stem glad nie saam nie (u siening daarvoor is ononderhandelbaar)
- 2 - Stem nie saam nie (u kan dalk nog u siening verander)
- 3 - Stem saam (siening kan verander)
- 4 - Stem volkome saam (dit kan nie anders nie)

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |    | Skaal (b)<br>Ideaal   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|----|---|---|---|---|---|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 1. | Die bestuur doen opnames om vas te stel hoe personeel oor aspekte rakende die onderneming voel.           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 2. | Alle personeel word presies dieselfde behandel, maak nie saak wat hulle persoonlike omstandighede is nie. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 3. | Ek kom agter dat bestuur gefokus is op my unieke behoeftes.   | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Interne produk: Bestuursmeganismes

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |     | Skaal (b)<br>Ideaal   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|-----|---|---|---|---|---|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 4.  | Ek is opgewonde oor die onderneming se toekoms.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 5.  | Die personeel is toegerus vir die onderneming se toekoms.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 6.  | Ek dra by tot die onderneming se sukses deur aan verbruikers se behoeftes te probeer voldoen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 7.  | Die pos voldoen aan al my verwagtinge.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 8.  | My toekomsplanne pas in by die onderneming s'n.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 9.  | My godsdienstige waardes word in die onderneming geakkommodeer.                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 10. | Ek dink bestuur tree altyd eties en regverdig op.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 11. | Ek word toegelaat om te alle tye my eie oordeel te gebruik binne die bestek van my pos.       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 12. | Ek en ander personeel word geforseer om by reëls te bly.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 13. | Personeel en bestuur werk goed saam in die onderneming en tree as 'n span op.                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 14. | Ek is vry om skeppende denke in my werk toe te pas.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 15. | Ek dra daaglik die verbruikers se belange op die hart.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 16. | Die onderneming streef ten alle koste daarna om die   | 1 | 2 | 3 | 4 |

|   |   |   |   |     |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |     | beste te wees.  |   |   |   |   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 17. | Ek gee om vir die onderneming en my kollegas.                             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 18. | Ek sal die onderneming en dit waarvoor dit staan verdedig ten alle koste. | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Interne produk: Kultuur en leierskapstyl

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |     |   | Skaal (b)<br>Ideaal |   |   |   |  |
|-------------------|---|---|---|-----|---|---------------------|---|---|---|--|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 19. | Dit is vir my maklik om by die werk te gesels oor my gevoelens.         | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 20. | Ons almal in die onderneming gee werklik om vir die verbruikers.        | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 21. | Ons word toegelaat om die reëls te buig.                                | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 22. | Ek voer maklik planne deur sonder toestemming.                          | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 23. | Die bestuur se planne wat uitgevoer moet word, word duidelik deurgegee. | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 24. | Die bestuur inspireer my om my beste te gee.                            | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |

### Interne produk: Opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |     |  | Skaal (b)<br>Ideaal |   |   |   |  |
|-------------------|---|---|---|-----|--|---------------------|---|---|---|--|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 25. | Ek word gereeld deur die onderneming opgelei.                                | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 26. | As dit nie was vir my indiensopleiding nie, sou ek nie my werk kon doen nie. | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 27. | As ek verdere opleiding nodig het, kan ek dit maklik georganiseer kry.       | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 28. | Van die eerste dag af het ek in die onderneming tuis gevoel.                 | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 29. | As ek iemand se raad of hulp nodig het in my werk, is dit maklik bereikbaar. | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |

### Interne produk: Personeelvergoeding

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |     |  | Skaal (b)<br>Ideaal |   |   |   |  |
|-------------------|---|---|---|-----|--|---------------------|---|---|---|--|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 30. | Ek word voldoende betaal vir die werk wat ek doen.       | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 31. | In vergelyking met my kollegas word ek regverdig beloon. | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |

