Die produklewensiklus as basis vir strategiebepaling by geselekteerde vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie

deur

MJ Huisamen

DIE PRODUKLEWENSIKLUS AS BASIS VIR STRATEGIEBEPALING BY GESELEKTEERDE VERVAARDIGINGSONDERNEMINGS IN DIE NOORDWES PROVINSIE

deur

MARGARETHA JOHANNA HUISAMEN
Hons. B. Com

Verhandeling voorgelê vir die gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII

in die Skool vir Entrepreneurskap, Bemarkings- en Toerismebestuur, Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die

Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Studieleier : Prof LRJ van Rensburg

Potchefstroom

Januarie 2002

DANKBETUIGINGS

Graag bedank ek die volgende persone wat op een of ander wyse bygedra het om hierdie studie af te handel :

- Aan die Hemelse Vader wat my die voorreg en talente gegee het om hierdie mylpaal in my loopbaan te behaal.
- Prof. Renier van Rensburg, my studieleier. Baie dankie vir u leiding, moeite, hulp en tyd – veral die afgelope maand. Prof se leiding en raad word opreg waardeer.
- Al die personeel by die Skool vir Entrepreneurskap, Bemarking en Toerismebestuur wat 'n rol gespeel in die voltooiing van my studies.
- Prof. Thys Seyffert vir die deeglike taalkundige versorging van die verhandeling.
- Al die veldwerkers wat gehelp het met die verspreiding en voltooiing van die vraelyste.
- Die betrokke vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie wat bereid was om tyd af te staan sodat die vraelyste beantwoord kan word.
- Aan al my vriende, in besonder Susan en Sanél vir julle twee se bystand, hulp en ondersteuning deur die hele jaar.
- My ouers vir die geleentheid wat ek gehad het om 5 jaar lank te studeer. Dankie vir julle volgehoue opoffering en ondersteuning deur my universiteitsloopbaan.
- Laastens, maar verseker nie die minste nie, Christiaan, sonder wie se geduld, aanmoediging en begrip hierdie studie nie 'n werklikheid sou word nie.

ABSTRACT

The product life cycle as a basis for strategy determination at selected manufacturing enterprises in the North West Province

The product life cycle is an important instrument in marketing decision-making. It helps marketing managers to determine the best strategy for the enterprise. There is however a lot of doubt about the applicability of the concept and there is little literature available to prove the efficiency of the product life cycle concept as an instrument to develop a market strategy.

The purpose of this study was to determine wether the product life cycle plays a role in determining a strategy at selected manufacturing enterprises in the North West Province. Part of the discussion deals with the related concepts as well as the strategic marketing process. This process was used to indicate, when a new product is developed whether it should be put into the first phase of the life cycle. Literature on the four phases of the product life cycle was discussed in detail to expound different market, as well as marketing strategies that can be used during these phases.

The study focused on the ability of marketing decision-makers in these enterprises to associate their use of the concept with marketing planning and developing, as well as a few aspects of the marketing mix elements. The probability of the use of the concept in the future, as well as the importance of certain aspects in each individual phase were tested.

Following this theoretic discussion, the main findings of the empirical study were analysed and considered. The conclusion was made that the product life cycle does play a role in strategic marketing, but that the level of knowledge can be broadened a lot to use the full potential of the concept. Specific conclusions and recommendations were made.

SLEUTELBEGRIPPE

- Produklewensiklus
- Strategiebepaling
- Bemarkingstrategie
- Vervaardigingsonderneming

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1 ..... **1**

1.1 INLEIDING 1

1.2 OMSKRYWING VAN BEGRIPPE 1

1.2.1 Produklewensiklus *1*

1.2.2 Strategiebepaling *2*

1.2.3 Bemarkingstrategie *2*

1.2.4 Vervaardigingsonderneming *2*

1.3 PROBLEEMSTELLING EN MOTIVERING 2

1.4 DOEL VAN DIE STUDIE 4

1.4.1 Doelstelling *4*

1.4.2 Doelwitte *4*

1.5 METODE VAN ONDERSOEK 4

1.5.1 Literatuur / bronontleding *5*

1.5.2 Empiriese navorsing *5*

1.5.2.1 Studiepopulasie 5

1.5.2.2 Metode 5

1.6 HOOFSTUKINDELING 6

HOOFSTUK 2 ..... **8**

2.1 INLEIDING 8

2.2 STRATEGIESE BEMARKINGSBESTUUR 9

2.2.1 Die aard en omvang van strategiese bestuur *9*

2.2.2 Die strategiese rol van bemarking *13*

2.3 DIE STRATEGIESE BEMARKINGSBESTUURSPROSES 14

2.3.1 Korporatiewe missie en doelwitte *17*

2.3.2 Strategiese analise *18*

2.3.2.1 Marksegmentering 18

2.3.2.2 Verbruikersanalise 20

2.3.2.3 Mededingeranalise 22

2.3.3 SSGB-analise *23*

2.3.4 Bemarkingsdoelwitte *25*
2.3.5 Markstrategieë *26*
2.3.5.1 Die mededingende strategieë 27
2.3.5.2 Handhawing van 'n mededingende voordeel 29
2.3.5.3 Strategieë in die lewensiklus van die verskillende produkte 30
2.3.6 Bemarkingstrategieë *31*
2.3.6.1 Teikenmarkte 32
2.3.6.2 Bemarkingsmengselbesluite 33
2.3.7 Implementering en kontrole *41*
2.3.7.1 Implementering van bemarkingsprogramme 41
2.3.7.2 Kontrole van bemarkingsprogramme 43
2.4 SAMEVATTING 44

HOOFSTUK 3 46

3.1 INLEIDING 46
3.2 VERSKILLENDE FASES VAN DIE PRODUKLEWENSIKLUS 46
3.3 VERSKILLENDE SOORTE PRODUKLEWENSIKLUSSE 47
3.4 'N PRODUKREEKS SE LEWENSIKLUS 49
3.5 MANIERE WAAROP ONDERNEMINGS DIE PRODUKLEWENSIKLUS KAN BEÏNVLOED 50
3.6 DIE PRODUKLEWENSIKLUS EN DIE MARKVRAAG 52
3.7 DIE PLS EN BESTUURSTYL 54
3.8 TYD AS FAKTOR VIR MEDEDINGING EN DIE BEMARKINGSTRATEGIE 54
3.9 PROBLEME 57
3.10 BEMARKINGSMENGSELSTRATEGIEË 58
3.11 SAMEVATTING 60

HOOFSTUK 4 61

4.1 INLEIDING 61
4.2 BEKENDSTELLINGSFASE 62
4.2.1 Doelwitte tydens die bekendstellingsfase *62*
4.2.2 Kenmerke van die bekendstellingsfase *63*
4.2.3 Markstrategieë tydens die bekendstellingsfase *64*
4.2.3.1 PIONIERSTRATEGIE 65

4.2.3.2 NAVOLGERSTRATEGIE 65
4.2.4 Voordele vir toetrede tydens die bekendstellingsfase 69
4.3 GROEIFASE 71
4.3.1 Doelwitte tydens die groeifase 71
4.3.2 Kenmerke 72
4.3.3 Markstrategieë 73
4.3.3.1 Strategieë om markaandeel te behou 73
4.3.3.2 Strategieë om aandeel in die mark te laat groei 75
4.3.4 Voordele vir toetrede tydens die groeifase 77
4.3.5 Geleenthede en bedreigings 78
4.4 SAMEVATTING 79

HOOFSTUK 5 81

5.1 INLEIDING 81
5.2 VOLWASSE FASE 82
5.2.1 Doelwitte in die volwasse fase 82
5.2.2 Stadia in die volwasse fase 82
5.2.3 Kenmerke van die volwasse fase 82
5.2.4 Markstrategieë tydens die volwasse fase 84
5.2.5 Bemarkingstrategieë 85
5.2.5.1 Strategieë om huidige markaandeel te behou 85
5.2.5.2 Strategieë om volume steeds te laat groei 86
5.3 DAALFASE 89
5.3.1 Doelwitte tydens die dalende fase 89
5.3.2 Kenmerke van die dalende fase 89
5.3.3 Faktore wat die relatiewe aantreklikheid van die mark beïnvloed 90
5.3.4 Markstrategieë in die dalende fase 91
5.3.5 Die keuse tussen onttrekking en likwidasie 95
5.4 REDES WAAROM STRATEGIEË VEROUDERD RAAK 95
5.5 SAMEVATTING 97

HOOFSTUK 6 98

6.1 INLEIDING 98
6.2 RESPONSKOERS 98

6.3 BESPREKING VAN RESULTATE OP 'N VRAAG-TOT-VRAAG-BASIS 100
6.4 SAMEVATTING 129

HOOFSTUK 7 130

7.1 SAMEVATTING 130
7.2 GEVOLGTREKKINGS 132
7.2.1 Afdeling A 132
7.2.2 Afdeling B : 133
7.2.3 Afdeling C 134
7.3 AANBEVELINGS 139
7.4 VERDERE NAVORSING 141
7.5 SLOTOPMERKINGS 142

BIBLIOGRAFIE 143

BYLAE 148

LYS VAN TABELLE

TABEL 2-1 : DIE VOORDELE VAN 'N SSGB-ANALISE 24
TABEL 2-2 : DIE GEKOMBINEERDE EFFEK VAN STRATEGIESELEKSIE EN IMPLEMENTERING 42
TABEL 2-3 : VOOR-EN NADELE VAN DIE TEGNIEKE OM INLIGTING VIR KONTROLE IN TE SAMEL 44
TABEL 3-1 : VRAAG BY DIE BEKENDSTELLING- EN GROEIFASES IN DIE PRODUKLEWENSIKLUS VAN VERSKILLENDE SIKLUSSE 52
TABEL 3-2 : VRAAG BY DIE VOLWASSE EN DALENDE FASES VAN DIE PRODUKLEWENSIKLUS VIR VERSKILLENDE SIKLUSSE 53
TABEL 3-3 : GEBRUIK VAN DIE PRODUKLEWENSIKLUS OM 'N BEMARKINGSTRATEGIE TE ONTWIKKEL 57
TABEL 3-4 : DIE IMPLIKASIES VIR DIE VERSKILLENDE BEMARKINGSTRATEGIEË 59
TABEL 4-1 : BEMARKINGSTRATEGIEË : VERSKILLENDE SITUASIES, DOELWITTE EN TAKE 67
TABEL 5-1 : VERSKILLENDE BEMARKINGSTRATEGIEË EN MOONTLIKE AKSIES OM DOELWITTE VIR VERDERE GROEI IN DIE VOLWASSE FASE TE BEREIK 87
TABEL 5-2 : DETERMINANTE VAN TOEPASLIKE BEMARKINGSDOELWITTE EN STRATEGIEË VIR DALENDE MARKTE 94
TABEL 6-1 : RESPONSKOERS VAN EMPIRIESE STUDIE 98
TABEL 6-2 : ONDERNEMINGS SE ONDERSKEIE LIGGING 100
TABEL 6-3 : HOOGSTE KWALIFIKASIE DEUR RESPONDENTE BEHAAL 101
TABEL 6-4 : BESKIK DIE RESPONDENT OOR BEMARKINGSONDERVINDING 101
TABEL 6-5 : HOEVEELHEID JARE WAT DIE RESPONDENT REEDS IN DIE BEDRYF BETROKKE IS 102
TABEL 6-6 : GETAL WERKNEMERS 103
TABEL 6-7 : ASPEKTE VAN BELANG BY DIE TOEPASSING VAN DIE PLS-KONSEP 105
TABEL 6-8 : DIE AARD VAN DIE ONDERNEMING SE PRODUKVERSKEIDENHEID 106
TABEL 6-9 : TOEPASLIKHEID VAN DIE PLS-KONSEP OP INDIVIDUELE ITEMS IN PRODUKREEKS 107

TABEL 6-10 : GEBRUIK 'N ONDERNEMING DIE PLS-KONSEP TYDENS STRATEGIESE BEMARKINGSBEPLANNING EN -ONTWIKKELING 108
TABEL 6-11 : HOE GEREELD DOEN DIE ONDERNEMING STRATEGIESE BEMARKINGSBEPLANNING EN –ONTWIKKELING..... 109
TABEL 6-12 : DIE MATE WAARTOE DIE PLS-KONSEP BEMARKINGSBEPLANNING EN – ONTWIKKELING BEÏNVLOED..... 110
TABEL 6-13 : DIE MATE VAN BEHEER OOR DIE BEMARKINGSMENGSELELEMENTE..... 111
TABEL 6-14 : DIE WAARSKYNLIKHEID DAT DIE ONDERNEMING SAL AANHOU OM DIE PLS- KONSEP IN DIE TOEKOMS TE GEBRUIK OM ALGEMENE BESTUURSBESLUITE TE MAAK..... 112
TABEL 6-15 : DIE WAARSKYNLIKHEID DAT DIE ONDERNEMING SAL AANHOU OM DIE PLS- KONSEP IN DIE TOEKOMS TE GEBRUIK OM BEMARKINGSBESLUITE TE NEEM113
TABEL 6-16 : DIE BELANGRIKHEID VAN BEMARKINGSMENGSEL VERWANTE ASPEKTE IN DIE BEKENDSTELLINGSFASE VAN DIE PLS 115
TABEL 6-17 : DIE BELANGRIKHEID VAN BEMARKINGSMENGSEL VERWANTE ASPEKTE IN DIE GROEIFASE VAN DIE PLS 117
TABEL 6-18 : DIE BELANGRIKHEID VAN BEMARKINGSMENGSEL VERWANTE ASPEKTE IN DIE VOLWASSE FASE VAN DIE PLS 119
TABEL 6-19 : DIE BELANGRIKHEID VAN BEMARKINGSMENGSEL VERWANTE ASPEKTE IN DIE DALENDE FASE VAN DIE PLS 121
TABEL 6-20 : DIE BELANGRIKHEID VAN DIE BEMARKINGSMENGSELINSTRUMENTE IN DIE VERSKEIE PLS FASES..... 122
TABEL 6-21 : DIE GEMIDDELD VAN DIE BELANGRIKHEID VAN DIE UITGEBREIDE BEMARKINGSMENGSELINSTRUMENTE 123
TABEL 6-22 : DIE GEMIDDELD EN STANDAARDAFWYKINGS VAN DIE BEMARKINGSMENGSEL-INSTRUMENTE IN DIE VERKILLENDE FASES VAN DIE PLS125
TABEL 6-23 : DIE VERBAND TUSSEN DIE RESPONDENT SE HOOGSTE KWALIFIKASIE EN DIE GEBRUIK VAN DIE VERSKILLENDE FASES VAN DIE PLS 127
TABEL 6-24 : DIE VERBAND TUSSEN DIE GETAL WERKNEMERS VAN DIE ONDERNEMING EN DIE GEREELDHEID VAN STRATEGIESE BEMARKINGSBEPLANNING EN – ONTWIKKELING..... 128

TABEL 6-25 : DIE VERBAND TUSSEN DIE AARD VAN DIE PRODUKVERSKEIDENHEID EN DIE MATE WAARTOE DIE PLS-KONSEP BEMARKINGSBEPLANNING EN ONTWIKKELING BEÏNVLOED 129

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 2-1 : DIE STRATEGIESE BEMARKINGSBESTUURSPROSES 16
FIGUUR 2-2 : RIGLYNE VIR STRATEGIESE BESLUITE 25
FIGUUR 2-3 : STAPPE OM MARKAANTREKLIKHEID TE BEPAAL OM POTENSIËLE TEIKENMARKTE TE EVALUEER 33
FIGUUR 2-4 : DIE VOLGORDE EN DIE VERBAND TUSSEN DIE VERSKILLENDE STAPPE BY DIE ONTWIKKELINGSPROSES VAN 'N DENKBEELDIGE PRODUK 38
FIGUUR 2-5 : DISTRIBUSIE IN PERSPEKTIEF 40
FIGUUR 3-1 : TIPES PRODUKLEWENSIKLUSPATRONE 48
FIGUUR 3-2 : DIE ONDERNEMINGSVERKOPE EN VERKOPE VAN INDIVIDUELE PRODUKITEMS IN DIE PRODUKTEREEKS 49
FIGUUR 3-3 : DIE GEVRAAGDE, POTENSIËLE EN VOORUITGESKATTE PRODUKLEWENSIKLUSSE 51
FIGUUR 3-4 : 'N NUWE BENADERING VIR NUWE PRODUKBEPLANNING 56
FIGUUR 4-1 : STRATEGIESE DOELWITTE WAT DEUR SUKSESVOLLE NUWE MARKTOETREDERS GEBRUIK IS 62

HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING, MOTIVERING EN METODE

1.1 Inleiding

Strategiese bemarkingsbestuur behels die besluite van die bemarkingsafdeling of bemarkingsbestuurder met die oog op langtermynvoortbestaan en groei in 'n mededingende omgewing. Dit is 'n kontinue proses wat hoofsaaklik op topbestuursvlak plaasvind. Volgens Van der Walt, Strydom, Marx & Jooste (1996:490) is dit moeilik om strategiese bemarking stap-vir-stap te beskryf. Dit is byvoorbeeld onmoontlik om te bepaal waar beplanning begin en ophou. Hierdie studie handel oor die beplanning en implementering van, asook die beheer oor die strategie gedurende die lewensverloop van 'n produk. Vervolgens word die relevante begrippe vir hierdie studie omskryf.

1.2 Omskrywing van begrippe

1.2.1 Produklewensiklus

Die produklewensiklus is 'n konsep wat die neigings in die geskiedenis van 'n produk se verkope uitbeeld , vandat die produk bekendgestel is, totdat die produk uit die mark onttrek word (Du Plessis, Jooste & Strydom, 2001:219).

1.2.2 Strategiebepaling

Die bepaling van 'n patroon vir die huidige en beplande doelwitte, hulpbrontoedeling en interaksie van 'n onderneming met markte, mededingers en ander omgewingsfaktore (Walker, Boyd & Larréche, 1999:8).

1.2.3 Bemarkingstrategie

'n Bemarkingstrategie kan gedefinieer word in terme van die produk- en kliëntefokus van die onderneming. Vanuit die produkfokus kan 'n onderneming konsentreer op die ontwikkeling van produkte wat wesenlike variasies is op huidige produkte, of dit kan fokus op produkte wat buite die gevestigde produklyn val. Die tweede dimensie is kliëntefokus. Indien nuwe produkte hoofsaaklik daarop gemik is om nuwe kliënte te lok, is die strategie aanvallend. Indien die produkte gemik is op bestaande kliënte is die strategie verdedigend (Hart, 1996:136).

1.2.4 Vervaardigingsonderneming

Vogens Rosenberg (1978:273) beteken die begrip vervaardiging om iets te produseer, maak of te fabriseer met die hand of met toerusting. Hieruit kan die afleiding gemaak word dat 'n vervaardigingsonderneming die entiteit is waar hierdie aksie plaasvind.

1.3 Probleemstelling en motivering

'n Produklewensiklus het te doen met die geskiedenis van 'n produk of diens se verkope. Hierdie konsep beteken dat 'n produk se verkope oor 'n sekere tydperk verander, namate die produk deur verskeie fases in die lewensiklus beweeg. Elke fase behels sy eie geleenthede en bedreigings en daarom beïnvloed dit die onderneming se strategie en bemarkingsprogramme (Walker *et al.,* 1999:146). Om die strategie te bepaal en doeltreffend in die bemarkingsomgewing op te tree, is voldoende inligting

van belang. Hierdie inligting word gebruik om die onderneming se bemarkingstrategie te beplan, uit te voer en te beheer.

Volgens Lucas (1989:61) raak die bemarkingstrategie al hoe meer noodsaaklik aangesien mededinging toeneem en ondernemings hulself moet onderskei om mededingend in die mark te wees. Tegnologie, globalisering, patrone van verbruik en verhoogde mededinging veroorsaak dat die mark teen 'n vinnige tempo verander. Volgens Kotler (1994:37) ervaar ondernemings dat mededinging al hoe strawwer raak. Om hierdie kompetisie teë te staan en voorsiening te maak vir bogenoemde faktore, raak die gebruik van 'n bepaalde bemarkingstrategie al hoe meer noodsaaklik. Met 'n goeie strategie kan 'n voorspelling van verkope gemaak word. Die produklewensiklus kan as instrument in hierdie voorspelling gebruik word, maar sekere vrae bestaan rondom die praktiese toepasbaarheid van die konsep (Polli & Cook, 1992:25).

Verskeie akademici, sowel as bemarkingbestuurders bevraagteken die produklewensikluskonsep as 'n besluitnemingsinstrument in 'n voortdurende veranderende omgewing (Dhalla & Yuspeh, 1976 ; Mercer, 1993 ; Grantham, 1997).

Die toepassing van die produklewensikluskonsep vir strategiebepaling en bemarkingsbesluitneming is reeds in verskeie groot ondernemings wêreldwyd getoets. Herbst (2001:1-328) het in Suid-Afrika 'n soortgelyke studie vir kleiner ondernemings in die Gautengstreek gedoen.

Die rede waarom hierdie studie onderneem is, is om te bepaal of die produklewensiklus 'n rol speel in strategiese besluitneming by vervaardigings-ondernemings in die Noordwes Provinsie.

1.4 Doel van die studie

1.4.1 Doelstelling

Die doel van die studie was om te bepaal of die produklewensiklus 'n rol speel by strategiebepaling van vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie.

1.4.2 Doelwitte

Bogenoemde doelstelling is bereik deur die verwesenliking van die volgende doelwitte:

- Om strategiese bestuur en die rol van 'n bemarkingstrategie te bespreek;
- om die produklewensiklus te bespreek;
- om 'n studie van die bekendstellings- en groeifase van die produklewensikluskonsep te doen en
- om 'n studie van die volwasse- en dalende fases van die produklewensikluskonsep te onderneem.

1.5 Metode van ondersoek

Geldige, korrekte en betroubare inligting is 'n voorvereiste vir die navorsingsproses. Ten einde die navorsingsproses op 'n wetenskaplike basis te grond, was 'n objektiewe en akkurate ondersoek 'n vereiste. Die navorsingsmetodologie van hierdie studie is gegrond op 'n literatuurstudie. Die inligting wat verkry is, is geïntegreer met die toepaslike literatuur en aanbevelings is op grond van die resultate gemaak. Verskeie vervaardigingsondernemings is gekontak om soveel as moontlik inligting in te win.

1.5.1 Literatuur / bronontleding

Die literatuurstudie behels die bestudering van die relevante literatuur - die aangetekende teorie wat in handboeke gevind is, het as aanvulling gedien om die werkstuk te voltooi. Beskikbare literatuur oor die teoretiese beskouing van bemarkingstrategieë, produkbestuur, die bemarkingsomgewing en die produklewensikluskonsep is bestudeer. Die studie het ook gesteun op tydskrifartikels met inligting aangaande dié onderwerp aangesien hierdie bronne die mees onlangse inligting met betrekking tot hierdie onderwerp bevat. Die internet was 'n verdere bron van inligting.

1.5.2 Empiriese navorsing

Die literatuurstudie is aangevul deur empiriese navorsing om die toepassing van die produklewensikluskonsep as instrument vir strategiebepaling te toets.

1.5.2.1 Studiepopulasie

58 vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie het die populasie vir die doel van hierdie studie gevorm. Die ondernemings is almal geleë in Potchefstroom, Klerksdorp, Hartbeesfontein, Orkney en Stilfontein.

1.5.2.2 Metode

In 1999 is 'n nywerheidsregister van die Buro vir Marknavorsing (BMR) by die Universiteit van Suid-Afrika verkry. Hierdie nywerheidsregister bestaan uit 'n sensus van 377 vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie. Hierdie lys ondernemings bestaan uit 50 groot , 105 mediumgrootte 222 klein ondernemings.

Die suidelike streek van die Noordwes Provinsie sluit dorpe en stede soos Fochville, Potchefstroom, Klerksdorp, Stilfontein, Orkney, Hartbeesfontein, Ottosdal,

Wolmaransstad, Bloemhof en Christiana in. In die genoemde dorpe en stede is 110 van die vervaardigingsondernemings wat in die nywerheidsregister voorkom, gevestig.

Van hierdie 110 vervaardigingsondernemings bestaan 58 in die PKOSH-gebied. Weens die feit dat ver afstande afgelê moet word om relatief min ondernemings te bereik, is besluit om nie die totale suidelike streek van die Noordwes Provinsie in hierdie studie te betrek nie. Gevolglik is slegs die ondernemings wat geleë is in die gebied met die hoogste konsentrasie, naamlik die PKOSH-gebied, in hierdie studie betrek. Derhalwe is alle vervaardigingsondernemings wat in die PKOSH-gebied gevestig is, volgens die BMR-sensus, in hierdie studie ingesluit. Die totale populasie is dus in die studie verteenwoordig en geen steekproef is getrek nie. Vir die doeleindes van hierdie studie is alle resultate en gevolgtrekkings slegs op die groep respondente in die PKOSH-gebied van toepassing, aangesien hier nie sprake van ewekansige steekproefneming is nie. Inferensiële statistiek is dus nie hier gebruik nie.

Van die 58 geïdentifiseerde ondernemings in die PKOSH-gebied was 12 respondente onwillig om aan die studie deel te neem. Die veldwerkers kon 46 vraelyste voltooi, wat 'n responskoers van 79.3% verteenwoordig. Die respondente het ook nie altyd die vraelys volledig beantwoord nie.

Dié ondernemings was persoonlik besoek sodat die vraelys so volledig moontlik ingevul kon word. 'n Bladsy met die nodige terminologie, sowel as 'n grafiek wat die produklewensiklus verduidelik, het die vraelys vergesel.

Nadat die vraelyste ingevul is, is die data deur die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO verwerk sodat die verwerkte inligting gebruik kan word om die teoretiese studie aan te vul.

1.6 Hoofstukindeling

Die indeling van die hoofstukke word vervolgens uiteengesit.

In *hoofstuk 1* word die Inleiding, probleemstelling en doelstelling van die studie uiteengesit.

Hoofstuk 2 handel oor die teoretiese fundering van strategiese bemarkingsbestuur en die rol van 'n bemarkingstrategie en die strategiese bemarkingsbetuursproses.

Hoofstuk 3 is 'n breë studie van die produklewensiklus.

Hoofstuk 4 is 'n literatuurstudie oor die bekendstellings- en groeifase van die produklewensikluskonsep.

Hoofstuk 5 is 'n literatuurstudie oor die volwasse en dalende fases van die produklewensikluskonsep.

In *hoofstuk 6* word die empiriese resultate uiteengesit.

Hoofstuk 7 behels die samevatting gevolgtrekking en aanbevelings wat uit die studie gemaak is.

HOOFSTUK 2

STRATEGIESE BEMARKING

2.1 INLEIDING

Bemarking het ontstaan uit ruiltransaksies wat reeds in die oertyd tussen primitiewe mense sy beslag gekry het. Dit het mettertyd uitgebrei en is so verfyn dat dit tot ekonomiese vooruitgang en groei gelei het.

Volgens Marx *et al.* (1996:490) behels 'n onderneming se strategiese bemarking die besluite van die bemarkingsafdeling met die oog op die langtermynvoortbestaan en groei in 'n mededingende omgewing. Al die bestuurstake van beplanning, organisasie, leiding en beheer in daarom ter sprake by die strategiese bemarking van 'n onderneming. Strategiese bemarking is 'n kontinue proses wat hoofsaaklik op topbestuursvlak plaasvind. Bemarkingsbesluite en –strategieë op hierdie vlak word noodwendig beïnvloed deur die besluite en strategieë wat op ander funksionele gebiede geld. Om 'n suksesvolle strategie te formuleer, word die aard en die omvang van strategiese bestuur kortliks in hierdie hoofstuk bespreek. Dit sal gevolg word deur 'n verwysing na die strategiese bemarkingsbestuursproses en uiteindelik ook die plek van die produklewensiklus in hierdie proses.

2.2 STRATEGIESE BEMARKINGSBESTUUR

Die belangrikheid van bemarking vir die sukses van 'n onderneming sal beter verstaan en waardeer word wanneer al die aktiwiteite wat dit behels in ag geneem word. In wese, antisipeer en meet bemarking die belangrikheid van behoeftes en begeertes van 'n gegewe groep verbruikers. Die onderneming reageer dan met 'n vloei van behoeftebevredigende goedere en dienste. Volgens Boyd en Walker (1990:4) is 'n belangrike eienskap van bemarking, as ondernemingsfunksie, sy fokus op verbruikers en hulle behoeftes. Indien dit behoorlik gedoen word, stel hierdie fokus die onderneming in staat om suksesvol te wees deur verandering in die mark te ontgin, nuwe produkte te ontwikkel wat beter is as die wat tans beskikbaar is. So vervul die onderneming 'n behoefte deur 'n totale geïntegreerde benadering.

Bemarkingsbestuurders se kennis van sy kliënte en mededingers is baie belangrik vir die formulering van suksesvolle strategieë op alle vlakke van die onderneming.

2.2.1 Die aard en omvang van strategiese bestuur

Alhoewel die woord strategie eers in die sestigerjare populêr geword het, het dit volgens Walker *et al.*, (1999:8) sedertdien die onderwerp van 'n wye verskeidenheid definisies en interpretasies geword. Die essensie van die woord, soos dit algemeen gebruik word, kan soos volg saamgevat word:

'n Strategie is die fundamentele patroon van huidige, sowel as beplande doelwitte, hulpbronverspreiding en interaksies van 'n onderneming met markte, mededingers en ander omgewingsfaktore (Walker *et al.*, 1999:8).

Hierdie definisie impliseer dus dat 'n goeie strategie die volgende moet spesifiseer :

- *Wat* bereik moet word?
- *Waar* dit bereik moet word (watter bedryf of produkmark)?
- *Hoe* dit bereik moet word (watter hulpbronne en aktiwiteite nodig is om 'n mededingende voordeel te verkry deur omgewingsgeleenthede en bedreigings)?

Die snel veranderende omgewing waarin ondernemings funksioneer, kan die vraag en aanbod van hulle produkte en/of dienste beïnvloed. Die aktiwiteite van die onderneming moet van tyd tot tyd aangepas word om met die verandering tred te hou. Indien ondernemings nie by die veranderende eksterne omgewing, soos verbeterde tegnologie aanpas nie, lewer hulle produkte of dienste wat moontlik nie meer aan die vereistes van verbruikers voldoen nie. Dalende verkope lei tot dalende winste, en indien geen regstellings plaasvind nie, tot oorname of insolvensie. Om te verseker dat 'n onderneming kan bly voortbestaan, word 'n doelgerigte langtermynpoging van die topbestuur vereis. Dit staan as strategiese bestuur bekend (Du Toit & Kroon, 2000:1).

Aangesien die eienaar van 'n kleinsakeonderneming in die meeste gevalle ook die bemarkingsbestuurder van die onderneming is, sal die strategie die persoonlike doelstellings en visie van die eienaar reflekteer. Volgens Kroon (2000:4) is *strategiese bestuur* die deurlopende beplanningsproses van die topbestuur in 'n veranderende omgewing om 'n gepaste plan te ontwikkel en in werking te stel wat tot die bevrediging van die veranderende behoeftes van verbruikers sal lei.

Walker *et al.* (1999:9) meen dat 'n goed ontwikkelde strategie hoofsaaklik uit die volgende vyf komponente bestaan:

- *Omvang* : Die onderneming se omvang verwys na die gebied waaroor die strategie strek, naamlik die hoeveelheid en tipes industrieë, produklyne en die marksegmente waarbinne dit funksioneer. Besluite oor die onderneming se strategiese omvang behoort die bestuur se siening van die onderneming se missie te weerspieël.
- *Doelwitte en doelstellings* : Strategieë moet ook spesifiseer watter vlakke van prestasie bereik wil word. Dit sluit in die groei in volume, winsmarge en opbrengs op investering.
- *Aanwending van hulpbronne* – Elke onderneming het 'n beperkte bron finansies en menslike hulpbronne. Daarom moet die strategie spesifiseer hoe hulpbronne aangewend en versprei gaan word binne die onderneming of produkmark.

- *Identifisering van 'n volhoubare mededingende voordeel* : Een van die belangrikste dele van die strategie is om te spesifiseer hoe die onderneming gaan meeding in elke produkmark binne sy gebied. 'n Onderneming behoort homself af te vra hoe hy homself gaan posisioneer om 'n voordeel bo ander mededingers te ontwikkel en te behou.
- *Sinergie* : Sinergie ontstaan wanneer die onderneming se besighede, produkmarkte, hulpbronverspreiding en bekwaamhede mekaar komplementeer. Dit is dus sinergie wanneer die geheel beter is as die som van die onderskeie dele.

Die vyf basiese komponente is dus deel van alle strategieë. In stede van een omvattende strategie, vereis meeste ondernemings 'n hiërargie strategieë wat ontwikkel is vir al die verskillende vlakke van die onderneming. Du Plessis *et al.*, (2001:4) verwys na die vier hoofvlakke strategieë in meeste ondernemings soos volg:

- 'n Korporatiewe strategie.
- 'n Besigheidseenheidstrategie.
- 'n Bemarkingstrategie en
- 'n Funksionele strategie wat slegs fokus op 'n spesifieke produkmark.

Vir die doeleindes van hierdie studie is daar hoofsaaklik gewerk met klein en mediumgroot ondernemings. Daarom is al vier strategieë wat hierbo genoem is van toepassing op die ondernemings wat besoek is.

Dit is duidelik dat dit nodig is om 'n suksesvolle strategie te hê wat ondersteun word deur effektiewe en doetreffende planne. Faktore soos 'n geïnspireerde leier is waardevol, maar 'n goed geformuleerde strategie en effektiewe plan is noodsaaklik. Die volgende tien reëls is saamgestel uit ervaring (Hardy, 1995:24). Tog bestaan daar nie net een korrekte manier nie en sal die strategie afhang van elke unieke situasie. Een van die tien reëls se positiewe punte is dat dit aanpasbaar is vir alle markte en vir alle tipe ondernemings. Die tien reëls kan soos volg saamgevat word:

- Hou by dit wat gedoen moet word, nadat seker gemaak is wat gedoen word.
- Moenie die konsep van "beste waarde" ignoreer nie. Om 'n kliënt te kry en te behou, is dit belangrik om dit te bied wat die kliënt glo die beste waarde is.
- Wees eerste en wees reg en behou altyd 'n verrassingselement.
- Ware sukses in 'n onderneming vereis 'n mededingende voordeel. Definieer, ontwikkel, ontgin en beskerm daardie voordeel.
- Moet nooit die leier van die handelsmerk van voor aanval nie – val eerder van die kant af aan – dit is veiliger en goedkoper.
- Moenie met iets begin wat nie suksesvol gaan wees nie. Slegs wenners kan verwag om te oorleef en voorspoed te ervaar.
- Opvolging is net so belangrik soos die aanval. Sonder positiewe opvolging is die mees suksesvolle aanval 'n mislukking.
- Moet nooit 'n prysoorlog begin nie – prysoorlogwenners is skaars; verloorders is volop en om te verloor kan duur wees.
- Bou aandeel gedurende die groeifase van die mark en neem dan die wins gedurende die volwasse en afnemende fases.
- Die beste tyd om 'n mededinger te stop, is voor hy begin – dit is ook goedkoper.

Kroon (2000:4) beweer dat ondernemings wat strategies bestuur word, vinniger en beter aanpas by veranderende omstandighede en dat sulke ondernemings ook suksesvoller funksioneer as ondernemings wat slegs op veranderings in die eksterne omgewing reageer. Ondernemings wat slegs op verandering reageer, of waarvan die bestuur reaktief optree, presteer swakker as ondernemings met 'n proaktiewe bestuur wat veranderings antisipeer en 'n bepaalde strategie volg.

Volgens Kroon (2000:4) kan strategiese bestuur om die volgende redes tot verbeterde prestasie lei :

- Strategiese bestuur help om die onderneming se mededingende voordeel te identifiseer en te ontwikkel. Bestuurders weet wat die onderneming beter kan doen as hulle mededingers en konsentreer daarop.

- Dit verskaf 'n langtermynaanduiding van die rigting wat die topbestuur vir die onderneming visualiseer. Bestuurders weet waarop om klem te lê in die toekoms.
- Dit stel prioriteite tussen aktiwiteite en produkte wat as riglyn kan dien vir die toedeling van die beperkte hulpbronne.
- Die weerstand teen verandering en vernuwing word verminder en dit verhoog die onderneming se vermoë om probleme te voorkom.
- As 'n proses van deelnemende bestuur bevorder dit die onderneming as 'n gekoördineerde stelsel.

Die voordeel van strategiese beplanning is veral merkbaar in die resultate van ondernemings wat in 'n komplekse, vinnig veranderende omgewing funksioneer. Uit die aard van strategiese bestuur is dit duidelik dat bemarking 'n groot strategiese rol speel en daarom sal dit vervolgens bespreek word.

2.2.2 Die strategiese rol van bemarking

Bemarkingbestuurders het die primêre verantwoordelikheid om strategiese bemarkingsplanne vir die toetrede tot individuele produkmarkte te formuleer en te implementeer. Maar hulle vryheid tot aksie word soms beperk deur die onderneming se korporatiewe en besigheidstrategieë. Die essensie van strategiese beplanning lê daarin om die bedreigings te vermy en die geleenthede aan te gryp. Daarom moet die bestuurder voortdurend op die uitkyk wees daarvoor om die onderneming in pas te hou met die verandering in die omgewing (Walker *et al.*, 1999:21). Dit sal uiteindelik dan lei tot verbeterde prestasie in die onderneming.

Walker *et al.* (1999:24) beweer dat dit in die toekoms al hoe meer belangrik sal word om die mate van verandering in die omgewing te monitor. Hierdie veranderings sluit die volgende in : die toenemende globalisering van markte en kompetisie; groei in die dienssektor van die ekonomie en die belangrikheid van dienste om kliënttevredenheid en lojaliteit te behou; die ontwikkeling van nuwe inligting en kommunikasie-tegnologie en die toenemende belangrikheid van verhoudings as meganismes vir die toenemende koördinering en die effektiwiteit van strategiese bemarkingsprogramme.

