

# KLANTEDIENSPROGRAM VIR ISCOR SPESIALITEIT STALE

RENIER C VAN DER MERWE, B.COM (HONS)

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

Leier: Mnr. Herman Potgieter  
Pretoria  
1999

## DANKBETUIGINGS

Ek wil graag die volgende bedankings doen teenoor diegene wat dit vir my moontlik gemaak het om hierdie skripsie te voltooi:

- My Skepper. Sonder sy krag en genade sou ek nie die studie kon voltooi nie.
- Al die respondente vir hulle bereidwilligheid om tyd af te staan vir onderhoude, ondanks druk programme.
- My studieleier, Mnr. Herman Potgieter, vir sy leiding.
- My familie, vriende en kollegas vir hulle ondersteuning deur die jare.

## GEHEIMHOUDING

Die skripsie “Klantediensprogram vir Iscor Spesialiteit Stale” word met die eksplisiete toestemming van die bestuur van Iscor Beperk ingehandig by die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys ter gedeeltelike na-koming van die vereistes vir die graad Magister in Bedryfsadministrasie.

Die skripsie bevat uiters vertroulike inligting oor die strategieë van Iscor Spesialiteit Stale. Alle inligting in die skripsie word as geheim beskou en is slegs vir interne gebruik vir die maatskappy beskikbaar. Die dokument is die alleeneiendom van Iscor Beperk en mag nie gedupliseer of in openbare biblioteke beskikbaar gestel word nie.

Alle inligting, resultate, bevindings en aanbevelings is deur die skrywer ingesamel en verwerk vir Iscor Beperk. Die inhoud van die skripsie reflekteer nie noodwendig die amptelike standpunte van Iscor Beperk nie.

## ENGLISH ABSTRACT

### CUSTOMER SERVICE PROGRAMME FOR ISCOR SPECIALITY STEELS

Steel producers in South Africa are finding it increasingly difficult to achieve long term goals due to the level of competition in the industry domestically, as well as being under threat from overseas producers.

The objective of the study was to research customer service in order to formulate a model for the successful implementation of a customer service programme.

The present level of expectation and perception of customer service was established by making use of the Servqual questionnaire. The outcome of the questionnaire showed a value of  $-0,73$ , which is below the zero point, where customer perceptions meet their expectations. A model for the successful implementation of a customer service programme was recommended. This model consists of five points i.e. establishing of organisational values and goals, determination of the present state of customer satisfaction, the identification of causes relating to the poor levels of service, the implementation of actions to rectify the poor levels of service and measuring and monitoring of these actions.

It was recommended that with the total commitment from top management, a program can be successfully launched that will lead to a change in the approach to customer service and an improvement in the level of service to customers.

# INHOUDSOPGAWE

## HOOFSTUK 1: AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	2
1.3	DOEL EN ONDERWERP VAN DIE STUDIE	2
1.3.1	HOOFDOELWIT	3
1.3.2	SUB DOELWIT	3
1.4	VERWYSINGSRAAMWERK	3
1.4.1	ORGANISASIEPROFIEL	3
1.4.2	OMVANG VAN DIE STUDIE	5
1.5	NAVORSINGSMETODIEK	5
1.5.1	LITERATUURSTUDIE	5
1.5.2	EMPIRIESE STUDIE	5
1.6	BEPERKINGS OP DIE STUDIE	6
1.7	BEGRIPSOMSKRYWING	6
1.8	VERDERE ONTPLOOIING	7

## HOOFSTUK 2: TEORETIESE BEGRONDING VAN DIE STUDIE

2.1	INLEIDING	8
2.2	OORSIG OOR DIE STAALINDUSTRIE IN SUID-AFRIKA	9
2.3	KLANTEDIENS	12
2.3.1	WAT IS DIENS?	12
2.3.2	KOSTE VAN SWAK KLANTEDIENS	12

2.3.3	INTERNASIONALE TENDENSE	13
2.4	MEDEDINGENDE STRATEGIE	14
2.5	VERHOUDINGSBESTUUR	19
2.6	BEGINSELS VAN DIENSLEWERING	22
2.6.1	VERSILLE TUSSEN PRODUKTE EN DIENSTE	23
2.6.2	BEGINSELS VAN DIENSLEWERING	23
2.6.2.1	BEGINSEL NO 1	23
2.6.2.2	BEGINSEL NO 2	24
2.6.2.3	BEGINSEL NO 3	25
2.6.2.4	BEGINSEL NO 4	26
2.6.2.5	BEGINSEL NO 5	27
2.7	DIMENSIES VAN DIENSLEWERING	28
2.7.1	BETROUBAARHEID	28
2.7.2	REAKSIEVERMOë	28
2.7.3	GERUSSTELLING	28
2.7.4	EMPATIE	29
2.7.5	TASBAARHEID	29
2.8	SAMEVATTING	29

**HOOFSTUK 3:           EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE STAND VAN KLANTEDIENS  
IN ISCOR SPESIALITEIT STALE SE WALSTAALAFDELING**

3.1	INLEIDING	30
3.2	NAVORSINGSMETODIEK	30
3.2.1	VRAELYSOPNAME	30
3.2.2	STEEKPROEF	31
3.2.3	RESPONSKOERS	32
3.3	DIE SERVQUAL MEETINSTRUMENT	33
3.3.1	INLEIDING	33
3.3.2	SAMESTELLING VAN DIE VRAELYS	33
3.3.3	VERWERKING VAN DIE INLIGTING	35