### Interne prys

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |     |  | Skaal (b)<br>Ideaal |   |   |   |  |
|-------------------|---|---|---|-----|--|---------------------|---|---|---|--|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 32. | Ek voel ek word nie genoeg waardeer by die werk nie. | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 33. | Ek is toegewyd aan my werk en die onderneming.       | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 34. | My toewyding aan die werk en die onderneming put my  | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |

|   |   |   |   |     | uit.  |   |   |   |   |
|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 35. | Om met nuwe idees vorendag te kom, neem onnodig van my werkyd in beslag | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 36. | Ek dra swaar aan al die verantwoordelikhede by die werk.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 37. | Dit voel of my werkslading in die onderneming konstant meer word.       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 38. | Ek hou nie van verandering in die onderneming nie.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 39. | Die eise vir verbetering by die werk maak my gespanne en moeg.          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 40. | A.g.v. my betrokkenheid by die werk skeep ek my gesin / familie af.     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 41. | Ek voel in beheer van die verloop van my dag by die werk.               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 42. | My opofferings by die werk is nie die moeite werd vir my nie.           | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Interne distribusie: Soorte en keuse

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |     |   | Skaal (b)<br>Ideaal |   |   |   |  |
|-------------------|---|---|---|-----|---|---------------------|---|---|---|--|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 43. | Almal in die onderneming werk saam en ondersteun mekaar.                                  | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 44. | Die vloei van inligting in die onderneming is van bo (bestuur) na onder (laer posvlakke). | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 45. | Spesialiste word ingebring om ons werk te vergemaklik.                                    | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 46. | Ek moet aan meer as een toesighouer rapporteer.   | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 47. | Ons werk dikwels in projekspanne .  | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 48. | Verskillende departemente of bestuurders stel gelyktydige eise aan my.                    | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 49. | Die strukture in die onderneming dra positief by tot die sukses van die onderneming.      | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 50. | Die strukture help dat die onderlinge verhoudings in die onderneming beter is.            | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 51. | Ek dink die ondernemingstrukture is aanpasbaar.   | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 52. | Die strukture veroorsaak dat 'n gemeenskaplike doel nie bereik kan word nie.              | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |

### Interne distribusie: Rolspelers

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |     |   | Skaal (b)<br>Ideaal |   |   |   |  |
|-------------------|---|---|---|-----|---|---------------------|---|---|---|--|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 53. | Ek kyk na die bestuur vir leiding.                              | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 54. | Ek sien my bestuurder net met vergaderings.                     | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 55. | My bestuurder probeer my motiveer om my werk beter te doen.     | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 56. | Ek dink nie my bestuurder stel belang in wat ek doen nie.       | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 57. | My bestuurder laat my verantwoordelikheid neem vir my besluite. | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 58. | Ek en my bestuurder stel saam my werksdoelwitte op.             | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |

|   |   |   |   |     |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|-----|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 59. | Ek kan enige tyd met 'n werksverwante probleem na my bestuurder toe gaan.                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 60. | My bestuurder stel nie belang om te hoor van beter maniere om my werk te doen nie.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 61. | As iets belangriks in die onderneming moet verander, besluit net die bestuur daarvoor.            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 62. | As ons iets by die werk wil verander moet ons bestuurder eers sy/haar onmiddellike hoof gaan vra. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 63. | Die topbestuur dra my belange op die hart.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 64. | Die middelvlakbestuurders ken nie my behoeftes nie.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 65. | My bestuurder sal enigiets vir my doen.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 66. | My kollegas gee om vir my.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 67. | Die atmosfeer in die kantoor is saaklik en formeel.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 68. | Die manier waarop ons kantore uitgelê is, maak my werk makliker.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 69. | E-pos verseker dat ek weet wat in die onderneming aangaan.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Interne bemarkingskommunikasie