In die lig van al die verandering wat plaasvind, is dit duidelik dat ondernemings meer markgeoriënteerd en op kliënte se behoeftes en begeertes gefokus moet wees, en hoogs aanpasbaar om sukses in die toekoms te bereik. Dit impliseer dat bemarkings-aktiwiteite, veral dié wat te doen het met opsporing, analise en bevrediging van kliënte se behoeftes, meer kritiek sal raak vir die suksesvolle formulering en implementering van strategieë op alle vlakke van die onderneming (Walker *et al.*, 1999:26).

Volgens Coop (1998:17) bestee ondernemings baie tyd aan inligtingversameling en dan word dit nie gebruik nie. Die sukses van bemarking sal in die toekoms staatmaak op ondernemings wat die volgende tweeledige fokus in terme van hulle strategieë het:

- 'n Kreatiewe strategie wat verkry is deur begrip van bestaande en potensiële verbruikers te hê.
- 'n Strategie wat op implementering gebaseer is, wat die denkproses en metode inkorporeer wat vereis word om die strategie te implementeer.

Walker *et al.* (1999:27) meen dat dit belangrik is om te besef dat bemarkingsaktiwiteite nie altyd uitgevoer word deur bemarkingsbestuurders nie, maar deur multifunksionele spanne waar die grense nie meer so duidelik onderskei kan word nie. Bemarkingstake raak deesdae almal se verantwoordelikheid. Alles wat vooraf genoem is, impliseer dus dat die vermoë om verhoudings met kliënte, verkopers, verspreiders te skep, 'n sleutelsuksesfaktor sal raak vir ondernemings in die toekoms. Dit is waaroor bemarking gaan.

2.3 DIE STRATEGIESE BEMARKINGSBESTUURSPROSES

Strategiese bemarking is 'n aaneenlopende proses wat hoofsaaklik op korporatiewe, sowel as die vlak van besigheidseenheid plaasvind. Bemarkingsbesluite op hierdie vlak word beïnvloed deur besluite en strategieë in ander funksionele areas van die onderneming. Hierdie hele proses is so kompleks dat dit soms prakties onmoontlik is om te onderskei tussen strategiese beplanning en strategiese bemarkingsbeplanning. Dit is ook moeilik om strategiese bemarkingsbeplanning stap-vir-stap uiteen te sit en

daarom raak 'n onderskeidingslyn tussen die konsepte soms vaag. Dit is onmoontlik om te sê presies waar beplanning begin en waar dit eindig. In hierdie hoofstuk sal daar hoofsaaklik gefokus word op strategiese bemarkingsbeplanning op 'n besigheideenheidsvlak en produk-markvlak. As gevolg van die groot hoeveelheid faktore wat die sukses in 'n mark bepaal, is dit nodig dat bemarkingsbestuur 'n sistematiese manier het om hierdie faktore te analiseer. Hulle moet ook die impak van neigings kan bepaal en bemarkingstrategieë ontwikkel wat huidige en toekomstige situasies in die mark gaan bevredig (du Plessis *et al.*, 2001:359).

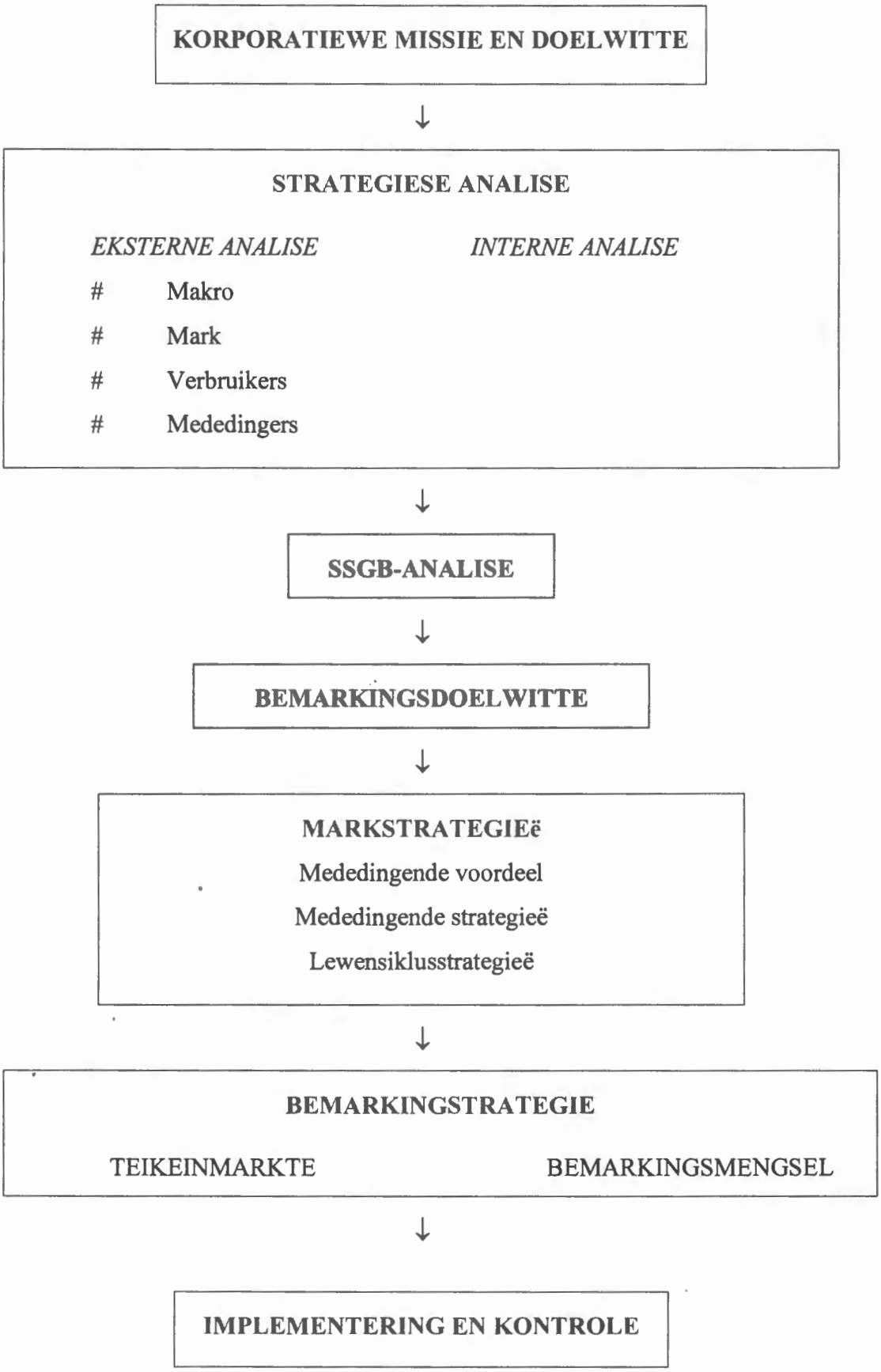
Die proses van strategiese bemarkingsbestuur word uiteengesit in figuur 2.1. Dit verskaf 'n logiese patroon van die onderneming se missie en die implementering en kontrole van die strategieë en planne.

In die werklikheid is bestuur nie so eenvoudig nie. Die proses dien nogtans die volgende twee doelwitte :

- Dit verskaf 'n sistematiese raamwerk om die analise en besluitnemingsproses van strategiese bemarkingsbestuur beter te verstaan.
- Dit dien as raamwerk om te verstaan hoe die hoofelemente van strategiese bemarkingsbestuur met mekaar verband hou.

Die raamwerk van figuur 2.1 sal vervolgens kortliks stap-vir-stap bespreek word om uiteindelik aan te dui hoe die produklewensiklus in die hele proses inpas.

Figuur 2-1 : Die strategiese bemarkingsbestuursproses



(Du Plessis *et al.*, 2001:360).

2.3.1 Korporatiewe missie en doelwitte

Die eerste rigtinggewende taak in strategiese bestuur is om te bepaal wat die onderneming wil probeer doen en beoog om te wees. Die onderneming se toekomstige koers en samestelling van aktiwiteite gaan daardeur bepaal word. Volgens Du Toit en Kroon (2000:2) kan die toekomstige weg wat die onderneming wil betree van sy visie en missie afgelei word. Die visie is 'n verplasing van die onderneming na 'n denkbeeldige posisie in die toekoms. Dit bied geleentheid vir retrospeksie op die huidige posisie ten einde bestuur in staat te stel om maniere te vind om by die verlangde posisie uit te kom.

Die missie omvat die bestuurfilosofie van die topbestuur, dui die beeld wat die onderneming wil projekteer aan, reflekteer die onderneming se selfkonsep, dui aan wat die onderneming se vernaamste produk of diens is en watter kliëntbehoeftes dit probeer bevredig. Missiestellings kan verskil in lengte, inhoud, formaat en die spesifieke aard daarvan. Afgesien van hierdie verskille bevat 'n ondernemingsmissie bepaalde komponente (Du Toit & Kroon, 2000:7). Aangesien die missie dikwels die mees sigbare deel van die strategiese bestuursproses is, is dit belangrik dat die meeste van die volgende komponente in die missie beskryf word:

- *Produkte en dienste*
- *Klante*
- *Markte*
- *Tegnologie*
- *Besorgdheid oor oorlewing*
- *Bestuurfilosofie*
- *Ondernemingselfkonsep*
- *Besorgdheid oor openbare beeld*
- *Besorgdheid oor belangegroepe*
- *Kwaliteit*
- *Veiligheid*
- *Besorgdheid oor werknemers*

Missie bepaal die grense wat as riglyn moet dien vir strategiese beplanning. Bestuurders moet versigtig wees om nie die missie te eng, of te wyd te formuleer nie. 'n Missie wat te eng geformuleer is, werk beperkend in op die kreatiwiteit van topbestuur en mag die bestuurder strem om by die toekomstige markneigings, geleenthede en optrede van mededingende skuiwe aan te pas. Indien die missie te wyd gedefinieer is, kan dit daartoe aanleiding gee dat die onderneming nie werklik doelgerig strategiese bestuur kan toepas nie.

2.3.2 Strategiese analise

Die strategiese analise is volgens Du Plessis *et al. (2001:361)* 'n sistematiese eksaminering van 'n ondernemings se bemarkingsomgewing, doelwitte, strategieë en aktiwiteite. Hier word ook gepoog om die belangrikste strategiese elemente, probleemareas en geleenthede te identifiseer. Daarom is die strategiese analise die basis waarop 'n plan van aksie gebou word om bemarkingsprestasie te verbeter. 'n Strategiese analise beantwoord die volgende vrae:

- Waar is die onderneming tans?
- Hoe het die onderneming tot daar gekom?
- Waarheen is die onderneming op pad?

Die strategiese analise kan ekstern en intern uitgevoer word. In hierdie studie sal daar slegs gekonsentreer word op die eksterne analise wat die mark, die verbruiker sowel as die mededingers insluit.

2.3.2.1 Marksegmentering

Volgens Dalrymple en Parsons (1995:175) behels segmentering die strategie om verskillende bemarkingsprogramme vir verskillende verbruikersgroepe te ontwikkel. Elke verbruikersegment het 'n unieke vraag wat gebaseer is op prys, fisiese produkeienskappe en niefisiese kenmerke wat beeld en werksverrigting reflekteeer. Die mark moet gesegmenteer word om sodoende die bemarking so effektief moontlik

te mik op 'n spesifieke segment (Lucas,1989:173). Die verskillende segmente kan soos volg ingedeel word:

- Geografies
- Demografies
- Psigografies
- Nut
- Gebruikstempo
- Handelsmerktrou
- Geleentheidsegmentering

In die eerste plek moet die beste manier om 'n mark te segmenteer, geïdentifiseer word en daarna kan die eienskappe van so 'n segment bepaal word. Daarna moet die aantrekklikheid bepaal word en die mees gepaste teikenmark gekies word. Laastens word die produk dan geposisioneer relatief tot mededingers in die spesifieke segment. Om 'n mark effektief te segmenteer, is daar volgens Dalrymple en Parsons (1995:185) sekere vereistes waaraan 'n mark moet voldoen, naamlik:

- Kliënte met gemeenskaplike behoeftes moet bestaan.
- Lede van die segment moet identifiseerbaar, bereikbaar en meetbaar wees.
- Die segment sal anders op bemarkingspogings reageer as die mark in die geheel.
- Gespesialiseerde media moet beskikbaar wees.
- Die verkoper moet 'n mededingende voordeel in die teikenmark hê.
- Die segment moet groot genoeg wees om 'n beduidende wins te kan maak.

Segmentering het volgens Jain (1999:121) onlangs sekere veranderings ondergaan. Dit sluit in dat daar meer klem gelê word op kriteria wat "sagter" data insluit soos houdings en behoeftes. Daar het ook 'n bewustheid ontstaan dat die basis van segmentering afhang van die doel. Kruissegmentering is ook 'n tegniek waarvan daar al hoe meer gebruik gemaak word – 'n mark sal dus opgedeel word in groot segmente en daarna in nog kleiner segmente wat by mekaar pas.

Nog 'n ontwikkeling die afgelope paar jaar is die ontstaan van 'n konsep genaamd mikrobemarking of een-op-een-bemarking. Die hoër druk van mededingers het bemarkers laat besef dat 'n segment in kleiner subsegmente opgedeel kan word. Mikrobemarking kombineer dan twee konsepte, naamlik inligtingversameling en dienslewering. Aan die een kant is daar 'n databasis van verbruikers se voorkeure en aankoopgedrag, en aan die ander kant is 'n gedissiplineerde aanslag van dienslewering wat die data gebruik om 'n pakket aan die kliënt te lewer (Feitzinger & Lee, 1997:120). Mikrobemarking behels die volgende aspekte :

- Kennis van die kliënt : Gebruik tegnologie om uit te vind wat verbruikers regtig is en nie is nie.
- Verskaf dit wat die verbruiker wil hê : Pas 'n produk aan by die individuele smaak.
- Gebruik nuwe media : Adverteer in media wat op 'n spesifieke teikenmark gemik is.
- Geen gebruik van media : Borg sport en groot geleenthede.
- Bereik kliënte in die winkels : Dit is waar die kliënt sy aankoopbesluit moet neem.
- Skerp promosies op : Moenie promosies doen wat baie geld kos nie. Mik dit eerder op 'n spesifieke teikenmark, bv. jou mededinger se kliënte.

2.3.2.2 Verbruikersanalise

Bemarkingsbestuur moet 'n ontleding maak van die eksterne bemarkingsomgewing en meer spesifiek van die verbruikers- en markomgewing.

Aangesien die verbruiker die spilpunt is waarom die hele bemarkingsaksie draai, is verbruikersbehoefte 'n logiese vertrekpunt. Die grondslae van verbruikersontleding sluit volgens Aaker (1992:48) aksies in soos marksegmentering, aspekte rakende verbruiksmotivering en onvervulde verbruiksbehoeftes.

Wat marksegmentering betref, moet die bemarkingsbestuur inligting inwin oor wie en waar die grootste en mees winsgewende verbruikers is en, of dit moontlik is om die

totale heterogene mark in logiese homogene groepe in te deel sodat 'n spesifieke bemarkingstrategie daarop gefokus kan word (Van der Merwe, 1992:7).

Die bemarkingsbestuur het ook inligting nodig oor die verbruiker se behoeftes en wat dit beïnvloed en stimuleer, asook wat verbruikers motiveer om 'n produk, of diens aan te koop. Baie belangrike inligting, veral ten opsigte van die identifisering van 'n mededingende voordeel, is dié oor die onvervulde behoeftes van verbruikers. Hierdie inligting stel volgens Van der Merwe (1992:8) die bemarkingsbestuur in staat om 'n gaping in die mark te identifiseer. Nadat 'n gaping geïdentifiseer is, is dit belangrik dat die bemarker moet bepaal of hierdie gaping oor die lang termyn 'n lewensvatbare markgrootte waar sakebedrywighede kan plaasvind, sal bied.

Hoewel die onderneming se produk of diens betekenisvol mag verskil van dié van die mededingers in die mark, beteken dit volgens Day (1994:29) geensins dat daar op 'n noemenswaardige mededingende voordeel aanspraak gemaak kan word nie. Verskille in produkte kan alleen betekenisvol en winsgewend ontgin word indien die voordele daarvan vir verbruikers in 'n lewensvatbare markgrootte sigbaar is. Die verbruikers sal dan 'n waarde plaas op die produk en bereid wees om vir die voordele daarvan te betaal.

In 'n snel veranderende eksterne bemarkingsomgewing en in die lig van die verwagte toename in mededinging, veral vanuit die buiteland, sal bemarkingsbestuurders in Suid-Afrika nie 'n ander keuse hê nie as om die benadering te volg van die **bemarking van 'n mededingende voordeel** indien hulle nog enigsins mededingend in die doelmark wil optree. Daar sal 'n klemverskuiwing moet plaasvind van die **"bemarking van produkeienskappe"** na die **"bemarking van produkvoordele"** (Van der Merwe, 1992:9).

Die vinnig veranderende marksituasie noodsaak bemarkingsbestuur om 'n goeie diens aan die verbruiker te lewer en sy behoeftes te bevredig. Indien die bemarker nie daarin slaag nie, kan 'n gedeelte van die markaandeel aan mededingers afgestaan word (Cravens & Shipp, 1991:53)

2.3.2.3 Mededingeranalise

Die begrip "mededingende voordeel" is een wat in 'n toenemende mate gebruik word deur bestuur en veral bemarkingsbestuur sonder dat die werklike betekenis daarvan besef word. Die snel veranderende bemarkingsomgewing en moontlike buitelandse mededingers wat die mark kan betree, noodsaak volgens Van der Merwe (1992:1) bemarkingsbestuur om afstand te doen van uitgediende bestuurspraktyke, onder andere langtermynbeplanning. Bemarkingsbestuur word weens die mededinging tans gedwing om in 'n toenemende mate aandag te skenk aan die identifisering en handhawing van 'n mededingende voordeel in die mark.

Volgens Thompson en Strickland (1992:12) is mededinging die spilpunt waarom alles draai met betrekking tot die sukses of mislukking van die onderneming. Mededinging bepaal die relevansie van 'n onderneming se aktiwiteite wat 'n bydrae kan lewer tot, onder andere innovasie, 'n samehorigheidskultuur binne die onderneming asook die doelmatige implementering van strategieë.

'n Onderneming is suksesvol wanneer die bestuur besef hoe die onderneming vaar in vergelyking met mededingers en wanneer die bestuur in staat is om 'n mededingende voordeel te ontwikkel, te identifiseer en te handhaaf (Van der Merwe, 1992:2). 'n Suksesvolle besigheidstrategie is gebaseer op 'n volhoubare mededingende voordeel. Daar is baie maniere om 'n mededingende voordeel te bekom :

- Ontwikkel 'n produk wat die standaard vir die industrie stel.
- Vervaardig die beste produk op die mark.
- Bied uitstekende kliëntediens.
- Bied die laagste pryse moontlik.
- Wees geografies goed geleë.
- Ontwikkel tegnologie waarop die onderneming eiendomsreg besit.
- Inkorporeer kenmerke en 'n styl wat aantreklik is vir die koper.
- Bring nuwe produkte vinniger op die mark as wat mededingers dit doen.
- Ontwikkel unieke bevoegdhede in gebruiklike massaproduksietegnieke.
- Wees 'n beter verskaffer.

- Bou 'n beter handelsnaam en reputasie.
- Bied kliënte die beste waarde vir geld.

Om al die bogenoemde doelwitte te bereik, moet die strategie van die onderneming daarop gemik wees om kopers 'n produk te bied wat hulle as uitstekende waarde beskou – 'n goeie produk teen 'n laer prys, of 'n beter produk wat die moeite werd is om meer voor te betaal (Thompson & Strickland, 1999:135).

2.3.3 SSGB-analise

Die identifisering van strategiese alternatiewe en die keuse van strategie is een van die mees kritiese besluite van topbestuur. Die gekose strategie word met inagneming van die riglyne van die missie, bestaande strategie en doelstellings, gegrond op die basiese inligting wat met die ontleding van die eksterne en interne omgewing sowel as die mededingende posisie van die onderneming gegenereer word. Strategiese analise het ten doel die bepaling van die doeltreffendheid van die bestaande strategie. Dit word gedoen deur die strategie in terme van die huidige situasie te ontleed en alternatiewe strategieë te ontwikkel wat die moontlikheid kan bied om die mededingende posisie van die onderneming te verbeter, of ten minste te handhaaf. Dit impliseer die ontwikkeling van lewensvatbare strategiese alternatiewe sodat 'n berekende keuse gemaak kan word wat betref die aanpassing, al dan nie, van die strategie (Du Toit & Kroon, 2001:62).

Volgens du Plessis *et al.* (2001:362) is 'n SSGB-analise 'n gestruktureerde benadering om die strategiese posisie van die onderneming te evalueer deur die ondernemings se sterk-en swakpunte, geleenthede en bedreigings te identifiseer. 'n SSGB-analise is nie inherent produktief of onproduktief nie – dit is eerder die manier waarop dit aangewend word, wat sal bepaal of dit voordeel inhou vir die bemarkingsbeplanningsproses. Die voordele van die SSGB-analise word uiteengesit in tabel 2.2.

Tabel 2-1 : Die voordele van 'n SSGB-analise

Eenvoud	Analise benodig slegs 'n omvattende begrip van die onderneming en die bepaalde werksaamhede.
Buigbaarheid	Dit is nie nodig om 'n uitgebreide bemarkinginligtingsisteem te hê om suksesvol aangewend te kan word nie.
Integrasie	'n SSGB-analise het die vermoë om te integreer en diverse bronne van inligting saam te stel nie.
Samewerking	'n SSGB-analise kweek samewerking en veroorsaak openlike vloei van inligting tussen verskillende funksionele areas in die onderneming.

(Du Plessis *et al.*, 2001:363).

'n SSGB-analise is nie 'n akademiese oefening om inligting te klassifiseer nie, maar dien as 'n fasiliteerder om die die formulering van bemarkingstrategieë te rig. Om die SSGB-analise te kan gebruik vir bemarkingsbeplanning en-bestuur moet die volgende apekte in ag geneem word:

- 'n Bepaling van die onderneming se sterk en swakpunte behels dat daar verby die onderneming se huidige produkte gekyk sal word. Bestuurders moet ook bepaal watter prosesse nodig is om aan kliënte se behoeftes te voldoen.
- Die sleutel tot die suksesvolle bereiking van 'n onderneming se doelwitte hang af van die onderneming se vermoë om sy sterkpunte in bekwaamhede te verander deur dit met die geleenthede in die bemarkingsomgewing te pas. Bekwaamhede kan 'n mededingende voordeel word indien dit beter waarde vir die kliënt as die mededingers bied.
- Ondernemings kan swakhede positief verander deur te investeer in strategiese sleutelareas. Net so kan bedreigings ook in geleenthede verander word indien die regte hulpbronne beskikbaar is. Een van die groot voordele van strategiese bemarkingsbeplanning is 'n beter basis vir hulpbrontoedelingsbesluite.
- Swakhede wat nie omskep word in sterkpunte nie, word later vir die onderneming beperkend. Hierdie beperkings sal duidelik word vir kliënte

indien hulle met die onderneming te doen het en daarom moet dit so gou as moontlik uit die weg geruim word.

Figuur 2.2 toon 'n opsomming van die strategiese riglyne wat 'n SSGB-analise vereis vir strategiese beluitneming.

Figuur 2-2 : Riglyne vir strategiese besluite

Sterkpunte → ↑ ←	**Geleenthede** **paar** ↑
Keer om in… ↑ **Swakpunte** Minimaliseer/Vermy	Keer om in… ↑ **Bedreigings** Minimaliseer/Vermy

(Du Plessis *et al.*, 2001:365).

2.3.4 Bemarkingsdoelwitte

Volgens Du Toit en Kroon (2002:88) kan doelwitbestuur omskryf word as die proses waardeur die topbestuur in die strategiese beplanningsproses doelstellings vir die onderneming formuleer, terwyl die laer bestuursvlakke en werkers deur middel van deelname departementele en individuele doelstellings en doelwitte binne die raamwerk van die ondernemingsdoelstellings formuleer. Die doelwitte kan as motivering dien en gebruik word om die vordering voortdurend te meet en regstellende stappe te neem. Die kern van doelwitbestuur is geleë in die proses waarin bestuurders en ondergeskiktes deur deelname in terme van die oorkoepelende doelstellings en elke werknemer se verantwoordelikhede, meetbare verwagte resultate of doelwitte stel, waarteen vordering en uiteindelike prestasie gemeet kan word.

Sodra bestuur die SSGB-analise uitgevoer het, kan dit gebruik word om spesifieke bemarkingsdoelwitte te ontwikkel was verenigbaar is met die korporatiewe doelwitte van die onderneming soos dit uiteengesit is in die missie van die onderneming. Volgens Du Plessis *et al.* (2001:367) moet die bemarkingsdoelwitte aan die volgende kriteria voldoen:

- Die doelwitte moet gerangskik wees in volgorde van belangrikheid.
- Die doelwitte moet, indien moontlik, kwantitatief uitgedruk word om enige onduidelikheid te vermy en om die bestuur in staat te stel om te bepaal wanneer die doelwitte bereik is.
- Doelwitte moet realisties wees, in ooreenstemming met die geleenthede wat in die SSGB-analise gespesifiseer is, hulpbronne wat beskikbaar is en mededingende sterkpunte.
- Doelwitte moet konsekwent en bestendig wees.

Nadat die doelwitte gestel is, is dit nodig om strategieë in plek te kry wat moet help om die doelwitte te bereik.

2.3.5 Markstrategieë

As die doelwitte klaar uiteengesit is, moet die manier waarop die doelwitte bereik gaan word uiteengesit word. Die markstrategie behels die oorkoepelende plan van hoe die doelwitte bereik gaan word en bestaan uit die volgende sleutelfaktore:

- Die mededingende strategieë.
- Die mededingende voordeel.
- Strategieë in die lewensiklus van die produk(te).

Volgens Du Plessis *et al.* (2001:7) word 'n markstrategie geformuleer op 'n deurgaande, maar ook 'n ongereelde basis. Voortdurende ontleding van die omgewing kan intense bemarkingsbeplanning vereis wanneer geleenthede en bedreigings voorkom. Bemarkingsbestuur se besluite moet op 'n periodieke basis gedoen word sodat dit sal ooreenkom met die jaarlikse begroting van die onderneming.

2.3.5.1 Die mededingende strategieë

'n Onderneming se mededingende strategie bestaan uit sy besigheidsbenadering en inisiatiewe om kliënte te lok sodat daar aan hulle behoeftes voorsien kan word. Daar moet ook gesorg word dat die maatskappy sy posisie in die mark versterk en mededingende druk kan teëstaan. Aangesien 'n onderneming se strategie ontwikkel word om sy unieke situasie en industriële omgewing te pas, is daar oneindig baie variasies strategieë wat gebruik word. Streng gesproke is daar dus net soveel strategieë as mededingers. Tog kan alle strategieë teruggebring word na die volgende basis :

- Is die onderneming se teikenmark groot of klein
- Het die onderneming 'n mededingende voordeel wat verband hou met lae koste, of produkdifferensiasie.

Daar is volgens Thompson en Strickland (1999:135) vyf onderskeie benaderings wat uitstaan :

- *'n Laekostestrategie* : Gemik op kliënte uit 'n breë spektrum wat gebaseer is op die verskaffing van 'n produk of diens teen 'n laer prys.
- *'n Breë differensiasiestrategie* : Soek 'n manier om die maatskappy se produk te onderskei van mededingers s'n op 'n manier wat aanloklik sal wees vir kopers uit 'n breë spektrum.
- *Voorsieningstrategie gemik op die beste prys* : Gee kliënte meer waarde vir hulle geld deur klem te plaas op lae koste, maar lewer nog steeds produkte met 'n vergelykbare kwaliteit en eienskappe.
- *'n Nismarkstrategie wat gebaseer is op 'n laer koste* : Konsentreer op 'n kleiner kopersegment en lok kliënte deur 'n nismark teen 'n laer koste as die mededingers te bedien.
- *'n Nismarkstrategie wat gebaseer is op differensiasie* : Konsentreer hier ook op 'n kleiner kopersegment deur 'n nismark te bedien met 'n produk of diens wat beter aan die kopers se behoeftes en vereistes voldoen as dit wat mededingers kan bied.

Die ontleding van mededinging is nie alleen 'n grondbeginsel vir die formulering van 'n mededinging-en bemarkingstrategie nie, maar ook vir die identifisering van gapings en nisse in die mark. Dit geld ook by uitstek vir die identifisering van 'n mededingende voordeel (Turner, 1991:55).

Indien 'n mededingingsontleding nie op 'n kontinue grondslag geskied nie, kan die onderneming sy markaandeel sowel as sy mededingende voordeel verloor, soos die geval met die motormark in die Verenigde State van Amerika. "There are numerous well documented reasons why the Japanese automobile firms were able to penetrate the US market successfully, especially during the 1970's. One important reason, however, is that they have been much better at doing competitor analysis than US firms." (Aaker, 1992:62.)

Die uitgangspunt met die ontleding van mededinging behoort gefokus te wees op die identifisering van mededingers se sterk- en swakpunte, asook die geleenthede en bedreigings eerder as bloot die verkryging en bestudering van statistiese data, byvoorbeeld jaarlikse verkope.

Hoewel die situasie-analise van mededingende ondernemings noodwendig sal verskil van die onderneming s'n, behoort die bemarkingsbestuur die resultate as grondslag te gebruik vir strategieformulering met die onderneming se eie mededingende voordeel as grondslag. Sodanige optrede blyk 'n logiese vertrekpunt te wees, maar hou 'n besondere gevaar vir bemarkingstrategieformulering in, naamlik dat die bemarker in die versoeking geplaas word om die sterkpunte en die geïdentifiseerde mededingende voordeel van mededingers na te volg. Uit 'n mededingende strategie-oogpunt gesien, sal dit oor die langtermyn 'n bemarkingsfout wees. So 'n strategie moet eerder vermy word, aangesien 'n navolgingstrategie niks anders impliseer nie as dat die mededingende voordeel van mededingers nagestreef word en die bemarker bloot reaktiewe besluite neem (Van der Merwe, 1992:10).

Die situasie-analise van die onderneming en dié van mededingende ondernemings kan met mekaar in verband gebring word om gapings in die doelmark, bestaande nisse en uiteindelik die mededingende voordele van die onderneming en dié van mededingers

vas te stel. Indien die bemarker 'n fout begaan, hou dit negatiewe gevolge in vir die onderneming en wel ten opsigte van die volgende :

- Mededingers kan oor- of onderskat word.
- Foutiewe afleidings kan gemaak word wat tot foutiewe besluite kan lei.
- Die onderneming kan sy mededingende strategie baseer op foutiewe gevolgtrekkings.
- 'n Foutiewe mededingende voordeel kan geïdentifiseer word met 'n gevolglike foutiewe en ondoeltreffende mededinging- en selfs bemarkingstrategie, wat weer negatiewe langtermyngevolge kan hê (Van der Merwe, 1992,10).

Om 'n moontlike mistasting te voorkom, kan die volgende vrae gevra word in die proses van evaluering van bates en vaardighede :

- Waarom is suksesvolle mededingers suksesvol?
- Waarom is onsuksesvolle mededingers onsuksesvol?
- Wat is die sleutelfaktore wat mededingers in die doelmark motiveer?
- Wat is die knelpunte met betrekking tot toegang tot die doelmark?
- Uit watter komponente in die waardeketting van beide die onderneming en van die mededingers kan 'n mededingende voordeel verkry word? (Aaker, 1992:73).

2.3.5.2 *Handhawing van 'n mededingende voordeel*

Die handhawing van 'n mededingende voordeel help die onderneming om sy strategiese doelwitte oor die langtermyn te verwesenlik. Die volgende aspekte verseker dat die onderneming mededingende voordeel wat verkry is, kan handhaaf:

- Die verbruiker se ervaring dat daar 'n werklike verskil bestaan tussen die onderneming se produkte en dienste en dié van sy mededingers. Sulke verskille sluit aspekte in soos gehalte, uniekheid en waarde vir geld.

- 'n Betekenisvolle verskil weens die bevoegdhede van die onderneming.
- Die verbruiker se ervaring van die waargenome verskille oor 'n redelike lang tyd (Rowe et al. 1989:162).

Om in die taakomgewing mededingend te bly, moet die onderneming volgens Jain (1990:311) in staat wees om 'n langtermynstrategie te formuleer wat gebaseer is op die grootte van die voordeel wat verkry kan word bo mededingers en 'n aantal unieke metodes ontwikkel waarvolgens 'n voordeel verkry en behou kan word.

Om 'n mededingende voordeel te behou, kan 'n onderneming hom dus toespits op die volgende :

- Produkinnovasie;
- verbeterde produksieprosesse om koste te verlaag, en
- bemarkingstrategieë.

"Indirect strategy is about seeking victory on the battlefield through deployment of one's strength against weak sectors or in secondary operational areas. Do not take the bull by the horns; bring him down by surprise attacks on his weak points. According to indirect strategy, the opponent must be confused and must fail to understand what is happening until it is too late. One gets an opponent to disperse his forces and defend less important sectors while one prepares an attack against his weak points." (Duro, 1989:59).

2.3.5.3 Strategieë in die lewensiklus van die verskillende produkte

'n Strategiese ontleding van produkprestasie gedurende die produklewensiklus behoort die bemarkingsbestuur in staat te stel om besluite te neem rakende :

- produkmodofikasies en –aanpassings;
- nuwe produkontwikkeling;
- uitfasering van die produk;
- bemarkingskommunikasie en pryse, en

- distribusiemetodes en markstrategieë.

Volgens Marx *et al.* (1996:553) moet die bemarkingsbestuurder die prestasie van bestaande produkte in verskillende fases bestudeer. Die bemarker moet eers die kriteria en vlakke van prestasie-evaluering waarteen die produkoptrede gemeet word, identifiseer. Hierdie kriteria kan beide finansiële en niefinansiële aspekte insluit. Hierna volg die stel van produkprestasiedoelwitte; ontwikkeling van 'n produkevalueringstelsel; identifisering van problematiese produkte en die strategiekeuse vir die oplossing van die probleem.

Die oogmerk van die produkevalueringstelsel is om volgehoue produkontleding te doen ten einde probleme vroegtydig te identifiseer en aan te spreek. Die bemarkingsbestuur kan die diagnose gebruik om 'n strategie te ontwikkel vir die oplossing van die waargenome probleem. Stappe wat gedoen kan word, sluit opsies in soos die toevoeging van nuwe produkte, kostebesparende maatreëls, produkverbetering, aanpassing in die bemarkingsaksie van die produk en produkuitskakeling (Marx *et al.* 1996:554).

In hoofstuk drie en vier word die verskillende markstrategieë wat tydens die fases van die produklewensiklus geïmplementeer kan word breedvoerig bespreek.

2.3.6 Bemarkingstrategieë

Volgens Kotler en Armstrong (1990:293) bestaan die bemarkingstrategie uit drie dele. Die eerste deel beskryf die teikenmark, die beplande produkposisionering, verkope, markaandeel en winsdoelwitte vir die eerste paar jaar. Die tweede gedeelte van die bemarkingstrategie gee in hooftrekke die produk se beplande prys, ditribusie en bemarkingsbegroting vir die jaar. Die derde, en laaste gedeelte van die bemarkingstrategie beskryf die langtermynverkope, wins en bemarkingmengsel-strategie.

Du Plessis *et al.* (2001:368) deel die formulering van die bemarkinstrategie net in twee dele op. Hulle verwys ook na die tekeinmarkseleksie as die eerste gedeelte,

maar in die plek van twee afsonderlike dele soos dit hier bo genoem is, word die bemarkingsmengsel as geheel bespreek.

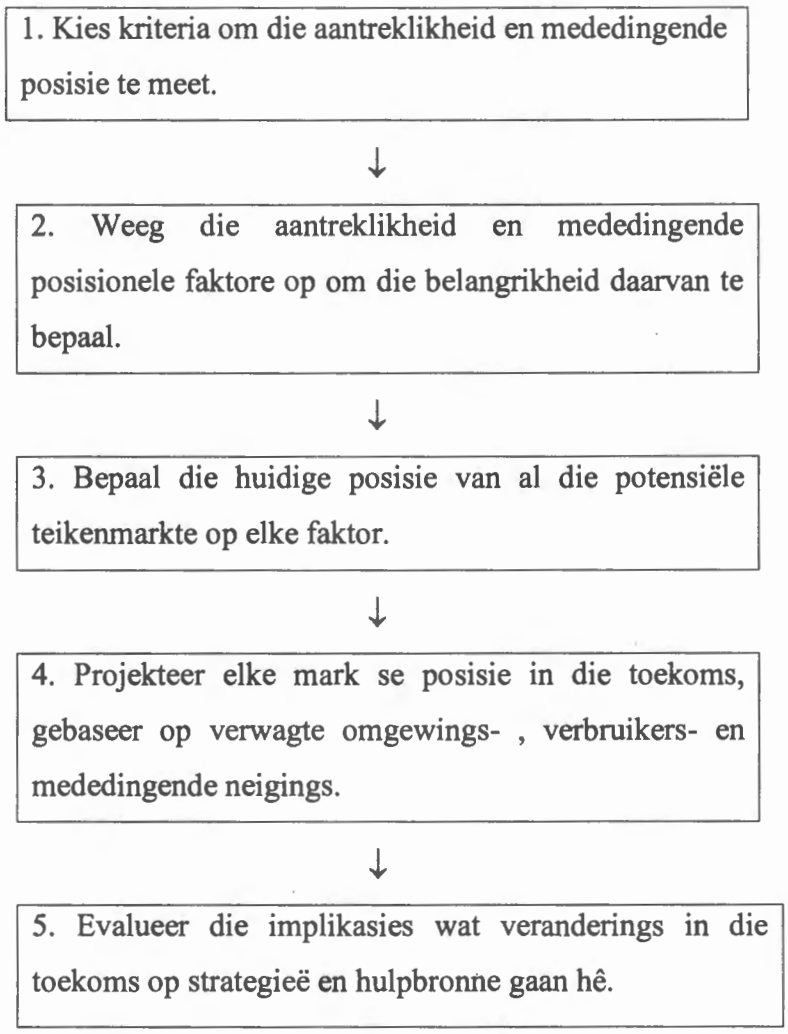
2.3.6.1 Teikenmarkte

Volgens Jobber (1998:18) gaan bemarking nie daaroor om enige kliënt met 'n sekere prys agterna te sit nie. 'n Besluit moet gemaak word aangaande dié groep kliënte wat aantreklik vir die onderneming is en pas by dit wat die onderneming het om vir hulle te bied. Die keuse van watter teikenmark om te bedien, moet alreeds tydens die SSGB-analise, die evaluering van die strategiese opsies en die stel van bemarkingsdoelwitte. Wanneer 'n bemarkingstrategie oorweeg word, moet daar reeds besluit word watter mark om te bedien.