3.3.3.1	PROSEDURE BY DIE VERWERKING VAN DIE DATA	35
(a)	GAPINGSANALISE	35
(b)	TOEPASSING VAN SERVQUAL TELLINGS	35
(c)	STAPPE IN DIE BEREKENINGSPROSES VAN TELLINGS	36
(d)	VERWAGTINGE VAN KLANTE	37
(e)	PERSEPSIES VAN KLANTE	37
(f)	GAPINGS	37
(g)	DEMOGRAFIESE PROFIEL VAN RESPONDENTE	38
(h)	AANBIEDING VAN DIE RESULTATE	41
3.4	SAMEVATTING	45

**HOOFSTUK 4: 'N VOORGESTELDE MODEL VIR DIE VERBETERING VAN  
KLANTEDIENS BY ISCOR SPESIALITEIT STALE**

4.1	INLEIDING	46
4.2	BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	46
4.2.1	KLANTETEVRLEDENHEID	46
4.3	IMPLEMENTERING VAN AKSIES OM KLANTEDIENS TE VERBETER	53
4.3.1	LEIDING VAN DIE PROSES DEUR TOPBESTUUR	53
4.3.2	DIE ONDERNEMINGSTRATEGIE	53
4.3.3	FISIESE FASILITEITE	54
4.3.4	PERSONEEL	54
4.3.4.1	DIE PERSONEEL INLIGTINGSTELSEL	54
4.3.4.2	OPLEIDING	54
4.3.4.3	TAAKBESKRYWINGS EN PRESTASIE-EVALUASIE	55
4.3.4.4	WERWING EN KEURING	56
4.3.4.5	BESKIKBAARSTELLING VAN FONDSE	56
4.4	HERSIENING VAN AKSIEPLANNE	57
4.5	SAMEVATTING	58

**LYS VAN FIGURE EN TABELLE**

FIGUUR 2.1	MEDEDINGENDE STRATEGIE	16
FIGUUR 2.2	MEDEDINGENDE KRAGTE IN DIE INDUSTRIE	17
FIGUUR 3.1	KONSEPTUELE MODEL VAN KLANTEDIENS	39
FIGUUR 3.2	JARE VAN BESIGHEID MET ISCOR	40
FIGUUR 3.3	PERSENTASIE RESPONDENTE IN OMSETGROEPE	40
FIGUUR 3.4	ALGHEELE KLANTETEVREDENHEID SOOS GESIEN DEUR DIE TWEE POPULASIES	41
FIGUUR 3.5	BELANGRIKHEID VAN DIE 5 DIMENSIES	43
FIGUUR 3.6	VERGELYKING VAN KLANTEDIENS: ISCOR EN SY MEDEDINGERS	44
FIGUUR 4.1	MODEL WAAROP KLANTEDIENS TOEGEPAS KAN WORD	51
FIGUUR 4.2	MODEL VAN VERANDERING	57
TABEL 2.1	VERSKILLE TUSSEN MASSABEMARKING EN 1:1 BEMARKING	20
TABEL 3.1	VRAELYS TE EN RESPONSKOERS	31
TABEL 3.2	RESULTAAT VAN RESPONDENTE SE SIENING VAN KLANTEDIENS PER DIMENSIE	34
<b>BYLAE A:</b>	<b>VRAELYS</b>	

# HOOFSTUK 1

## AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

### 1.1 INLEIDING

In die hoogs mededingende en snel veranderende sake-omgewing van die Suid-Afrikaanse staalbedryf word dit steeds moeiliker om alle klante gelukkig en tevrede te hou.

Dit is die taak van die onderneming om aan die behoeftes van die klante te voldoen. Volgens Hanan en Karp (1989: xi) is klanttevredenheid of -bevrediging die uiteindelijke doelwit van enige besigheid: nie om te voorsien, te verkoop of te diens nie, maar om die behoeftes wat die klant aanspoor om te koop, te bevredig. Dit is algemene wysheid dat 'n tevrede klant die een is wat weer besigheid met jou maatskappy sal doen. 'n Tevrede klant word algemeen gedefinieer as een wat merkbaar meer toegevoegde waarde van die verskaffer ontvang, en 'n tevrede verskaffer as een wat merkbaar meer toegevoegde waarde verskaf aan die klant. Tevredenheid is die waarde wat toegevoeg word tot die klant se wins.

Volgens Manning (1991: 121) moet, om klantediens in die organisasie 'n lewenswyse te maak, na alles wat onder definisie van bemarking val, gekyk word; met ander woorde, hoe die klant gedefinieer word; hoe produkte en dienste ontwerp en vervaardig word; hoe die produkte verpak, beprys en geadverteer word; distribusiekanale; verkoopsaktiwiteite en naverkoopsdiens. Dit vorm alles deel van die vier P's van bemarking, klantediens omvat al vier hierdie faktore.

Manning (op. cit.) sien die werwing en behoud van klante nie slegs as 'n funksie van die bemarkingsafdeling is nie. Dit betrek die hele organisasie, en almal het 'n rol te speel. Dit verg ook die insette en die ondersteuning van die eksterne rolspelers en raak dus die manier waarop hulle bestuur word (Manning, 1991:122). Die enigste manier waarop 'n onderneming daarop kan aanspraak maak dat hy uitstekende diens lewer is om die klante te vra hoe hulle die prestasie tans beoordeel en wat gedoen kan word om dit te verbeter.