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |     | Skaal (b)<br>Ideaal  |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|-----|--|---|---|---|---|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 70. | Ek weet dat ek vir die onderneming belangrik is.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 71. | Die onderneming se visie en missie is fisies sigbaar in die kantoor.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 72. | Daar word gereeld met my gepraat oor die onderneming se toekoms.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 73. | Ek gee graag my opinie tydens vergaderings by die werk.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 74. | Voorstelle van personeel word maklik deur bestuur aanvaar en uitgevoer.                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 75. | Aktiwiteite soos naweek-spanbougeseenthede word gehou sodat ons verstaan waaroor die onderneming gaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 76. | Dit is vir my altyd duidelik wat ek in my werk moet doen.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 77. | Ek ontvang gereeld die interne tydskrif of nuusbrieff wat handel oor gebeure in die onderneming.       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 78. | My bestuurder het al vir my gesê wat ek doen is belangrik vir die onderneming.                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 79. | Ek het geen idee wat die langtermyn doel van die onderneming is nie.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 80. | Die bestuur hou ons op hoogte van gebeure by die werk.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 81. | Ek dink nie my bestuurder luister na my as ek praat nie.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 82. | My bestuurder se opdragte is altyd duidelik verstaanbaar en presies.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 83. | As ek nie verstaan wat ek moet doen nie, is dit vir my maklik om te vra.                               | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Interne prosesse

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |      | Skaal (b)<br>Ideaal  |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|------|--|---|---|---|---|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 84.  | Ek raak gereeld gefrustreerd by die werk omdat dinge nie vlot verloop nie.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 85.  | Die reëls en regulasies by die werk maak my werk vir my moeiliker.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 86.  | As ek kon, sou ek my werksprosesse verander het.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 87.  | Om iets gedoen te kry in die onderneming, duur 'n ewigheid.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 88.  | Die onderneming maak dit vir my maklik om my eie loopbaan te beheer.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 89.  | Ek besluit self hoe ek my werk die beste sal kan doen.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 90.  | Ek besluit saam met bestuur oor ons afdeling se aktiwiteite.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 91.  | As ek betrokke is by besluite in die onderneming beteken dit net nog werk vir my.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 92.  | My bestuurder vertrou my nie genoeg om hom/haar te help met sy/haar werk nie.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 93.  | Dit is te veel moeite om betrokke te raak by besluitneming in die onderneming.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 94.  | Ek kan nie sien hoekom my werk en die onderneming moet verander nie.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 95.  | Ek is bang dat ek my werk gaan verloor as dinge in die onderneming verander.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 96.  | Ek sal eerder harder werk as wat dinge moet verander in my afdeling.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 97.  | Die onderneming se ondersteuningstrukture is so saamgestel dat ek gereeld geleentheid kry om my verbeelding te gebruik in my werk. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 98.  | Ek hou nie daarvan om nuwe idees te implementeer in my werk nie.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 99.  | Ons afdeling gebruik die beste tegnologie in ons werk.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 100. | As ek verskil van iemand by die werk hou ek dit eerder vir myself.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 101. | Ons kry gereeld die geleentheid om te sê hoe ons voel oor aangeleenthede by die werk.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 102. | Konflik in ons kantoor lewer nooit positiewe resultate nie.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Interne klantediens

| Skaal (a)<br>Tans |   |   |   |      |   | Skaal (b)<br>Ideaal |   |   |   |  |
|-------------------|---|---|---|------|---|---------------------|---|---|---|--|
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 103. | Ek wag lank vir reaksie op navrae aan ander afdelings.                                  | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 104. | Ander personeel se probleme het nie op my betrekking nie.                               | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 105. | Ek het nie tyd en lus om ander personeel ook nog te help in hulle werk nie.             | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 106. | Die personeel by Menslike Hulpbronne is bekwaam en doeltreffend in wat hulle moet doen. | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 107. | Ek raak gefrustreerd met die swak diens wat ek kry van my kollegas.                     | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 108. | Dit maak nie werklik saak as ek nie my beste doen by die werk nie.                      | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 109. | Om voortdurend te verbeter in my werk, is te veel gevra deur bestuur.                   | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 110. | As ek beter indiensopleiding gehad het in die onderneming, sou ek beter kon werk.       | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 111. | Ek het gesonde verhoudings met my kollegas.   | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 112. | Die ander mense in my afdeling verhoed my om beter te werk.                             | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 113. | Ek hou daarvan om saam met my kollegas te werk.   | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 114. | Ek het geen idee wat my kollegas van my verwag nie.                                     | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 115. | Om beter diens aan my kollegas te verskaf, beteken meer werk vir my.                    | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 116. | Ek sou graag in ander afdelings ook wou werk om te weet wat hulle doen.                 | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 117. | Ek het goeie verhoudings met my kollegas.   | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 118. | Dit is vir my die moeite werd om lank by die onderneming betrokke te bly.               | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 119. | As ek 'n probleem het by die werk gaan ek eerder na my vakbond as na my bestuurder toe. | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |
| 1                 | 2 | 3 | 4 | 120. | Ek voel geïnspireerd, want ek weet dat ek belangrik is vir die onderneming.             | 1                   | 2 | 3 | 4 |  |