'n Onderneming se bemarkingsplanne begin altyd met die daarstelling van doelwitte. Sodra die doelwitte vasgestel is, is dit belangrik om die onderneming se teikenmarkte te identifiseer en te analiseer. 'n Teikenmark is is 'n groep kliënte waarop die onderneming sy bemarkingspogings gaan rig. Dit is dus belangrik om hierdie mark baie versigtig te definieer sodat 'n effektiewe bemarkingsmengsel ontwikkel kan word (Stanton, 1984:73). Crawford en Benedetto (2000:363) verwys na die kompeterende kragte wat deesdae ondernemings noodsaak om nuwe produkte aan spesifieke teikenmarkte bekend te stel. Markte raak so kompleks dat een produk nie goed genoeg is om alle behoeftes te bevredig nie. Volgens Boyd en Walker (1990:315) moet elke onderneming die volgende vraag vra : Hoe kan die onderneming homself posisioneer dat kliënte dit wat die onderneming bied, ervaar as dit wat vir hulle behoeftes voorsien? Terselfdertyd moet hierdie onderneming ook 'n voordeel verkry bo huidige en potensiële mededingers. Die keuse van 'n posisie in die mark is daarom 'n strategiese besluit met implikasies vir die hele bemarkingsplan.

Boyd en Walker (1990:317) wys in figuur 2.3 wat die stappe is om markaantreklikheid te bepaal. Dit word ook 'n onderneming se posisioneringsmatriks genoem om potensiële teikenmarkte te evalueer.

Figuur 2-3 : Stappe om markaantreklikheid te bepaal om potensiële teikenmarkte te evalueer



(Boyd & Walker, 1990:317).

2.3.6.2 Bemarkingsmengselbesluite

Die bemarkingsmengsel word gedefinieer as daardie bemarkingsbestuurelemente wat 'n onderneming moet koördineer en kontroleer wanneer 'n posisie ingeneem word in sekere teikenmarkte. Bemarkingsbestuurders het vier breë aspekte waarvolgens hulle dit wat die kliënt verwag, kan uitbring by dit wat die onderneming het om te bied. Hierdie bemarkingsmengselbesluite bestaan uit 'n mening oor prysvlakke, die kombinasie promosietegnieke, die distribusiekanale en diensvlakke om te gebruik, sowel as die tipe produkte wat vervaardig moet word. Om mededinging op alle vlakke

vry te spring, is nie uitvoerbaar nie; daarom moet die onderneming keuses uitoefen sodat die beste produk moontlik aan die kliënt gebied word.

Vir die doel van hierdie studie word slegs die belangrikste drie aspekte, naamlik die produk-, prys- en distribusiebesluite bepreek.

2.3.6.2.1 Produkbesluite

Volgens Marx *et al.* (1996:206) kan 'n produk omskryf word as 'n bundel behoeftebevredigende nuttighede (waarneembaar en/of niewaarneembaar) wat aan 'n mark beskikbaar gestel word sodat die mark aandag daaraan kan gee, dit kan aanskaf, of dit kan verbruik. Dit sluit fisiese voorwerpe, dienste, persoonlikhede, plekke, instellings en idees in.

Die bemarkingsbestuur wat sy produkreeks as 'n belangrike bemarkingstrategie wil gebruik, moet deeglik bewus wees van die faktore wat die samestelling van sy reeks kan beïnvloed. Hierdie faktore kan die volgende insluit:

- *Die onderneming se doelwitte as grondslag vir die produkreeksbesluite*

Die besluite oor en die doelstellings van 'n produkreeks van 'n onderneming is onlosmaaklik vanmekaar. Verkeerde besluite kan die onderneming se winsposisie baie ernstig benadeel. Die produkreeksbesluite vorm dus die grondslag vir die onderneming se stabiliteit en groei in verkope en kontantinvloeiing. Dit raak ook direk die effektiewe aanwending van die onderneming se bates. Die oorkoepelende doelwit van die produkreeksbesluite is die effektiewe aanpassing van die produkreeks by veranderende omstandighede, en die benutting van geleenthede sodat die rentabiliteitstrewe van die onderneming, met inagneming van sy sosiaal-ekonomiese verantwoordelikheid, ten beste gedien kan word.

- *Die onderneming se produkleierskapsgeneigdheid*

Die produkleierskap verwys na die onderneming se strewe om steeeds eerste op die mark te wees met 'n nuwe produk, voordat mededingers met soortgelyke of selfs beter produkte die mark betree. Dit vereis dinamiese, kreatiewe en progressiewe

ondernemingsbestuur om risiko's te waag en voortdurend nuwe produkte op die mark bekend te stel.

- *Die begeerte om die onderneming se beeld te verander*

Die voortdurende produksie en bemarking van dieselfde produkte kan maklik aanleiding gee tot selfgenoegsaamheid, stagnasie en belangeloosheid by die personeel van 'n onderneming. Daarom moet die bestuur daarna streef om die beeld van die onderneming te vernuwe deur sy produkreeks dienooreenkomstig aan te pas.

- *Mededingende optrede en teenoptrede*

Om meer effektief te kan meeding, is dit nodig vir die ondernemingsbestuur om sy produkreeks te differensieer van dié van mededingers sodat prysvergelykings onder andere moeiliker word. Dan kan die onderneming besluit om te beweeg na produkte waar die mededinging nie so intens is nie. Indien'n onderneming 'n doelmark wat relatief groot winsmoontlikhede bied met 'n nuwe produk betree, kan hy verwag dat mededingers ook mettertyd tot hierdie mark sal toetree.

- *Bemarkingsoorwegings*

Hier bestaan twee belangrike oorwegings, naamlik om nuwe produkte tot die huidige reeks by te voeg om verkope, markaandeel, kontantinvloeiing en winsgewendheid in bestaande en nuwe doelmarkte te verhoog én om die huidige produkreeks uit te brei om so die onderneming se bemarkingskundigheid en -geriewe beter te benut.

- *Produksie-oorwegings*

'n Onderneming kan sy produkreeks verander om sy produksievermoë beter te benut en sodoende sy produksiekoste per eenheid te verlaag. Die beskikbaarheid van nuwe produkte kan ook aanleiding gee tot die uitbreiding van die produkreeks.

- *Finansiële oorwegings*

Die finansiële redes vir die verandering van die produkreeks kan wees om dit oor 'n wye reeks produkte te versprei om sodoende die finansiële risiko's te verminder. Die uitbreiding van die produkreeks sal ook bydra tot 'n groter winsgewende verkoopsvolume en seisoenskommelings kan daardeur uitgeskakel word. Die diensafdeling sal ook beter beset word en meer doeltreffend funksioneer met 'n relatief wyer produkreeks. Resesieskokke word ook baie gedemp as die produkreeks oor verskillende bedryfstakke beskik. Tog sal vernouing van die reeks ook finansiële voordele inhou. Kleiner produksielotte met relatief hoë produksiekoste per eenheid en relatief hoë voorraadhoudingskoste word onder andere verminder en selfs uitgeskakel.

Ontwikkeling van nuwe produkte

Meer ondernemings besef dat die byvoeging van nuwe produkte noodsaaklik is vir groei en oorlewing. Volgens Boyd en Walker (1990:420) kan nuwe produkte hoofsaaklik in vier tipes verdeel word:

- Nuut vir die wêreld.
- Nuut vir die onderneming.
- Produklynuitbreidings.
- Produkverbeterings.

Min produkte is nuut vir die wêreld. Die meeste is óf produklynuitbreidings óf produkverbeterings. Nie alle nuwe produkte vaar goed wanneer dit eers aan die mark bekendgestel is nie. Urban *et al.* (1987:38) het twaalf redes geïdentifiseer wat kan dien as redes waarom nuwe produkte misluk in die mark, naamlik:

- Die vraag na die produk is onvoldoende.
- Ondernemings is nie vermoënd genoeg vir dit wat die produk vereis nie.
- Die produk is 'n swak idee wat niks nuut bied nie.
- Die produk se werkverrigting is nie na wense nie.
- Verwagte eienskappe is nie uniek nie.
- Die produk misluk omdat ondersteuningskanale nie in plek is nie.
- Produkverkope word oorskat.
- Mededingers kopieer die produk te vinnig en effektief.
- Verbruikers se behoefte verander voordat die produk sukses bereik het.
- Kritiese omgewingsfaktore verander.
- Wins is laag en kostes te hoog.
- Daar ontstaan konflik in die onderneming en dit word swak bestuur.

Om te verseker dat 'n nuwe produk suksesvol is, gaan die produk deur 'n proses wat uit vyf fases bestaan. Sodra die een fase eindig, volg die volgende fase, totdat die produk vrygestel word. Die verskillende fases volg nie werklik op mekaar nie, maar oorvleuel eintlik. Tydens die **eerste fase** word die geleentheid geïdentifiseer en

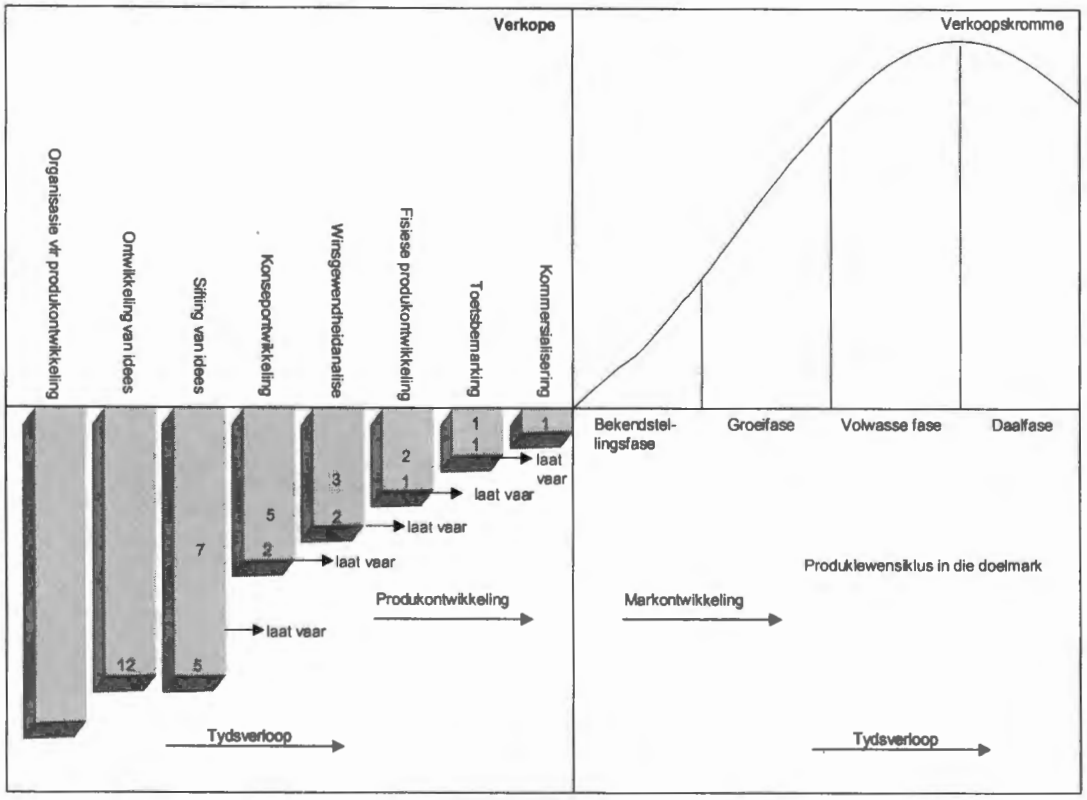
gekies. In die **tweede fase** word die geleentheid gekies en word die konsep ontwikkel. Die projek word daarna geëvalueer **(derde fase),** en in die **vierde fase** ontwikkel. In die **vyfde fase** word die produk bekendgestel en van hier af kan verkope begin (Crawford & Benedetto, 2000:25).

Volgens Hart (1996:133) is dit 'n algemene siening dat sukses afhang van die strategie en struktuur van die onderneming, en of dit tred hou met die omgewing. Die belangrikste omgewingsfaktore vir produkontwikkelingstrategieë word gekoppel aan bemarking en tegnologiese verandering. Ondernemings moet dus beide tegnologiese en bemarkingstrategieë in plek hê om produkontwikkeling effektief te hanteer. In besonder moet die onderneming sorg dat hierdie strategieë (1) duideliker uitgestip word, en (2) geïntegreer word in die totale nuwe produk se strategie.

Die besluitnemingsproses by produkontwikkeling

Vir die individuele onderneming handel produkontwikkeling oor die daarstelling van nuwe produkte. Dit is die stistematiese proses wat gevolg moet word ten einde nuwe produkte teen die laagste moontlike opofferings en risiko's en met die grootste moontlike voordeel vir die onderneming, asook met die grootste moontlike behoeftebevrediging vir die doelmark daar te stel (Marx *et al.,* 1996:209). Die volgorde van en die verband tussen die verskillende stappe in die denkbeeldige produkontwikkeling word in figuur 2.4 visueel voorgestel.

Figuur 2-4 : Die volgorde en die verband tussen die verskillende stappe by die ontwikkelingsproses van 'n denkbeeldige produk



(Van der Walt *et al.*, 1996:210).

Uit figuur 2.5 kan daar gesien word dat die ontwikkeling van 'n nuwe produk die fase is wat die produklewensiklus vooruitgaan. Sodra die produk klaar ontwikkel is, betree dit die bekendstellingsfase van die produklewensiklus.

2.3.6.2.2 Prysbesluite

Die prys van 'n produk is die geldwaarde van daardie produk, met ander woorde, dit is die waarde van die produk in rand en sent. Volgens Marx *et al.* (1996:438) kan die betekenis gesien word uit die oogpunt van die verbruiker sowel as die van die onderneming. Vir die verbruiker is die *opbrengswaarde* gelyk aan die behoeftebevrediging wat die produk aan die verbruiker verskaf, en die *vervangingswaarde* is die geldbedrag wat hy in ruil vir die produk moet gee. Teoreties is die prys wat 'n verbruiker vir 'n produk betaal, laer as dit wat hy bereid sou wees

om daarvoor te betaal eerder as om daarsonder te gaan. Die behoeftebevrediging wat die verbruiker uit die produk kry, is dus groter as die behoeftebevrediging wat hy prysgee deur die produk se prys te betaal (Marx *et al.*, 1996:438).

Ondernemingsdoelwitte en die rol van prys daarin

Volgens Van Aswegen (1975:44) kan die onderneming se doelwitte in drie fases saamgevat word:

- Eerstens beskik die onderneming oor kapitaal wat in stand gehou moet word om die kontinuïteit daarvan te verseker. Sonder kontinuïteit is die volgende twee fases onmoontlik.
- Tweedens moet die onderneming die beskikbare kapitaal vergroot. 'n Bepaalde wins moet verdien word om die volgende fase moontlik te maak. Hierdie wins word gewoonlik uitgedruk as 'n persentasie van die kapitaal wat nodig is om winste te verdien.
- Derdens moet die onderneming die wins verdeel tussen die persone teenoor wie die onderneming 'n verantwoordelikheid het om sy bestaansreg oor die lang termyn te regverdig. In hoofsaak geskied hierdie verdeling tussen die aandeelhouers en die gemeenskap.

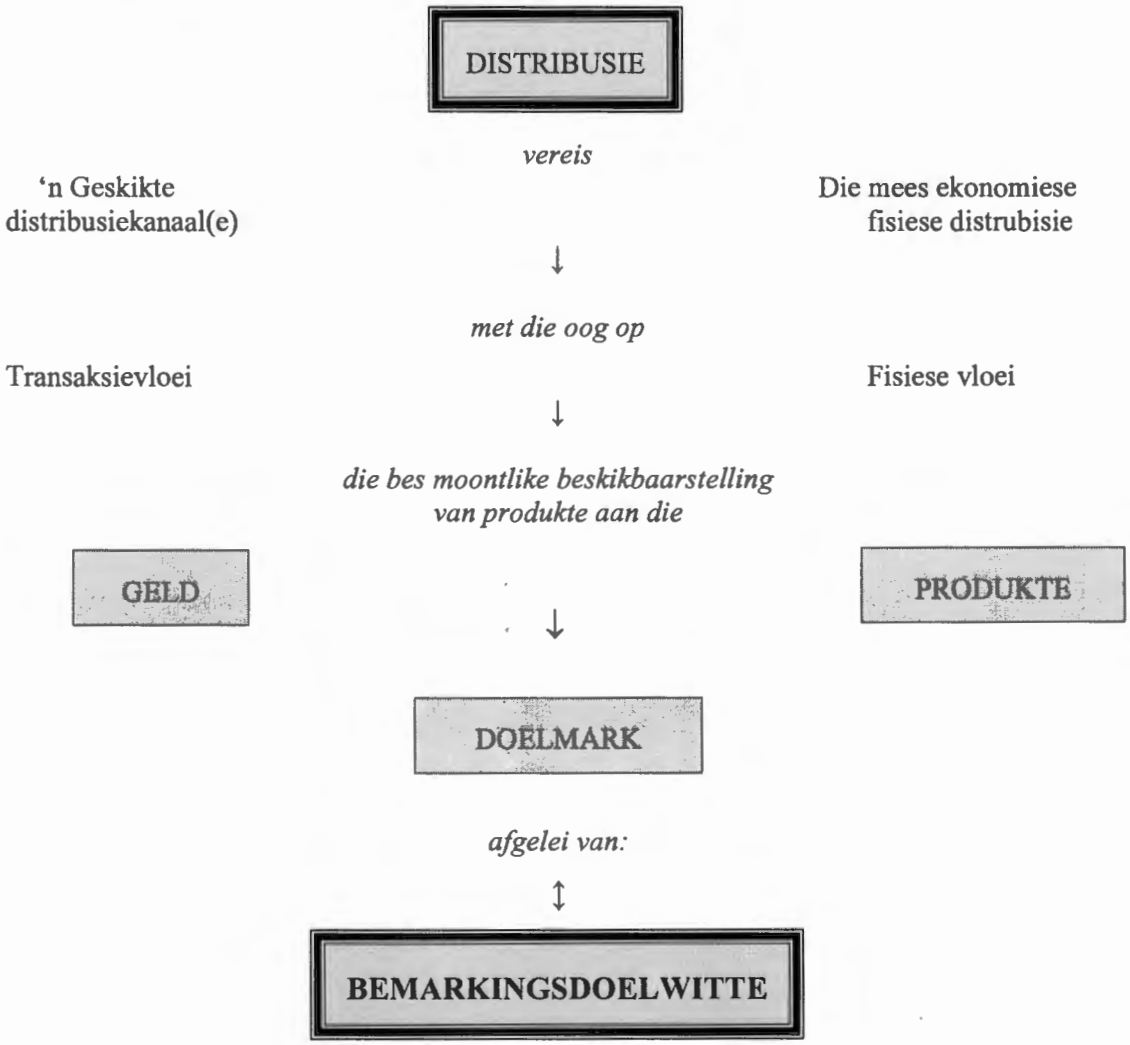
Die onderneming moet dus eers sy kontinuïteit verseker en daarna moet hy verdien en verdeel. Maar soos enige ander aktiwiteit in die onderneming raak die pryse die werksaamhede van die onderneming direk. Pryse beïnvloed onder andere die kontantvloei, die mededingingsposisie, die voorraadomsetsnelheid, debiteure, die kwaliteitstrategie en uiteindelik die onderneming se doelwitte.

2.3.6.2.3 Distribusiebesluite

Distribusiebesluite behels die oorweging van en keuse tussen spesifieke distribusiekanale en fisiese verspreidingswyses met die oog op die optimale beskikbaarstelling van produkte of dienste aan die doelmark, met inagneming van die bemarkingsdoelwitte (Walters, 1997:5).

Figuur 2.5 toon die fisiese vloei van produkte na die doelmark en die transaksievloei van geld vanaf die doelmark deur die distribusiekanale.

Figuur 2-5 : Distribusie in perspektief



(Van der Walt *et al.*, 1996:251).

Kotler en Armstrong (1990:324) beweer dat die distribusie van produkte van die mees kritiese besluite is waaroor die bemarkingsbestuur moet besin. Enersyds is dit so dat distribusiebesluite 'n invloed uitoefen op die ander bemarkingsbesluite, en andersyds dat ondernemings nie die distribusiebesluite willekeurig oor die kort termyn kan wysig nie. Van al die bemarkingsbesluite is distribusie waarskynlik dié een wat die onderneming oor die kort termyn die minste wysig. Guirdham (1992:120) beweer dat die besluite oor 'n produk se distribusiekanaal neig om die stabielste element in die

onderneming se bemarkingstrategie te wees. Dit is dus om hierdie rede dat die bemarkingsbestuur sorgvuldig moet besin oor die regte samestelling van die distribusiekanaal.

Nadat al die beplanning gedoen is, moet dit geïmplementeer word sodat die bekendstellingsfase in werking kan tree. Die implememtering sal vervolgens bespreek word.

2.3.7 Implementering en kontrole

2.3.7.1 Implementering van bemarkingsprogramme

Volgens Jain (1999:290) het operasionele bestuurders 'n weerstand opgebou teen die implementering van strategiese planne. Daar is drie tipes weerstand geïdentifiseer, naamlik:

- Bestuurders tree op om te wys hoe goed hulle op die kort termyn kan presteer.
- Bestuurders verskaf verwronge data aan die topbestuur.
- Bestuurders regverdig hulle gedrag deur oordrewe aandag te skenk aan kritiese kontantvloeiprobleme.

Om hierdie probleem op te los, is dit belangrik om te onthou dat, hoewel gesofistikeerde bestuurtegnieke daar is om 'n ideale strategie in plek te kry, implementering 'n eenvoudige benadering vereis. Ervaring het gewys dat die volgende stappe baie help om die strategiese planne effektief te implementeer:

- Stel jou mikpunte volgens die beste standaard moontlik.
- Breek die onderneming se aktiwiteite op in klein komponente en gee aandag aan alles.
- Kommunikeer gereeld met alle werknemers en moedig hulle aan om op eksterne realiteite te fokus, naamlik verbruikers en mededingers.

- Onderskei tussen dit wat gedoen moet word en hoe moeilik dit is om dit te doen.
- Stel mikpunte en vra werknemers om hulle werk te verrig asof hulle die beste in die wêreld is.
- Moet nooit stop nie. Moenie ontspan sodra die onderneming voor in die mark is nie. Dit is juis dan wanneer mededingers oorneem.

Om 'n bemarkingstrategie suksesvol te implementeer, moet daar konsensus in 'n onderneming wees. Eksterne faktore plaas baie druk en daarom is dit onnodig om nog ekstra druk binne die onderneming te ervaar (Du Plessis *et al.*, 2001:396). Tabel 2.2 toon die gekombineerde effek van strategieseleksie en implementering.

Tabel 2-2 : Die gekombineerde effek van strategieseleksie en implementering

	STRATEGIE	
	Gepas	*Onvanpas*
Uitstekend geïmplementeer	**SUKSES** Doelwitte vir groei in volume, markaandeel en wins word bereik.	**RED / VERNIETIG** Goeie implementering skakel 'n swak strategie uit, en gee bestuur tyd om aan te pas, maar goeie implementering van 'n swak strategie kan mislukking versnel. ↓
Swak geïmplementeer	**MOEILIKHEID** Swak implementering kortwiek prestasie. Die bestuur kan tot die gevolgtrekking kom dat die strategie onvanpas is, en	**MISLUKKING** Die rede vir mislukking is moeilik om vas te stel omdat 'n swak strategie moeilik uitgeken word en gekenmerk word deur 'n onvermoë om te implementeer.
	→ verander na 'n strategie wat minder van pas is →	

(Boyd & Walker, 1990:824).

2.3.7.2 Kontrole van bemarkingsprogramme

Boyd en Walker (1990:890) verwys na die kontrolering van bemarking as die finale stap in die bemarkingbestuursproses. Kontrole van bemarkingsprogramme is noodsaaklik as die onderneming winsgewend bedryf wil word, en nogtans het talle ondernemings swak prosedures hiervoor. Die probleem begin met die stel van swak doelwitte – doelwitte wat nie meetbaar is nie. As dit gekombineer word met 'n swak aksieplan, raak dit byna onmoontlik om 'n effektiewe kontrolesisteem te hê.

Strategiese kontrole is gemoeid met die geleenthede en bedreigings van elke besigheideenheid, die toetrede tot produkmarkte en strategieë wat daar is om hierdie produkte bekend te stel. Daar moet vasgestel word of daar afgewyk is van die oorspronklike bemarkingsplan as gevolg van foute in die voorspelling of swak bestuur (Boyd & Walker, 1998:355).

Om inligting vir kontrole te versamel, kan daar van verskeie tegnieke gebruik gemaak word. Tabel 2.3 toon verskillende maniere om dit te doen met die voor-en nadele van elke tegniek.

Die kontroleproses bly dieselfde, ongeag die vlak van die onderneming waar dit toegepas word. Dit behels die *stel van prestasiestandaarde,* die *spesifisering en verkryging* van terugvoerdata, die *evaluering* van die data en laastens die neem van *korrektiewe aksiestappe.* Hoewel alle personeel verantwoordelik is om die data te genereer, is dit die taak van die lynbestuur om die proses te administreer (Boyd & Walker, 1998:334).

Tabel 2-3 : Voor-en nadele van die tegnieke om inligting vir kontrole in te samel

	VOORDELE	*NADELE*
Inligting beskikbaar	Vinnige resultate, goedkoop en kontroleerbaar	Inligting nie spesifiek genoeg, interpretasie moeilik
Rekord van verkope	Dadelik beskikbaar	Hoofsaaklik historiese data
Finansiële rekords	Dadelik beskikbaar	Hoofsaaklik historiese data
Verkoopspersone se rekords	Beskikbaar en akkuraat	Interpretasie moeilik ; onvolledige rekords
Gedrukte media	Maklik verkrygbaar	Inligting te algemeen – nie wat benodig word nie
Handelsondernemings	Ken die mark goed	Kwaliteit van inligting en samewerking varieer
Owerheidsondernemings of statistiek	Maklike toegang, baie inligting	Moet kennis hê van die owerheid se sisteme
Eksterne navorsing	Inligting oor mededingers gaan baie volledig wees	Duur en tydsaam, moeilike organisasie
Verbruikerspaneel	Help met aankooppatrone en en verbruiksinligting	Verbruikers moet gemotiveerd bly vir die weergee van akkurate data
Marknavorsingkonsultante	Neem nie personeel se tyd op nie. Word maklik geïnterpreteer	Duur en moeilik om die regte konsultant te kies

2.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die aard en omvang van die strategiese bestuur bespreek. Uit die bespreking is dit duidelik dat 'n strategie moet spesifiseer wat die onderneming wil bereik, waar dit bereik moet word en hoe dit bereik gaan word. Meeste ondernemings het nie net een strategie nie, maar 'n hiërargie strategieë op korporatiewe, funksionele en besigheidseenheidvlak wat gefokus is op toetrede tot 'n individuele produkmark. Vir die doel van hierdie studie sal daar net gekonsentreer word op een algehele strategie aangesien die ondernemings wat in die bestek van die studie val, relatief klein ondernemings is.

'n Bemarkingsbestuurder se strategie vir toetrede tot 'n spesifieke produkmark word gerig deur die strategiese besluite wat deur die bestuur geneem is. Daarteenoor verskaf die bemarkingbestuurder weer op sy beurt belangrike inligting wat nodig is om strategie op 'n hoër vlak te bepaal. Die strategiese bestuursproses is daarom ook in die hoofstuk uiteengesit.

Die strategiese bestuursproses help die onderneming om te bepaal waar 'n produk is, waarheen hy op pad is en al die voorwaardes wat nodig is om daardie bestemming te bereik. Indien die omgewing waarbinne die proses moet plaasvind verstaan word, ontstaan daar sekere kwessies wat aangespreek moet word om hierdie bestemming te bereik. Die strategieë en aksieplanne wat ontwikkel is, is nie genoeg om 'n sukses te maak nie; daarom is hulpbronne nodig sodat hierdie strategieë en planne geïmplementeer en gekontroleer kan word.

Wanneer 'n nuwe produk klaar ontwikkel is, word dit aan die mark bekendgestel. Die produk se lewensiklus in die mark sal dan begin. Aangesien dit nou duidelik is waar die produklewensiklus in die proses inpas, sal die produklewensiklus vervolgens bespreek word.

HOOFSTUK 3

DIE PRODUKLEWENSIKLUS

3.1 Inleiding

Produkte of dienste en markte is gedurig besig om te ontwikkel. As dit gaan oor die produk, speel die vinnig ontwikkelende tegnologie 'n baie groot rol daarin dat dit al hoe moeiliker raak om 'n produk te differensieer. In die mark sal vraag met die tyd begin afneem soos wat die verbruiker se kennis oor die produk toeneem en verbruikers sal 'n houding begin inneem met betrekking tot ander mededingende produkte. Hierdie faktore speel 'n rol by die bestuur van 'n produk vandat dit bekend gestel is tot aan die einde van sy leeftyd.

Aangesien dit nou duidelik is waar die produklewensiklus in die strategiese beplanningsproses inpas, sal die produklewensikluskonsep in hierdie hoofstuk in meer diepte bespreek word. Die onderskeie fases sal in hoofstuk vier en vyf onderskeidelik deegliker bespreek word. In hierdie hoofstuk sal daar kortliks gekyk word na die verskillende fases van die produklewensiklus, die verskillende soorte produklewensiklusse, die lewensiklus van 'n produkreeks, maniere waarop onderneming die produklewensiklus kan beïnvloed, verskillende bemarkingstrategieë asook die probleme wat met die produklewensiklus gepaard gaan.

3.2 Verskillende fases van die produklewensiklus

Die produklewensikluskonsep veronderstel dat 'n produk se verkope met tyd verander en deur verskeie fases beweeg. Meeste bronne onderskei tussen vier fases, maar Boyd, Walker en Larréche (1999:146) verwys na die volgende vyf fases in die lewensiklus van 'n produk :

- Bekendstelling
- Groei
- Uitskud
- Volwassenheid
- Afname

Aan die begin is aankope *(bekendstellingsfase)* min omdat die teikenmark nog nie bewus is van die produk se bestaan nie. Soms gebeur dit ook dat die produk nog nie so vrylik beskikbaar is nie. Soos wat die produk meer bekend en beskikbaar raak, neem verkope toe *(groeifase)*. Groei sal ook met tyd afneem totdat die maksimum hoeveelheid verbruikers bereik is. Aan die einde van die groeifase, voordat volwassenheid aanbreek, gaan die produk deur 'n *uitskudfase.* Nou neem groeimoontlikhede as gevolg van sterk mededinging en laer pryse deur mededingers af. Baie ondernemings verkies om die mark op die stadium te verlaat. Hierdie fase word deur min bronne aangetoon en sal nie vir die doel van die studie in berekening gebring word nie.

Oor die algemeen wil dit voorkom of die lewensiklus van produkte neig om korter te word. Te veel ondernemings laat toe dat hulle produkte die rypheidsfase en daalfase betree sonder dat nuwe produkte ontwikkel word om hul plek in te neem, of die nodige aanpassings aan die bestaande produkte aangebring word.

Volgens Boyd *et al.* (1999:147) beweeg baie produkte nie deur die hele produklewensiklus nie omdat 'n hoë persentasie daarvan onttrek na 'n onbevredigende bekendstellingsfase. Aangesien baie produkte nie deur al die vlakke gaan nie, is die konsep baie waardevol vir die bestuur om die toekoms te voorspel. Sodoende kan veranderinge vroegtydig aan die strategiese bemarkingsprogram aangebring word.

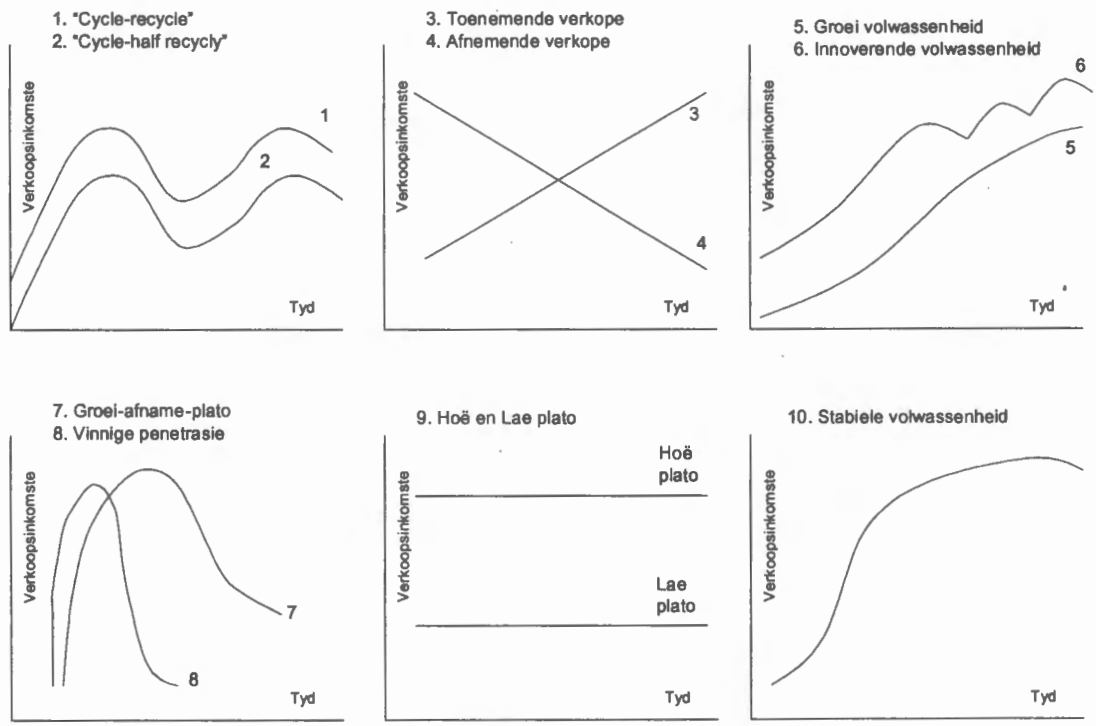
3.3 Verskillende soorte produklewensiklusse

Bemarkingbestuurders is vertroud met die konsep dat elke produk 'n lewensiklus het – 'n siklus wat begin met stadige verkope gedurende bekendstelling, stadig toeneem

tydens die groeifase, relatief konstant bly tydens volwassenheid en verkope wat daarna afneem. Om net staat te maak op die klassieke model kan misleidend wees. Navorsing deur Swan en Rink (1992: 72) het getoon dat daar elf verskillende produklewensiklusse bestaan, elk met sy eie implikasies vir bemarkingbesluitneming. Hulle beweer ook dat 'n produk se lewensiklus nie altyd vasgestel is nie, want as dit so was, sou bestuurders net elke keer die gepaste strategie vir elke fase kon volg.

Behalwe dat 'n onderneming se strategie aangepas word na aanleiding van die verskillende fases in die PLS, kan die strategie ook baie verryk word deur die verskillende variasies (soos aangetoon in figuur 3.1) van die standaard PLS te erken en te gebruik. Die verskille tussen die siklusse is beduidend.

Figuur 3-1 : Tipes produklewensikluspatrone

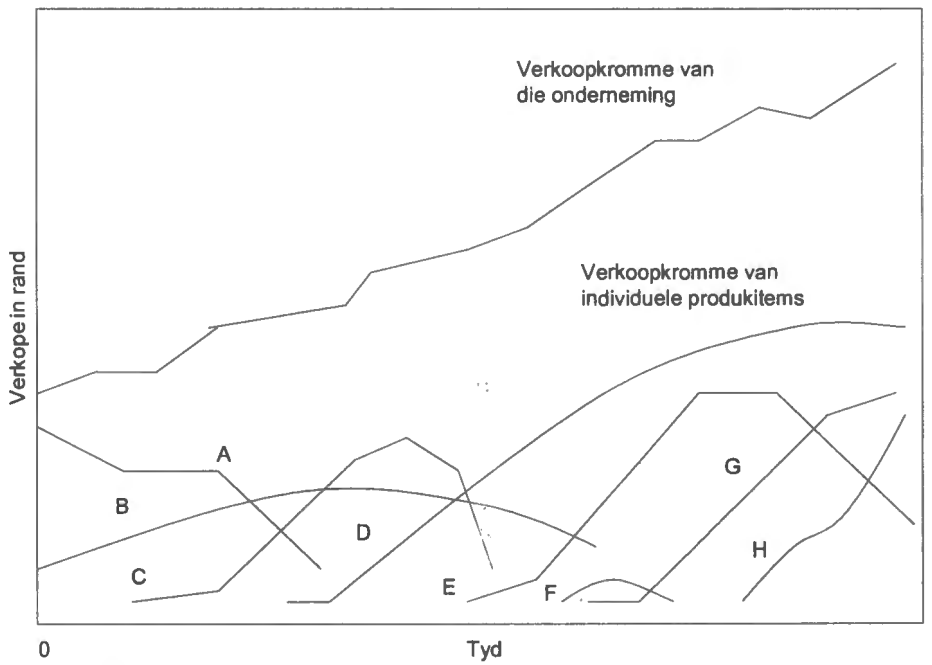


(Swan & Rink, 1992:73).

3.4 'n Produkreeks se lewensiklus

Die produklewensikluskonsep is veral nuttig vir die bemarkingsbestuur omdat dit 'n breë raamwerk verskaf waarbinne effektiewe bemarkingstrategieë geformuleer en bemarkingsbestuurbesluite geneem kan word vir elke lewensfase van die individuele produkitems in die produktereeks. Volgens Marx *et al.* (1996:546) is die produklewensikluskonsep veral 'n nuttige hulpmiddel by die besinnings oor die ideale produkreeks. Die voortbestaan, groei en winsgewendheid van die onderneming word bepaal deur 'n samestelling van individuele produkitems wat in verskillende lewensfases en doelmarkte verkeer soos dit in figuur 3.2 uiteengesit is.