## **1.2 PROBLEEMSTELLING**

Tans is Iscor Beperk in sy geheel besig om dramatiese veranderings te ondergaan. Iscor Spesialiteit Stale spesifiek staan ook te midde van hierdie veranderings. Daar word meer en meer oor departemente heen met klante geskakel; klanverhoudings is dus nie meer die uitsluitlike domein van die bemarkingsafdeling nie.

Iscor Spesialiteit Stale word reeds sedert sy oorname deur Iscor Beperk in 1991 as 'n onafhanklike besigheidseenheid van Iscor Beperk bedryf. Die onderneming is geruime tyd al self verantwoordelik vir die bemarking van sy produkte, met ander woorde, dit is nie deel van 'n sentrale bemarkingstelsel nie.

In die snel veranderende bemarkingsomgewing van die nuwe Suid-Afrika het dit nodig geword om meer indringend te kyk na die diensleweringaspek as bemarkingshulpmiddel. Veral Suid-Afrika se staalmarkte geniet nie meer die beskerming wat dit onder die sanksie tydperk gehad het nie. Suid-Afrika is nou deel van die wêreldmark en die sogenaamde "global village", en plaaslike vervaardigers word direk blootgestel aan die druk van ingevoerde produkte.

Die bestryding van hierdie aanvalle op die plaaslike staalmarkte vereis goeie versorging van klante en het 'n al hoe groter uitdaging geword. Die bestuur het dus geïdentifiseer as 'n aspek wat dringende aandag verg. Hierdeur kan 'n bydrae gemaak word tot die uiteindelijke beskerming van klante en die behoud van die huidige markte.

## **1.3 DOEL EN ONDERWERP VAN DIE STUDIE**

Ten einde te verseker dat die plaaslike markte behou word, moet groter klem op dienslewering geplaas word. Daar bestaan tans 'n behoefte aan so 'n klantediensprogam by Iscor Spesialiteit Stale, aangesien Iscor Spesialiteit Stale tans onder die indruk verkeer dat daar ten volle aan die klante se diensverwagtings voldoen word.

### **1.3.1 HOOFDOELWIT**

Die hoofdoel met die studie is om aan die hand van literatuur, teoretiese strategieë en empiriese navorsing 'n klantediensprogram vir Iscor Spesialiteit Stale se spesialestaal-walsprodukte op te stel en om gebreke wat deur die subdoelwit uitgewys is aan te spreek.

### **1.3.2 SUBDOELWIT**

Om aan die hand van 'n empiriese ondersoek die huidige stand van klantediens van Iscor Spesialiteit Stale se spesialestaal-walsprodukaafdeling te bepaal.

## **1.4 VERWYSINGSRAAMWERK**

### **1.4.1 ORGANISASIEPROFIEL**

Iscor Spesialiteit Stale, voorheen bekend as Die Unie Staal Korporasie van Suid-Afrika Beperk, het in 1913 die eerste primêre staal in Suid-Afrika geproduseer. Gedurende die 1930's het die onderneming begin met die vervaardiging van die beide spesialiteitstaal en hol boorstaal.

Die totale produksie van Iscor Spesialiteit Stale beloop  $\pm 300\,000$  ton staal. Hiervan is  $\pm 30\,000$  ton warmgesmede produkte,  $\pm 145\,000$  ton gewalste spesialestaalprodukte,  $\pm 120\,000$  ton naatlose buise en  $\pm 85\,000$  ton venster- en heiningprofile.

Iscor Spesialiteit Stale bedryf ook aanlegte in beide Pretoria en Vereeniging. Die hoofkantoor, die Klip Staalkompleks, Naatlose Buise en Vaalwerke is geleë in Vereeniging. Hier word naatlose buise en die reeks gewalste spesialiteitstaal soos veer- en allooistaal sowel as klein smeestukke vervaardig. Die Fynwals en Steelforge is in Pretoria geleë. Die Fynwals produseer 'n verskeidenheid vensterprofile en omheiningsmateriaal, terwyl Steelforge hoofsaaklik verantwoordelik is vir die vervaardiging van groot smeestukke.

Soos reeds bo genoem vorm die spesialestaal-walsprodukte 'n baie groot deel van die totale produksie. Hierdie produkte word landwyd gelewer, en die mark word sentraal bedien vanuit die Vereenigingkantoor.

Die gewalste produkte word aan twee groot groepe klante gelewer wat duidelik onderskeibaar is:

1. Handelaars, wat soos die naam aandui groot hoeveelhede aankoop en dit dan in kleiner hoeveelhede verder versprei. Die koopgedrag van die lede van die groep is dieselfde, en hulle word bedien deur een been van die bemarkingsafdeling.
2. Die sekondêre nywerhede is die ander groep klante en is, soos die naam aandui, direkte gebruikers van die gelewerde staal. Hulle verwerk die staal verder tot produkte soos handgereedskap, boute en moere en produkte vir gebruik in die motornywerheid. Die koopgedrag van die klante is dieselfde, maar anders as dié van die handelaars, en hulle word deur 'n ander been van die bemarkingsafdeling bedien.