## Bylae B: Voorbeeld van die vraelys soos ingevul deur onderneming 6

Die vraelys bestaan uit 'n aantal stellings oor aspekte wat 'n invloed uitoefen op jou werkstevredenheid. Lees asb. die stellings en gebruik die skaal langs elkeen om aan te dui tot watter mate jy daarmee saamstem deur op die toepaslike respons te klik. Moet nie lank oor elke stelling dink nie, ons stel belang in jou eerste reaksie.

**Wees verseker dat jou antwoorde anoniem deur Marknavorsing ontvang word. Resultate van die opname sal so aangebied word dat individue nie geïdentifiseer kan word nie.**

- 1 - Stem glad nie saam nie
- 2 - Stem nie saam nie
- 3 - Stem saam
- 4 - Stem volkome saam

### Bestuursmeganismes

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| 1.  | Ek is opgewonde oor Sanlam se toekoms.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2.  | Personeel is toegerus vir die maatskappy se toekoms.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3.  | Ek dra by tot Sanlam se sukses deur aan kliënte se behoeftes te probeer voldoen.        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.  | Die pos wat ek beklee voldoen aan al my verwagtinge.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5.  | My toekomsplanne pas in by die maatskappy s'n.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.  | My godsdienstige waardes word in die maatskappy geakkommodeer.                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.  | Ek dink bestuur tree altyd eties en regverdig op.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.  | Ek word toegelaat om te alle tye my eie oordeel te gebruik binne die grense van my pos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9.  | Ek en ander personeel word geforseer om by reëls te bly.                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | Personeel en bestuur werk goed saam in die maatskappy en tree as 'n span op.            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | Ek is vry om skeppende denke in my werk toe te pas.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | Ek dra daagliks ons kliënte se belange op die hart.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | Sanlam streef ten alle koste daarna om die beste te wees.                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | Ek gee om vir Sanlam en my kollegas.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | Ek sal Sanlam en dit waarvoor die maatskappy staan ten alle koste verdedig.             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. | Ek sal Sanlam aanbeveel as 'n goeie maatskappy om voor te werk.                         | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Kultuur en leierskapstyl

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| 17. | Dit is vir my maklik om by die werk oor my gevoelens rakende werksaspekte te gesels.. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. | Ons almal in die onderneming gee werklik om vir ons kliënte.                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. | Ons word toegelaat om die reëls te buig.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. | Ek voer maklik planne deur sonder toestemming.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. | Bestuur se planne wat uitgevoer moet word, word duidelik deurgegee.                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. | Bestuur inspireer my om my beste te gee.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Opleiding, ontwikkeling en ondersteuningsdienste

|     |  |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|
| 23. | Ek word op 'n planmatige wyse opgelei en ontwikkel.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. | Die opleiding wat ek ontvang het, het my voldoende voorberei vir die werk wat ek doen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. | As ek verdere opleiding nodig het, kan ek dit maklik gereël kry.                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. | Van die eerste dag af het ek in Sanlam tuis gevoel.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. | As ek iemand se raad of hulp nodig het in my werk, is dit maklik beskikbaar.           | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Vergoeding

|     |  |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|
| 28. | Ek word voldoende betaal vir die werk wat ek doen.       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. | In vergelyking met my kollegas word ek regverdig beloon. | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Persoonlike bydrae