Figuur 3-2 : Die ondernemingsverkope en verkope van individuele produkitems in die produktereeks



(Van der Walt *et al.*, 1996:547).

Namate die verkope van sommige produkte daal, sal die onderneming se ander produkte groei moet toon om nog steeds 'n stygende verkoopskromme te handhaaf. Die geïntegreerde bemarkingstrategie tydens elke produk se lewensiklusfases moet verseker dat die tendens styg. Die kenmerke en bemarkingsbesluite betrokke by die

bekendstellings-, groei-, volwasse en daalfase van elke produk is onskeibaar (Marx *et al.* 1996:546).

3.5 Maniere waarop ondernemings die produklewensiklus kan beïnvloed

Die PLS word bepaal deur die vraag in die mark asook die onderneming se bemarkingspogings. Die onderneming het nie beheer oor die vraag in die mark nie. Die vraag is hoe 'n bestuurder die impak van die onderneming se bemarkingspogings op die lewensiklus van sy produk kan bepaal. Sekere konsepte met betrekking tot die analise van vraag kan gebruik word om dit te bepaal.

Die belangrikste konsep is die produklewensiklus se mate van sensitiwiteit teenoor die onderneming se pogings. Sekere markte het baie potensiaal om uit te brei – die mark sal groei as die regte stappe geneem word. Bemarkers moet terselfdertyd besef wanneer pogings onnodig gaan wees om tyd en geld te spaar (Swan & Rink, 1992: 73).

Nog 'n manier om die produklewensiklus te beïnvloed, is om die historiese verkope van 'n produk te ontleed , en die toekomstige verkope vooruit te skat met die hulp van die volgende idees:

'n *Gerealiseerde PLS* is die historiese verkoopspatroon van 'n produk. Dit is dus die gevolg van al die faktore wat die PLS vorm.
'n *Toekomstige PLS*-patroon vir 'n nuwe produk, of vir die tydperk wat kom vir 'n bestaande produk. Vir so 'n patroon is daar drie faktore om in ag te neem :

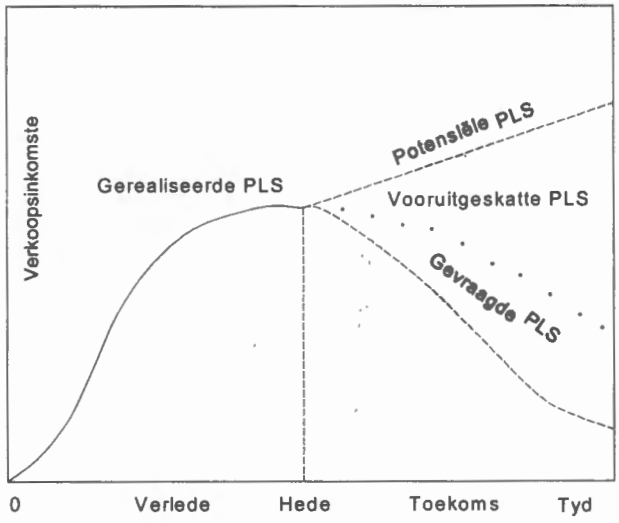
1. **Gevraagde PLS** vir 'n spesifieke produk is die koers waarteen verkope toeneem met die gewone bemarkingspoging wat die onderneming geloods het in 'n bepaalde bemarkingsomgewing.

2. **Potensiële PLS** is die boonste limiet van die PLS wat die onderneming met 'n maksimale bemarkingspoging kan bereik in die bepaalde bemarkingsomgewing.

3. **Vooruitgeskatte PLS** is die verwagte PLS gebaseer op 'n realistiese bemarkingspoging van die onderneming in die bepaalde bemarkings-omgewing.

Die gevraagde-, potensiële- en vooruitgeskatte produklewensiklusse word in figuur 3.3 uiteengesit. Die gerealiseerde PLS volg die klassieke patroon. Indien die onderneming geen addisionele poging onderneem nie, sal verkope waarskynlik afneem en die gevraagde PLS oplewer. Indien die onderneming 'n beskeie produkverbeteringsprogram onderneem, kan dit die produk se PLS verleng, soos aangedui in die vooruitgeskatte PLS. Indien die onderneming 'n aggressiewe produkverbeteringsprogram onderneem, kan verkope die vlakke oorskry en die potensiële PLS kan in 'n volwasse siklus ontaard (Swan & Rink, 1992:74) .

Figuur 3-3 : Die gevraagde, potensiële en vooruitgeskatte produklewensiklusse



(Swan & Rink, 1992:74).

3.6 Die produklewensiklus en die markvraag

Die produklewensiklus toon geprojekteerde, sowel as historiese verkoopspatrone van 'n produk en het 'n baie groot impak op die manier wat die onderneming dink oor sy bemarkingstrategieopsies (Swan & Rink, 1992:72). Die strategiese beplanningsproses moet skaars hulpbronne optimaal benut en moet ook 'n mededingende voordeel verkry en behou. Om dit te doen, moet bemarkers reageer op die verskillende eienskappe van die verskillende produklewensiklusse.

Tabel 3-1 : Vraag by die bekendstelling- en groeifases in die produklewensiklus van verskillende siklusse

	Tipe produklewensiklus	Bekendstelling	Groei
1.	***Klassiek***	*Stadige groei in verkope*	*Vinnige toename in verkope*
2.	**"Cycle-Recycle"**	Stadige groei in verkope	Vinnige toename in verkope
3.	**"Cycle-half Recycle"**	Stadige groei in verkope	Vinnige toename in verkope
4.	**Toenemende verkope**	Soos klassiek / vinnige deurdringing	Vinnig, tog stabiele toename
5.	**Afnemende verkope**	Soos hoë plato, gevolg deur 'n klein toename	Vinnig, tog stabiele afname
6.	**Groei volwassenheid**	Stadige groei in verkope	Vinnige toename in verkope
7.	**Innoverende volwassenheid**	Stadige groei in verkope	Vinnige toename in verkope
8.	**Groei-afname-plato**	Stadige groei in verkope	Vinnige toename in verkope
9.	**Vinnige deurdringing**	Relatief kort / geen bekendstelling	Vinniger toename as klassiek
10.	**Hoë en lae plato**	Relatief hoë/lae vlak van verkope	Min verandering in verkope van periode-na-periode
11.	**Stabiele volwassenheid**	Stadige groei in verkope	Vinnige toename in verkope

Die produklewensiklusmodel is 'n raamwerk wat die geleenthede en bedreigings in die mark uitwys om sodoende die onderneming te help om veranderinge in die produk se strategiese doelwitte, strategie en bemarkingsprogram beter te bestuur. Aangesien die bekendstelling van 'n produk hoë investeringskoste vereis, lei meeste ondernemings 'n verlies op die kort termyn. Soos die produk oorbeweeg na die

groeifase, sal verkope vinnig toeneem en vandaar sal investering aansienlik toeneem. Wins sal min wees aangesien fasiliteite in plek gekry moet word om genoeg van die produk te kan voorsien. Innoverende ondernemings se markaandeel behoort aansienlik te vergroot in die groeifase. Die onderneming moet nogtans groot investerings maak aangesien verkope nog steeds groei. Nuwe toetreders en ondernemings met lae verkope sal 'n agterstand hê tydens hierdie fase. 'n Onderneming kan dus nie groei slegs om groei in die mark te akkommodeer nie, maar om markaandeel te wen (Walker *et al.*, 1999:154).

Tabel 3-2 : Vraag by die volwasse en dalende fases van die produklewensiklus vir verskillende siklusse

	Tipe produklewensiklus	**Volwasse**	**Afname**
1.	***Klassiek***	*Stadige toename, plato, stadige afname*	*Konstante afname in verkope*
2.	**"Cycle-Recycle"**	Afname en dan "recycle"	Dieselfde as *klassiek*
3.	**"Cycle-half Recycle"**	Afname en dan 'n halwe "recycle"	Konstante toename in verkope
4.	**Toenemende verkope**	Voortgesette konstante toename	Voortgesette konstante toename
5.	**Afnemende verkope**	Voortgesette konstante afname	Voortgesette konstante afname totdat 'n relatiewe lae vlak bereik is
6.	**Groei volwassenheid**	Bestendige groei - lang tydperk	Stadiger groei - bereik dan plato
7.	**Innoverende volwassenheid**	Kort, vinnige groeikurwes gevolg deur konstante vlakke van verkope	Stadiger groei en bereik dan 'n plato
8.	**Groei-afname-plato**	Dieselfde as *klassiek*	Relatiewe vinnige afname wat gevolg word deur 'n plato in verkope
9.	**Vinnige deurdringing**	Dieselfde as *klassiek*	Dieselfde as *klassiek*
10.	**Hoë en lae plato**	Klein verandering in verkope van tyd tot tyd	Klein verandering in verkope van tyd tot tyd
11.	**Stabiele volwassenheid**	Klein verandering in verkope van tyd tot tyd	Plato wat gevolg word deur 'n klein afname

Volgens Swan en Rink (1992:75) is ondernemings geneig om 'n afname in verkope te beskou as 'n produk wat gefaal het. Die produk is in daardie fase van sy lewensiklus nog steeds die moeite werd solank beperkte pogings aangewend word om die produkverkope aan die gang te hou. 'n Voordeel is dat hierdie fase min of geen teenstand van mededingers het nie en daarom kan dit selfs 'n aanloklike opsie wees vir kleiner ondernemings wat 'n segment wil bedien wat nie ekonomies die moeite werd is vir 'n groter onderneming nie. So kan die kleiner onderneming dan mededinging vermy. Vraag verskil tydens die verskillende fases en om die mededingende voordeel te behou, moet daar aandag gegee word aan die vraag by die verskeie fases in die produklewensiklus.

3.7 Die PLS en bestuurstyl

Hoewel daar reeds baie geskryf is oor produkte en markte se lewensiklusse, en hoe strategieë die verskillende lewensiklusse moet reflekteer, word daar min verwys na die bestuurder se bestuurstyl en die relevansie daarvan (Wilson, Gilligan & Pearson, 1992:277). Daar bestaan 'n sterk argument vir die feit dat 'n bestuurder se styl moet aanpas by die spesifieke vereistes van die verskillende fases. Tydens die *bekendstellingsfase* is 'n entrepreneuriese bestuurstyl nodig wat die klem plaas op vinnige identifisering en aangryp van geleenthede, 'n buigbare struktuur en 'n kultuur om risiko's te neem. In die *groeifase* moet die bestuurder meer aandag gee aan beplanning oor die langtermyn en kontrole. Tydens die *volwasse fase* verander die bestuurstyl weer aangesien daar gekapitaliseer moet word op die winsgeleenthede wat bestaan. Dit is 'n belangrike aspek aangesien meeste produkte die grootste gedeelte van sy bestaan in hierdie fase verkeer. In die *finale fase* van die lewensiklus moet bestuur se styl weereens verander. Kostes raak minder en daar moet nou 'n klem geplaas word op die uitbuiting ven elke moontlike geleentheid.

3.8 Tyd as faktor vir mededinging en die bemarkingstrategie

Volgens Dowling (1999:27) word dit algemeen aanvaar dat die intensiteit van mededinging hoër raak namate die lewensiklus van 'n produk toeneem, terwyl die

hoeveelheid mededingende ondernemings afneem. Wanneer die grootte van die mark stabiliseer, verbruikers al hoe meer bekend met die produk raak en ondernemings dit moeilik vind om 'n nuwe mededingende voordeel te vind, sal die mark se reaksie ten opsigte van kompetisie verander. Of dit 'n afname in elastisiteit, of slegs 'n groter reaksie op kompetisie impliseer is nie duidelik nie, maar wat ook al die verduideliking – hierdie verskynsel bevestig die relevansie van die produklewensikluskonsep.

Du Plessis, Jooste en Strydom (2001:225) verwys na die tyd wat dit 'n onderneming neem om te reageer as 'n strategiese wapen in die onderneming se hand. Dit is 'n manier om 'n mededingende voordeel te bekom. Daar is verskeie omgewings-en mededingende faktore wat klem geplaas het op die tyd wat dit 'n onderneming neem om reaksie te toon op die gebeurtenisse in die mark, en dit sluit die volgende in:

- Korter produklewensiklusse : Lang produklewensiklusse is iets van die verlede. Dit is deesdae nie vreemd as 'n die lewensiklus van 'n produk net 'n paar maande duur nie. Die onderneming se taak is dus om die produk so gou as moontlik by die mark uit te bring, anders gaan 'n groot deel van die wins verlore. Indien 'n onderneming in die elektroniese bedryf 'n produk twaalf maande te laat op die mark bring, kan die onderneming tot die helfte van die potensiële wins verloor.
- Winste van nuwe produkte : Vir baie markte , word die meeste wins gemaak deur nuwe produkte aan die mark bekend te stel. Analiste waardeer 'n onderneming ten opsigte van sy planne en vermoë om nuwe produkte uit te bring. 'n Goeie vloei van nuwe produkte is dus nodig om effektief te kan meeding.
- Meer kompetisie in groeiende markte : Markte met hoë groei is baie aanloklik en ondernemings probeer hard om hierin aandeel te kry. Dit beteken dat prysoorloë deesdae in markte wat vroeër baie stadig gegroei het, plaasvind. Dit is dus in stryd met die siening dat prys maar hoog kan wees as vraag groter is aan aanbod.
- Kopiëring van idees : Meer en meer ondernemings steel nuwe produkidees van ander ondernemings. Die dae toe produkte intensief in die mark uitgetoets kon word, is dus verby.

As gevolg van al die bogenoemde faktore word ondernemings genoodsaak om nuwe produkte vinniger uit te bring en te kommersialiseer. Du Plessis *et al.* (2001:226) meen dat 'n onderneming vaardigheid nodig het om die ontwikkeling van nuwe produkte vinniger te laat plaasvind. Die verskeie departemente in 'n onderneming moet dus goed kan saamwerk, parallelle produkontwikkeling moet plaasvind in plaas van sekwensiële produkontwikkeling. 'n Onderneming moet die vermoë hê om produkte te ontwikkel sodat dit vinnig monteer kan word, en die hele denkwyse moet innovasie en verandering aanmoedig. Dit is nie maklik om hierdie vaardighede te ontwikkel of te behou nie. Baie ondernemings sukkel om 'n ondernemingsklimaat hiervoor te ontwikkel. Nogtans kan dit help om nuwe produkbeplanning te benader soos uiteengesit in figuur 3.4.

Figuur 3-4 : 'n Nuwe benadering vir nuwe produkbeplanning

Haas produkte na die mark	**Tradisionele benadering**
Tegnologiese ontwikkeling (uitvoering van nuwe tegnologie) ↓ Produkontwikkeling (produkte word gemaak met behulp van die nuwe tegnologie) ↓ Markontwikkeling (ontwikkel nuwe markte wat vatbaar is vir die nuwe produk)	Generering van nuwe idees ↓ Hersien die idees ↓ Konsepontwikkeling en toetsing ↓ Ontwikkeling van bemarkingstrategie ↓ Onderneminganalise ↓ Produkontwikkeling ↓ Marktoetsing ↓ Kommersialisering

(Du Plessis *et al.*, 2001:227).

3.9 Probleme

'n Faktor wat 'n invloed op die vorm van die produk se lewensiklus het, is wanneer die die lewensiklus gemeet moet word. Baie produksoorte soos die radio, televisie, mototrs en wyn beleef byvoorbeeld 'n baie lang volwasse fase. 'n Tegnologiese deurbraak, of 'n aansienlike verandering in smaak is dus nodig om hierdie produkte te verskuif na die afnemende fase. Tog is daar verskillende soorte van die produk wat variasie in die lewensiklus bring, soos rooiwyn teenoor witwyn. Wanneer daar dan moet bepaal word of die konsep van die lewensiklus deur bestuurders gebruik word, raak dit 'n probleem as bestuurders verantwoordelik is vir vir 'n hele handelsmerk, terwyl die konsep meer teoretiese waarde toon vir 'n sekere produkvorm of -klas (Dowling, 1999:29).

Volgens Dowling (1999:29) word die hoeveelheid fases en die duur van elke fase nie in berekening gebring wanneer die gebruik van die PLS-konsep by bestuurders getoets word nie. Navorsers kan nie ooreenkom hoe om 'n prosedure te ontwerp wat die verskillende fases van mekaar skei nie. Nog 'n probleemarea wat dit moeilik maak om die gebruik van die PLS-konsep deur bemarkingbestuurders te meet, is om te bepaal : *Wat word bedoel met die term produklewensiklus?* 'n Bestuurder se persepsie van die term en konkrete bewyse kan gebruik word om die gebruik van die konsep te meet. In tabel 3.3 word die vier alternatiewe deur middel van kruistabulasies aangedui.

Tabel 3-3 : Gebruik van die produklewensiklus om 'n bemarkingstrategie te ontwikkel

		Konkrete bewyse van bemarkingsmengsel verenigbaar met die produklewensiklus	
		Ja	Nee
Bestuurder se Persepsie	PLS is gebruik	Voorneme om te gebruik (1)	Vals persepsie (2)
	PLS nie gebruik nie	Vals persepsie (3)	PLS nie gebruik nie(4)

(Dowling, 1999:29).

(1) en (4) – Wanneer 'n bestuurder dink hy gebruik die PLS om bemarkingstrategieë te ontwikkel en konkrete bewyse (bv. hulpbronne wat aangewend is) is daarvoor beskikbaar, dan is dit akkuraat om te sê dat daar van die PLS-konsep gebruik gemaak is.

(2) – Hier word dieselfde interpretasie as by (1) en (4) gebruik, maar hier het die bestuurder 'n vals persepsie dat hy van die PLS-konsep gebruik gemaak het aangesien daar geen konkrete bewys bestaan nie.

(3) – Hier is weereens 'n vals persepsie, hoewel dit hoogs onwaarskynlik is dat daar bewyse sal bestaan aangesien daar nie van die konsep gebruik gemaak is nie.

Laastens kan die feit dat 'n verteenwoordigende populasie nie gebruik was nie as 'n probleem ervaar word. Soms is dit moeilik om lyste van bemarkingbestuurders te bekom wat akkuraat en op datum is. Dit veroorsaak dan dat die lys nie altyd verteenwoordigende resultaat oplewer nie (Dowling, 1999:30).

3.10 Bemarkingsmengselstrategieë

Die produklewensiklus dien as intrument vir beplanning, kontrole en vooruitskatting. As instrument vir beplanning word die waarde van die produklewensiklus gesien in terme van die manier waarop dit die behoefte aan verandering aan die bemarkingstrategie met die tyd uitlig. Die produklewensiklus identifiseer ook die tipe strategie wat nodig is tydens die vier verskillende fases van die lewensiklus. As instrument vir kontrole word die PLS-konsep gebruik om die produk se werkverrigting te vergelyk met dié van soortgelyke produkte in die verlede. In terme van vooruitskatting gee die produklewensilus 'n aanduiding van hoe die produk gaan ontwikkel. Hierdie ontwikkeling moet plaasvind ten opsigte van al die verskillende aspekte van die bemarkingsmengsel. Hierdie aspekte sluit onder andere in : die produk, prys, distribusie, advertensie en verkoopspromosie. Wilson *et al.*, (1992:276) het die implikasies van die die verskillende bemarkingsmengsel-elemente vir die vier fases van die produklewensiklus uiteengesit soos dit in tabel 3.4 aangedui is:

Tabel 3-4 : Die implikasies vir die verskillende bemarkingstrategieë

Bemarkingsmeng-selstrategieë	Bekendstelling	Groei	Volwasse	Dalend
Produk	Basiese produk	Ontwikkel produkuitbreiding en vlakke van diens	Wysig en differensieer ; ontwikkel nuwe generasie	Faseer swak produkte uit
Prys	Laer prysstrategie	Indringingstrategie	Dieselfde of beter prys as dié van mededingers	Verminder
Distribusie	Selektief	Intensief ; beperkte handelsafslag	Intensief ; groothandel afslag	Selektief ; faseer swak handelaars uit
Advertensie	Spandeer baie geld om bewustheid te kweek en moedig proefneming aan	Spandeer minder op bewustheid – eerder "word-of-mouth"	Beklemtoon handelsmerke wat uniek is ; spesiale aanbiedinge	Verminder tot 'n vlak van uiterste lojaliteit ; beklemtoon lae pryse om voorraad te verminder
Verkoopspromosie	Baie uitgebreid om proefneming te stimuleer	Verminder tot 'n middelmatige vlak	Verhoog om 'n skuif in lojateit te bewerkstellig	Verminder
Beplanningsraam-werk vir tyd	Kort- tot medium-termyn	Langtermyn	Mediumtermyn-beplanning	Korttermyn-beplanning
Kommunikasie-sisteem	Informeel	Formeel	Formeel	Min of geen
Struktuur	Taakmag	Produkafdeling	Besigheideenheid tesame met taakspan vir nuwe produkontwikke-ling	Verminderd
Vergoeding	Onbestendig – handhaaf werkverrigting	Gebalanseerd en vasgestel	Min veranderlike ; meestal vasgestel	Vasgestel

3.11 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die konsep van die produk se lewensiklus bespreek. Daar is vier fases geïdentifiseer, naamlik bekendstelling, groei, volwasse en dalend. Daarna is die verskillende soorte produklewensiklusse kortliks bespreek. Die konsep is veral nutiig vir die bemarkingsbestuur omdat dit 'n breë raamwerk verskaf waarbinne die effektiewe bemarkingstrategieë geformuleer en bemarkingstrategiebesluite geneem kan word vir elke lewensfase van die individuele produkitems in die verskillende produkreekse. Aangesien die onderneming deesdae in intense mededingingende toestande optree, is daar ook aandag geskenk aan die ontleding van die produklewensiklus en strategiese besluite rakende die gebruik van die bemarkingsinstrumente gedurende die fases van die produklewensiklus.

Die belangrikheid van tyd is beklemtoon aangesien die onderneming hier met mededinging te doen het. Die bestuurstyl en ook die probleme waarmee bestuur te doen kry, is in die hoofstuk uitgelig. Die verskillende strategieë wat die onderneming moet volg tydens die verkillende fases van die produk se lewensiklus sal in die volgende twee hoofstukke meer breedvoerig bespreek word.

HOOFSTUK 4

DIE BEKENDSTELLINGS- EN GROEIFASE VAN DIE PRODUKLEWENSIKLUS

4.1 Inleiding

The concept of the PLC is today at about the stage that the Copernican view of the universe was 300 years ago; a lot of people know about it, but hardly anyone seemed to use it in an effective or productive way (Dowling : 1999:28).

Daar bestaan baie teorieë vir die manier wat markte en produkte ontstaan vandat die produk die eerste keer gekommersialiseer is, totdat die mark afneem. Die vraag wat daarmee saam ontstaan het, is watter strategiese moontlikheid 'n onderneming moet oorweeg en implementeer om by 'n mededingende omgewing aan te pas. 'n Bemarker moet dus die dinamiek agter die ontstaan van beide die produk en sy mark verstaan, veral omdat die koers van verandering in die markomgewing daagliks toeneem (Du Plessis *et al.*, 2001:218).

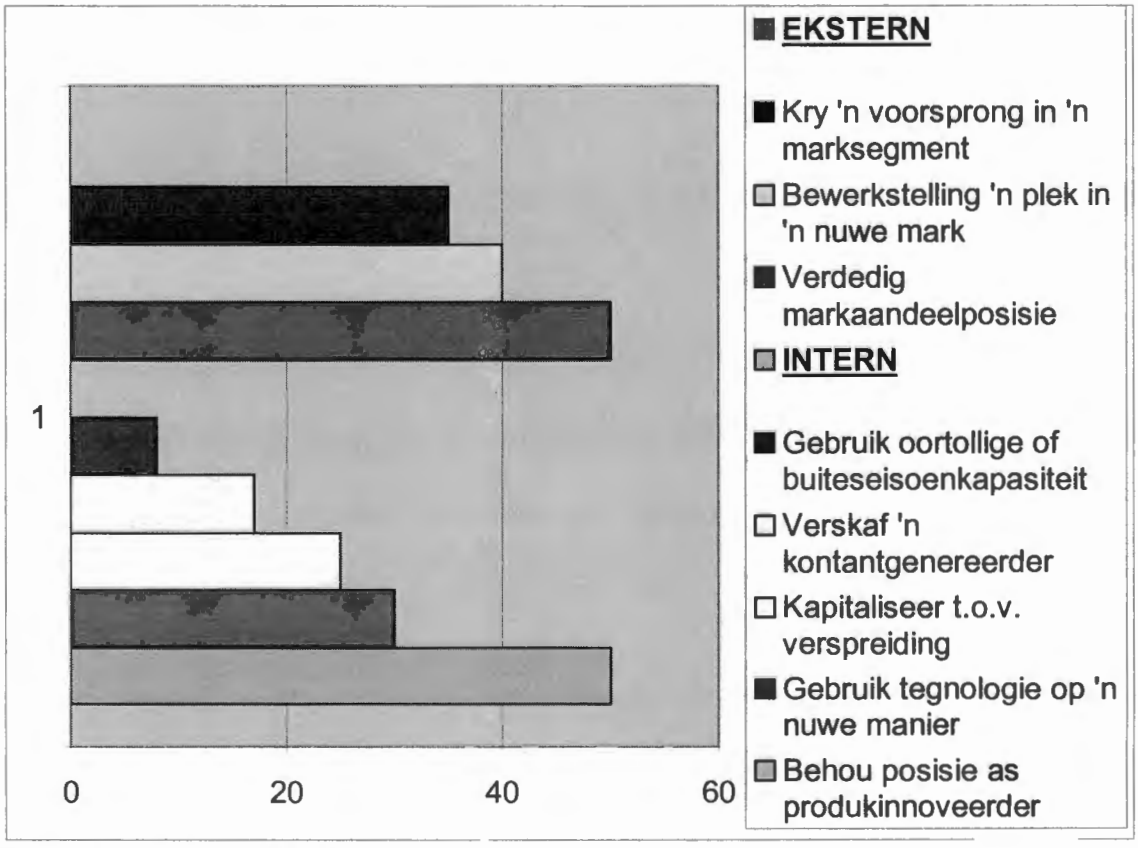
In hierdie hoofstuk gaan die eerste twee fases die produklewensiklus, naamlik die bekendstellingsfase en die groeifase meer in diepte bespreek word.

4.2 BEKENDSTELLINGSFASE

4.2.1 Doelwitte tydens die bekendstellingsfase

Die primêre doelwit vir meeste nuwe produkte en markontwikkeling is om verkoopsvolumes en 'n groei in wins vir die toekoms te verseker. Dié doelwit het die afgelope paar jaar selfs nog meer belangrik geword as gevolg van verbeterde tegnologie en globalisering. Voortdurende vloei van produkte en ontwikkeling van nuwe markte is belangrik vir groei (Boyd & Walker, 1999:220). Die beste manier om te bepaal wat die doelwitte vir nuwe toetreders tot die mark moet wees, is om te kyk wat die doelwitte van die suksesvolste toetreders onlangs was. Boyd & Walker, (1999:221) verwys na agt verskillende strategiese doelwitte en die persentasie respondente wat dit toegepas het. Figuur 4.1 onderskei ook tussen die onderneming se eksterne en interne doelwitte.

Figuur 4-1 : Strategiese doelwitte wat deur suksesvolle nuwe marktoetreders gebruik is



(Boyd & Walker, 1999:221).

4.2.2 Kenmerke van die bekendstellingsfase

Marx *et al.* (1996:547) dui die volgende belangrike kenmerke van die bekendstellingsfase aan:

1. **Verbruikersweerstand :** Een van die belangrikste risiko's van 'n nuwe produk is die nie-aanvaarding van die produk deur die doelmark. Hierdie fase word daarom gekenmerk deur verbruikers se weerstand om hulle bestaande koop- en verbruikspatrone ten gunste van nuwe plaasvervangende produkte te verander. Tydens hierdie fase koop gewoonlik net die innoveerders en die vroeë aanvaarders die produk. Dit maak hiervan 'n tydsame en duur proses.
2. **Produksieknelpunte en geringe produkmodifikasies :** Vertragings met die beskikbaarstelling van die nodige produksiekapasiteite en tegniese knelpunte om die produk op groot skaal te vervaardig, ontstaan gewoonlik tydens hierdie fase. Tydens die produkontwikkelingsfase behoort alle tekortkominge uitgeken en reggestel te word, maar selfs met omvattende kwaliteitsbeheer kom ontwerp- en tegniese foute tog nog na vore. Geringe produkmodifikasies is om hierdie rede nie buitengewoon tydens dié fase nie.
3. **Stadige groei in verkope :** Die verbruikersweerstand, produksieprobleme, knelpunte by die fisiese distribusie en beperkte distribusie, tesame met die gebrekkige uitstal- en rakruimte, veroorsaak 'n relatief stadige groei in die verkope van die nuwe produk tydens die bekendstellingsfase.
4. **Min direkte mededinging :** Indien 'n nuwe produk uitsluitlik deur een vervaardiger bekendgestel word, is daar uiteraard nie sprake van direkte mededinging nie omdat soortgelyke produkte nie bestaan nie. Indirekte mededinging bestaan wel tussen die nuwe produk en dié produksoorte waarmee die verbruikersbehoefte tot op hede bevredig is.
5. **Hoë produksiekoste en beperkte aantal modelle :** Weens die onsekerheid oor die moontlike sukses van die nuwe produk word daar gewoonlik in hierdie stadium gepoog om die produk deur middel van diskontinue stukwerkprosesse met bestaande meerdoelige toerusting en gereedskap te produseer. Indien voorafgaande onmoontlik is, word daar gewoonlik groot kapitaalinvesterings in spesiale vervaardigingstoerusting en –gereedskap vir die doelmatige

produksie van die nuwe produk vereis. Die waardevermindering van hierdie toerusting, tesame met relatief kort produksielotte as gevolg van die beperkte vraag, die aanvanklike gebrek aan die nodige kundighede en vaardighede van die werkers, leeglooptye van masjiene, materiaalverspillings en allerlei knelpunte by die produksiebeplanning lei tot 'n aantal modelle van die produk wat gedurende die bekendstellingsfase geproduseer word.

6. **Min wins :** Die bydrae wat elke produkeenheid tot die delging van sy ontwikkelingskoste moet maak, tesame met die hoë produksie- en bemarkingskoste per eenheid, sowel as die relatief lae verkoopvolume, veroorsaak dat die nuwe produk nie juis tydens die bekendstellingsfase 'n bydrae tot die onderneming se wins kan maak nie.
7. **Hoë bemarkingskoste :** Indien die bemarkingsbestuur die weerstand teen die nuwe produk wil afbreek en die bestaande koop- en verbruikspatrone wil verander, word aggressiewe persoonlike en onpersoonlike oorredings-kommunikasie met die tussenpersone en die mark besonder belangrik. Verbruikers moet ingelig word oor die nuwe produk, oorreding tot proefaankope is nodig, en die kleinhandelaars moet aangespoor word om die produk in voorraad te hou. Hierdie oorredingsproses is gewoonlik duur, en tesame met 'n lae omset ontstaan 'n relatief hoë bemarkingskoste per verkoopte produkeenheid.

4.2.3 Markstrategieë tydens die bekendstellingsfase

Ondernemings wat 'n dinamiese nuwe nuwe mark betree, bevind hulleself in 'n onvoorspelbare omgewing. Om die doelwitte wat die onderneming gestel het te bereik, is dit baie makliker om op die teikenmark te fokus en die bestuur te mobiliseer om die mark te bereik. Indien die onderneming 'n mark betree wat reeds gevestig is, of gestagneer het, sal die pionier 'n nismark soek waar hy homself kan vestig, of 'n manier probeer kry om 'n strategiese netwerk betree wat koste so laag as moontlik sal hou (Hussey, 1995: 106). Twee moontlike strategieë, naamlik die pionierstrategie en die navolgerstrategie sal vervolgens kortliks bespreek word.

4.2.3.1 PIONIERSTRATEGIE

Volgens Du Plessis *et al.* (2001:228) behels hierdie strategie dat die onderneming eerste die mark moet betree. 'n Ander benaming hiervoor is ook die *eerste beweger* of *voorloperstrategie.* 'n Pionierstrategie is die implementering van 'n strategie wat nuut is in 'n sekere area, en daarom 'n vaardigheid of bate bevat wat mededingers nie kan kniehalter of navolg nie.

Volgens Thompson en Strickland (1992,122) is die tyd wat 'n strategiese skuif gemaak word, byna net so belangrik soos watter skuif om te maak. Die tydsberekening van die besluit is baie belangrik, en hoewel dit groot risiko inhou, sal die onderneming later beloon word daarvoor. Die pionierstrategie is gepas in die volgende gevalle :

- Wanneer die beeld en reputasie van 'n onderneming vir die koper belangrik is en die onderneming kan sy beeld ontwikkel deur vinnig tot die mark toe te tree.
- Wanneer vroeë toetrede die leerproses in die onderneming aan die gang kan sit. In sommige ondernemings is die leerervaring belangrik en vorige ervaring kan nie gebruik word nie, maar moet opgedoen word.
- Wanneer lojaliteit van kliënte belangrik is en dit gewen kan word deur vroeg toe te tree.
- Wanneer kostes beperk kan word omdat bande met verskaffers van roumateriale en verspreiding vroeg gevestig word.

4.2.3.2 NAVOLGERSTRATEGIE

'n Navolgerstrategie is wanneer 'n onderneming deur 'n mededinger gedwing is om 'n nuwe produk uit te bring, 'n nuwe mark te betree, of as die onderneming verkies om ander ondernemings eerste die risiko's in die mark te laat ervaar. Die onderneming kan dus 'n navolger wees omdat 'n ander onderneming die eerste skuif gemaak het, of sommer net omdat hy eers al die gevare wil dophou (Du Plessis *et al.* 2001,232).

Bemarkingstrategieë

Die sukses van 'n navolgerstrategie sal afhang van die mededinging in die mark, die onderneming se vermoë om effektiewe bemarkingstrategieë te ontwikkel en implementeer, asook doelwitte wat die onderneming vir homself stel. Volgens Du Plessis *et al.* (2001:234) bestaan daar drie bemarkingstrategieë – massamark penetrasie, nismarkpenetrasie en vroeë onttrekking - wat 'n onderneming kan volg, elk met sy eie eienskappe en doelwitte wat in tabel 4.1 uiteengesit is.

Tabel 4-1 : Bemarkingstrategieë : Verskillende situasies, doelwitte en take

Eienskappe	MASSAMARK-PENETRASIE	NISMARK-PENETRASIE	VROEë ONTTREKKING
Mark	# Groot potensiële vraag. # Relatief homogene kliëntbehoeftes. # Kliënte aanvaar produk relatief vinnig.	# Groot potensiële vraag. # Gefragmenteerde mark; baie verskillende toepassings- en voordeelsegmente. # Kliënte neem 'n produk relatief vinnig aan.	# Beperkte potensiële vraag. # Kliënte aanvaar produk relatief stadig. # Vroeë anvaarders is bereid om hoë prys te betaal. # Produktegnologie bied min patentbeskerming.
Produk	# Produktegnologie moeilik om na te maak. # Komponente/material moeilik om te bekom; beperkte bronne vir verskaffing. # Komplekse produksie-proses; substansiële ontwikkeling benodig.	# Produktegnologie bied min beskerming vir die patent. # Komponente/material is maklik om te bekom. # Relatief eenvoudige produksieproses; min ontwikkeling of addisionele investering benodig.	# Komponente en materiaal is maklik om te bekom. # Relatief eenvoudige produksieproses; min ontwikkeling en addisionele investering benodig.
Mededinger	# Min potensiële mededingers. # Meeste mededingers het beperkte hulpbronne en vaardighede.	# Baie potensiële mededingers. # Potensiële mededingers het heelwat hulpbronne en vaardighede.	# Baie potensiële mededingers. # Sekere potensiële mededingers het heelwat hulpbronne en vaardighede. # Goeie, nuwe, produk-ontwikkelingsvaardighede.
Onderneming	# Goeie produkontwik-kelingsvaardighede, moontlik om produkverbeterings vir verskillende marksegmente te ontwikkel. # Sterk bemarkings-vaardighede- en hulpbronne; vermoë om bemarkings-programme te identifiseer en ontwikkel vir meer as een segment; stimuleer nie slegs primêre vraag nie maar ook selektiewe vraag soos wat mededingers toetree. # Voldoende finansiële- en organisatoriese hulprbronne om kapasiteit vir 'n groei in vraag betyds op te bou.	# Beperkte produkontwik-kelingsvaardighede en hulpbronne. # Beperkte bemarkings-vaardighede en hulpbronne. # Onvoldoende finansiële of organisatoriese hulpbronne om vroegtydig kapasiteit op te bou vir die groei in vraag.	# Goeie verkoops-promosionele vaardighede; moontlik om vraag in teikenmarkte vinnig te stimuleer; beperkte bemarkingshulpbronne vir langtermyninstandhouding. # Beperkte finansiële- en organisatoriese hulpbronne om vroegtydig kapasiteit op te bou vir groei in vraag.