Gesamentlik lewer die twee groepe klante staal aan die volgende industrieë:

- die algemene ingenieursbedryf
- ander kleiner handelaars
- die motornywerheid
- die mynbedryf
- bout- en moervervaardigers

Daar kan uit die bogenoemde gesien word dat die mark baie divers is en dat daar verskillende kragte teenwoordig is wat op verskillende markte inwerk. Hoewel die totale organisasie deurgaans in oënskou geneem is, fokus die studie en die uiteindelijke aanbevelings hoofsaaklik op die gewalste spesialestaalprodukte.

Hierna sal alle verwysings na Iscor dus verwys na die spesialestaal-walsafdeling en -produkte van Iscor Spesiale Staal. Waar daar na ander Iscor Beperk-sentrums verwys word, sal slegs die sentrum se naam gegee word, byvoorbeeld Platprodukte of Profielprodukte.

## **1.4.2 OMVANG VAN DIE STUDIE**

In die studie sal eerstens gepoog word om te bepaal wat deur die klante as belangrik beskou word met betrekking tot klantediens. Tweedens sal bepaal word wat die huidige stand van klantediens is in terme van die standaard soos deur die klante vereis. In die derde plek sal klante se mening ten opsigte van Iscor se prestasie in elk van die vyf dimensies van klantediens beoordeel word. Vierdens sal aanbevelings gedoen word om te verseker dat die diens soos deur die klante vereis, wel deur die ondernemeing gelewer sal kan word.

## **1.5 NAVORSINGSMETODIEK**

### **1.5.1 LITERATUURSTUDIE**

Die bestaande literatuur - veral die nuutste publikasies oor klantediens - is bestudeer en ontleed om hieruit 'n uitgangspunt vir die studie te ontwikkel. Uit die aard van die studieveld is daar 'n groot aantal publikasies oor die onderwerp klantediens.

### **1.5.2 EMPIRIESE STUDIE**

Die studie is op die basis van aksienavorsing uitgevoer. Die voordeel van hierdie navorsing is dat dit geskik is vir die bestudering van alledaagse praktiese probleme; die respondente kan self insette lewer en die navorser is self betrokke by die implementering van die aanbevelings.

Vraelyste (Parasuraman *et al.* 1988:12-40) is gebruik om die menings aangaande die algemene klantediens van ondernemings wat met Iscor sake doen, te toets. Die vraelyste is aan "Top 100"-ondernemings wat met Iscor sake doen, gestuur vir voltooiing. Daar is verseker dat albei die sektore soos genoem in par. 1.4.1 p.4 eweredig verteenwoordig is.

## 1.6 BEPERKINGS OP DIE STUDIE

Die omvang van die studie is beperk tot die nasionale geografiese gebied en tot aktiwiteite en bedrywighede van die spesialestaal-walsprodukaafdeling van Iscor Spesialiteit Stale.

Afleidings wat gemaak is in die studie is nie van toepassing op enige ander staalvervaardiger of onderneming nie; die respondente het hulle uitgespreek oor die klantediens soos hulle dit by Iscor Spesialiteit Stale ervaar. Die tegniek wat gebruik is, sowel as die vrae in die vraelys, kan egter op soortgelyke organisasies van toepassing gemaak word.

'n Groot gedeelte van die vraelyste is deur amptenare van die bemarkingsafdeling aan respondente besorg en ook deur hulle ingesamel. Hierdie aspek kon dus in 'n mate tot bēinvloeding aanleiding gegee het.

## 1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

Volgens Cravens (1994:439-440) behels **klantediens** die bestuur van 'n hele aantal produk- en ondersteunende dienste en behoort dit deel te wees van die bemarkingstrategie van die onderneming.

**Klanttevredenheid** word deur Woodruf et al., 1993:34 gedefinieer as 'n klant se positiewe of negatiewe gevoelens oor die waarde wat hy ontvang het deur die gebruik van 'n spesifieke onderneming se produk.

Die **Top 100**-ondernemings waarna in par. 1.5.2 (p 6). verwys word, bestaan uit 'n lys van die top 100 klante wat, op grond van omset, in dalende orde gerangskik is. Hierdie lys is van groot waarde vir Iscor, aangesien dit 'n aanduiding verskaf van die 80:20-klantebasis. Hierdie Top 100 lys word elke 6 maande opgestel. Die syfers in Desember is vir die halfjaar, terwyl die syfers van Junie vir die volle finansiële jaar is. Hierdie lys word opgestel vir beide die handelaars en sekondêre nywerheid.

## 1.8 VERDERE ONTPLOOIING

Die verloop van hierdie skripsie word in vier hoofstukke uiteengesit:

Hoofstuk 1 omskryf die aard en omvang van die studie. Daar is spesifiek verwys na die probleemstelling, 'n kort beskrywing van die onderneming en na die tipe navorsing wat gebruik is.

Hoofstuk 2 omskryf die teoretiese begroning en die agtergrond waarteen die navorsing gedoen word. Daar sal spesifiek gekyk word na 'n oorsig oor die Suid-Afrikaanse staalindustrie. Daar sal verder ondersoek ingestel word na mededingende strategie en verhoudingsbestuur, 'n aspek wat van groot belang is gegewe die aard van hierdie industrie. Daar sal meer breedvoerig gekyk word na die definiëring van klantediens, die koste van swak klantediens en die internasionale tendense in klantediens. Daar sal verwys word na die vyf beginsels van dienslewering, en laastens sal die dimensies van dienslewering bespreek word.