|     |  |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|
| 30. | Ek voel ek word nie genoeg waardeur by die werk nie.                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. | Ek is toegewyd aan my werk en die maatskappy.                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. | My toewyding aan die werk en die maatskappy put my uit.                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. | Om met nuwe idees vorendag te kom, neem onnodig van my werktyd in beslag | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. | Ek dra swaar aan al die verantwoordelikhede by die werk.                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. | Dit voel of my werkslading in die maatskappy konstant meer word.         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. | Ek hou nie van verandering in die maatskappy nie.                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. | Die eise vir verbetering by die werk maak my gespanne en moeg.           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. | A.g.v. my betrokkenheid by die werk skeep ek my gesin / familie af.      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. | Ek voel in beheer van die verloop van my dag by die werk.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. | My opofferings by die werk is nie die moeite werd vir my nie.            | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Maatskappystruktuur en werkswyse

|     |  |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|
| 41. | Almal in Sanlam werk saam en ondersteun mekaar.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. | Die vloei van inligting in Sanlam is van bo (bestuur) na onder (laer posvlakke). | 1 | 2 | 3 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| 43. | Spesialiste word ingebring om ons werk te vergemaklik.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. | Ek moet aan meer as een toesighouer/bestuurder rapporteer.                              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. | Ons werk dikwels in projekspanne .  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 46. | Verskillende departemente of bestuurders stel gelyktydig eise aan my.                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 47. | Die maatskappystruktuur dra positief by tot die sukses van die maatskappy.              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 48. | Die maatskappystruktuur help dat die onderlinge verhoudings in die maatskappy beter is. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 49. | Ek dink die maatskappystruktuur is aanpasbaar.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 50. | Die maatskappystruktuur veroorsaak dat 'n gemeenskaplike doel nie bereik kan word nie.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Bestuur

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| 51. | Bestuur doen opnames om vas te stel hoe personeel oor aspekte rakende die maatskappy voel.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 52. | Alle personeel word presies dieselfde behandel, maak nie saak wat hulle persoonlike omstandighede is nie. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 53. | Ek kom agter dat bestuur gefokus is op my unieke behoeftes.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 54. | Ek kyk na bestuur vir leiding.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 55. | Ek sien my bestuurder net met vergaderings.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 56. | My bestuurder probeer my motiveer om my werk beter te doen.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 57. | Ek dink nie my bestuurder stel belang in wat ek doen nie.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 58. | My bestuurder laat my verantwoordelikheid neem vir my besluite.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 59. | Ek en my bestuurder stel saam my werksdoelwitte op.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 60. | Ek kan enige tyd met 'n werksverwante probleem na my bestuurder toe gaan.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 61. | My bestuurder stel nie belang om te hoor van beter maniere om my werk te doen nie.                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 62. | As iets belangriks in die maatskappy moet verander, besluit net die bestuur daarvoor.                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 63. | As ons iets by die werk wil verander moet ons bestuurder eers sy/haar onmiddellike hoof gaan vra.         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 64. | Topbestuur dra my belange op die hart.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 65. | Senior bestuur ken nie my behoeftes nie.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 66. | My bestuurder sal enigiets vir my doen.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 67. | My kollegas gee om vir my.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 68. | Die atmosfeer in die kantoor is saaklik en formeel.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 69. | Die manier waarop ons kantore uitgelê is, maak my werk makliker.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 70. | E-pos verseker dat ek weet wat in die maatskappy aangaan.   | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Kommunikasie