Strategiese doelwitte	MASSAMARK-PENETRASIE	NISMARK-PENETRASIE	VROEë ONTTREKKING
Korttermyn	# Maksimaliseer probeerders en aanvaarders in die totale mark; investeer om volume en aandele vir die toekoms te verhoog.	# Maksimaliseer probeerders en aanvaarders in teikensegmente; beperkte investering om volume en aandeel in nismark te behou.	# Verkry soveel as moontlik aanvaarders met beperkte investering; behou hoë vlakke van produkontwikkeling en koste vir kommersialisering.
Mediumtermyn	# Probeer mededingers voor spring; behou posisie selfs indien opoffering vir die korttermyn nodig is wanneer mededingers toetree.	# Behou aandeelposisie in teikensegment selfs indien opofferings op die korttermyn nodig is.	# Maksimaliseer ROI. Onttrek van die mark wanneer mededinging verhoog.
Langtermyn	# Maksimaliseer ROI.	# Maksimaliseer ROI.	# Onttrek.
Verhoog verbruikers se bewustheid en bereidheid om aan te koop	# Baie advertering om bewustheid onder kliënte in die massamark te skep; gebruik van massamedia. # Uitgebreide verkoopsmag-pogings om nuwe aanvaarders te wen, gebruik insentiewe om nuwe produkverkope aan te moedig. # Advertering en verkope beklemtoon generiese voordele van die nuwe produk. # Uitgebreide verkoopspromosies (koepons en afslag). # Beweeg vinnig om aanbiedinge uit te brei vir meervoudige segmente. # Bied gratis proefnemings, verlengde waarborge. Verlaag kliënte se risiko om nuwe produk aan te neem.	# Baie advertering om bewustheid onder teikenmark te genereer; gebruik selektiewe media hiervoor. # Uitgebreide verkoopsmagpogings wat gefokus is op potensiële kliënte in teikensegmente, gebruik insentiewe om nuwe produkverkope aan te moedig. # Advertering en verkope beklemtoon generiese voordele van die nuwe produk. # Uitgebreide verkoopspromosie gefokus op die teikensegment. # Addisionele produkontwikkeling of verbetering gemik op teikensegment. # Bied gratis proefneming, verlengde waarborge. Verlaag kliënte se risiko om nuwe produk aan te neem.	# Beperkte advertering om bewustheid te skep, veral tussen minder pryssensitiewe aanvaarders. # Uitgebreide verkoops-magpogings wat gefokus is op grootste potensiële aanvaarders; gebruik volume-gebaseerde insentiewe om nuwe produkverkope aan te moedig. # Advertering en verkope beklemtoon generiese voordele van die nuwe produk. # Beperkte gebruik van bekendstelling-verkoops-promosies. Indien wel, volume gebaseerde afslag. # Min indien enige addisionele ontwikkeling in die produkkategorie. # Bied gratis proefneming, verlengde waarborge. Verlaag kliënte se risiko om nuwe produk aan te neem.
Verhoog verbruikers se vermoë om aan te koop	# Begin met 'n hoë prys maar verlaag dit later. # Verlengde kredietverlening om aankope aan te moedig. # Gebruik van promosies om uitgebreide verspreiding te bekom.	# Begin met 'n hoë prys maar verlaag dit later. # Verlengde kredietverlening om aankope aan te moedig. # Handelspromosies gemik op verspreiding tussen handelaars om teikensegmente te bereik.	# Bied beperkte installering en dienste. Slegs indien nodig om kliënte se probleme te oorkom.

(Boyd, Walker & Larréche, 1999:229; Du Plessis, Jooste & Strydom, 2001:235; Boyd *et al.*, 1999:229 en Du Plessis *et al.*, 2001:235).

4.2.4 Voordele vir toetrede tydens die bekendstellingsfase

Alhoewel ondernemings wat die mark in die bekendstellingsfase toetree die grootste risiko's neem en ook 'n groter kans as konserwatiewe mededingers het om te misluk, word hierdie ondernemings meestal beloon daarvoor. Walker *et al.* (1999:222) verwys na die volgende potensiële maniere vir vinnige toetreders om 'n mededingende voordeel te bekom :

1. **Eerste keuse vir 'n marksegment en posisie.** Ondernemings het die geleentheid om 'n produk te bied wat tot voordeel van die grootste marksegment strek. Hulle kan dus eienskappe van 'n produk beklemtoon wat tot voordeel van hulle produk se verkope sal strek.
2. **Vermoë om die reëls van die spel te bepaal.** Die onderneming wat eerste toetree se aksies met betrekking tot die produk se kwaliteit, prys, verspreiding, waarborge, naverkopediens, promosieartikels, asook die begroting stel sekere standaarde wat mededingers moet nakom of verbeter. Indien die pionier die standaard hoog genoeg stel, sal dit toetrede vir mededingers moeilik maak, en selfs potensiële mededingers afskrik om tot die mark toe te tree.
3. **Voordele in terme van verspreiding.** Die pionier het die meeste opsies om 'n distribusiekanaal te skep. Dit is veral belangrik in die geval van vervaardigers, waar 'n onderneming vroegtydig die beste netwerk van verspreiders moet bekom. Verspreiders wil soms nie nog 'n soortgelyke produk aanvaar nie omdat die produk baie groot is en moeilik vervoer.
4. **"Economics of scale" en ervaring**. Omdat 'n onderneming eerste in die mark is, kan hy 'n groot hoeveelheid produkte en ervaring bymekaar maak om sodoende 'n laer koste per eenheid te betaal. Hierdie voordeel geld veral wanneer die produk tegnies baie gesofistikeerd is en hoë ontwikkelingskoste vereis of as die produk 'n vinnige lewensiklus gaan hê en verkope gaan vinnig toeneem nadat dit bekendgestel is.
5. **Hoë koste vir verandering.** Indien verbruikers die produk vinnig aanneem, sal dit duur wees om van verskaffer te verander en dan bly kliënte by 'n sekere verskaffer om onnodige uitgawes te vermy. Toerusting, spaaronderdele,

investering in die opleiding van personeel, die risiko om kwaliteit te verloor en kliëntediens maak dit moeilik om van verskaffer te verander.

6. **Moontlikheid om skaars hulpbronne en verskaffers te bekom.** Die pionier het die voorsprong om te onderhandel vir gunstige ooreenkomte met die verskaffer wat heel moontlik baie gretig is vir nuwe besigheid. Indien mededingers dus later wil toetree kan dit moeilik wees om die rou materiaal te bekom.

Die lewensiklusfase waarin 'n produk toetree, affekteer die mark se reaksie, die mate waartoe die siklus gaan groei en dus uiteindelik die verkope. Dit sal dus voordelig wees om so vroeg as moontlik toe te tree. Bowman en Gatignon (1996:231) meen dat die verbruiker se respons op produkkwaliteit toeneem hoe later die produsent toetree; daarom moet produsente wat later tot die mark toetree 'n hoër kwaliteit bied om dieselfde respons van die mark te verwag.

4.3 GROEIFASE

4.3.1 Doelwitte tydens die groeifase

Indien 'n onderneming sy aandeel in die mark wil behou, is dit belangrik om twee doelwitte te bereik. Eerstens moet die onderneming sy *huidige kliënte behou* sodat die kliënte weer dieselfde produk sal aankoop op 'n later stadium en 'n lojaliteit vir die handelsnaam sal kry. Dit is veral belangrik as die onderneming nieduursame produkte, dienste en industriële materiale verkoop omdat 'n groot hoeveelheid van die volume staatmaak op herhalingsaankope. Die ander doelwit is om *selektiewe vraag te stimuleer by laataannemers* om seker te maak dat die mark sal aanhou groei in die toekoms (Walker *et al.,* 1999:246).

In sommige gevalle kan daar ook 'n derde doelwit bykom wat bepaal dat die onderneming moet *help om primêre vraag te stimuleer in die mark* sodat die totale mark kan groei. Dit is veral belangrik in produkmarkte waar die aannemingsproses afhang van die tegniese gesofistikeerdheid van die nuwe produk, of waar dit duur is om van produk te verander. Die markleier sal gewoonlik die onderneming wees wat vraag stimuleer aangesien hy die meeste daarby gaan baat. Dit sal net gebeur indien die onderneming sy relatiewe aandeel in die mark behou. Dit raak ook baie belangrik om na aan die einde van die groeifase kliënte se vraag te stimuleer deur 'n nuwe gebruik vir die produk aan hulle bekend te stel, of herhaaldelike aankope te stimuleer.

In die groeiende mark bestaan daar ook volgens Walker *et al.* (1999:255) laat toetreders. Nie almal van hulle wil die leier in die mark oorwin om 'n dominante aandeel in die mark te bekom nie. Sommige mededingers met beperkte hulpbronne wil soms net 'n klein winsgewende onderneming in 'n gespesialiseerde segment bestuur. Indien 'n onderneming winsgewend kan wees in 'n klein segment, terwyl hy direkte kompetisie met groot mededingers vermy, sal dit die uitvalfase (waarna verwys word in hoofstuk 2) aan die einde van die groeifase oorleef.

Sommige navolgers het groter doelwitte en hulle soek 'n manier om 'n sterk mededinger in die totale mark te word. Hulle doelwit is dus om *aandele in die mark te laat groei* en die aandeel wat hulle verlang is soms aansienlik groot.

4.3.2 Kenmerke

Volgens Marx *et al.* (1996:549) is die volgende die belangrikste kenmerke tydens die groeifase :

1. **Vinnige groei in verkope.** 'n Produk se verkope kan vinnig toeneem indien dit die teikenmark se behoeftes bevredig, omdat die innoveerders herhalingsaankope doen. Vroeë aanvaarders en die vroeë meerderheid skaf die produk hier vir die eerste keer aan.
2. **Toename in die aantal direkte mededingers.** Mededingers sal die mark betree sodra die nuwe produk suksesvol raak en die wins goed vertoon. Toetrede geskied tydens die hele fase maar bereik 'n hoogtepunt aan die einde van die fase. Soms tree groter ondernemings toe deur kleiner ondernemings oor te neem teen 'n hoë prys.
3. **Aansienlike produkverbeterings.** Verskeie mededingers wend hier 'n poging aan om produkte meer betroubaar te maak en tegnies te verbeter. Produkdifferensiasies met die oog op effektiewe mededinging en die ontginning van doelmarkte tree hier na vore.
4. **Rasionalisasie van produksiemetodes.** Verkope wat styg en die verwagting van nog verdere stygings moedig die onderneming aan om weg te breek van stukwerkproduksie na kontinue produksieprosesse. Die bestuur sal daarom bereid wees om op hierdie stadium meer te investeer in spesiaal ontwikkelde vervaardigingstoerusting vir massaproduksie. Die produksiekoste per eenheid neem dan af as gevolg van doelmatiger produksiemetodes en verhoogde produksie-omvang.
5. **Laer pryse.** Pryse neig gewoonlik om tydens hierdie fase te daal. Dit is die gevolg van vroeë aanvaarders, veral die vroeë en laat meerderheid, wat uit die middel- en laerinkomstegroepe kom en daarom prysgevoelig is. Groter verkope lei tot beter benutting van bemarkingskapasiteite, wat lei tot 'n laer

bemarkingskoste per eenheid. Doelmatiger produksiemetodes en verhoogde produksie-omvang gee 'n laer produksiekoste per eenheid, en 'n toenemende aantal mededingers hou die moontlikheid van prysverlagings in.

6. **Hoë wins.** Die totale wins van die produk behoort te styg as gevolg van die toename in verkope, dalings in die produksie en bemarkingskoste per produksie-eenheid en laer verkooppryse. Die nuwe produk verdien tydens hierdie fase die grootste absolute wins per eenheid in vergelyking met die ander fases in sy lewensiklus.
7. **Stormloop vir afsetpunte.** Die toenemende aantal mededingers veroorsaak 'n stormloop om produkte deur bestaande distribusiekanale te bemark.

4.3.3 Markstrategieë

Wanneer 'n onderneming sy markaandeel beskerm, is daar 'n paar strategieë wat gevolg kan word om *eerstens* aandeel in die mark te behou en *tweedens* die ondernemings se aandeel in die mark te laat groei. Walker *et al.* (1999:247) verwys na 5 verskillende strategieë wat gevolg kan word om die aandele te behou en dit sal vervolgens kortliks bespreek word.

4.3.3.1 Strategieë om markaandeel te behou

Vestigingstrategie. Die doel van hierdie strategie is om die onderneming se huidige posisie so sterk te vestig dat enige aanvalle deur huidige, of mededingers in die toekoms teëgestaan kan word. Hierdie strategie moet dus eintlik altyd 'n deel vorm van 'n onderneming se strategieë om sy aandeel te behou. Indien die onderneming se posisie in die mark sterk is, sal huidige kliënte bevrediging daaruit kry terwyl nuwe kliënte met dieselfde behoeftes gelok word om ook deel te word. Hierdie strategie is veral van pas indien die teikenmark redelik homogeen is. So 'n strategie is dus die ideaal en kan al wees wat die onderneming benodig indien mededingers nie oor dieselfde hulpbronne beskik om die onderneming kompetisie te gee nie.

Flanker-strategie. Een van die nadele van die vestigingstrategie is dat 'n mededinger kan besluit om 'n deel van die mark te teiken waarop die oorspronklike onderneming

nie gemik was nie, en dan so die mark oorneem. Die mark word dan in segmente met verskillende voorkeure verdeel. Om te keer dat dit gebeur, moet die markleier op daardie stadium 'n tweede produk ontwikkel om in die ander behoeftes van die mark te voorsien. So 'n produk sal van 'n swakker kwaliteit wees en op 'n laer inkomstegroep gemik wees. Hierdie strategie sal altyd in kombinasie met die verdedigingstrategie uitgevoer word en daarom kan dit slegs gebeur indien 'n onderneming oor voldoende hulpbronne beskik om twee of meer produkte te ontwikkel. 'n Flankerstrategie kan ook proaktief of reaktief aangewend word. Dit sal reaktief wees indien 'n mededinger reeds 'n ander produk uitgebring het. Voordat die mededinger homself in die mark kan vestig, kan die onderneming 'n soortgelyke produk bekendstel.

Konfrontasiestrategie – Indien 'n mededinger besluit om die onderneming direk van voor aan te val met 'n soortgelyke produk, sal daar van 'n konfrontasiestrategie gebruik gemaak word. Indien die leier 'n sterk posisie in die mark beklee en baie lojale kliënte het, sal die onderneming suksesvol wees met die toepassing van hierdie strategie. Dit is nie die geval by meeste ondernemings nie en indien 'n onderneming nie sy mededingers in ag neem nie, veral as die mededinger finansieel sterk is, kan dit negatiewe nagevolge inhou. Daarom sal die leier die mededinger terug moet aanval. Indien hy proaktief kan wees, kan hy die bemarkingstrategie verander voordat die mededinger toetree. Die leier kan sy eie produk verbeter, meer promosies bied, of sy eie prys laat val om kliënte te behou. 'n Leier moet versigtig wees om pryse sommer net te laat daal. Indien produksiekoste nie ook afneem nie, kan dit finansieel groot skade aanrig. Dit is daarom beter om van promosies of produkverbeterings gebruik te maak. Indien die prysverlaging so baie kliënte lok dat dit vir hom op die langtermyn weer 'n volhoubare mededingende voordeel sal besorg, is dit wel die moeite werd.

Markuitbreiding. Hierdie is 'n meer aggressiewe en proaktiewe weergawe van die flankerstrategie. Met markuitbreiding verdedig die leier in die mark sy posisie deur betyds in verskillende marksegmente te vestig. Dit bied alternatiewe opsies vir kliënte wat nie noodwendig in die onderneming se eerste produk belanggestel het nie. Dit is dus ideaal indien die onderneming oor die hulpbronne beskik om 'n gefragmenteerde mark te bedien. Dit kan gedoen word deur lynuitbreiding, nuwe produkte of alternatiewe produkvorme wat soortgelyke tegnologie gebruik om verskillende markte te bedien. 'n Ander manier om hierdie strategie toe te pas, is om die produk basies

dieselfde te hou, maar ander elemente van die bemarkingsmengsel te verander sodat die produk meer aanloklik lyk vir potensiële kliënte.

Strategiese onttrekking. 'n Leier kan dit onmoontlik vind om homself te verdedig in 'n mark wat hoogs gefragmenteerd is. Dit sal gebeur indien toetreders baie beter hulpbronne het om hulleself in die mark te vestig. Dit sal dan vir die onderneming nodig wees om te onttrek in sekere segmente sodat hy kan fokus op segmente waar sy relatiewe voordeel die grootste gaan wees. Soms besluit groot ondernemings dat sekere segmente in die mark nie winsgewend genoeg is nie en dan maak hulle van die strategie gebruik.

Daar is nie slegs 'n leier in 'n sekere fase nie. Vir die navolger in die groeifase is daar ook 'n paar strategieë wat gevolg kan word. Wanneer daar reeds 'n mededinger in die mark gevestig is, sal die navolger moet besluit wie, indien enige, om aan te val. Die eerste opsie is om die *leieraandeelhouer in die primêre teikenmark* aan te val. Die uitdager sal dan van die aanvalstrategie of "leapfrog"strategie gebruik maak. Dit kan ook gevaarlik raak indien die uitdager nie hulpbronne besit wat 'n in mededingende voordeel omskep kan word nie. 'n Paar beperkte guerilla-aanvalle kan daarom hier 'n beter opsie wees. Nog 'n opsie is om 'n *medenavolger in 'n ander mark* aan te val. Dit sal ook 'n aanvalstrategie wees, maar heelwat makliker as om die markleier aan te val. Die derde opsie is om *een of meer kleiner mededinger met beperkte hulpbronne* aan te val. Omdat kleiner mededingers 'n klein markaandeel het, kan dit lyk na te veel moeite om aan te val. Deur 'n paar klein streke aan te val , kan die onderneming 'n paar streke oorneem sonder teestand van groot mededingers. Die laaste opsie is om *direkte aanvalle teen 'n gevestigde mededinger te vermy*. Indien 'n mededinger nie al die kliënte in 'n gefragmenteerde mark bedien nie, sal dit dalk die beste opsie wees om die mark te betree waar hy nog nie uitgekom het nie. Dit kan gedoen word deur 'n flankerstrategie of omsingelingstrategie te volg.

4.3.3.2 Strategieë om aandeel in die mark te laat groei

Die verskillende strategieë om die aandeel in die mark steeds te laat groei sal vervolgens uiteengesit word soos verwys deur Walker *et al.* (1999:259).

Kop-aan-kop-strategie. Hierdie strategie word toegepas indien 'n mark vir 'n spesifieke produkkategorie redelik homogeen is, en 'n navolger 'n mark betree waar daar min kliënte is wat nog nie die produk gebruik nie. Hierdie strategie kan net suksesvol wees indien die kliënte wat tans die produk gebruik, nie baie lojaal is aan die handelsmerk nie. Dit kan ook werk indien die uitdager se hulpbronne nie genoeg is nie. Selfs al sou die uitdager ook oor voldoende hulpbronne beskik, sal dit moeilik wees om die markleier aan te val. Daarom sal die uitdager 'n manier moet vind om 'n mededingende voordeel bo die voorloper te bekom. Deur slegs pryse te verlaag, kan albei partye daaronder lei. Uitstekende tegnologie, verhoudings met lae-kosteverskaffers, of die vermoë om bemarkingspogings tussen verskillende besigheidseenhede te verdeel, sal 'n beter opsie wees.

Leapfrog-strategie. Indien 'n navolger 'n produk kan bied wat aansienlik verskil van die markleier se oorspronklike een, staan die navolger 'n kans om 'n groot deel van die mark oor te neem. 'n Markleier sal soms traag wees om 'n nuwe produk bekend te stel omdat hoë uitgawes ten opsigte van insette tot dusver aangegaan is. Tog kan nie enige uitdager hierdie strategie volg nie. Om suksesvol te wees moet die nuwe toetreders uitstekende tegnologie besit om 'n voorsprong te bekom. Hulpbronne vir voldoende bemarking is nog 'n voorvereiste om kliënte te oortuig van die voordele wat die nuwe produk bied. Hierdie strategie is nie maklik om vir duursame produkte te implementeer nie.

Flanking-strategie. Hierdie strategie word gebruik indien die mark in twee of meer groot segmente verdeel kan word. Daar moet ook nie 'n produk bestaan wat reeds die behoeftes van die mark bevredig nie. Daarom sal die uitdager 'n groot deel van mark oorneem indien hy konsentreer op die dele wat nog nie bevredig is nie. Dit behels die ontwikkeling van 'n produk wat, tesame met gepaste promosiemateriaal en prysbeleid, die behoeftes van die mark bevredig. Die produk hoef nie noodwendig unieke eienskappe te besit nie. Uitstekende kliëntediens en 'n distribusiekanaal is genoeg om die mark te bereik.

Omsingelingstrategie. Hierdie strategie behels dat 'n onderneming kleiner, onder-ontwikkelde segmente gelyktydig aanval. Die idee is dat die toetreder die markleier se kliënte van alle kante af met 'n verskeidenheid opsies aanval. Dit behels die ontwikkeling van 'n verskeidenheid produkte wat geskik is vir al die segmente met hulle behoeftes.

Guerilla-aanval. Indien mededingers die meeste segmente in die mark reeds bevredig met hulle produkte, is dit nie moontlik om bogenoemde strategieë te volg nie. Indien die uitdager onverwags aanval, word dit 'n guerilla-aanval genoem. Guerilla-aanvalle kan gedoen word deur verkoopspromosies, plaaslike advertensies, en self regstappe. Prysverlagings op die kort termyn is nog 'n goeie taktiek in die verbruikersgoedere-markte. In sekere gevalle is dit nie net die toetreder se doel om aandeel te kry nie, maar ook om te keer dat die markleier verder uitbrei.

4.3.4 Voordele vir toetrede tydens die groeifase

Golder en Tellis (1993:162) wys daarop dat handelsname wat na die voorloper in die groeifase van die PLS tot die mark toetree, in baie markte meer suksesvol as die pionier is. Hierdie bevinding is verenigbaar met die "vinnige navolgerstrategie".

In baie gevalle word 'n onderneming 'n navolger van 'n spesifieke produk sonder dat dit beplan is. Soms gebeur dit dat 'n onderneming die navolger word in 'n produkmark net omdat 'n ander mededinger hom voorgespring het. In sekere opsigte is dit beter om later tot die mark toe te tree, sodat ander ondernemings eerste hulle produk kan bekendstel. As ander ondernemings die mark eerste betree, kan die navolger leer uit die pionier se tekortkominge en foute. Walker *et al.* (1999:225) verwys na die volgende voordele:

1. **Trek voordeel uit die pionier se posisioneringsfoute.** Indien die pionier 'n oordeelsfout begaan ten opsigte van die mark se voorkeure en aankoopkriteria, of selfs twee segmente op een slag probeer bereik, kan die onderneming baie sensitief wees vir 'n beter geposisioneerde produk van 'n navolger. Deur die produk op die regte segment te mik, kan die navolger baie beter vaar as eerste toetreder tot die mark.
2. **Trek voordeel uit die pionier se produkfoute.** Indien die pionier se oorspronklike produk enige foute of tekortkomings het, kan die navolger voordeel daaruit trek en leer uit sy foute. Selfs indien die produk voldoende is om behoeftes te bevredig, kan die navolger verbeterings aanbring en so bevoordeel word.

3. **Trek voordeel uit die pionier se bemarkingsfoute**. Indien die pionier foute begaan ten opsigte van die bemarking van die produk skep dit geleenthede vir navolgers. Die pionier kan byvoorbeeld die produk onvoldoende versprei, te min op advertensie spandeer, of oneffektiewe bemarkingsartikels hê om die voordele van die produk aan die teikenmark te kommunikeer. Indien die navolger hierdie tekortkominge oorkom, stel dit die onderneming in staat om te kompeteer met die pionier.
4. **Trek voordeel uit die nuutste tegnologie**. In 'n bedryf wat gekenmerk word deur vinnige verandering in die tegnologie, kan die navolger gebruik maak van beter tegnologie om so 'n voordeel bo die pionier te hê. Die pionier sal dus moelik kon aanpas indien hy/sy staatgemaak het op die ouer vorm van tegnologie.
5. **Trek voordeel uit die pionier se beperkte hulpbronne**. Indien die pionier beperkte hulpbronne vir produksiefasiliteite of bemarkingsprogramme gehad het, sal dit vir die navolger maklik wees om beter as die pionier te vaar.

4.3.5 Geleenthede en bedreigings

Vir navolgers is dit baie keer aanloklik om groeiende markte te betree. Hoewel die hoë groeikoers positief lyk, kan navolgers volgens Walker *et al.* (1999:242) maklik mislei word daardeur. Wanneer die groei afneem, sak baie ondernemings uit aangesien hulle nog nie kans gehad het om 'n volhoubare mededingende voordeel te vestig nie. Indien 'n bestuurder al die beperkings van 'n groeiende mark verstaan, kan die risiko's omskep word in geleenthede en beter besluite kan gemaak word oor hoe om die mark te betree en die tipe bemarkingstrategie wat nodig is om dit te doen.

Dit is **makliker om aandeel te bekom** in 'n groeiende mark. Eerstens bestaan daar heelwat verbruikers wat nog nie 'n lojaliteit teenoor 'n ander handelsnaam ontwikkel het nie en daarom heel moontlik ander behoeftes het as verbruikers wat reeds 'n ander produk aanvaar het. Daar bestaan dus segmente in die mark wat nog nie ten volle ontwikkel is nie en dit is makliker vir 'n nuwe mededinger om hierdie kliënte te lok as 'n verskaffer in 'n volwasse mark. Tweedens sal gevestigde mededingers nie so aggressief optree solank hulle verkope nog steeds teen 'n bevredigende tempo groei

nie. Om dit te bereik, moet 'n onderneming 'n produk ontwikkel wat nuwe kliënte meer aanloklik sal vind as bestaande produkte en daarvoor is voldoende bemarkingshulpbronne en vaardigheid nodig. Die pionier het baie lang tyd gehad om kliënte se aankoopkriteria en voorkeure te beïnvloed en daarom is dit nie 'n maklike taak nie.

Aandeel in 'n groeiende mark is meer werd as daar aangeneem kan word dat die onderneming sy relatiewe aandeel kan behou soos wat die mark uitbrei. Die aanname maak staat op die volgende faktore:

- Verandering in tegnologie en ander sleutelsuksesfaktore.
- Die mededingende struktuur van die bedryf.
- Fragmentasie van die mark.

Laasgenoemde beteken dat indien die mark uitbrei, bestaan die moontlikheid dat die mark in baie kleiner segmente sal verdeel, veral as potensiële kliënte heterogene behoeftes het.

Die **mededinging ten opsigte van pryse is minder** omdat vraag meer is as die aanbod. Aanvanklik sal die mark nie baie sensitief wees terwyl groei nog plaasvind nie. Nuwe kliënte sal bereid wees om te betaal vir 'n diens totdat hulleself geleer het om die produk te gebruik.

Laastens is **vroeë toetrede nodig om tegniese deskundigheid te behou**. Indien 'n onderneming vroeg toetree, sal hy op hoogte wees van die tegnologie van die begin af en kan die onderneming ook sy kliënte help aanpas soos wat die tegnologie mettertyd verbeter.

4.4 Samevatting

Alle nuwe produkte is nie noodwendig ewe nuut nie. Baie nuwe produkte soos lynuitbreidings en produkmodifikasies is nuut vir die teikenmark, maar is redelik bekend aan die onderneming wat dit vervaardig. Ander produkte, soos nuwe

produklyne en uitbreidings aan 'n bestaande produklyn is soms nuut vir die onderneming, maar bekend aan die teikenmark. Die primêre doelwit van 'n onderneming wat 'n nuwe produk bekendstel is om die potensiële kopers bewus te maak van die produk en vraag te stimuleer.

Strategieë van nuwe toetreders tot die mark, van beide pionier sowel as navolger, bied die potensiaal vir 'n mededingende voordeel. 'n Pionierstrategie is meestal geneig tot 'n langtermynaandeel in die mark, veral as die onderneming ander mededingers kan verhoed om toe te tree as gevolg van patentregte of ander struikelblokke. Navolgers is suksesvol wanneer hulle 'n mark op groot skaal kan betree en laer koste per eenheid kan handhaaf. Hulle kan ook 'n groot aandeel bekom deur 'n beter produk, of diens teen 'n laer prys aan te bied.

Laastens kan 'n onderdeneming besluit om heelwat nuwe markte te betree, soveel as moontlik wins te maak voor mededingers toetree en dan te onttrek. 'n Afroom strategie sal hoë pryse en lae bemarkingsuitgawes insluit.

Verskeie argumente vir die toetrede tot 'n groeiende mark sluit die volgende in: dit is makliker om aandeel te bekom in 'n groeiende mark, aandele in die mark is meer werd wanneer die mark groei as wanneer dit stabiel is en mededinging ten opsigte van prys is minder omdat vraag aanbod oorskry. Die primêre strategiese doelwit van 'n leier in 'n groeiende mark is om sy aandeel te behou. Dit kan gedoen word deur herhaalaankope van bestaande kliënte te stimuleer, en ook 'n groot aandeel te bekom deur nuwe kliënte te lok om die onderneming se produk aan te skaf. 'n Navolger se doelwit in 'n groeiende mark sal wees om aandeel te bekom deur bestaande verkope vinniger uit te brei as wat die groei in die totale mark is.

Die volwasse en dalende fases sal vervolgens meer breedvoerig bespreek word.

HOOFSTUK 5

DIE VOLWASSE- EN DALENDE FASES VAN DIE PRODUKLEWENSIKLUS

5.1 Inleiding

Meeste bestuurders is baie ernstig oor die groei van hulle ondernemings. Ondernemings in ontwikkelde lande moet dikwels realiteit in die gesig staar om volwasse en afnemende markte effektief te bestuur. Die koers waarteen tegnologie verander het 'n baie groot impak op 'n produkmark vandat dit bekendgestel is totdat dit afneem.

Volgens Du Plessis, Jooste en Strydom (2001:247) is daar gewoonlik duidelike tekens wat wys dat 'n produk vanaf die groeifase oorgaan na volwassenheid. Daar is baie redes waarom 'n mark begin afneem, soos nuwe tegnologie, veranderende eienskappe en voorkeure van kliënte en die ontwikkeling van substituutprodukte. Bestuurders moet dan besluit of hulle in die mark gaan bly, onttrek of selfs hulle onderneming gaan laat likwideer. Die korrekte keuse sal van 'n paar faktore afhang, naamlik dat daar selfs 'n kans kan wees om die onderneming se aandeel in die mark te bestendig en winste weer te laat styg. Daarvoor moet die regte strategie gevolg word wat bestuurders dikwels nie doen nie. Wilson, Gilligan en Pearson (1992:271) meen dit maak nie saak of 'n onderneming 'n leier, uitdager of "nicher" is nie, dit is die taak van die bemarkingsbestuurder om te besef dat die mees suksesvolle strategie vroeër of later onvoldoende raak en sy impak verloor. Hieruit kan afgelei word dat die effektiewe bestuur van 'n produk oor sy hele lewensiklus baie belangrik is en daarvoor moet die onderneming goeie strategieë in plek hê wanneer die produk sy volwasse en dalende fase bereik. Hierdie hoofstuk ondersoek die onderskeie doelwitte, kenmerke en strategieë wat die onderneming moet volg in die volwasse en dalende fases van die produklewensiklus.

5.2 VOLWASSE FASE

5.2.1 Doelwitte in die volwasse fase

Gedurende die volwasse fase bestaan daar sterk mededinging. Pogings word aangewend om nuwe kliënte te lok en daarom word die produk heelwat aangepas en verander tydens hierdie fase. Aangesien bemarkers moet sorg dat die onderneming nog steeds sy aandeel in die mark behou, word advertensie verbeter, distribusiekanale en pryse ooreenstemmend aangepas. Tensy mededingers deur patentregte of ander struikelblokke van toetrede weerhou word, is toetrede tot die mark in hierdie fase relatief maklik. Dit is dus 'n fase wanneer groei in verkope afneem, wins 'n maksimum bereik en daarna begin afneem (Jain, 1999:242).

5.2.2 Stadia in die volwasse fase

Sodra die volwasse fase binnegegaan word, neem verkoopgroei af en vind daar afplatting in die vraag na die produk in die doelmark plaas. Marx *et al.* (1996:539) onderskei duidelik tussen twee stadia in die volwasse fase, naamlik :

- *Rypwordingstydperk* : Die totale verkope van die produk groei relatief stadig omdat die vroeë en laat meerderheid reeds tot die mark toegetree het.
- *Markversadigingstydperk* : Verkope bly min of meer op 'n konstante vlak, bestaan hoofsaaklik uit die vervangingsvraag en groei saam met die bevolkingsaanwas.

5.2.3 Kenmerke van die volwasse fase

Marx *et al.* (1996:551) verwys na die volgende vyf eienskappe wat uitstaan tydens die volwasse fase van die produk se lewensiklus:

Afname in verkoopgroeikoers. Die doelmark aanvaar die produk nou en die produk word nou hoofsaaklik gekoop deur diegene wat die produk vantevore aangekoop het. Die groei in verkope is min of meer in ooreenstemming met bevolkingsaanwas.

Bestuursuitdagings. Aangesien produkte in hierdie fase reeds 'n geruime tyd op die mark is, sal die uitdagings wat aan die bestuur gestel word, veral in die geval van duursame produkte, al hoe meer word. Sulke uitdagings sluit inruilings, diensverskaffing en voorraad van onderdele in. Die voorraadhoudings- en arbeidskoste, tesame met meegaande bestuuruitdagings om die verskeidenheid onderdele en dienssituasies te hanteer, veroorsaak dikwels dat die koste van die effektiewe instandhoudings- en onderdelediens hoër is as die opbrengs daarvan.

Produkdifferensiasie en –reeksuitbreiding. Sielkundige en tegniese produkdifferensiasie en -reeksuitbreiding met die oog op doeltreffender mededinging en die aantrekking van alle soorte verbruikers in die doelmark is van die belangrikste kenmerks van die volwasse fase. By duursame verbruikersprodukte word nuwe modelle met die klem op tegniese verbeterings en stilering jaarliks bekend gestel.

Wins van kleinhandelaars daal. Wins van kleinhandelaars sal neig om te daal as gevolg van inkomsteverlagende en kosteverhogende faktore. Toenemende prysmededinging tussen nuwe modelle, verhoogde druk vir inruiltoegewings en die oordra van die huidige jaar se modelle teen verlaagde pryse na die volgende jaar, verplig kleinhandelaars om winsgrense te verlaag ter wille van konstante omsette wat uiteindelik tot 'n daling in wins kan lei.

Intensiewer mededinging. Omdat die groei in verkope afneem, veroorsaak dit 'n oortollige kapasiteit in die bedryfstak wat lei tot verhoogde mededinging om 'n groter markaandeel te bekom. Prysverlagings, prysoorloë en aanloklike verkoopvoorwaardes aan tussenpersone is algemeen tussen mededingers om markaandeel te behou en uit te brei. Groot bedrae geld word aan bemarkingskommunikasie, navorsing en produkontwikkeling bestee om verkope te verhoog en die markaandeel uit te brei. Dit raak baie moeilik om toe te tree tot die doelmark omdat gevestigde ondernemings kapitaalkragtig is met groot verkoopvolumes en markaandele, gevestigde distribusiekanale en groot kundigheid.

5.2.4 Markstrategieë tydens die volwasse fase

'n Strategie in die volwasse fase behels die soeke na 'n nuwe mark, asook nuwe of gevarieerde gebruike vir die produk. Tweedens sal die kwaliteit van die produk ook moet verbeter ten opsigte van eienskappe en styl en laastens moet daar met nuwe perspektief gekyk word na die bemarking van die produk. Die markleier moet dus 'n nuwe produk bekendstel, sy mark versterk deur 'n nuwe strategie te volg, of 'n prysoorlog teen mededingers loods om sodoende van swakker ondernemings in die bedryf ontslae te raak. Die kleiner ondernemings sal 'n nuwe mededingende voordeel moet kry deur 'n nis in die mark te vind (Jain, 1999:242).

Du Plessis *et al.* (2001:247), asook Walker *et al.* (1999:335) meen dat mededingende markstrategieë van toepassing is op die volwasse fase van 'n produk of mark se lewensiklus. Die strategieë is soos volg:

1. **'n Uitstekende produkvoordeel**
   Indien 'n onderneming 'n baie goeie produk op die mark bring, sal dit die standaard stel waarteen ander produkte later teen opgeweeg word.
2. **Die voordeel van 'n "vooropgestelde idee"**
   'n Onderneming moet probeer om 'n sekere verbinding aan 'n produk te koppel. Dit sal dus nie saak maak of die voordeel met feite gestaaf kan word nie, solank die verbruiker glo dat die produk die beste is.
3. **Laekostewerkverrigting as gevolg van verskeie faktore**
   Hierdie faktore sluit in: lae bokostes, 'n beperkte produkreeks, laekoste-distribusie en hoë produktiwiteit.
4. **Wetlike voorsprong**
   Hierdie voorsprong is byvoorbeeld in die vorm van 'n patent, kopiereg, eksklusiewe distribusiekanale of beskerming deur die staat.
5. **Goeie kontakte**
   Kontakte word opgebou as jy die regte mense ken en in die regte sirkels beweeg. Dell Computers is 'n goeie voorbeeld wat rekenaars op die internet verkoop en so die middelman uitsny. Die kliënte spaar dus geld terwyl die onderneming hulle winste maksimeer.

6. **Uitstekende kennis**

   Kennis word opgedoen deur marknavorsing te doen, 'n goeie inligtingsisteem te hê en die beste werknemers in diens te neem.

7. **Skaalvoordele**

   Dit word verkry deur byvoorbeeld die koste per eenheid van 'n vervaardigde produk so laag as moontlik te hou. Die prys van die produk sal dan laag wees en kan daarom 'n nismark betree.

8. **Verdedigende houding**

   Die onderneming moet die wil hê om die beste te wees en groot mededingers sonder vrees aan te vat.

5.2.5 Bemarkingstrategieë

Die bemarkingstrategie vir markte wat in hulle volwasse stadium is, kan in twee dele verdeel word, naamlik die strategieë wat gebruik word om die huidige markaandeel te behou, asook strategieë om volume steeds te laat groei. Laasgenoemde sal deur middel van figuur 5.1 verduidelik word.

5.2.5.1 Strategieë om huidige markaandeel te behou

Walker *et al.* (1999:284) verwys na die feit dat markte soms dekades lank in die volwasse fase kan verkeer. Daarom sal dit nie sin maak om in dié fase op korttermyn-wins staat te maak nie. Uitgawes ten opsigte van bemarking moet dus baie spaarsamig en effektief aangewend word. Die onderneming moet daarna streef om so gou as moontlik winste so hoog as moontlik te kry en te hou sodat die onderneming sy aandeel in die mark sal behou. Min nuwe kliënte begin om die produk te gebruik en daarom moet die fokus geplaas word op die herhalingsaankope van huidige kliënte. In hoofstuk 4 is daar verwys na verskeie strategieë wat gevolg kan word om markaandeel te behou in 'n groeiende mark. Baie van daardie strategieë kan net so aangewend word om 'n onderneming te help in die volwasse fase, maar die belangrikste een is die vestigingstrategie. Hierdie strategie bestaan uit twee dele :

- Om kliënttevredenheid en lojaliteit te verhoog.
- Om herhalingsaankope aan te moedig en te vereenvoudig.