Hoofstuk 3 omvat die empiriese ondersoek wat met behulp van vraelyste gedoen is. Hierin word die navorsingsmetodiek en die gebruik van die Servqual-meetinstrument breedvoerig bespreek. Die resultate van die navorsing word ook aangebied.

In Hoofstuk 4 word die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings bespreek. Daar word ook aksies voorgestel wat onderneem kan word om die klantediens te verbeter.

## HOOFSTUK 2

### TEORETIESE BEGRONDING VAN DIE STUDIE

#### 2.1 INLEIDING

Vandag se ondernemings staan voor die moeilikste kompetisie nog in dekades, en alle aanduidings is dat hierdie kompetisie net strawwer gaan word. Hierdie strawwe mededinging beteken dat ondernemings sal moet wegbeweeg van 'n filosofie van " 'n produk wat verkoop word" na 'n filosofie van " klant en bemarking".

Volgens Kotler (1996:569) lê die antwoord op die bogenoemde daarin dat klante se behoeftes erken en bevredig moet word. Om te wen in die uiters mededingende omgewing van die laat 90's en met die oog op die nuwe millenium, moet ondernemings klantgesentreerd wees - hulle moet uitstekende diens aan hulle doelklante lewer. Ondernemings moet bedrewe raak in die "bou" van klante, nie slegs van produkte nie. Dit behels in wese die benutting van geleenthede geskep uit die ontsluiting van die waardeketting.

Te veel ondernemings verkeer nog onder die indruk dat klantediens die uitsluitlike taak van die bemarkingsafdeling is. Suksesvolle ondernemings het egter reeds besef dat die lewering van uitstekende diens die verantwoordelikheid van elke persoon in die onderneming is, en dat slegs 'n spanpoging daarin kan slaag om 'n waardelewering stelsel vir klante daar te stel (Manning, 1991:122).

Die klantgesentreerde onderneming is een wat fokus op klantontwikkelings in die ontwerp van bemarkingstrategieë en op die lewering van uitstekende diens aan sy doelklante. Bogenoemde is tans van die uiterste belang vir 'n onderneming soos Iscor, wat besig is om groot veranderings te ondergaan, en omdat die vereistes vir mededingendheid in die wêreld se staalbedryf net strenger raak.

Vervolgens sal daar nou kortliks gekyk word na Suid-Afrikaanse staalindustrie.

## **2.2 OORSIG OOR DIE STAALINDUSTRIE IN SUID-AFRIKA**

Suid-Afrika word volgens die 1998-syfers gepubliseer deur die Internasionale Yster- en Staalinstituut geklassifiseer as die 21ste grootste staalproduserende land in die wêreld met 'n totale rustaalproduksie van 7,5 miljoen ton. In Afrika is Suid-Afrika die grootste produseerder van staal, met 60% van die totale staalproduksie van die kontinent vir die ses maande geeëindig Junie 1999.

Die totale verkope van koolstofstaal deur die industrie het in 1998 ongeveer 6 miljoen ton beloop. Van hierdie 6 miljoen ton is ongeveer 4 miljoen ton lokaal binnelands verkoop; die res is uitgevoer na verskeie lande.

Die reeks primêre staalprodukte en halfverwerkte produkte wat in Suid-Afrika vervaardig word sluit knuppels, voorblokke, gesmede stawe, ligte, medium en swaar profiele en stawe, wapeningstaal, spoorwegmateriaal, draad, warm- en koudgewalste plaat, versinkte plaat, tinplaat en kleurplaat in.

Die vervaardigers van primêre staal in Suid-Afrika is die volgende:

- Iscor Beperk, met werke in Vanderbijlpark (platprodukte), Vereeniging (spesialiteitstaal) en Newcastle (profielprodukte), produseer halfverwerkte plat- en profielprodukte. Iscor Beperk is die grootste vervaardiger van staal in Afrika. Posco (Korea) was volgens die Internasionale Yster- en Staalinstituut die grootste produsent van staal in die wêreld in 1998, met 'n totale rustaalproduksie van 25,6 miljoen ton.
- Highveld Steel and Vanadium Corporation Limited produseer halfverwerkte plat- en profielprodukte. Highveld is die grootste vervaardiger van vanadium in die wêreld.

- Davsteel, 'n afdeling van Cape Gate (Pty) Ltd, vervaardig profielprodukte.
- Scaw Metals Beperk vervaardig halfverwerkte en profielprodukte.
- Cape Town Iron and Steel Works (Pty) Ltd is 'n filiaalmaatskappy van Iscor Beperk en vervaardig hoofsaaklik halfverwerkte produkte en ligte stawe.
- Columbus Stainless produseer halfverwerkte en plat vlekvrystaalprodukte.
- Saldanha Staal is 'n filiaalmaatskappy van Iscor Beperk en sal teen die einde van 1999 halfverwerkte platprodukte lewer.

'n Belangrike kenmerk van die Suid-Afrikaanse staalindustrie is dat dit 'n direkte verband met die verbruikersmark se besteding en investering in duursame goedere het. Staal is daarom 'n rigtinggewende aanwyser, wat beteken dat die neiging in die staalsiklus die neiging in die besigheidsiklus vooruitloop.

Die vervaardigende metaalindustrieë is die belangrikste verbruikers van primêre staalprodukte. Gebaseer op volume gebruik hierdie industrie ongeveer 25% van die totale staalproduksie van Suid-Afrika. Die industrie vervaardig 'n wye reeks produkte wat in omtrent alle sektore van die ekonomie gebruik word. Van die grootste gebruikers van vervaardigde staalprodukte is die volgende.