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| 71. | Ek weet dat ek vir Sanlam belangrik is.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 72. | Sanlam se visie en missie is fisies sigbaar in die kantoor.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 73. | Daar word gereeld met my gepraat oor Sanlam se toekoms.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 74. | Ek gee graag my opinie tydens vergaderings by die werk.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 75. | Voorstelle van personeel word maklik deur bestuur aanvaar en uitgevoer.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 76. | Aktiwiteite soos spanbougeleenthede en inligtingssessies word gehou sodat ons verstaan waaroor die maatskappy gaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 77. | Dit is altyd vir my duidelik wat ek in my werk moet doen.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 78. | Ek ontvang voldoende terugvoer oor die mate waarin ek presteer.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 79. | Ek ontvang gereeld die interne tydskrifte of nuusbriewe wat handel oor gebeure in die maatskappy.                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 80. | My bestuurder het al vir my gesê wat ek doen is belangrik vir die maatskappy.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 81. | Ek het geen idee wat die langtermyn doel van die maatskappy is nie.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 82. | Bestuur hou ons op hoogte van gebeure by die werk.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 83. | Ek dink nie my bestuurder luister na my as ek praat nie.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 84. | My bestuurder se opdragte is altyd duidelik verstaanbaar en presies.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 85. | As ek nie verstaan wat ek moet doen nie, is dit vir my maklik om te vra.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Interne prosesse

|     |  |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|
| 86. | Ek raak gereeld gefrustreerd by die werk omdat dinge nie vlot verloop nie.       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 87. | Die reëls en regulasies by die werk maak my werk vir my moeilik.                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 88. | As ek kon, sou ek my werksprosesse verander het.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 89. | Om iets gedoen te kry in die maatskappy, duur 'n ewigheid.                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 90. | Sanlam maak dit vir my maklik om my eie loopbaan te beheer.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 91. | Ek besluit self hoe ek my werk die beste sal kan doen.                           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 92. | Ek besluit saam met bestuur oor ons afdeling se aktiwiteite.                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 93. | As ek betrokke is by besluite in die maatskappy beteken dit net nog werk vir my. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 94. | My bestuurder vertrou my nie genoeg om hom/haar te help met sy/haar werk nie.    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 95. | Dit is te veel moeite om betrokke te raak by besluitneming in die maatskappy.    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 96. | Ek kan sien hoekom my werk en Sanlam moet verander .                             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 97. | Ek is bang dat ek my werk gaan verloor as dinge in Sanlam verander.              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 98. | Ek sal eerder harder werk as wat dinge moet verander in my                       | 1 | 2 | 3 | 4 |

|      | afdeling.   |   |   |   |   |
|------|---|---|---|---|---|
| 99.  | Die maatskappy se ondersteuningstrukture is so saamgestel dat ek gereeld geleentheid kry om my verbeelding in my werk te gebruik. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 100. | Ek hou nie daarvan om nuwe idees te implementeer in my werk nie.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 101. | Ons afdeling gebruik die beste tegnologie in ons werk.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 102. | As ek verskil van iemand by die werk hou ek dit eerder vir myself.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 103. | Ons kry gereeld die geleentheid om te sê hoe ons voel oor aangeleenthede by die werk.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 104. | Konflik in ons kantoor lewer nooit positiewe resultate nie.   | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Interne kliëntediens

|      |   |   |   |   |   |
|------|---|---|---|---|---|
| 105. | Ek wag lank vir reaksie op navrae aan ander afdelings.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 106. | Ander personeel se probleme het nie op my betrekking nie.                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 107. | Ek het nie tyd en lus om ander personeel ook nog te help in hulle werk nie.             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 108. | Die personeel by Menslike Hulpbronne is bekwaam en doeltreffend in wat hulle moet doen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 109. | Ek raak gefrustreerd met die swak diens wat ek van my kollegas kry                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 110. | Dit maak nie werklik saak as ek nie my beste doen by die werk nie.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 111. | Om voortdurend te verbeter in my werk, is te veel gevra deur bestuur.                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 112. | Die ander mense in my afdeling verhoed my om beter te werk.                             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 113. | Ek hou daarvan om saam met my kollegas te werk.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 114. | Ek het geen idee wat my kollegas van my verwag nie.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 115. | Om beter diens aan my kollegas te verskaf, beteken meer werk vir my.                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 116. | Ek sou graag in ander afdelings ook wou werk om te weet wat hulle doen.                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 117. | Ek het goeie verhoudings met my kollegas.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 118. | Dit is vir my die moeite werd om lank by Sanlam betrokke te bly.                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 119. | As ek 'n probleem het by die werk gaan ek eerder na my vakbond as na my bestuurder toe. | 1 | 2 | 3 | 4 |