Aangesien markte soms meer gefragmenteerd raak as hulle groei en volwasse raak, moet ondernemings wat markleiers is voortdurend produklyne uitbrei om hulle posisie te beskerm. Kleiner aandeelhouers kan ook 'n beduidende wins maak indien hulle hulle toespits op 'n nisstrategie sodat hulle 'n mark bedien wat te klein is vir groot ondernemings om te teiken.

5.2.5.2 Strategieë om volume steeds te laat groei

Aangesien hierdie fase meestal gekenmerk word deur 'n afname in groei, is daar min wat bemarkers kan doen om dit te voorkom. Soms is die mark nog nie heeltemal volwasse nie en word die bemarkers mislei deur huidige bemarkingsprogramme se beperkings of teikenmarkte wat te nou gedefinieer is. Juis om hierdie redes sal dit nodig wees om meer innoverende en aggressiewe bemarkingstrategieë te gebruik. Die verskillende strategieë wat 'n onderneming kan oorweeg, is verhoogde penetrasie, verlengde gebruikstrategie en 'n markuitbreidingstrategie.

Tabel 5-1 : Verskillende bemarkingstrategieë en moontlike aksies om doelwitte vir verdere groei in die volwasse fase te bereik

BEMARKINGSTRATEGIEë EN DOELWITTE	MOONTLIKE BEMARKINGSAKSIES
Verhoogde penetrasie	
Verander nieverbruikers na verbruikers in teikenmarkte	- Verhoog die produk se waarde deur eienskappe, voordele en dienste toe te voeg. - Stimuleer addisionele primêre vraag deur promosies wat die nuwe voordele sal beklemtoon. - Adverteer deur selektiewe media wat op die regte mark geteiken is. -Verkoopspromosies wat proefneming tussen nie-verbruikers stimuleer. - Verkoopspogings word gemik op 'n nuwe generasie. - Verhoog die produk se beskikbaarheid deur middel van nuwe distribusiekanale.
Verlengde gebruik	
Verhoog die frekwensie van verbruik deur huidige kliënte	- Sorg dat die plek waar die produkte gestoor word so na as moontlik is aan die plek van eindverbruik. - Moedig verkope van grootmaataankope aan. - Bied afslag op groot hoeveelhede. - Bied promosies om vinniger verkope of meer gereelde verbruik aan te moedig. - Herinner verbruikers gedurig aan die voordele wat die produk bied vir verskeie geleenthede deur advertensie.
Moedig 'n groter verskeidenheid gebruike by huidige verbruikers aan	- Ontwikkel lynuitbreidings wat gepas is vir nuwe gebruike van die produk. - Ontwikkel en moedig nuwe gebruike aan vir die basiese produk. - Sluit inligting in oor nuwe gebruike. - Ontwikkel nuwe gebruike vir die advertensieveldtog. - Kommunikeer die nuwe idees aan huidige kliënte. - Moedig nuwe gebruike aan deur verkoopspromosies.

Markuitbreiding	
Posisioneer sodat onderontwikkelde segmente ook ontwikkel kan word	- Ontwikkel 'n ander produklyn met unieke eienskappe of prys wat meer aanloklik is vir 'n segment van potensiële kliënte wie se behoeftes nie deur die huidige produk bevredig word nie. *of* - Ontwikkel verskeie lynuitbreidings met eienskappe of pryse wat gemik is op die unieke behoeftes van 'n kleiner potensiële segment. - Oorweeg dit om vir privaat etikette te produseer. - Ontwerp advertensie, persoonlike verkope en/of verkoopspromosieveldtogte wat spesifieke belange van potensiële kliënte in een/meer onderontwikkelde segment om selektiewe vraag te stimuleer. - Kry 'n unieke distribusiekanaal wat meer effektief sal wees om potensiële kliënte te bereik. - Ontwerp diensprogramme om die risiko te verlaag en spesifieke probleme van kliënte aan te spreek. - Betree 'n globale mark waar die produkkategorie nog in 'n vroeër stadium van sy lewensiklus is.

(Walker *et al.*, 1999:248).

5.3 DAALFASE

5.3.1 Doelwitte tydens die dalende fase

Tensy verkope en winste aanhou daal, is die daalfase nie noodwendig nie-winsgewend nie. Dit kan gebeur dat baie mededingers die mark reeds teen hierdie tyd verlaat het. Kliënte wat tot nou toe die produk gebruik, sal in die meeste gevalle bereid wees om die produk te gebruik net soos hy is, hoër pryse betaal en by geselekteerde ondernemings koop. Uitgawes ten opsigte van promosies kan heelwat verminder (Jain, 1999:242). Om die dalende fase beter te bestuur, is dit nodig om die kenmerke van hierdie fase uit te ken en te verstaan.

5.3.2 Kenmerke van die dalende fase

Marx *et al.* (1996:553) meen dat die daalfase aangebreek het wanneer innoveerders en vroeë aanvaarders nie meer in die produk belangstel nie. Die belangrikste kenmerke van hierdie fase is:

Permanente afname in verkope. Tensy die bemarkingsbestuur dit kan regkry om 'n tweede lewensiklus vir die produk te skep, sal 'n permanente afname in verkope plaasvind.

Uitskakeling van die produk. Indien verbruikers na 'n nuwe substituutproduk oorskakel, sal die verbruikersvraag na die produk drasties afneem. Daarom word die produk noodgedwonge uitgeskakel.

Vermindering van bemarkingskoste. Die fondse wat normaalweg aan die bemarking van die produk bestee is, neem ook draties af sodra dit duidelik is dat verkope afneem. Reklame word al hoe meer selektief om slegs doelmarkte te bereik wat nog die produk koop. Distribusiekanale en afsetpunte word ook uitgeskakel en net die wat doelmarkte bereik wat nog die produk koop, sal gebruik word.

Pryse daal, stabiliseer en neig dan weer opwaarts. Bemarkers probeer gewoonlik om pryse se stimuleer deur prysverlagings sodra die produk hierdie fase betree. Omdat drastiese prysverlagings naderhand ook nie meer help om verkope aan te moedig nie, sal pryse vir 'n tyd stabiliseer. Die mark word naderhand ongevoelig vir prysverandering en daarom kan die prys weer later verhoog sonder om die vraag te veel te beïnvloed.

Drastiese afname in die aantal mededingers. Al hoe meer ondernemings sal die produksie en bemarking van die ou produk staak om produksiefaktore beter aan te wend. Dit kan soms gebeur dat vervaardigers produksie staak en die produk is later glad nie meer beskikbaar nie. Soms bly daar voldoende vraag oor sodat 'n geringe aantal ondernemings produksie kan voortsit.

5.3.3 Faktore wat die relatiewe aantreklikheid van die mark beïnvloed

Voordat 'n onderneming van 'n mark onttrek of besluit om gelikwideer te word, moet 'n onderneming die mark analiseer om uit te vind wat sy relatiewe aantreklikheid is aangesien alle markte nie ewe vinnig, of op dieselfde manier afneem nie. Daar is drie faktore wat 'n bemarker sal help om dit te bepaal. Hierdie drie faktore is die toestand van vraag, die struikelblokke wat dit vir die onderneming moeilik maak om te onttrek en die intensiteit van mededinging (Du Plessis *et al.*, 2001:248).

Toestand van vraag. Die koers waarteen vraag afneem, is 'n belangrike faktor. Dit sal help om te bepaal of die onderneming stelselmatig kan onttrek en of daar vinnige stappe geneem moet word. Dit kan net bepaal word as die bestuurder weet of afname permanent is of nie. Indien dit seker is dat verkope gaan aanhou afneem, kan daar planne gemaak word om van hulpbronne ontslae te raak. Indien daar nog heelwat lojale kliënte is waaruit 'n beduidende wins gemaak kan word, kan die onderneming dit bekostig om vir nog 'n tydperk uit te hou.

Struikelblokke wat die onderneming verhoed om te onttrek. Hoe groter die struikelblokke is, hoe moeiliker sal dit vir die onderneming wees in die dalende fase. Dit is soms baie moeilik om gespesialiseerde bates vir 'n ander doel te gebruik, of om

dit te verkoop. Indien die onderneming baie bande met ander ondernemings het, is dit ook nie baie maklik om te onttrek nie.

Die intensiteit van mededinging in die toekoms. Indien mededinging nog steeds hoog gaan wees, sal dit nie die moeite werd wees om in die mark te bly nie. Selfs indien daar nog genoeg kliënte in die mark is, mag die winsmarge nie genoeg wees om dit te regverdig nie.

5.3.4 Markstrategieë in die dalende fase

Struikelblokke om die mark te verlaat, moet in berekening gebring word tydens hierdie fase. Selfs indien dit na die beste opsie lyk om te onttrek van die mark is daar soms struikelblokke wat die onderneming verhoed om te onttrek. In die meeste gevalle besit die onderneming waardevolle en gespesialiseerde bates wat min werd is indien die onderneming toemaak. Kostes ten opsigte van arbeiders kan baie hoog raak, bestuur kan onwillig wees, of die onwerheid kan druk plaas om aan te gaan. Die onderneming kan ook 'n alternatiewe strategie probeer wat gebaseer is op die onderneming se sterk- en swakpunte. Jain (1999:243) stel die volgende alternatiewe voor:

- Verhoog die onderneming se investering om 'n goeie mededingende posisie te bekom.
- Behou die vlak van investering totdat alle onsekerhede in die bedryf opgelos is.
- Verminder die onderneming se investering deur ontslae te raak van verbruikersgroepe wat min vir die onderneming beteken, terwyl investering in goeie segmente van die mark vehoog word.
- "Oes" alle huidige investering om vinnig kontant te genereer – maak nie saak wat die posisie ten opsigte van investering is nie.
- Onttrek die onderneming so gou as moontlik sodat bates vinnig verkoop kan word.

Du Plessis *et al.* (2001:249) verwys na die volgende vyf strategieë wat 'n onderneming kan volg in hierdie fase:

1. **Onttrek of likwideer**

   Indien 'n mark glad nie aantreklik is nie en 'n onderneming besef dat afname permanent is, kan 'n onderneming besluit om eerder die mark te verlaat deur van alle bates ontslae te raak, of die onderneming te likwideer. Indien die onderneming nie lank vat om die besluit te neem nie, kan hy nog moontlik van sy bates aan ander ondernemings verkoop wat sou belangstel om langer in die mark te bly. Een nadeel van hierdie strategie is dat die bestuur soms onwillig is om te aanvaar dat die onderneming gaan onttrek.

2. **'n Instandhouding strategie**

   Met die strategie sal die bestuur besluit om investering nog steeds dieselfde te hou as in die volwasse fase. Die produkkwaliteit, produksie en lojaliteit van kliënte word dus behou, veral in die geval van die markleier. Die onderneming sal probeer om sy aandeel in die mark te behou deur prysverlagings en verhoogde bemarkingsonkoste terwyl die volumes in die mark afneem.

3. **'n Oesstrategie**

   Tydens hierdie strategie sal daar gepoog word om soveel as moontlik kontant oor die korttermyn te genereer. Dit sal gedoen word deur investering en uitgawes te verminder. 'n Onderneming probeer dus om sy produkte so te bestuur dat wins groei terwyl volumes minder word. Dit is moeilik om die werknemers en die bestuur nog steeds gemotiveerd te hou indien hulle weet dat die onderneming besig is om onder te gaan en goeie bestuursvaardighede is juis nodig om hierdie strategie te implementeer.

4. **'n Nisstrategie**

   Hier sal die onderneming een of meer kleiner mark identifiseer wat meer stabiliteit ten opsigte van volume toon. Die onderneming moet homself dan so gou as moontlik daar vestig sodat ander mededingers ontmoedig word om ook toe te tree.

5. **Wees 'n winsgewende oorlewende**

   Indien die eienskappe van die mark nog steeds nie aantreklik is nie, moet die onderneming 'n aggressiewe poging aanwend om 'n goeie posisie te bekom of behou. Dit sal behels dat die onderneming moet investeer terwyl ander

ondernemings onttrek. Die onderneming moet dus die ander aanmoedig om so gou as moontlik die mark te verlaat. Dit kan gedoen word deur sigbaar te wees as die leier wat in die mark oorleef het, koste ten opsigte van mededinging te verhoog deur prysverlagings en promosies. Die onderneming kan ook nuwe produkte in moontlike nismarkte bekendstel, of dit vir mededingers makliker maak om te onttrek deur van hulle kontrakte oor te neem, of ongebruikte onderdele by hulle te koop. Laastens kan die mededinger se markaandeel en produksiekapasiteit oorgekoop word.

Walker *et al.* (1999:299) het bogenoemde strategieë in die dalende fase se primêre doelwitte, markeienskappe, eienskappe van die mededinger en die onderneming se eienskappe soos in tabel 5.2 uiteengesit.

Tabel 5-2 : Determinante van toepaslike bemarkingsdoelwitte en strategieë vir dalende markte

STRATEGIEë VIR DALENDE MARKTE				
	"Oes"	**Instand-houding**	**Winsgewende oorlewende**	**Nis**
Primêre doelwit	Maksimeer die korttermyn-kontantvloei ; behou of verhoog "margins", ten spyte van 'n afname in markaandeel	Behou aandeel in die kort-termyn selfs al moet "margins" opgeoffer word	Verhoog aandeel in die afnemende mark met die oog op wins vir die toekoms; moedig swak mededingers aan om te onttrek	Fokus daarop om posisie te versterk in aansienlike segmente wat potensiaal het vir wins in die toekoms
Markeienskappe	Afname in die mark in die toekoms kan verwag word teen 'n stadige bestendige pas	Die mark het onlangs afname beleef maar dit is moeilik om die toekoms te voorspel	Verdere afname in die toekoms is verseker maar sal stadig plaasvind; daar sal nog steeds 'n beduidende vraag na die produk bestaan	Die oorkoepelende mark sal afneem terwyl een of meer segmente se vraag nog bestendig sal wees
Mededinger se eienskappe	Min sterk mededingers; lae uittree-struikelblokke ; min teenstand in die toekoms	Min sterk mededingers maar dit is moeilik om teenstand in die toekoms te voorspel	Min sterk mededingers ; nie baie struikelblokke as onderneming wil onttrek nie	Een of meer mededingers in die massamark, maar nie in 'n spesifieke teikensegment nie
Onderneming se eienskappe	Sterk aandeel-posisie; baie lojale kliënte wat sal aanhou om die produk te koop al word bemarking verminder	Sterk aandeel in die mark en 'n sterk mededingende posisie	Sterk aandeel in die mark en sterk mededigende posisie; beskik ook oor goeie hulpbronne en bevoegdhede om mededingers aan te moedig om te onttrek	Het 'n volhoubare mededingende voordeel in die teikensegment, maar hulpbronne raak nou beperk

(Walker *et al.*, 1999:299).

5.3.5 Die keuse tussen onttrekking en likwidasie

Dit is beter vir 'n onderneming om tydens die vroeë stadium van afname van 'n onaantreklike markomgewing te onttrek, veral as die onderneming 'n swak mededingende posisie het, aangesien die onderneming meer sal kry vir sy bates wanneer die mark nog nie so swak is nie. Hoe vroeër die onderneming verkoop word, hoe makliker sal 'n potensiële koper gevind word, aangesien potensiële kopers nog onseker is wat die vraag vir die toekoms gaan wees. Aan die anderkant kan 'n onderneming se voorspelling verkeerd wees indien hy te vroeg verkoop. Dit mag wees dat die onderneming net 'n swak tydperk beleef en nog nie regtig begin afneem nie. Soms is dit ook nie moontlik om so gou te onttrek nie aangesien daar te veel struikelblokke is aangesien die produk nog vir 'n tydperk beskikbaar moet wees, kliënte het 'n verwagting of verskillende besigheideenhede is nog interafhanklik van mekaar. Indien 'n onderneming betyds besluit om te onttrek, kan daar heelwat struikelblokke uit die weg geruim word voordat daar besluit word om te likwideer Walker *et al.* (1999:298).

5.4 Redes waarom strategieë verouderd raak

Ongeag of 'n onderneming 'n leier in die mark, 'n navolger of uitdager is, bly dit nog steeds noodsaaklik om te besef dat selfs die beste strategie verouderd kan raak en daarom sy impak verloor. Daarom is dit baie belangrik dat strategieë dikwels aangepas sal word om veranderende behoeftes en voorkeure van die kliënte te bevredig. In baie gevalle, veral wanneer 'n onderneming suksesvol is, bied die bestuur groot weeerstand teen verandering aangesien die huidige strategie goed werk.

Soms raak die behoefte vir verandering eers later noodsaaklik en dan is dit te laat om die nuwe strategie te implementeer. 'n Mededinger kan dan misbruik maak van die onderneming se swakheid.

Volgens Wilson *et al.* (1992:270) is daar verkeie faktore wat bydra tot die veroudering van 'n strategie. Dit sluit die volgende in:

- Verandering in die mark se struktuur wanneer 'n mededinger toetree of uittree;
- verandering in mededingers se posisie;
- innoverings deur mededingers;
- verandering in verbruikers se verwagtinge;
- ekonomiese verandering;
- wetlike verandering;
- tegnologiese verandering;
- distribusieverandering;
- verandering van verskaffer;
- 'n tekort aan interne investering;
- swak kontrole oor kostes, en
- 'n swak, uitgediende en onseker bestuursfilosofie.

Vir meeste ondernemings is 'n verandering van strategie 'n pynlike, onnatuurlike proses en daarom is bestuurders geneig om te hou by 'n strategie wat werk, of om dit met die tyd te verander.

5.5 Samevatting

'n Mark se oorgang van die groeifase na die volwasse fase begin wanneer ongeveer die helfte van die potensiële kliënte die produk aangeneem het. Die verkope neem nog steeds toe, maar die groeikoers is dus besig om af te neem. Mededinging sal strawwer raak aangesien pryse heelwat gesny word en die bemarkingsuitgawes baie belangrik raak.

Sukses gedurende die volwasse fase van 'n produk se lewensiklus vereis twee belangrike strategiese aksies. Eerstens moet bestuurders die onderneming onderskei op grond van die produk of diens wat dit bied. Dit beteken dat die produk moet uitstaan ten opsigte van kwaliteit, of die prys moet baie mededingend wees. Die tweede strategiese oorweging gedurende die volwasse fase is om sinvolle bemarkingsdoelwitte te formuleer tesame met bemarkingstrategieë om die doelwitte te bereik. Aangesien die volwasse fase baie jare kan aanhou, sal die hoofdoelwit wees om die onderneming se aandeel in die mark te behou en beskerm.

Aangesien verskillende segmente van die mark op verskillende tye volwasse raak, en omgewingsfaktore met die tyd sal verander, moet die onderneming geleenthede vind om die groei van die mark so lank as moontlik te stimuleer. Dit kan die volgende insluit : verhoogde penetrasie, verlengde gebruik of markuitbreiding.

Die algemene aanvaarde praktyk sal wees om produkte in 'n dalende fase te onttrek sodat korttermynwins gemaksimeer kan word. Tog is dit moontlik om die produk meer aanloklik te maak deur middel van aggressiewe bemarkingstrategieë. Hierdie aantreklikheid sal bepaal word deur die vraag, die struikelblokke wat daar bestaan om die mark te verlaat en faktore wat die intensiteit van mededinging in die toekoms beïnvloed. Wanneer die onderneming na oorweging nog steeds wins kan genereer, moet die bestuur strategiese alternatiewe oorweeg. Dié strategieë sal vervolgens insluit : 'n instandhoudingstrategie, 'n winsgewende oorlewingstrategie en 'n nisstrategie.

HOOFSTUK 6

EMPIRIESE RESULTATE

6.1 Inleiding

In die lig van die voorafgaande teoretiese standpunte rakende strategiese bemarkingsbestuur, sowel as die produklewensiklus, word die vernaamste bevindinge van die empiriese ondersoek ontleed en bespreek. Die doel van die ondersoek was om te bepaal of die produklewensiklus 'n rol speel by strategiebepaling van vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie.

6.2 Responskoers

Vir die doel van die navorsing is die totale bereikbare populasie van 58 vervaardigingsondernemings in die PKOSH-gebied betrek (kyk 1.5.1.2). Tabel 6.1 gee 'n uiteensetting van die ondernemings se respons.

Tabel 6-1 : Responskoers van empiriese studie

Totale studiepopulasie in die PKOSH-gebied volgens databasis	***94***
Ondernemings wat onopspoorbaar was	26
Bruikbare populasie	58
Ondernemings wat onwillig was	12
Vraelyste volledig voltooi	46
Responskoers : 46 / 58	***79%***

Die vraelys is met behulp van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO gekonstrueer en verwerk. In die bespreking van die vraelys word die oorspronklike

stellling, soos wat dit in die vraelys gestel is en die reaksie van ondernemings aangetoon. Daar is van skale gebruik gemaak by vrae 6, 12 13 en 14, waar die respondente hule siening rakende die stelling kon aandui. Daar is van 'n 4-puntskaal gebruik gemaak sodat 'n respondent 'n keuse moes uitoefen wat nie 'n apatiese houding teenoor die probleem toon nie.

Die volgende verduidelik die betekenis van elke punt op die onderskeie skale :

Vraag 6 en 14 :

1 - Glad nie belangrik nie
2 - Van min belang
3 - Redelik belangrik
4 - Baie belangrik

Vraag 12 :

1 - Geen beheer
2 - 'n Bietjie beheer
3 - Goeie beheer
4 - Ten volle beheer

Vraag 13 :

1 - Onwaarskynlik dat dit sal gebeur
2 - Miskien 'n moontlikheid
3 - Daar is 'n goeie kans
4 - Waarskynlik dat dit sal gebeur

Indien die meerderheid respondente 1 of 4 geantwoord het, beteken dit dat hierdie respondente baie sterk voel oor die antwoord. Indien 2 of 3 geantwoord is, dui dit daarop dat hierdie respondente ook neig na die ideale antwoord. Die afleiding word gemaak dat hierdie respondente versigtig is om die stelling te verabsoluteer. Die reaksie op die vraelyste sal vervolgens vraag vir vraag bespreek word.

6.3 Bespreking van resultate op 'n vraag-tot-vraag-basis

AFDELING A

Die doel van Afdeling A (vrae 1 – 5) was om algemene inligting met betrekking tot die vervaardigingsondernemings in die PKOSH-gebied in te samel. Tabelle 6.2 tot 6.6 toon algemene inligting met betrekking tot die ondernemings aan.

❖ VRAAG 1 : Waar is die onderneming geleë?

Die grootste respons is, soos geïllustreer in tabel 6.2, is verkry uit Klerksdorp ***(47.83)***. Potchefstroom het die tweede meeste ***(36.96)*** vraelyste beantwoord. Die 3 ondernemings in Hartbeesfontein was onwillig om behulpsaam te wees met die studie en daarom kan Hartbeesfontein nie by die bevindings ingesluit word nie.

Die rede vir die persentasie respons in die onderskeie dorpe kan toegskryf word aan die grootte van die dorpe. Aangesien Orkney en Stilfontein so min ondernemings teenoor Potchefstroom en Klerksdorp het, sal daar dus nie 'n vergelyking tussen die onderskeie dorpe getref word nie.

Tabel 6-2 : Ondernemings se onderskeie ligging

Ligging	Hoeveelheid	Persentasie
Potchefstroom	17	36.96
Klerksdorp	22	47.83
Stilfontein	2	4.35
Orkney	5	10.87

❖ VRAAG 2 : Wat is die respondent se hoogste kwalifikasie?

Die respondente se vlak van kwalifikasie is slegs breedweg op 4 verskillende vlakke getoets. Dit gee 'n moontlike aanduiding van die vlak van opleiding ten opsigte van bemarking wat die respondent gehad het. Dit is net die respondent se kwalifikasie en gee nie 'n aanduiding van die ander persone se kwalifikasie in die onderneming nie.

Die grootste persentasie ***(41.3%)*** van die respondente beskik oor 'n diploma of 'n sertifikaat. Die meerderheid van die respondente ***73.91%*** (32.61% + 41.3%) beskik nie oor 'n universiteitsopleiding nie. Dit is 'n belangrike aanduiding vir die res van die resultate aangesien die kern van die die studie, naamlik die produklewensiklus, heel moontlik nie deel van die respondente se opleiding uitgemaak het nie. Tabel 6.43 toon die verband tussen die gebruik van die produklewensiklus by strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling en die respondent se kwalifikasie. Tabel 6.3 gee 'n uiteensetting van die respondente se hoogste kwalifikasie.

Tabel 6-3 : Hoogste kwalifikasie deur respondente behaal

Kwalifikasie	Hoeveelheid	Persentasie
Graad 12	15	32.61
Diploma / Sertifikaat	19	41.3
B – graad	7	15.22
Nagraadse opleiding	5	10.87

❖ VRAAG 3 : Beskik u oor bemarkingsondervinding?

Die meerderheid van die respondente ***(71.74%)*** het ondervinding in bemarking. Hierdie vraag spesifiseer nie hoeveel of watter tipe ondervinding dit behels nie. Die ***28.26%*** respondente wat aangedui het dat hulle nie oor ondervinding beskik nie se repons was moontlik nie baie akkuraat nie.

Tabel 6-4 : Beskik die respondent oor bemarkingsondervinding

Bemarkingsondervinding	Hoeveelheid	Persentasie
Ja	33	71.74
Nee	13	28.26

❖ **VRAAG 4 : Hoeveel jaar is u reeds in dié bedryf waarin u tans betrokke is?**

Die meeste respondente ***(65.22%)*** is al vir meer as 10 jaar in die bedryf waarin hulle tans betrokke is. Baie min ***(6.52%)*** van die respondente is relatief nuut in die die bedryf. Dit was daarom persone wat meestal ervare is in dit waarmee hulle tans besig is. ***28.26%*** van die respondente is tussen vyf en nege jaar in die vervaardigingbedryf.

Tabel 6-5 : Hoeveelheid jare wat die respondent reeds in die bedryf betrokke is

Jare	Hoeveelheid	Persentasie
Minder as 5 jaar	3	6.52
5 – 9 jaar	13	28.26
Meer as 10 jaar	30	65.22

❖ **VRAAG 5 : Hoeveel werknemers het die onderneming?**

Ongeveer die helfte ***(54.35%)*** van die ondernemings van die studiepopulasie het minder as 20 werknemers, soos gesien kan word by die kolom met die kumulatiewe persentasie in tabel 6.6. Hier kumulatiewe persentasie is 'n aanduiding dat meer as die helfte van die onderneming wat besoek is, klein ondernemings is in terme van die hoeveelheid werknemers wat daar in diens is.

Tabel 6.6 dui aan dat ***21.74%*** van die vervaardigingsondernemings in Noordwes tussen een en tien werknemers het. Verder kan ***39.13%*** (6.52% + 13.04% + 19.57%) van die ondernemings met meer as 30 werknemers as "groot ondernemings"

geklassifiseer word. Die verspreiding ten opsigte van werknemers was redelik goed – hoewel die meeste onderneming klein was, varieer die persentasie van werknemers in totaal baie min. Daar is min ondernemings ***(13.04%)*** wat tussen 21 en 40 werknemers in diens het.

Tabel 6-6 : Getal werknemers

Werknemers	Hoeveelheid	Persentasie	Kumulatiewe %
1 – 10	10	21.74	21.74
11 – 15	8	17.39	39.13
16 – 20	7	15.22	**54.35**
21 – 30	3	6.52	60.87
31 – 40	3	6.52	67.39
41 – 50	6	13.04	80.43
Meer as 50	9	19.57	100.00

Die afleiding word gemaak dat hier slegs met klein en mediumgrootte vervaardigingsondernemings gewerk word.

AFDELING B

Die doel van afdeling B was om die belangrikheid van die produklewensiklus te bepaal. Dit toets terselfdetyd die bemarkingsbesluitnemers in die Noordwes Provinsie se vermoë om fases te identifiseer en toe te pas. Die volgende resultate voorsien die nodige inligting om die belangrikheid van die produklewensiklus en die toepassing daarvan te toets.

Vraag 6 toon die belangrikheid van die toepassing van die produklewensikluskonsep in die uitvoering van die onderskeie aspekte in die onderneming in tabel 6.7. Die **gemiddeld** in tabel 6.7 dui die gemiddeld van die respondente se antwoorde op die 4-puntskaal aan. **Nommers 1,2,3 en 4** is die 4-puntskaal wat gebruik is, en beteken die volgende :

1 = Glad nie belangrik nie
2 = Van min belang
3 = Redelik belangrik
4 = Baie belangrik

Die persentasie in die kolom dui op die persentasie respondente wat daardie antwoord gekies het. Die **standaardafwyking** is 'n aanduiding van die homogeniteit van die respons. Indien die standaardafwyking hoog is (met ander woorde naby aan 1), is die antwoord heterogeen wat beteken dat die respondente heelwat verskil het in die beantwoording van die vraag. Indien die standaardafwyking min is (met ander woorde naby aan 0), dan het die respondente 'n homogene respons getoon wat beteken dat hulle baie dieselfde oor die spesifieke aspek voel.

❖ **VRAAG 6 : Hoe belangrik is die toepassing van die produklewensiklus-konsep in die uitvoering van die volgende aspekte in die onderneming?**

Tabel 6-7 : Aspekte van belang by die toepassing van die PLS-konsep

Aspek	*N	Gemid-deld	1	2	3	4	Standaard-afwyking
1.Aankope	46	**3.80**	0.00%	0.00%	19.57%	80.43%	0.40
2.Koste	46	**3.80**	0.00%	0.00%	19.57%	80.43%	0.40
3. Vooruitskatting	46	3.60	0.00%	6.52%	26.09%	67.39%	0.61
4.Vervaardiging	46	3.67	0.00%	4.35%	23.91%	71.74%	0.55
5.Produkontwikkeling	46	3.58	2.17%	4.35%	26.09%	67.39%	0.68
6.Pryse	46	3.76	0.00%	6.52%	10.87%	**82.61%**	0.56
7.Verspreiding	45	3.53	0.00%	6.67%	33.33%	60.00%	0.62
8.Advertensie	46	3.50	0.00%	10.87%	28.26%	60.87%	0.69
9.Verkoopspromosie	46	3.26	**6.52%**	13.04%	28.26%	52.17%	0.92
10.Monitor van markaandeel	46	3.04	**6.67%**	24.44%	26.67%	42.22%	**0.97**
11.Evaluering van mededinging	46	3.63	0.00%	4.35%	28.26%	67.39%	0.57
12.Bestuur van handelsmerke	46	3.28	2.17%	17.39%	30.43%	50.00%	0.83
13.Toewysing van hulpbronne	46	3:45	0.00%	10.87%	32.61%	56.52%	0.68

** N = die hoeveelheid respondente wat die vraag beantwoord het*

Die belangrikste aspek waar die produklewensiklus van toepassing gemaak word, is deur die respondente aangewys as aankope, sowel as koste met 'n gemiddeld van ***3.8***. ***80.43%*** van die respondente het aangedui dat hierdie twee aspekte vir hulle baie belangrik is met 'n standaardafwyking van slegs ***0.4***. Dit beteken dat die respondente baie dieselfde gevoel het oor hierdie aspek. Hoewel ***82.61%*** respondente aangedui het dat pryse vir hulle die belangrikste is, was daar meer respondente wat aangedui het dat pryse nie so belangrik is nie as in die geval van aankope en koste nie. Aankope en koste is dus die mees belangrike areas vir die toepassing van die produklewenskilus,

gevolg deur pryse *(82.61%)* en vervaardiging *(71.74%)* Die ondernemings wat aangedui het dat bogenoemde aspekte glad nie vir hulle belangrik is nie, is baie min en hierdie persentasie respondente wissel tussen ***0.00%*** en ***6.67%***.

Die standaardafwyking vir aankope en koste was die laagste van al die aspekte *(0.4%)*. Daarom kan die gevolgtrekking gemaak word dat die respondente se reaksie redelik homogeen was ten opsigte van die feit dat aankope en koste die belangrikste aspekte is by die toepassing van die produklewensiklus.

Hoewel die standaardafwyking nie baie gevarieer het nie, was die monitor van die markaandeel se standaardafwyking die hoogste *(0.97%)* soos aangedui in tabel 6.7. Dit beteken dat die respons die mees heterogeen was ten opsigte van die monitor van die markaandeel wanneer die produklewensiklus toegepas moet word.

❖ **VRAAG 7 : Dui die aard van die onderneming se produkverskeidenheid aan.**

Behalwe vir die grootte van die onderneming, was dit ook belangrik om vir die doel van die studie die aard van die produkreeks by die vervaardigingsondernemings in Noordwes te bepaal.

Tabel 6.21 wys dat 'n meerderheid *(76.09%)* van die vervaardigingsondernemings in Noordwes veelvoudige produkreekse het, gevolg deur ***19.57%*** met een produkreeks en ***4.35%*** met 'n enkele produk.

Tabel 6-8 : Die aard van die onderneming se produkverskeidenheid

Aard van die produk	Hoeveelheid	Persentasie
Enkel produk	2	4.35
Een produkreeks *	9	19.57
Veelvoudige produkreekse	35	76.09

**** 'n Produkreeks kan uit meer as een enkele produk bestaan***

❖ **VRAAG 8 : Indien die onderneming veelvoudige produkreekse het, sal u die PLS-konsep op al die individuele produkte in die produkreeks toepas?**

Daar is veronderstel dat die ondernemings wat een produk of een produkreeks het, wel die PLS-konsep op elke produk toepas. Daarom was dit nie vir daardie 11 respondente nodig om vraag nege te beantwoord nie. Daar was nogtans 37 respondente wat die vraag beantwoord het wat daarop dui dat die vraag nie deur almal korrek beantwoord is nie. Vraag nege is net op die 35 ondernemings met veelvoudige produkreekse van toepassing gewees. Tabel 6.22 wys hoeveel van die repondente aangedui het of hulle wel die PLS-konsep op al die individuele items toepas.

Dit is duidelik dat feitlik al die ondernemings ***(94.59%)*** wel die produklewensikluskonsep op al die individuele produkte van die reeks toepas.

Tabel 6-9 : Toepaslikheid van die PLS-konsep op individuele items in produkreeks

	Hoeveelheid	**Persentasie**
Ja	35	94.59
Nee	2	5.41

AFDELING C

Die doel van Afdeling C was om te fokus op hoe, en hoe gereeld vervaardigers in die Noordwes Provinsie van strategiese beplanning en ontwikkeling gebruik maak. Verder was dit ook belangrik om uit te vind in watter mate hierdie ondernemings die produklewensikluskonsep toepas wanneer strategiese beplanning en ontwikkeling gedoen word, sowel as die mate van beheer wat daar oor die onderskeie elemente van die bemarkingsmengsel is. Die volgende resultate verskaf die inligting met betrekking tot strategiese beplanning en ontwikkeling asook die beheer wat daar oor die onderskeie bemarkingsmengselelemente is wat dan later gebruik word om sekere kruistabulasies te doen.

- **VRAAG 9 : Maak die onderneming gebruik van die verskillende fases in 'n produk se lewensiklus tydens strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling?**

Tabel 6.23 gee die resultate vir hoeveel van die ondernemings wel van die PLS-konsep gebruik maak tydens die bemarkingsbeplanning en -ontwikkelingsproses.

80% van die respondente het aangedui dat hulle wel die fases van die produklewensiklus in ag neem wanneer strategiese beplanning en ontwikkeling gedoen word, terwyl ***20%*** van die respondente nie daarvan gebruik maak nie.

Tabel 6-10 : Gebruik 'n onderneming die PLS-konsep tydens strategiese bemarkingsbeplanning en -ontwikkeling

	Hoeveelheid	Persentasie
Ja	36	80.00
Nee	9	20.00

❖ **VRAAG 10 : *Indien ja,* hoe gereeld doen die onderneming strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling?**

Die respondente by die vervaardigingsondernemings in Noordwes het aangedui dat strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling in ***38.46%*** van die gevalle, soos aangedui in tabel 6.24, gedoen word. Die resultate in tabel 6.24 wys dat die vervaardigers op 'n jaarlikse basis strategiese bemarkingsbeplanning in ***89.74%*** van die gevalle doen soos aangedui deur die kumulatiewe persentasie.

Strategiese beplanning word oor die lang termyn gedoen. Dit kan wees dat respondente nie die vraag reg verstaan nie, of die die konsep van stragiese bemarking begryp nie. Hoewel die beplanning maandeliks hersien kan word, is dit volgens alle teorie onwaarskynlik dat strategiese beplanning maandeliks gedoen sal word.

Tabel 6-11 : Hoe gereeld doen die onderneming strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling

	Hoeveelheid	Persentasie	Kumulatiewe %
Maandeliks	15	**38.46**	38.46
Elke 6 maande	13	33.33	71.79
Jaarliks	7	17.95	**89.74**
Langer as 1 keer per jaar	4	10.26	100.00

❖ **VRAAG 11 : In watter mate beïnvloed die PLS-konsep bemarkings-beplanning en –ontwikkeling in die onderneming?**

Die mate waartoe die PLS-konsep die bemarkingsbeplanning en ontwikkeling beïnvloed, word geïllustreer deur tabel 6.12.

Slegs ***4.44%*** van die respondente het aangedui dat die PLS min/glad nie 'n invloed op bemarkingsbeplanning en ontwikkeling het nie. Die gemiddeld van die resultate was ***2.88*** en daarom kan daar afgelei word dat die PLS tog 'n redelike groot invloed op bemarkingsbeplanning het. 'n Hoë persentasie van bemarkingsbesluitnemers by

vervaardigingsondernemings in Noordwes het aangedui dat die produklewensiklus wel 'n rol speel by strategiese bemarkingsbeplanning en -ontwikkeling.

Tabel 6-12 : Die mate waartoe die PLS-konsep bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling beïnvloed

	Hoeveelheid	Persentasie	Kumulatiewe %
Glad nie 'n invloed nie	2	4.44	4.44
Min invloed	10	22.22	26.67
Redelike invloed	24	**53.33**	80.00
Baie invloed	9	20.00	100.00

Die doel van vraag 12 was om te bepaal wat die mate van kontrole is wat die ondernemings oor die onderskeie elemente van die bemarkingsmengsel het.