- mynbou (pype, kables, dakboute ens)
- voedselbedryf (verpakking)
- drank en tabak (verpakking)
- kragopwekking
- watervoorsiening
- motor- en vervoerbedryf
- bou en konstruksie
- verf en chemikalieë (verpakking)
- masjienerievervaardiging
- meubels
- wit duursame goedere

Inligting oor die spesialestaalindustrie is tot hede baie beperk. Gepubliseerde syfers van die verskillende vervaardigers toon geen duidelikheid ten opsigte van die totale grootte van die spesialestaalmark nie. Die mark is egter aansienlik kleiner as dié vir platprodukte, omdat die Suid-Afrikaanse mark vir spesiale staal baie beperk is; maar daar is groot uitvoergeleenthede. Hierdie geleenthede sal ten volle benut kan word indien die Suid-Afrikaanse kostepatrone van vervaardiging mededingender word as dié van soortgelyke bedrywe in die buiteland.

Die vervaardigers van spesiale staal in Suid-Afrika is Iscor Spesialiteit Staal, Scaw Metals en Highveld Steel and Vanadium. Spesialiteitstaal word hoofsaaklik in die ingenieursbedryf gebruik vir die vervaardiging van gereedskap, motorkomponente, asse, ratte, wapens en so meer. Die staal word direk aan die eindverbruikers gelewer, maar 'n groot gedeelte word ook deur die netwerk van spesialestaalhandelaars aan die bedryf voorsien.

Omdat die aanwending van spesialiteitstaal verskil van dié van kommersiële staal, is die aanslag wat in die bemerking daarvan benodig word ook anders. Daar vind aansienlik meer kommunikasie plaas tussen die klant en Iscor wanneer dit by die aanwending van die staal kom. Baie van die staal word gebruik in die vervaardiging van kritiese komponente soos dryfasse en skokbrekers in motors, asook in die mynbedryf. Dit is dus krities dat die regte staal vir die spesifieke aanwending gebruik word.

Opsommend kan die bedryf as uiters mededingend beskou word, veral sedert die toetrede van ingevoerde onverwerkte staal asook voltooide-en-halfverwerkte produkte tot die Suid-Afrikaanse mark. Daar is toenemende druk om koste en pryse te verlaag, wat die diensaspek in die bedryf al hoe belangriker maak.

Daar sal nou verder na die definisie van klantediens gekyk word. Daarna sal daar ondersoek ingestel word na mededingende strategie, en aangesien daar in die spesialestaalindustrie klem op verhoudings gelê word, sal verhoudingsbestuur daarna ondersoek word.

## **2.3 KLANTEDIENS**

### **2.3.1 Wat is diens?**

Daar is verskeie definisies van diens. Vir baie beteken dit bloot om behulpsaam en vriendelik te wees. Alhoewel dit wel deel is van diens, behels diens baie meer.

Blem (1995:6) definieer diens as daardie aktiwiteite wat 'n band skep tussen ondernemings en hulle klante en verskaffers. Klantediens is dus al daardie aktiwiteite wat 'n onderneming en sy klante met mekaar verbind. Dit gee 'n gevoel van omgee en op hoogte wees wanneer dit deur persoonlike kontak gelewer word.

Volgens Pretorius (1990:35) verskil die definisie van klantediens van onderneming tot onderneming, en verder beskou verskaffers en klante die konsep ook uit verskillende hoeke. Vir die doel van die studie sal daar volstaan word by die bogenoemde definisie van Blem.

### **2.3.2 Koste van swak klantediens**

Volgens Blem (1995:7) mag daar ondernemings wees wat glo dat hulle kan wegkom met swak diens, maar die koste van sulke diens is hoër as wat hulle reken. Koste ontstaan deur die hantering van klagtes, krediete wat toegestaan moet word, hofgedinge wat mag ontstaan en die openbare beeld van die onderneming wat skade lei. Die indirekte koste is egter baie hoër, en is die gevolg van verlore geleenthede om nuwe klante te trek.

'n Verdere aspek wat van kritieke belang vir enige onderneming is, is klante wat bloot net nie meer sake doen met die onderneming nie, sonder dat die onderneming daarvan kennis dra. Volgens Manning (1991:100) kla 45% van die klante wat ongelukkig is nie oor die diens wat hulle ontvang nie, hulle kom bloot nie weer terug nie. Verder is 50% van die klante wat wel kla ongelukkig met die reaksie wat hulle ontvang het en hou op om by die betrokke onderneming te koop.

Dit is duidelik dat die koste van swak klantediens nie iets is wat deur 'n onderneming onderskat moet word nie. Volgens Kotler en Armstrong (1996:577) moet die onderneming eerstens bepaal wat die oorsake is waarom klante die onderneming verlaat en tweedens moet die persentasie klante wat die onderneming verlaat - vir watter redes ook al - bepaal word. Daar moet effektiewe meting van die direkte koste plaasvind ten einde die swak areas te kan bestuur. Meer nog, daar moet verseker word dat die kooppatroon van klante wat blootgestel is aan swak klantediens gemoniteer word ten einde te verseker dat hulle nie die onderneming verlaat nie.

### **2.3.3 Internasionale tendense**

Volgens 'n artikel deur Dominique Turpin (1994:32) is Japannese ondernemings weereens besig om die reëls van mededinging te verander, veral noudat hulle kwaliteit gevestig het as 'n gegewe in Japannese produkte. Hulle voeg waarde by tot produkte en fokus korporatiewe pogings op klantediens.

In navorsing oor Japannese ondernemings is daar sewe aktiwiteite geïdentifiseer wat die sleutel is tot die verbetering van diens kwaliteit:

1. Definieer die korporatiewe missie in terme van die voordeel vir die klant. Baie Japannese bemarkers glo dat klantediens eenvoudig die bestuur se primêre doel moet wees.
2. Verkry die verbintenis van die senior bestuur. Die blote stel van die missie in terme van klantediens is nie voldoende om 'n onderneming in 'n klantgedrewe onderneming te verander nie. Die besturende direkteur van Fuji-Xerox bestee byvoorbeeld die helfte van sy tyd aan kwaliteits- en klantaangeleenthede.
3. Kies die regte mense. Deur 'n streng werwingsproses word verseker dat die toekomstige werknemers die regte empatie met klante sal hê, met die gevolg dat die beste ondernemings uitsonderlik bekwame en betroubare werknemers het.

4. Opleiding en heropleiding. Volgens die Japannese beginsel van kaizen (volgehoue verbetering) geld die volgende: goeie opleiding = positiewe houding teenoor dienslewering = gemotiveerde werknemers = laer personeelomset = verbeterde dienskwaliteit = tevrede klante.
5. Meet en kommunikeer kwaliteitstandaarde. Deur standaard te stel in terme van dienslewering word verseker dat die eerste kontak wat die klant met die onderneming het reeds die regte indruk op hom laat. Dit behoort die indruk by die klant te laat dat die onderneming hulpvaardig is en vir hom omgee.
6. Gebruik tegnologie om klantediens te verbeter. Deur byvoorbeeld te verseker dat elke persoon toegang het tot die basiese rekenaartoerusting om sy taak uit te voer, word die dienskwaliteit verbeter.
7. Kreatiewe oorskryding van die klant se verwagtings. Deur klante meer te gee as wat hulle verwag word hul lojaliteit versterk en behou.

Namate meer en meer ondernemings dieselfde bemarkingstegnieke aanwend, word hulle gedwing om ander maniere te vind om bo die mededingers uit te styg. Vervolgens word daar dus verder ondersoek ingestel na wat van die onderneming vereis word ten opsigte van die mededingende strategie. Dit sal wys watter areas aangespreek moet word ten einde die nodige differensiasie te verkry.

## **2.4 MEDEDINGENDE STRATEGIE**

Volgens Porter (1980:xvi) behels mededingende strategie die ontwikkeling van 'n formule wat bepaal hoe die onderneming gaan meeding, wat sy doelwitte gaan wees en watter beleid gevolg moet word ten einde te verseker dat hierdie doelwitte wel bereik word.

Die formulering van die mededingende strategie behels oorweging van die volgende 4 sleutelfaktore wat die perke plaas op wat die onderneming suksesvol sal kan bereik:

#### 2.4.1 Wat doen die onderneming nou?

Die huidige strategie moet geïdentifiseer word en daar moet aannames gemaak word oor die onderneming se huidige posisie, sy sterk en swak punte en sy posisie relatief tot die mededingers, en industrietendense moet getrek word vir die huidige strategie.

#### 2.4.2 Wat gebeur in die omgewing?

Eerstens moet 'n industrie-analise gedoen word van die belangrikste suksesfaktore en belangrike geleenthede en bedreigings in die industrie.

Tweedens moet 'n analise van die mededingers gemaak word. Daar moet bepaal word wat hulle huidige strategie is en wat hulle mededingende voordeel en sterk en swak punte is.