❖ **VRAAG 12 : In watter mate het die onderneming beheer oor die volgende bemarkingsmengselelemente?**

Die elemente wat in vraag 12 getoets word, is almal interne sake van die onderneming. Die onderneming is dus veronderstel om volle beheer oor al hierdie aspekte te hê. **Voordat die resultate bespreek word, is dit dus nodig om te noem dat die repondente hierdie vraag heel waarskynlik uit 'n persoonlike oogpunt beantwoord het en dat dit nie die onderneming se beheer oor die elemente weerspieël nie.**

Tabel 6.13 toon dat daar die grootste mate van kontrole oor die prosesse as element van die bemarkingsmengsel uitgeoefen word. Die gemiddeld is ***3.5*** , gevolg deur plek met ***3.45***, fisiese bewys met ***3.42***, produk met ***3.39*** en promosie met ***3.35.***

'n Meerderheid van ***60.87%*** van die totale hoeveelheid respondente het aangedui dat hulle volle kontole oor die produk as bemarkingselement het, gevolg deur plek en prosesse met ***56.52%*** elk en fisiese bewys met ***55.56%.***

As daar gekyk word na die kolom met standaardafwykings in tabel 6.13 is dit duidelik dat die respondente die mees heterogene antwoord ten opsigte van die mens gehad het. Die rede hiervoor kan moontlik wees dat dit nie die respondent se verantwoordelikheid is om beheer oor die mense in die onderneming toe te pas nie.

Daar was min respondente wat aangetoon het dat hulle geen beheer oor die elemente het nie. Dié element waaroor die respondente die minste beheer het, word duidelik uitgewys as mense met 'n respons van ***6.52%***. Daar was baie min respondente wat gevoel het dat hulle beheer het oor die produk, prys, plek of prosesse en die respons was ***2.17%***.

Tabel 6-13 : Die mate van beheer oor die bemarkingsmengselelemente

Elemente	*N	Gemiddeld	1	2	3	4	Standaard afwyking
1.Produk	46	3.39	2.17%	17.39%	19.57%	**60.87%**	0.85
2.Prys	46	3.13	2.17%	21.74%	36.96%	39.13%	0..83
3.Plek	46	3.45	2.17%	6.52%	34.78%	56.52%	0.72
4.Promosie	45	3.35	2.22%	8.89%	40.00%	48.89%	0.74
5.Mense	46	3.08	**6.52%**	15.22%	41.30%	36.96%	**0.89**
6.Prosesse	46	**3.50**	2.17%	2.17%	39.13%	56.52%	0.65
7.Fisiese bewys	45	3.42	4.44%	4.44%	35.56%	55.56%	0.78

** N = die getal respondente wat die vraag beantwoord het*

Vraag 13 toets die waarskynlikheid dat die onderneming sal aanhou om die PLS-konsep in die toekoms te gebruik om algemene sowel as bemarkingsbesluite te neem. Die waarskynlikheid dat bemarkingbesluitnemers sal aanhou om die PLS-konsep te gebruik vir bemarking sowel as algemene besluitneming in die toekoms is 'n belangrike aanduiding van die gebruik en waarde van die produklewensikluskonsep.

Tabelle 6.14 en 6.15 gee 'n aanduiding of die bemarkers sal aanhou om die produklewensiklus in die toekoms te gebruik.

❖ **VRAAG 13 : Wat is die waarskynlikheid dat u sal aanhou om die PLS-konsep in die toekoms te gebruik om algemene bestuursbesluite en bemarkingsbesluite te neem?**

'n Meerderheid ***75% (45.45%+29.55%)*** van die respondente by vervaardigings-ondernemings in die Noordwes Provinsie het aangedui dat daar 'n goeie kans is dat hulle sal aanhou om van die PLS-konsep gebruik te maak vir algemene bestuursbesluite soos aangedui in tabel 6.14. Die gemiddeld van die vraag was ***3.02*** en daarom is daar 'n goeie waarskynlikheid dat die PLS-konsep in die toekoms steeds gebruik sal word. ***25%*** (2.27% + 22.73%) het aangedui dat daar glad nie 'n waarskynlikheid bestaan dat die PLS-konsep in die toekoms weer gebruik sal word nie.

Tabel 6-14 : Die waarskynlikheid dat die onderneming sal aanhou om die PLS-konsep in die toekoms te gebruik om algemene bestuursbesluite te maak

	*N	Persentasie	Kumulatiewe hoeveelheid	Kumulatiewe persentasie
Onwaarskynlik	1	2.27	1	2.27
Miskien moontlik	10	22.73	11	25.00
Goeie kans	20	**45.45**	31	70.45
Waarskynlik	13	29.55	44	100.00

**N = getal respondente wat die vraag beantwoord het*

Tabel 6.15 illustreer die waarkynlikheid van die gebruik van die PLS-konsep vir bemarkingsbesluite in die toekoms.

'n Meerderheid van ***58.7%*** respondente het aangedui dat die waarskynlikheid goed is om die PLS-konsep vir bemarkingsbesluite in die toekoms te gebruik. Die gemiddeld van die vraag was **3.21** gewees en dit dui op 'n positiewe resultaat vir die gebruik van die PLS-konsep by vervaardigingsondernemings in die Noordwes. Daar was weereens soos in die geval van tabel 6.14 slegs een respondent wat aangedui het dat dit onwaarskynlik is dat die PLS-konsep in die toekoms gebruik sal word.

Tabel 6-15 : Die waarskynlikheid dat die onderneming sal aanhou om die PLS-konsep in die toekoms te gebruik om bemarkingsbesluite te neem

	Hoeveelheid	Persentasie	Kumulatiewe hoeveelheid	Kumulatiewe persentasie
Onwaarskynlik	1	2.17	1	2.17
	3	6.52	4	8.70
	27	**58.70**	31	67.39
Waarskynlik	15	32.61	46	100.00

As die gemiddeld ***(3.02)*** van die resultate vir algemene besluite en die gemiddeld ***(3.21)*** met mekaar vergelyk word, is daar 'n baie klein verskil van ***0.19*** tussen die twee soorte besluite. Die waarkynlikheid van die gebruik van die PLS-konsep vir bemarkingsbesluite is nog steeds 'n bietjie hoër as dié van die algemene besluite.

Bemarkingsbesluitnemers in die vervaardigingsondernemings moes ook die belangrikheid van verwante bemarkingsmengselaspekte rondom mense prosesse, fisiese bewyse, produk, prys, plek en promosie in die produklewensiklus beantwoord. Die resultate van hierdie vraag maak dit moontlik om te probeer om bemarking-mengselaspekte te ontwikkel wat met die produklewensiklus geassosieer word.

Die belangrikheid van die instrumente word geillustreer in tabel 6.16 (bekendstellingsfase), tabel 3.17 (groeifase), tabel 3.18 (volwasse fase) en tabel 6.19 (dalende fase).

❖ **VRAAG 14 : Hoe belangrik is elk van die volgende aspekte* wanneer dit met die vier fases van die PLS geassosieer word?**

* *Die aspekte waarna hier verwys word, word almal genoem in vraag 14 van die vraelys wat in die bylae voorkom.*

Die resultate in tabel 6.16 toon dat die respondente *werknemers se voorkoms* (nommer 12) as die mees belangrike aspek in die bekendstellingsfase ag, met 'n gemiddeld van ***3.89***, 'n hoogste resultaat van ***89.74%*** en 'n laagste persentasie van ***0%***. As die standaardafwykings in tabel 6.16 van al die aspekte met mekaar vergelyk word, dan is die standaardafwykings van ***1.13*** vir 'n groot getal afsetpunte (nommer 22) en ***1.16*** vir 'n klein hoeveelheid afsetpunte (nommer 23) die mees heterogene antwoorde.

As die onderskeie aspekte individueel beskou word, is dit die "commitment" van personeel (nommer 4) met 'n gemiddeld van ***3.76*** , 'n hoogste resultaat van ***82.05%*** en 'n laagste resultaat van ***0%*** wat as die belangrikste **mense**-aspek geag word. Die belangrikste aspek by **prosesse** is die hantering van klagtes met 'n gemiddeld van ***3.69***. Soos dit reeds genoem is, is die werknemers se voorkoms die belangrikste by die **fisiese bewys**aspek. By **produkte** is dit die kwaliteit van die produk wat die hoogste gemiddeld van ***3.82*** het. Kwaliteit se hoogste resultaat is ook ***82.05%***, soos in die geval van advertensie en die "commitment" van personeel. In die geval van **prys**, is dit afslag wat die hoogste gemiddeld van ***3.30*** het. Die ligging van die perseel is die **plek**aspek met die hoogste gemiddeld van ***3.51***. Advertensie is verseker die **promosie**-aspek met die hoogste gemiddeld van ***3.74*** en 'n hoogste resultaat van ***82.05%***.

'n Belangike resultaat in tabel 6.16 is die lae resultaat ten opsigte van hoë pryse. In hoofstuk 4 is daar verwys na die verskillende bemarkingstrategieë wat gevolg word in die bekendstellingsfase van die produk. Dit is daarom duidelik dat hierdie ondernemings meer daarop gemik is om die massamark te betree met 'n mededingende prys eerder as om 'n afroomstrategie te gebruik wat net gemik is op 'n geselekteerde mark wat in 'n hoë prysklas val.

Tabel 6-16 : Die belangrikheid van bemarkingsmengsel verwante aspekte in die bekendstellingsfase van die PLS

	Bekendstellingsfase					
	Aspekte	**Respons**	**Gemiddeld**	**Laagste resultaat**	**Hoogste resultaat**	**Standaard-afwyking**
Mense	1. Personeelopleiding	39	3.53	**0.00%**	61.54%	0.64
	2. Personeelvergoeding	39	3.33	**0.00%**	38.46%	0.57
	3.Kennis van personeel	39	3.64	**0.00%**	71.79%	0.62
	4."Commitment" van personeel	39	*3.76*	**0.00%**	82.05%	0.53
Prosesse	5.Inligtingsisteem	39	3.46	**0.00%**	56.41%	0.68
	6.Hantering van klagtes	39	*3.69*	**0.00%**	71.79%	0.52
	7.Tolvry / 086..nommer	39	1.92	51.28%	10.26%	1.08
	8.Beleid en prosedures	39	3.25	**0.00%**	35.90%	0.63
Fisiese bewyse	9.Onderneming se reputasie	39	3.58	**0.00%**	66.67%	0.63
	10.Ondernemings se naam	39	3.76	2.56%	87.18%	0.66
	11.Ondernemings se "logo"	39	3.58	2.56%	66.67%	0.67
	12.Werknemer se voorkoms	39	**3.89**	**0.00%**	**89.74%**	0.30
Produk	13.Kwaliteit	39	*3.82*	**0.00%**	82.05%	0.38
	14.Handelsnaam	39	3.56	**0.00%**	61.54%	0.59
	15.Kenmerke en opsies	39	3.53	**0.00%**	58.97%	0.60
	16.Waarborge	39	3.64	**0.00%**	69.23%	0.58
Prys	17.Hoë prys	39	2.10	33.33%	5.13%	0.94
	18.Afslag	39	*3.30*	5.13%	51.28%	0.86
	19.Lae prys	39	3.28	2.56%	43.59%	0.75
	20."Payment terms"	39	3.25	10.26%	56.41%	1.01
Plek	21.Ligging van die perseel	39	*3.51*	**0.00%**	58.97%	0.64
	22.Baie afsetpunte	39	2.76	23.08%	30.77%	**1.13**
	23.Min afsetpunte	39	2.48	28.21%	25.64%	**1.16**
	24.Gespesialiseerse hoeveelheid	38	3.07	7.89%	36.84%	0.91
Promosie	25.Verkoopspromosie	39	3.48	**0.00%**	64.10%	0.75
	26.Advertensie	39	*3.74*	**0.00%**	82.05%	0.59
	27.Persoonlike verkope	39	3.41	2.56%	58.97%	0.81
	28.Publisiteit	39	3.66	2.56%	71.79%	0.62

Tabel 6.17 gee 'n soortgelyke analise oor die belangrikheid van die bemarkings-mengselelemente, maar die keer in die groeifase van die produklewensiklus.

Die tabel wys dat die *ondernemings se naam* (nommer 10) van al die aspekte vir die respondente die belangrikste is met 'n gemiddeld van ***3.83,*** 'n hoogste resultaat van ***86.05%*** en 'n laagste resultaat van ***0%*** in die groeifase van die produklewensiklus is.

Die standaardafwyking van tolvry / 086...-nommers (nommer 7) was die hoogste ***(1.07)*** en daarom kan afgelei word dat respondente die mees heterogene reaksie ten opsigte van hierdie aspek gehad het.

Hoewel in tabel 6.17 'n groot aantal aspekte was wat geen respondente gehad het wat gevoel het dat die aspekte glad nie belangrik was nie, is hier nogtans 'n paar aspekte met 'n hoë persentasie lae resultate. Die tolvry / 086-nommers is deur 'n groot persentasie respondente ***(45,24%)*** as glad nie belangrik geag nie. Tweedens is daar gevoel dat 'n klein getal afsetpunte (nommer 23) vir ***21.95%*** van die respondente glad nie belangrik is nie.

By die onderskeie apekte was die belangrikste faktor aangdui met 'n hoë gemiddeld. Die faktor wat vir die respondente die belangrikste was by die **mense**-aspek, was weereens die "commitment" van personeel met 'n gemiddeld van ***3.72***. Die hoogste resultaat vir hierdie aspek was ***72.42%*** en die laagste was ***0.00%***. Die hantering van klagtes was die belangrikste aspek as dit kom by **prosesse**; die gemiddeld was ***3.65*** en die hoogste resultaat van ***69.77%*** wat heelwat meer is as die ***51.16%*** van inligtingsisteme. By die **produk**aspek het kwaliteit uitgestaan met 'n gemiddeld van ***3.72***. 'n Lae prys was die faktor wat die belangrikste geag word by die **prys**aspek in die groeifase van die produklewensiklus met 'n gemiddeld van ***3.26.*** Die gemiddeld van die ligging van die perseel was die hoogste ***(3.53)*** van die **plek**aspekte en laastens was publisiteit die belangrikste aspek van die **promosie**aspek met 'n gemiddeld van ***3.64.*** Dit was ook die enigste een van die promosieaspekte waar nie een respondent gevoel het dat dit glad nie belangrik is nie.

Tabel 6-17 : Die belangrikheid van bemarkingsmengsel verwante aspekte in die groeifase van die PLS

	Groeifase					
	Aspekte	**Respons**	**Gemiddeld**	**Laagste resultaat**	**Hoogste resultaat**	**Standaard afwyking**
Mense	1. Personeelopleiding	43	3.34	2.33%	48.84%	0.75
	2. Personeelvergoeding	43	3.39	**0.00%**	44.19%	0.58
	3.Kennis van personeel	43	3.55	**0.00%**	60.47%	0.58
	4."Commitment" van personeel	43	*3.72*	**0.00%**	74.42%	0.50
Prosesse	5.Inligtingsisteem	43	3.41	**0.00%**	51.16%	0.66
	6.Hantering van klagtes	43	*3.65*	**0.00%**	69.77%	0.57
	7.Tolvry / 086...nommer	42	1.97	**45.24%**	11.90%	**1.07**
	8.Beleid en prosedures	43	3.25	4.65%	41.86%	0.78
Fisiese bewyse	9.Onderneming se reputasie	43	3.72	**0.00%**	74.42%	0.50
	10.Ondernemings se naam	43	**3.83**	**0.00%**	**86.05%**	0.43
	11.Ondernemings se "logo"	43	3.62	**0.00%**	65.12%	0.53
	12.Werknemers se voorkoms	43	3.67	2.33%	79.07%	0.71
Produk	13.Kwaliteit	43	*3.72*	4.65%	83.72%	0.73
	14.Handelsnaam	43	3.53	2.33%	65.12%	0.73
	15.Kenmerke en opsies	43	3.34	**0.00%**	44.19%	0.65
	16.Waarborge	43	3.34	**0.00%**	58.14%	0.59
Prys	17.Hoë prys	42	2.57	9.52%	9.52%	0.80
	18.Afslag	42	3.19	4.76%	38.10%	0.80
	19.Lae prys	42	*3.26*	2.38%	40.48%	0.73
	20."Payment terms"	42	3.11	11.90%	40.48%	0.96
Plek	21.Ligging van die perseel	42	*3.52*	**0.00%**	59.52%	0.63
	22.Baie afsetpunte	41	3.00	7.32%	34.15%	0.92
	23.Min afsetpunte	41	2.60	21.95%	21.95%	0.69
	24.Gespesialiseerse hoeveelheid	40	3.12	7.50%	42.50%	0.93
Promosie	25.Verkoopspromosie	42	3.45	2.38%	57.14%	0.73
	26.Advertensie	42	3.45	2.38%	61.90%	0.80
	27.Persoonlike verkope	42	3.30	2.38%	50.00%	0.81
	28.Publisiteit	42	*3.64*	**0.00%**	66.67%	0.53

In tabel 6.18 is 'n analise van die belangrikheid van die verskillende bemarkingsmengselelemente tydens die volwasse fase van die produklewensiklus.

Soos in die bekendstellingsfase van die produklewensiklus word die voorkoms van die werknemers (nommer 12) as **fisiese aspek** weer geag as die belangrikste faktor vir vervaardigingsondernemings in Noordwes met 'n gemiddeld van ***3.69***, 'n hoogste resultaat van ***76.19%*** en geen repondente wat voel dat dit glad nie van belang is nie.

Die aspek met die mees heterogene antwoord was dié van tolvry / 086...-nommers (nommer 7) met 'n standaardafwyking van ***1.12***. Daar was ***40,48%*** respondente wat gevoel het dat dit glad nie belangrik is tydens die volwasse fase van die produklewensiklus nie, en slegs ***14,29%*** wat gesê het dat dit baie belangrik is.

Die onderskeie bemarkingsmengselelemente se belangrikste faktore was soos volg : By **mense** is daar gevoel dat die "commitment" van personeel die belangrikste aspek is met 'n gemiddeld van ***3.54.*** Die hantering van klagtes was vir die respondente die belangrikste faktor by **prosesse** met 'n gemiddeld van ***3.59*** en 'n persentasie van ***71.43%*** wat gevoel het dat dit 'n baie belangrike aspek is tydens die volwasse fase van die produklewensiklus. Dit is belangrik om daarop te let dat daar geeneen van die **fisiese bewys**aspekte was waar die respondente gevoel het dat dit glad nie belangrik is tydens hierdie fase nie. Kwaliteit was net soos in die vorige twee fases die belangrikste **produk**aspek met 'n gemiddeld van ***3.64.*** Lae prys was die faktor met die hoogste gemiddeld van ***3.20*** by die **prys**aspekte. Dit was ook die enigste prysaspek waar geen respondente lae pryse as glad nie belangrik geag het nie. Die ligging van die perseel was die belangrikste **plek**aspek met 'n gemiddeld van ***3.3.*** Daar was minder as die helfte van die respondente ***(47.62%)*** wat gevoel het dat dit 'n baie belangrike aspek is. Advertensie was die **promosie**aspek met die hoogste gemiddeld van ***3.57***, ten spyte van die feit dat daar meer respondente ***(54.76%)*** was wat gevoel het dat publisiteit belangriker is as advertensie, met slegs ***50%*** van die respondente wat gevoel het dat dit die belangrikste aspek is.

Behalwe vir die fisiese bewysaspek was daar tydens die fase heelwat respondente wat die apekte as "glad nie belangrik" bestempel het.

Tabel 6-18 : Die belangrikheid van bemarkingsmengsel verwante aspekte in die volwasse fase van die PLS

	Volwasse fase					
	Aspekte	**Respons**	**Gemiddeld**	**Laagste resultaat**	**Hoogste resultaat**	**Standaard afwyking**
Mense	1. Personeelopleiding	42	3.28	4.76%	50.00%	0.86
	2. Personeelvergoeding	42	3.42	2.38%	52.38%	0.70
	3.Kennis van personeel	42	3.35	2.38%	57.14%	0.85
	4."Commitment" van personeel	42	*3.54*	4.76%	66.67%	0.71
Prosesse	5.Inligtingsisteem	42	3.16	2.38%	30.95%	0.69
	6.Hantering van klagtes	42	*3.59*	2.38%	71.43%	0.73
	7.Tolvry / 086...nommer	42	2.16	40.48%	14.29%	**1.12**
	8.Beleid en prosedures	41	3.41	**0.00%**	48.78%	0.63
Fisiese bewyse	9.Onderneming se reputasie	41	3.70	**0.00%**	73.17%	0.51
	10.Ondernemings se naam	41	3.68	**0.00%**	68.29%	0.47
	11.Ondernemings se "logo"	42	3.40	**0.00%**	50.00%	0.66
	12.Werknemers se voorkoms	42	**3.69**	**0.00%**	**76.19%**	0.60
Produk	13.Kwaliteit	42	*3.64*	2.38%	73.81%	0.69
	14.Handelsnaam	42	3.45	2.38%	57.14%	0.73
	15.Kenmerke en opsies	42	3.26	**0.00%**	40.48%	0.70
	16.Waarborge	42	3.40	2.38%	52.38%	0.73
Prys	17.Hoë prys	43	2.74	9.30%	20.93%	0.90
	18.Afslag	43	3.11	4.65%	37.21%	0.85
	19.Lae prys	43	*3.20*	**0.00%**	32.56%	0.63
	20."Payment terms"	43	3.13	6.98%	32.56%	0.80
Plek	21.Ligging van die perseel	42	*3.30*	**0.00%**	47.62%	0.74
	22.Baie afsetpunte	44	3.11	2.27%	29.55%	0.72
	23.Min afsetpunte	43	2.39	23.26%	9.3%	0.95
	24.Gespesialiseerse hoeveelheid	42	2.97	7.14%	21.43%	0.78
Promosie	25.Verkoopspromosie	43	3.20	2.33%	44.19%	0.83
	26.Advertensie	42	*3.57*	**0.00%**	50.00%	0.72
	27.Persoonlike verkope	42	3.21	2.38%	40.48%	0.78
	28.Publisiteit	42	3.50	**0.00%**	54.76%	0.59

In tabel 6.19 word die voorafgaande resultate weereens geanaliseer, maar die keer in terme van die dalende fase van die produklewensiklus.

Respondente het die hantering van klagtes (nommer 6) as deel van die aspek **prosesse** as die belangrikste faktor tydens die dalende fase van die produklewensiklus geag. 'n Gemiddeld van ***3.69*** met 'n meerderheid persentasie van ***74.36%*** dui daarop dat dit die belangrikste aspek tydens hierdie fase is. Geen respondente het gevoel het dat dit glad nie belangrik is nie.

Die mees heterogene antwoord met die hoogste standaardafwyking van ***1.10*** was dié van tolvry / 086...-nommers (nommer 7) wat ook deel is van die **prosesse**-element van die bemarkingsmengsel. ***37.5%*** van die respondente het gevoel dat tolvry / 086...-nommers glad nie belangrik is nie en slegs ***15%*** meen dat dit baie belangrik is.

By elkeen van die onderskeie elemente was die volgende aspekte die belangrikste gewees : Die "commitment" van personeel (nommer 4) was die belangrikste **mense**-aspek met 'n gemiddeld van ***3.56***. Let daarop dat die kennis van personeel se gemiddeld van ***3.51*** nie baie minder as dié van die "commitment" van personeel is nie. Naas die hantering van klagtes was dit beleid en prosedures wat by die **prosesse**-element die mees belangrike aspek was. Werknemers se voorkoms was die aspek van die **fisiese bewys**-element met die hoogste gemiddeld van ***3.56***; die produkelement van die bemarkingsmengsel met die hoogste gemiddeld van ***3.64*** was weer die kwaliteitaspek. Die **pryselement** se belangrikste aspek was lae pryse met 'n gemiddeld van ***3.38***. Dit was ook die enigste prysaspek waar daar geen respondente was wat gevoel het dat dit glad nie 'n belangrike aspek is nie. Ten opsigte van die **plek** was dit die ligging van die perseel wat die belangrikste aspek was met 'n gemiddeld van ***3.43.*** Hier was dit ook die enigste aspek waar geen respondente dit as glad nie belangrik geag het nie. Meer as die helfte van die respondente ***(53.85%)*** het gevoel dat dit 'n baie belangrike aspek is. Verkoopspromosie is aangewys as die belangrikste aspek van die **promosie**-element met 'n gemiddeld van ***3.38***. Ook hier het meer as die helfte ***(51.28%)*** van die respondente dit as 'n baie belangrike aspek geag.

Tabel 6-19 : Die belangrikheid van bemarkingsmengsel verwante aspekte in die dalende fase van die PLS

	Dalende fase					
	Aspekte	**Respons**	**Gemiddeld**	**Laagste resultaat**	**Hoogste resultaat**	**Standaard afwyking**
Mense	1. Personeelopleiding	39	3.30	5.13%	56.41%	0.92
	2. Personeelvergoeding	39	3.20	2.56%	41.03%	0.80
	3.Kennis van personeel	39	3.51	**0.00%**	64.10%	0.72
	4."Commitment" van personeel	39	*3.56*	**0.00%**	69.23%	0.71
Prosesse	5.Inligtingsisteem	39	3.12	**0.00%**	35.9%	0.76
	6.Hantering van klagtes	39	**3.69**	**0.00%**	**74.36%**	0.56
	7.Tolvry / 086...nommer	40	2.17	37.50%	15.00%	**1.10**
	8.Beleid en prosedures	40	3.37	**0.00%**	40.00%	0.54
Fisiese bewyse	9.Onderneming se reputasie	40	3.50	2.50%	65.00%	0.78
	10.Ondernemings se naam	40	3.45	2.50%	57.50%	0.74
	11.Ondernemings se "logo"	39	3.25	**0.00%**	43.59%	0.75
	12.Werknemers se voorkoms	39	*3.56*	2.56%	71.79%	0.78
Produk	13.Kwaliteit	39	*3.64*	**0.00%**	71.79%	0.62
	14.Handelsnaam	39	3.43	**0.00%**	58.97%	0.73
	15.Kenmerke en opsies	39	3.33	**0.00%**	51.28%	0.77
	16.Waarborge	39	3.25	**0.00%**	43.59%	0.75
Prys	17.Hoë prys	39	2.33	25.64%	12.82%	1.00
	18.Afslag	39	3.35	2.56%	58.97%	0.87
	19.Lae prys	39	*3.38*	**0.00%**	53.85%	0.74
	20."Payment terms"	39	2.92	10.26%	28.21%	0.92
Plek	21.Ligging van die perseel	39	*3.43*	**0.00%**	53.85%	0.68
	22.Baie afsetpunte	39	2.82	10.26%	28.21%	0.96
	23.Min afsetpunte	39	2.41	23.08%	17.95%	1.04
	24.Gespesialiseerse hoeveelheid	38	2.84	7.89%	18.42%	0.82
Promosie	25.Verkoopspromosie	39	*3.38*	**0.00%**	51.28%	0.71
	26.Advertensie	40	3.12	5.00%	40.00%	0.88
	27.Persoonlike verkope	40	3.02	7.50%	37.50%	0.94
	28.Publisiteit	40	3.22	2.50%	45.00%	0.83

Tabel 6.20 gee 'n opsomming van al die gemiddelde waardes uit 4 vir al die bemarkingsmengselinstrumente tydens al die fases van die PLS. Dit bevestig die interpretasie wat gemaak is vanaf tabelle 6.16 tot 6.19 en illustreer die hoë gemiddelde ten opsigte van al die aspekte van die bemarkingsmengsel.

Tabel 6-20 : Die belangrikheid van die bemarkingsmengselinstrumente in die verskeie PLS fases

Bemarkings-mengsel instrument	Aspekte	Gemiddelde resultaat per PLS-fase			
		Bekendstelling	Groei	Volwasse	Dalend
Mense	1. Personeelopleiding	3.53	3.34	3.28	3.30
	2. Personeelvergoeding	3.33	3.39	3.42	3.20
	3.Kennis van personeel	3.64	3.55	3.35	3.51
	4."Commitment" van personeel	3.76	3.72	3.54	3.56
Prosesse	5.Inligtingsisteem	3.46	3.41	3.16	3.12
	6.Hantering van klagtes	3.69	3.65	3.59	3.69
	7.Tolvry / 086...nommer	**1.92**	**1.97**	**2.16**	**2.17**
	8.Beleid en prosedures	3.25	3.25	3.41	3.37
Fisiese bewyse	9.Onderneming se reputasie	3.58	3.72	3.70	3.50
	10.Ondernemings se naam	3.76	3.83	3.68	3.45
	11.Ondernemings se "logo"	3.58	3.62	3.40	3.25
	12.Werknemers se voorkoms	3.89	3.67	3.69	3.56
Produk	13.Kwaliteit	3.82	3.72	3.64	3.64
	14.Handelsnaam	3.56	3.53	3.45	3.43
	15.Kenmerke en opsies	3.53	3.34	3.26	3.33
	16.Waarborge	3.64	3.53	3.40	3.25
Prys	17.Hoë prys	**2.10**	**2.57**	**2.74**	**2.33**
	18.Afslag	3.30	3.19	3.11	3.35
	19.Lae prys	3.28	3.26	3.20	3.38
	20."Payment terms"	3.25	3.11	3.13	2.92
Plek	21.Ligging van die perseel	3.51	3.52	3.30	3.43
	22.Baie afsetpunte	2.76	3.00	3.11	2.82
	23.Min afsetpunte	**2.48**	**2.60**	**2.39**	**2.41**
	24.Gespesialiseerse hoeveelheid	3.07	3.12	2.97	2.84
Promosie	25.Verkoopspromosie	3.48	3.45	3.20	3.38
	26.Advertensie	3.74	3.45	3.35	3.12
	27.Persoonlike verkope	3.41	3.30	3.21	3.02
	28.Publisiteit	3.66	3.64	3.50	3.22

Die enigste drie aspekte wat 'n relatief lae gemiddeld gehandhaaf het oor al vier die fases was dié van tolvry / 086...-nommers (nommer 7), hoë pryse (nommer 17) en 'n klein hoeveelheid afsetpunte (nommer 23).

Met die uitsondering van tolvrynommers, beleid en prosedures, hoë prys, afslag, lae prys en baie afsetpunte het al die aspekte se gemiddelde afgeneem van die bekendstellingsfase tot dy die dalende fase. Die belangrikste aspek in elke afsonderlike fase was soos volg :

Bekendstellingsfase	:	Werknemers se voorkoms ***(3.89)***
Groeifase	:	Onderneming se naam ***(3.83)***
Volwasse fase	:	Onderneming se reputasie ***(3.70)***
Dalende fase	:	Hantering van klagtes ***(3.69)***

Tabel 6.21 verskaf 'n opsomming van die gemiddelde waardes per instrument van die bemarkingsmengsel. Dit is duidelik dat die gemiddelde waardes van die bemarkingsmenselinstrumente bo die gemiddeld is. **Plek** het die laagste gemiddeld ***(2.95)*** en **fisiese bewys** het die hoogste gemiddeld ***(3.61)***. Die afleiding kan gemaak word dat die respondente by die vervaardigingsondernemigns in Noordwes baie waarde heg aan die elemente van die bemarkingsmengsel as dit geassosieer word met die fases van die produklewensiklus.

Tabel 6-21 : Die gemiddeld van die belangrikheid van die uitgebreide bemarkingsmengselinstrumente

Bemarkingsmengselinstrument	**Gemiddeld**
Mense	3.46
Prosesse	3.07
Fisiese bewyse	**3.61**
Produk	3.50
Prys	3.01
Plek	**2.95**
Promosie	3.38

Dit is belangrik om te bepaal hoe die gemiddelde vir elke bemarkingsmengselelement vergelyk in al vier die fases van die PLS. Tabel 6.22 illustreer die belangrikheid van elke bemarkingsmengselinstrument in die verskillende fases van die PLS, gebaseer op die gemiddelde waardes. Die waardes in tabel 6.22 dui op die belangrikheid wat die respondente aan die breë bemarkingsmengselelemente heg. Die standaardafwykings in tabel 6.22 dui op die heterogeniteit van die respons ten opsigte van al die mense, prosesse, fisiese bewys, produk, prys, plek en promosie.

Indien die gemiddelde in tabel 6.22 met mekaar vergelyk word, dan is:

- ***fisiese bewys (3.70)*** die belangrikste bemarkingsmengselelement tydens die bekendstellingsfase van die PLS,
- ***fisiese bewys (3.70)*** die belangrikste bemarkingsmengselelement tydens die groeifase van die PLS,
- ***fisiese bewys (3.70)*** die belangrikste bemarkingsmengselelement tydens die volwasse fase van die PLS, en
- ***promosie (3.70)*** die belangrikste bemarkingsmengselelement tydens die dalende fase van die PLS.

Die afleiding kan hieruit gemaak word dat bemarkingsbesluitnemers fisiese bewyse as die belangrikste faktor tydens die eerste drie fases van die PLS ag.

Tabel 6-22 : Die gemiddeld en standaardafwykings van die bemarkingsmengsel-instrumente in die verkillende fases van die PLS

	PLS-fase	Gemiddeld	Standaardafwyking
Mense	*Bekendstelling*	3.56	0.59
	Groei	3.50	0.60
	Volwasse	3.39	0.79
	Dalend	3.39	0.78
Prosesse	*Bekendstelling*	3.08	0.72
	Groei	3.07	0.77
	Volwasse	3.08	0.79
	Dalend	3.08	0.74
Fisiese bewyse	*Bekendstelling*	**3.70**	0.56
	Groei	**3.71**	0.54
	Volwasse	**3.61**	0.56
	Dalend	3.44	0.76
Produk	*Bekendstelling*	3.63	0.53
	Groei	3.53	0.67
	Volwasse	3.43	0.71
	Dalend	3.41	0.72
Prys	*Bekendstelling*	2.60	0.89
	Groei	3.03	0.82
	Volwasse	3.04	0.79
	Dalend	2.99	0.88
Plek	*Bekendstelling*	2.95	0.96
	Groei	3.06	0.88
	Volwasse	2.94	0.79
	Dalend	2.87	0.87
Promosie	*Bekendstelling*	3.57	0.69
	Groei	3.46	0.72
	Volwasse	3.31	0.73
	Dalend	**3.85**	0.84

KRUISVERWYSINGS

Daar is besluit om kruistabulasies te maak van agt verskillende vrae sodat dit in verband met mekaar gebring kan word. Dit sal gebruik word om sekere afleidings te maak. Die vrae wat in verband gebring is die volgende :

1. ***Vraag 2 en 9*** : Om te bepaal of daar enige verband is tussen die respondent se kwalifikasie en of die onderneming gebruik maak van die verskillende fases van die PLS tydens strategiese bemarkingsbeplanning en-ontwikkeling.
2. ***Vraag 5 en 10*** : Om te bepaal of daar 'n verband is tussen die getal werknemers van die ondenreming en hoe gereeld die onderneming strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling doen.
3. ***Vraag 7 en 11*** : Om te bepaal of daar 'n verband is tussen die aard van die onderneming se produkverskeidenheid en die mate waartoe die PLS-konsep bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling beïnvloed.

Tabel 6.23 gee 'n uiteensetting van die verband tussen die respondente se hoogste kwalifikasie en die gebruik van die PLS-konsep tydens strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling.

Volgens die tabel wil dit voorkom asof daar nie 'n verband is nie. Die persentasie respondente met 'n kwalifikasie van graad 12, 'n diploma of 'n B-graad was ongeveer eweredig versprei. Maar in die geval van nagraadse respondente het 100% van hulle daarop gedui dat hulle wel van die konsep gebruik maak. Dit is nie duidelik of die kwalifikasie wat behaal is in 'n bemarkingsrigting was nie, en daarom kan daar nie enige sinvolle afleidings gemaak word nie.

Tabel 6-23 : Die verband tussen die respondent se hoogste kwalifikasie en die gebruik van die verskillende fases van die PLS

Kwalifikasie	Ja	Nee
Graad 12	80.00%	20.00%
Diploma	77.78%	22.22%
B - graad	71.43%	28.57%
Nagraads	100.00%	0.00%

Tabel 6.24 gee 'n analise van die getal werknemers teenoor die gereeldheid van strategiese bemarkingbeplanning en –ontwikkeling. Volgens hierdie tabel wil dit voorkom dat kleiner ondernemings meer gereeld strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling doen. By vraag 10 is daar aangedui dat die begrip strategiese bemarkingsbeplanning heel moontlik nie deur die respondente reg verstaan is nie aangesien strategiese beplanning glad nie maandeliks gedoen kan word nie. Die resultate is dus nie baie betroubaar nie.

Volgens tabel 6.24 doen ***62.5%*** van die ondernemings wat tussen 1 en 10 werknemers het maandeliks beplanning, maar die persentasie neem af hoe langer die tydperk word. Slegs ***50%*** van die ondernemings met 11 – 20 werknemers doen maandeliks strategiese beplanning en -ontwikkeling. Die ondernemings wat tussen 21 en 40 werknemers het, doen grootliks hulle beplanning elke 6 maande. Die ondernemings wat 41 – 50 werknemers het, doen in ***60%*** (20% + 40%) van die gevalle hulle strategiese bemarkingsbeplanning jaarliks of langer en ***42.86%*** (28.57% + 14.29%) ondernemings wat meer as 50 werknemers het, doen hulle beplanning ook jaarliks of langer as 'n jaar uitmekaar.

Die afleiding word gemaak dat 'n onderneming al hoe groter raak, hoe meer werknemers die onderneming in diens het. Die rede vir langer periodes tussen strategiese beplanning en ontwikkelingsessies kan moontlik wees dat die kompleksiteit van die beplanning al hoe meer raak indien die onderneming al hoe groter raak.

Tabel 6-24 : Die verband tussen die getal werknemers van die onderneming en die gereeldheid van strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling

		Maandeliks	Elke 6 maande	Jaarliks	Langer as 'n jaar
1 – 10	***Hoeveelheid***	5	3	0	0
	Persentasie	**62.50**	**37.50**	**0.00**	**0.00**
11 – 15	***Hoeveelheid***	4	2	2	0
	Persentasie	**50.00**	**25.00**	**25.00**	**0.00**
16 – 20	***Hoeveelheid***	3	1	1	1
	Persentasie	**50.00**	**16.67**	**16.67**	**16.67**
21 – 30	***Hoeveelheid***	0	2	1	0
	Persentasie	**0.00**	**66.67**	**33.33**	**0.00**
31 – 40	***Hoeveelheid***	0	2	0	0
	Persentasie	**0.00**	**100.00**	**0.00**	**0.00**
41 – 50	***Hoeveelheid***	1	1	1	2
	Persentasie	**20.00**	**20.00**	**20.00**	**40.00**
Meer as 50	***Hoeveelheid***	2	2	2	1
	Persentasie	**28.57**	**28.57**	**28.57**	**14.29**

Tabel 6.25 toon die verband tussen die aard van die produkverskeidenheid en die mate waartoe die PLS-konsep bemarkingsbeplanning en -ontwikkeling beïnvloed. Volgens die tabel maak dit nie saak wat die aard van die produkverskeidenheid is nie aangesien die die PLS-konsep 'n redelike groot invloed op bemarkingsbeplanning het afgesien daarvan óf dit 'n enkel produk, een produkreeks óf 'n veelvoudige produkreeks is. Dit kan beklemtoon word dat die meeste respondente ***(66.67%)*** met een produkreeks gevoel het dat die produklewensiklus 'n redelike groot invloed op bemarkingsbeplanning en -ontwikkeling het.

Tabel 6-25 : Die verband tussen die aard van die produkverskeidenheid en die mate waartoe die PLS-konsep bemarkingsbeplanning en ontwikkeling beïnvloed

	Geen invloed						**Baie invloed**	
	Getal	%	Getal	%	Getal	%	Getal	%
Enkel-produk	1	**50.00%**	0	0.00%	1	**50.00%**	0	0.00%
Een produkreeks	0	0.00%	3	33.33%	6	**66.67%**	0	0.00%
Veelvoudige produkreeks	1	2.94%	7	20.59%	17	**50.00%**	9	26.47%

6.4 Samevatting

In hierdie hoofstuk is 'n empiriese ondersoek onderneem om bepaalde teoreriese standpunte te toets. Daar is bepaal of die vervaardigingsondernemings in Noordwes gebruik maak van die produklewensikluskonsep wanneer bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling gedoen word. Die teoretiese navorsing het daarop gedui dat die produklewensiklus nie deur alle ondernemings gebruik word nie, ten spyte van die positiewe rol wat dit kan speel in bemarkingsbesluitneming. Verskeie praktiese aspekte is getoets en die resultate is op 'n vraag-tot-vraag-basis bespreek om gevolgtrekkings te kan maak. Die empiriese ondersoek het setoon dat 80% van die ondernemings wel van die konsep gebruik maak wanneer strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling gedoen word en 73.33% het aangedui dat die PLS-konsep 'n groot invloed op bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling het.

Uit die statistiese gegewens is spesifieke afleidings gemaak. Vervolgens sal 'n volledige samevatting gegee word van die teoretiese en empiriese ondersoek. Hiervolgens kan die nodige gevolgtrekkings gemaak word, waarna sekere aanbevelings gemaak kan word.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

7.1 Samevatting

Die doel van die studie was om die produklewensikluskonsep as basis vir strategiebepaling by geselekteerde vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie te toets.

Ten eerste is die belangrikste verbandhoudende begrippe bespreek. Strategiese bemarking is daarna aan die hand van sekere teorieë verduidelik. Die bemarkingskonsep as bestuursbenadering is uiteengesit aangesien die onderneming steeds daarna moet strewe om 'n geïntegreerde benadering te volg. Daar is spesifieke klem geplaas op die strategiese bemarkingsbestuursproses om uiteindelik aan te dui waar nuwe produkontwikkeling in die proses inpas. Dit is gedoen aangesien die produklewensiklus eers kan begin wanneer 'n nuwe produk aan die mark bekendgestel word.

Die produklewensiklus is daarna meer in diepte bespreek. Die fases van die produklewensiklus, verskillende soorte siklusse, die lewensiklus van 'n produkreeks en probleme wat verband hou met die konsep is kortliks uiteengesit.

Vervolgens is daar gekyk na die vier fases van die produklewensiklus. Die bekendstellingsfase en die groeifase is volledig bespreek met verwysing na die doelwitte, kenmerke, markstrategieë, bemarkingstrategieë en voordele wat kenmerkend in die onderskeie fases is. Die geleenthede en bedreigings in die groeifase is belangrik omdat bemarkers maklik mislei word met die positiewe groeikoers wat 'n mark ervaar. Dit kan baie aanloklik lyk, maar as die koers afneem is

dit noodsaaklik om bedreigings in geleenthede te omskep met die regte strategieë wat nodig is om dit mee te doen.

Die volwasse en dalende fases van die produklewensiklus is ook in diepte bespreek aangesien 'n produk soms vir die grootste gedeelte van sy leeftyd in die volwasse fase verkeer. Ondernemings moet soms ook realiteit in die gesig staar en besef dat die produk sy dalende fase betree. Indien dit nie effektief bestuur word nie, kan dit ernstige nagevolge vir die onderneming inhou. Die doelwitte, kenmerke en markstrategieë van die onderskeie ondernemings is bespreek . By die dalende fase raak die keuse tussen onttrekking en likwidasie 'n realiteit en ondernemings moet besef dat selfs die beste strategie met die tyd verouderd kan raak.

In die lig van die teoretiese bespreking is die vernaamste bevindinge van die empiriese ondersoek ontleed en bespreek. Die doel van die empiriese ondersoek was om die toepassing van die produklewensikluskonsep by geselekteerde vervaardigingsonderneming in die Noordwes Provinsie te ondersoek. Die ondernemings is gekontak en 'n kort verduideliking van die studie is gegee. Daarna is die persoon wat verantwoordelik is vir bemarking in die onderneming besoek. Die respondente se sienings rakende die konsep is vergelyk om te bepaal of enige sinvolle gevolgtrekkings daaruit gemaak kan word.

Na aanleiding van die teoretiese en empiriese ondersoek wat uitgevoer is, word enkele gevolgtrekkings vervolgens bespreek. In die lig van die gevolgtrekkings wat uit die totale studie gemaak is, is sekere aanbevelings gemaak.

7.2 Gevolgtrekkings

Die belangrikste bevindinge wat in hoofstuk 6 vervat is, is gegrond op die resultate wat bereik is in hierdie studie. Die gevolgtrekkings wat gemaak is en wat in hierdie hoofstuk vervat is, kan nie veralgemeen word buite die omstandighede waarin dit gebeur het nie. Die uitslae is slegs verteenwoordigend van vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie wat binne die bestek van hierdie studie geval het.

Uit die teoretiese bespreking is spesifieke onderwerpe in die empiriese studie ondersoek. Sodoende kon bepaal word of die onderskeie ondernemings die produklewensikluskonsep gebruik wanneer strategiese bemarkingsbeplanning en -ontwikkeling gedoen word. Indien die onderneming wel van die konsep gebruik gemaak het, moes daar bepaal word hoe 'n belangrike rol dit speel in die verskillende aspekte van die onderneming. Hiervolgens word spesifieke gevolgtrekkings ten opsigte van die veskillende vervaardigingsondernemings soos volg aangedui:

7.2.1 Afdeling A

- Die meeste van die vervaardigingsondernemings is in Potchefstroom en Klerksdorp geleë. Hartbeesfontein is glad nie by die resultate ingesluit nie, aangesien die ondernemings onwillig was om die vraelys te beantwoord.

- Baie min van die respondente het universiteitsopleiding ontvang. Die meeste van die respondente het wel 'n diploma. Dit is ongelukkig nie bekend in watter rigting die opleiding was nie.

- Hoewel die meerderheid respondente wel bemarkingsondervinding het, was daar nogtans 28.26% wat nie enige ondervinding in bemarking het nie.

- Slegs 3 respondente is minder as 5 jaar in die bedryf waarin hulle tans besig is, met ander woorde, daar kan afgelei word dat die meerderheid respondente die vervaardigingsbedryf goed ken.

- Meer as die helfte van die ondernemings het minder as 20 werknemers. Dit is dus klein ondernemings wat by die studie betrek was.

7.2.2 Afdeling B :

- Daar is nie 'n baie groot verskil in die toepassing van die produk-lewensikluskonsep by die verkillende aspekte in die onderneming nie. Die hoogste gemiddeld was 95% vir aankope en koste. Die laagste gemiddeld was 76% vir die monitor van die markaandeel.

- Dit is vreemd dat die produklewensiklus nie 'n belangriker rol gespeel het in die produkontwikkeling en advertensie van die produk nie, aangesien dit twee aspekte is waar die produklewensiklus 'n groot rol behoort te speel.

- Die meeste respondente het aangedui dat hulle onderneming veelvoudige produkreekse het. Dit maak die toepassing van die produklewensikluskonsep net nog meer belangrik. Strategieë moet in so 'n geval nog beter bestuur word sodat sekere produkte sal groei sodra vorige produkte begin afneem. Sodoende kan die totale verkoopskromme nog steeds groei.

- 'n Oorweldigende meerderheid respondente het aangetoon dat die produklewensiklus op al die individuele items in die produkreeks toegepas word. Dit is 'n positiewe respons aangesien die verskillende produkte in hulle onderskeie reekse mekaar moet aanvul.

7.2.3 Afdeling C

- 80% respondente het aangetoon dat hulle wel van die produklewensikluskonsep gebruik maak wanneer strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling gedoen word.

- Die feit dat 20% respondente aangetoon het dat daar geensins van die produklewensikluskonsep gebruik gemaak word wanneer strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling gedoen word, beteken dat daardie 20% nie eintlik in staat is om die res van die vraelys betroubaar in te vul nie. 'n Persoon kan onmoontlik 'n mening hê oor die gereeldheid en belangrikheid van die aspekte wat gevolg het indien die onderneming nie van die konsep gebruik gemaak het nie.

- Die vraag met betrekking tot die onderneming se strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling het ook nie 'n baie betroubare resultaat gehad nie aangesien 38.46% aangedui het dat strategiese bemarkingsbeplanning maandeliks gedoen word. Volgens alle teorie is strategiese beplanning iets wat oor die lang termyn strek. Dit kan hersien word, maar definitief nie maandeliks oorgedoen word nie.

- Die vraag ten opsigte van strategiese bemarkingsbeplanning is dus óf verkeerd verstaan óf die respondente is nie werklik bewus van wat strategiese bemarkingsbeplanning behels nie.

- Slegs 36 ondernemings het aangedui dat die produklewensikluskonsep gebruik word wanneer strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling gedoen word. Hoewel 10 onderneming aangedui het dat dit 'n klein invloed is, het 43 nogtans aangedui dat die konsep wel 'n invloed op die beplanning en ontwikkeling het. Dit stem dus nie ooreen nie.

- Met verwysing na die bemarkingsmengselelemente het die produk uitgestaan as die element waaroor die onderneming die meeste beheer het.

- Die vraag ten opsigte van die bemarkingsmengselelemente se respons is kommerwekkend indien dit reg verstaan is. Ondernemings toon aan dat daar tussen 36.96% en 68.87% beheer is oor die elemente. Indien dit waar is, is daar baie min beheer in die onderneming. Dit kan dus die respondent se persoonlike beheer oor die elemente wees en hopenlik nie die onderneming se beheer nie, aangesien dit alles interne elemente is.

- Die waarskynlikheid dat die ondernemings sal aanhou om van die produklewensiklus gebruik te maak is baie goed aangesien 75% aangedui het dat die waarskynlikheid daarvoor goed is. Die respondente sien dus wel die produklewensiklus as 'n waardevolle instrument wanneer algemene besluite gemaak word.

- Die waarskynlikheid om die produklewensikluskonsep te gebruik vir bemarkingsbesluite is selfs nog hoër as in die geval van algemene bestuursbesluite, en die rede daarvoor kan wees omdat die vrae sover as moontlik aan die bemarkingsbestuurder in die onderneming gevra was.

- Die belangrikste aspekte van die bemarkingsmengsel wanneer dit geassosieer word met die **bekendstellingsfase** van die produklewensiklus, is die volgende:

❑	Werknemers se voorkoms	89.74%
❑	Die "commitment" van die personeel	82.05%
❑	Die kwaliteit van die produk	82.05%
❑	Advertensie	82.05%
❑	Hantering van klagtes	71.79%
❑	Die ligging van die perseel	58.97%
❑	Die betalingsterme	56.41%

- Die belangrikste aspekte van die bemarkingsmengsel wanneer dit geassosieer word met die **groeifase** van die produklewensiklus is die volgende :

❑ Die onderneming se naam	86.05%
❑ Die kwaliteit van die produk	83.72%
❑ Die "commitment" van die personeel	74.42%
❑ Hantering van klagtes	69.77%
❑ Publisiteit	66.67%
❑ Die ligging van die perseel	59.52%
❑ Lae pryse en betalingsterme	40.48%

- Die belangrikste aspekte van die bemarkingsmengsel wanneer dit geassosieer word met die **volwasse fase** van die produklewensiklus het die volgende resultate gelewer :

❑ Werknemers se voorkoms	76.19%
❑ Kwalitait van die produk	73.81%
❑ Hantering van klagtes	71.43%
❑ Die "commitment" van personeel	66.67%
❑ Advertensie	50.00%
❑ Die ligging van die perseel	47.62%
❑ Afslag	37.21%

- Die belangrikste aspekte van die bemarkingsmengsel wanneer dit geassosieer word met die **dalende fase** van die produklewensiklus lyk soos volg :

❑ Hantering van klagtes	74.36%
❑ Kwaliteit van die produk	71.79%
❑ Werknemers se voorkoms	71.79%
❑ Die "commitment" van die personeel	69.23%
❑ Afslag	58.97%
❑ Die ligging van die perseel	53.85%
❑ Verkoopspromosie	51.28%

- Die aspekte wat van groot belang was, het deur al vier fases ongeveer dieselfde gebly. Hoewel dit dieselfde aspekte was, het die persentasie respondente wat gevoel het dat dit belangrik is, afgeneem hoe verder die produk in sy lewensiklus is.

- Fisiese bewyse het deurgaans 'n baie belangrike rol gespeel, terwyl prys weer nie so 'n belangrike fakor vir die ondernemings is nie. Inteendeel, hoë pryse speel glad nie 'n belangrike rol nie. Dit ondernemings maak dus nie van 'n afroomstrategie gebruik nie. Met so 'n strategie sou promosie 'n belangriker rol moes speel en die pryse sou hoog gewees het, sodat 'n geselekteerde mark bereik kan word.

- Hoewel die ligging van die perseel 'n rol speel, was die plek oor die algemeen vir respondente van die minste belang. Die rede hiervoor kan wees omdat die ondernemings in 'n relatief klein gebied voorkom en afstand dus nie 'n groot rol speel nie. Dit is ook almal vervaardigingsondernemings wat nie noodwensig naby aan die kliënt geleë hoef te wees nie.

- Die bemarkingsmengselaspekte word meestal in die eerste twee fases as belangrik beskou. Prosesse speel deur die hele produklewensiklus 'n ewe belangrike rol. Dit is moontlik omdat die prosesse waardeur 'n produk gaan nie van die produklewensiklus afhang nie. Die onderskeie aspekte is belangrik in die volgende fases :

Bekendstellingsfase :	Mense
	Prosesse
	Produk
Groeifase :	Fisiese bewys
	Plek
Volwasse fase :	*Prosesse*
Dalende fase :	Promosie
	Prosesse

- Die vlak van opleiding wat 'n respondent het, hou nie werklik verband met die feit dat die fases van die produklewensiklus gebruik word nie. Dit het wel uitgekom dat al die respondente met nagraadse opleiding wel van die produklewensikluskonsep gebruik maak. Dit is nie bekend in watter rigting die opleiding was nie.

- Ondernemings doen minder gereeld strategiese beplanning hoe groter die onderneming word. Strategiese bemarkingsbeplanning behoort op 'n jaarlikse basis te geskied soos wat die geval was in die groter ondernemings wat besoek is. In hoofstuk twee is daar verwys na die feit dat ondernemings gereeld die strategie kan hersien en dit is moontlik die oorsaak wat die respondente verwar het. Strategiese beplanning word nie maandeliks gedoen nie aangesien dit die langtermynplanne van die onderneming weerspieël.

- Dit maak nie saak of die ondernemings enkelprodukte of 'n hele produkreeks vervaardig nie – dit het nie 'n invloed op die mate wat die produklewensiklus bemarkingsbeplanning en ontwikkeling beïnvloed nie.

7.3 Aanbevelings

Die volgende aanbevelings word gebaseer op die literatuur en empiriese resultate wat daar in hierdie studie ondersoek en gevind is :

- Die praktiese uitvoerbaarheid van die produklewensikluskonsep moet beter aan bemarkingsbestuurders verduidelik word om uiteindelik bemarkingstrategieë met behulp van die produklewensikluskonsep te ontwikkel.

- Opleiding moet gedoen word by klein en medium grote ondernemings om die rol en waarde van stragiese bemarking te verduidelik.

- Om te bepaal of die respondent se vlak van opleiding 'n rol speel in die toepassing van die produklewensikluskonsep is dit nodig om te spesifiseer in watter rigting die respondent sy opleiding ontvang het.

- Die beskikbare literatuur in boeke oor strategiese, sowel as bemarkingsbestuur moet beter bewys aan studente en bestuurders van ondernemings lewer van die waarde wat die produklewensiklus vir strategiese beplanning inhou.

- Die belangrikheid van die produklewensiklus by verkoopspromosie moet onder die aandag van die respondente gebring word. Dit is aangedui as die aspek waar die produklewensiklus die minste belangrike rol speel – terwyl die konsep eintlik 'n baie belangrike rol by verkoopspromosie behoort te speel.

- Aangesien daar 20% van die respondente aangedui het dat daar glad nie gebruik gemaak word van die produklewensiklus by strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling nie, moet die konsep en die waarde daarvan aan hierdie respondente bekendgestel word.

- Die term strategiese bemarkingsbeplanning en -ontwikkeling moet beter aan die respondente verduidelik word, aangesien daar 'n mispersepsie is van wat

dit behels. Die feit dat die meerderheid respondente aangedui het dat die onderneming maandeliks strategiese bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling doen, dui daarop dat die konsep nie reg verstaan word nie aangesien dit net op die langtermyn gedoen word.

- Die mate waartoe die produklewensiklus bemarkingsbeplanning en –ontwikkeling beïnvloed kan nog baie verbeter. Daarom is dit noodsaaklik om die belangrikheid van die konsep by die ondernemings tuis te bring.

- Respondente moet bewus gemaak word dat vraelyste beantwoord moet word vanuit die onderneming se oogpunt en nie dié van die respondent nie. Slegs 60.87% van die respondente het aangedui dat daar goeie beheer is oor die produk as bemarkingsmengsel element. Die res van die elemente se persentasie was nog laer. Dit is hoogs onwaarskynlik dat dit die mate van beheer kan wees, anders het die onderneming 'n groot probleem.

- Daar moet uitgevind word waarom sommige ondernemings aandui dat daar min/geen waarskynlik is dat daar van die produklewensikluskonsep in die toekoms gebruik gemaak sal word.

- Die belangrikheid van die produklewensikluskonsep tydens die dalende fase moet beter onder die ondernemings se aandag gebring word. Meeste van die respondente dui aan dat die konsep van minder waarde is tydens die dalende fase as wat dit tydens die vorige fases was, terwyl dit eintlik in die dalende fase van die meeste waarde kan wees, aangesien die dalende fase veral finansieel 'n baie sensitiewe tydperk vir die onderneming kan wees.

- Die belangrikheid van die produk in die volwasse fase van die produklewensiklus moet verhoog, aangesien dit meestal die langste fase is waarin die produk verkeer.

- Die teorie wat die waarde van die produklewensiklus beskryf, moet 'n groter rol speel in die kurrikulum van voorgraadse studente sodat die praktiese toepasbaarheid daarvan in die mark beter verstaan en gebruik kan word.

- Aangesien die meeste literatuur gebaseer is op groot ondernemings met verskeie besigheidsvlakke, is dit in 'n land soos Suid-Afrika juis nodig om meer inligting beskikbaar te stel vir die kleiner ondernemings aangesien dié ondernemings 'n groot rol speel in die ekonomie van hierdie land.

7.4 Verdere navorsing

- Navorsing is nodig om te bepaal of die produklewensiklus voldoende is om 'n fisiese produk te bemark.

- Navorsing moet gedoen word om te bewys dat die produklewensiklus voldoende is om te dien as basis vir 'n bemarkingstrategie.

- Literatuur moet deur middel van navorsing verbreed word om bemarkingsbesluitnemers in vervaardigingsondernemings te help om te bepaal in watter fase van die lewensiklus die produk is.

- Navorsing is nodig om ondernemings by te staan met die toepassing van die produklewensikluskonsep as riglyn om algemene en bemarkingsbesluitneming te verbeter.

- Meer literatuur word benodig met betrekking tot die toepassing van die produklewensikluskonsep deur bemarkingsbesluitnemers in die RSA spesifiek.

- Bestaande literatuur is oor die algemeen verouderd wat die produklewensikluskonsep betref. Meer aktuele literatuur word benodig, veral

met die vinnige verandering in tegnologie en die invloed wat dit op die vervaardiging van produkte het.

7.5 Slotopmerkings

Hierdie studie is onderneem om te bepaal of geselekteerde vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie gebruik maak van die produklewensiklus as basis vir strategiebepaling.

Hoewel die ondernemings heelwat ruimte vir verbetering toon, word die konsep wel gebruik en die waarkynlikheid dat daar aangehou sal word om dit te gebruik is goed.

Die gestelde doelstelling en onderskeie doelwitte is bereik en dus kan die resultate van hierdie studie 'n bydrae lewer ten opsigte van strategiese bemarking in die algemeen, sowel as die produklewensikluskonsep as basis vir strategiebepaling.

BIBLIOGRAFIE

AAKER, D.A. 1992. Strategic market management. 3rd ed. New York:John Wiley & Sons, Inc.

BOWMAN, D. & GATIGNON, H. 1996. Order of entry as a Moderator of the Effect of Marketing Mix on Market Share. *Marketing Science,* 15(3):222-42.

BOYD, H.W. & WALKER, O.C. 1990. Marketing Management : A Strategic Approach. Madison : Richard D Irwin. 892p.

COOP, B. 1998. Surviving Change in tie Marketing Arena. *The SA Journal of Marketing and Sales,* 4(1)17-19.

CRAVENS, D.W. & SHIPP, S.H. 1991. Market driven strategies for competitive advantage. *Business Horizons*, 34(1), 53-61.

CRAWFORD, C.M. & DI BENEDETTO, C.A. 2000. New Products Management. 6th ed. USA. 534p.

DALRYMPLE, D.J. & PARSONS, L.J. 1995. Marketing management : Text and Cases. 6th ed. USA : John Wiley & Sons, Inc. 984p.

DAY, G.S. 1994. Strategic marketing planning – the pursuit of competitive advantage. New York : West Publishing Company.

DHALLA, N.K. & YUSPEH, S. 1976. Forget the product life cycle concept. *Harvard Business Review*, January. 102-110p.

DOWLING, G.R. 1999. Measuring the use of the Product Life Cycle Concept by Marketing managers : Problems and Prospects. *Australian Journal of Management,* 9(2):25, Dec.

DURO, R. 1989. Winning the marketing war – a practical guide to competitive advantage. New York : John Wiley & Sons.

DU PLESSIS, P.J., JOOSTE, C.J. & STRYDOM, J.W. 2001. Applied Strategic Marketing. Sandown : Heinemann Publishers. 456p.

DU TOIT, M.A. & KROON, J. 2000. Strategiese bestuur. Potchefstroom Universiteit vir CHO.

GRANTHAM, L.S. 1997. The validity of the product life cycle in the high-tech industry : Marketing Intelligence and planning. 143p.

GUIRDHAM, M. 1992. Marketing : The management of distribution channels. Oxford : Pergamon Press. 129p.

HARDY, L. 1995. 10 Golden rules. *Certified Accountant,* 23-24, December.

HART, S. 1996. New Product Development. London : The Dryden Press. 508p.

HERBST, F.J. 2001. An investigation of the product life cycle concept as an instrument in marketing decision-making for selected small organisations in South-Africa. Universiteit van Pretoria. (Proefskrif – D. Com.) 328p.

HUSSEY, D.E. 1995. Rethinking Strategic Management. John Wiley & Sons.122p.

JAIN, S.C. 1990. Marketing planning and strategy. 3rd ed. Cincinatti:South-Western Publishing Co. 824p.

JAIN, S.C. 1999. Marketing planning and strategy. 6th ed. Ohio : South-Western College Publising. 925p.

JOBBER, D. 1998. Principles and Practice of Marketing. London : McGraw-Hill. 29p.

KOTLER, P. 1994. Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control. 8th ed. USA : Prentice Hall. 801p.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. 1990. Marketing – An Introduction. Englewood Cliffs : Prentice-Hall International Editions. 711p.

LUCAS, G.H.G.1989. Die taak van die bemarkingbestuur. Pretoria : J.L. van Schaik. 684p.

MARX, S., VAN DER WALT, A., STRYDOM, J.W. & JOOSTE, C.J. 1996. Bemarkingsbestuur. 3de uitg. Kaapstad : Juta. 642p.

MERCER, D. 1993. A two-decade test of product life cycle theory. *British Journal of California Management Review*. December, 269 – 274p.

POLLI, R & COOK, V. 1992. Validity of the product life cycle. *Journal of Business*. 134p.

STANTON, WILLIAM J. 1984. Fundamentals of Marketing. University of Massachusetts : McGraw Hill. 697p.

SWAN, J.E. & RINK, R.R. 1992. Fitting Market Strategy to varying Product Life Cycles. *Business Horizons,* 72-76, Jan-Feb.

THOMPSON & STRICKLAND. 1992. Strategic Management : Concept and cases. 6th ed. Homewood : Irwin. 123p.

TURNER, P. 1991. Using information to enhance competitive advantage – the marketing options. *European Journal of Marketing,* 25(6):55-64.

VAN ASWEGEN, P.J. 1975. Prysbepalingbeginsels in die Suid-Afrikaanse sakesektor by die vervaardiging van nieduursame verbruiksgoedere. Universiteit van Pretoria. (Proefskrif - D.Com.) 316p.

VAN DER MERWE, W.J.C. 1992. Intreerede gelewer by die Departement Bedrysekonomie aan die Universiteit van die Oranje-Vrystaat op 7 Oktober 1992. Bloemfontein. (Ongepubliseer.) 22p.

VAN DER WALT, A., STRYDOM, J.W., MARX, S & JOOSTE, C.J. 1996. Bemarkingsbestuur. Kaapstad: JUTA, 642.

WALKER, O.C., BOYD, H.W. & LARRéCHé, J. 1999. Marketing strategy : Planning and implementation. Singapore : Irwin/McGraw-Hill.393p.

WALTERS, C.G. 1997. Marketing channels. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company. 160p.

WILSON, R.M.S., GILLIGAN, C. & PEARSON,D.J. 1992. Strategic Marketing Management : Planning, implementation and control. Oxford : Butterworth Heinemann. 644p.

BRONNE GERAADPLEEG MAAR NIE AANGEHAAL NIE:

BUSCH, P.S. & HOUSTON, M.J. 1995. Marketing : Strategic foundations. Homewood. Illinois : Richard D Irwin. 15p.

GOLDER, P. & TELLIS, G. 1993. Pioneering Advantage : Marketing Logic of Marketing Legend. *Journal of Marketing Research*, 158-170, **May 30.**

GROSS, C.W. & PETERSON, R.T. 1997. *Marketing : Concepts and decision making.* New York : West. 214p.

MARX, S. & DEKKER, H.J. 1982. Bemarkingsbestuur : Beginsels en besluite. Pretoria : HAUM. 456p.

MILES, G., SNOW, C.C. & SHARFMAN, M. 1993. Industry Variety and Performance. *Strategic Management Journal,* 15:166, Maart.

NEIDELL, L.A. 1993. Don't forget the product life cycle for strategic planning. *Business*, 30-34, April – June.

NEL, P.A., RäDEL, F.E. & LOUBSER, M. 1989. Researching the South African market. Pretoria : Universiteit van Suid-Afrika. 101p.

ROSENBERG, P., *ed.* 1978. Dictionary of business and management. New York : John Wiley & Sons. 564p.

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 1999. Strategic Management : Concepts and cases. Irwin McGraw-Hill. 173p.

BYLAE

BYLAE A : VRAELYS

Geagte Deelnemer

10 Oktober 2002

Ons is tans besig met ons meestersgraadstudies aan bogenoemde Universiteit. Ons ondersoek onderskeidelik *"Die produklewensiklus as basis vir strategiebepaling by geselekteerde vervaardigingsondernemings in die Noordwes Provinsie"* en *"The analysis of supplier services to small and medium size manufacturers"*.

- Ons sal dit hoog op die prys stel indien u die vraelys voltooi, aangesien u onderneming deel van 'n relatief klein steekproefpopulasie uitmaak. U respons kan dus 'n beduidende verskil in die resultate maak.

Die vraelyste behoort nie meer as 30 minute van u tyd in beslag te neem nie. By voorbaat dank daarvoor. Ons kan u verseker dat alle inligting vertroulik hanteer sal word.

Dankie vir u bereidwilligheid

Grethe Huisamen Leigh-Anne Coleman

Ek tree as studieleier vir die bogenoemde studente op, en sal dit baie waardeer indien u met hierdie studie behulpsaam sal wees.

Baie dankie

PROF LR J VAN RENSBURG
DIREKTEUR

VRAELYS Nommer : | | | **(1-2)**

AFDELING A

Vraag 1: **(3)**

Waar is die onderneming geleë?

Potchefstroom		1
Klerksdorp		2
Stilfontein		3
Hartbeesfontein		4
Orkney		5

Vraag 2: **(4)**

Die respondent se hoogste kwalifikasie

Graad 12		1
Diploma / Sertifikaat		2
B – graad		3
Nagraadse opleiding		4

Vraag 3: **(5)**

Beskik u oor bemarkingsondervinding?

Ja		1
Nee		2

Vraag 4: **(6)**

Hoeveel jaar is u reeds in dié bedryf waarin u tans betrokke is?

Minder as 5 jaar		1
5 – 9 jaar		2
Meer as 10 jaar		3

Vraag 5: **(7)**

Hoeveel werknemers het die onderneming?

1 – 10		1
11 – 15		2
16 – 20		3
21 – 30		4
31 – 40		5
41 – 50		6
Meer as 50		7

AFDELING B

Vraag 6:

Hoe **belangrik** is die toepassing van die produklewensikluskonsep in die uitvoering van die volgende aspekte in die onderneming? *("1" sal impliseer dat die aspek glad nie belangrik is nie, en "4" impliseer dat die aspek baie belangrik is).*

	Glad nie belangrik			**Baie belangrik**	
1. Aankope	1	2	3	4	**(8)**
2. Koste	1	2	3	4	**(9)**
3. Vooruitskatting	1	2	3	4	**(10)**
4. Vervaardiging	1	2	3	4	**(11)**
5. Produkontwikkeling	1	2	3	4	**(12)**
6. Pryse	1	2	3	4	**(13)**
7. Verspreiding	1	2	3	4	**(14)**
8. Advertensie	1	2	3	4	**(15)**
9. Verkoopspromosie	1	2	3	4	**(16)**
10.Monitor van aandele	1	2	3	4	**(17)**
11.Evaluering van mededinging	1	2	3	4	**(18)**
12.Bestuur van handelsmerke	1	2	3	4	**(19)**
13.Toewysing van hulpbronne	1	2	3	4	**(20)**

Vraag 7: **(21)**

Dui die **aard** van die onderneming se **produkverskeidenheid** aan.

Enkelproduk		1
Een produkreeks		2
Veelvoudige produkreekse		3

Vraag 8: **(22)**

Indien die onderneming **veelvoudige produkreekse** het, sal u die PLS-konsep op al die individuele produkte in die produkreeks toepas?

Ja		1
Nee		2

AFDELING C

Vraag 9: **(23)**

Maak die onderneming gebruik van die verskillende fases in 'n produk se lewensiklus tydens strategiese bemarkingbeplanning en –ontwikkeling?

Ja		1
Nee		2

Vraag 10: **(24)**

Indien ja, **hoe gereeld** doen die onderneming strategiese bemarkings-beplanning en –ontwikkeling?

Maandeliks		1
Elke 6 maande		2
Jaarliks		3
Langer as 1 keer per jaar		4

Vraag 11: **(25)**

In watter mate beïnvloed die PLS-konsep **bemarkingsbeplanning en – ontwikkeling** in die onderneming? *("1" sal impliseer dat dit min invloed het, en "4" impliseer dat dit 'n groot invloed het).*

1 Glad nie 'n invloed nie
2 Min invloed
3 Redelike invloed
4 Groot invloed

	1
	2
	3
	4

Vraag 12:

In watter mate het die onderneming beheer oor die volgende bemarkingsmengselelemente? *("1" sal impliseer dat daar geen mate van beheer is nie, en "4" impliseer volle mate van beheer).*

Elemente van die bemarkingsmengsel	**Geen beheer**			**Volle beheer**	
1. Produk	1	2	3	4	**(26)**
2. Prys	1	2	3	4	**(27)**
3. Plek	1	2	3	4	**(28)**
4. Promosie	1	2	3	4	**(29)**
5. Mense	1	2	3	4	**(30)**
6. Prosesse	1	2	3	4	**(31)**
7. Fisiese bewys	1	2	3	4	**(32)**

Vraag 13:

Wat is die **waarskynlikheid** dat u sal aanhou om die PLS-konsep in die toekoms te gebruik om algemene bestuursbesluite en bemarkingsbesluite te maak? *("1" impliseer dat dit baie onwaarskynlik is en "4" impliseer dat dit die waarskynlikheid groot is).*

	Onwaarskynik		Waarskynlik		
1. Algemene bestuursbesluite	1	2	3	4	**(33)**
2. Bemarkingsbestuursbesluite	1	2	3	4	**(34)**

Vraag 14:

Hoe **belangrik** is elk van die volgende aspekte wanneer dit geassosieer word met die vier fases van die PLS? *("1" impliseer dat die aspek glad nie belangrik is nie en "4" impliseer dat dit baie belangrik is).*

	FASES IN DIE PRODUKLEWENSIKLUS																
	Bekendstelling				Groei				Volwasse				Dalend				
Mense																	
1.Opleiding van personeel	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(35-38)**
2.Vergoeding van personeel	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(39-42)**
3.Kennis van personeel	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(43-46)**
4."Commitment" van personeel	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(47-50)**
Prosesse																	
5.Inligtingsisteem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(51-54)**
6.Hantering van klagtes	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(55-58)**
7.Tolvry / 086…nommer	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(59-62)**
8.Beleid en prosedures	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(63-66)**
Fisiese bewyse																	
9.Onderneming se reputasie	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(67-70)**
10.Onderneming se naam	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(71-74)**
11.Onderneming se "logo"	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(75-78)**
12.Werknemers se voorkoms	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(79-80&1-2)**
Produk																	
13.Kwaliteit	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(3-6)**
14.Handelsnaam	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(7-10)**
15.Kenmerke en opsies	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(11-14)**
16.Waarborge	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(15-18)**
Prys																	
17.Hoë prys	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(19-22)**
18.Afslag	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(23-26)**
19.Lae pryse	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(27-30)**
20."Payment terms"	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(31-34)**
Plek																	
21.Ligging van die perseel	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(35-38)**
22.Groot hoeveelheid afsetpunte	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**39-42)**
23.Klein hoeveelheid afsetpunte	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(43-46)**
24.Gespesialiseerde hoeveelheid	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(47-50)**
Promosie																	
25.Verkoopspromosie	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(51-54)**
26.Advertensie	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(55-58)**
27.Persoonlike verkope	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(59-62)**
28.Publisiteit	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	**(63-66)**

BYLAE B : FLITSKAARTE

TERMINOLOGIE

Strategiese bemarking is 'n markgedrewe strategieontwikkelingproses wat die voortdurende verandering in die omgewing en die behoefte om hoë vlakke van kliënttevredenheid te bereik in ag neem. Strategiese bemarking fokus op werkverrigting, eerder as verhoogde verkope. Strategiese bemarking verbind die onderneming met die omgewing en beskou bemarking as die hele onderneming se verantwoordelikheid.

Strategiese bemarking, beplanning en ontwikkeling behels die breër bemarkings-beplanning en strategie wat gebaseer is op 'n analise van die huidige marksituasie en geleenthede. Dit is 'n proses van beplanning, ontwikkeling en instandhouding van die strategiese passing tussen die onderneming se doelwitte en bevoegdhede in 'n veranderende omgewing.

Bemarkingstrategie is die logika van bemarking waarmee 'n onderneming sy bemarkingdoelwitte wil bereik. Dit behels die formulering van doelwitte, ontwikkeling, implementering en bestuur van bemarkingsprogramme wat ontwerp is om die behoeftes van kliënte in elke teikenmark te bereik. Dit sluit die produk, prys, plek, promosie, mense, prosesse en fisiese bewyse in. Dit kan ook gesien word as 'n taktiek om die strategiese bemarkingsplan uit te voer.

Bemarkingdoelwitte is doelwitte wat die bemarkingsafdeling graag wil bereik, byvoorbeeld bemarkingsbestuur moet voortdurend nuwe produkte ontwikkel wat kan realiseer.

Die **bemarkingstelsel** is 'n stel instrumente wat die onderneming gebruik om sy bemarkingsdoelwitte in die teikenmark te bereik.

Instrumente van die bemarkingsmengsel

Produk

Kwaliteit, handelsnaam, waarborg, kenmerke en opsies.

Prys

Prysvlak, afslag, toelae, betalingterme, kliënte se verwagting van waarde.

Plek

Ligging, toeganklikheid, verspreidingskanale en dekking van verspreiding.

Promosie

Advertensie, publisiteit, verkoopspromosie, persoonlike verkope en direkte bemarking

Mense

Opleiding van personeel, personeel se oordeel, verbintenis van personeel, vergoeding, voorkoms, interpersoonlike verhoudings en houdings.

Prosesse

Kwaliteit, spoed, inligtingsisteme, hantering van klagtes, tolvrynommers, beleid en prosedure.

Fisiese bewyse

Uitleg en geraas in die omgewing, reputasie, naam, logo en korporatiewe drag.

DIE PRODUKLEWENSIKLUS