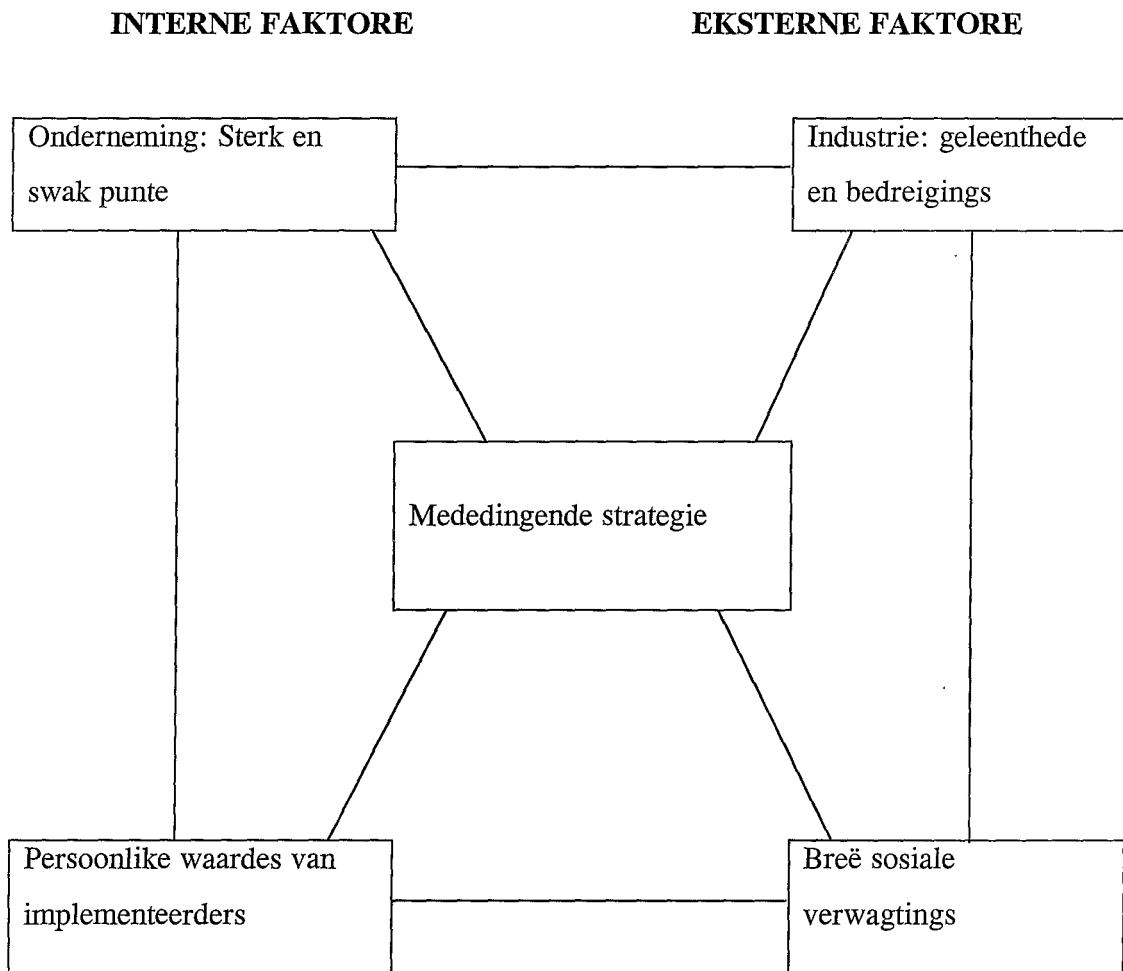
Derdens moet 'n sosiale analise gemaak word ten einde te bepaal watter regerings, sosiale en politieke faktore 'n rol speel.

Vierdens moet bepaal word wat die onderneming se sterk en swak punte is relatief tot huidige en toekomstige mededingers.

#### 2.4.3 Wat behoort die onderneming te doen?

Daar moet gemeet word hoe die aannames van die huidige strategie ooreenstem met die analise soos gedoen in punt 2.4.2 hierbo. Vervolgens moet bepaal word watter strategiese alternatiewe daar bestaan in die lig van die analise in punt 2.4.2, en laastens moet die regte strategie vir die onderneming gekies word sodat die geleenthede benut en die bedreigings die hoof gebied sal kan word.

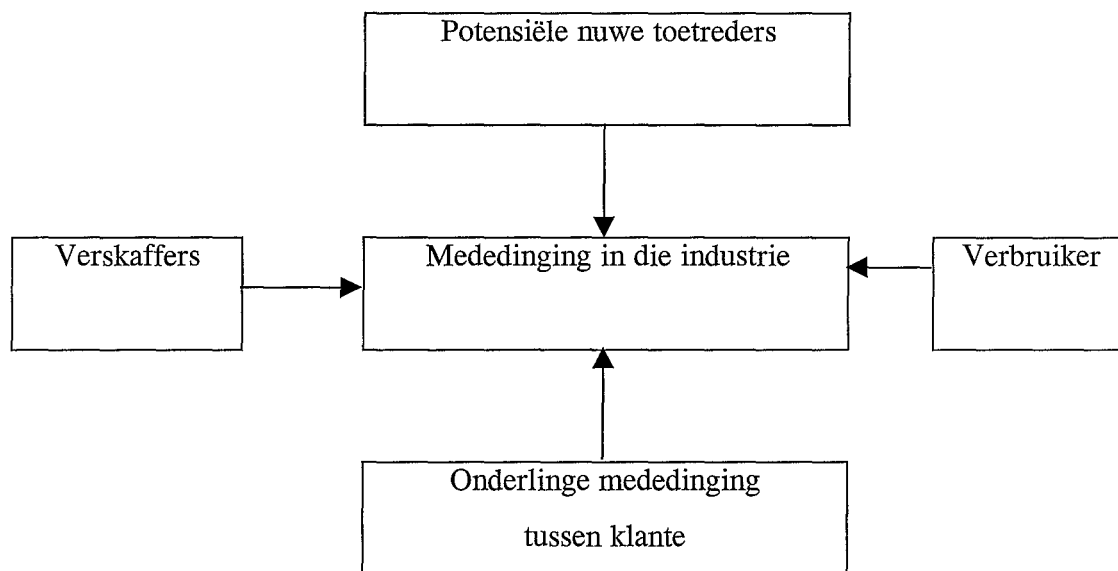
Figuur 2.1. MEDEDINGENDE STRATEGIE



Volgens Porter (1980:3) is die sleutelaspek van die onderneming se omgewing die industrie of industrieë waarin dit meeding. Die struktuur van die industrie het 'n sterk invloed op die vasstelling van die mededingende reëls van die spel, sowel as die strategieë tot die onderneming se beskikking.

Die doel van 'n mededingende strategie is om 'n posisie in die industrie te vind waar die onderneming homself die beste sal kan verdedig teen hierdie mededingende kragte, of dit tot sy voordeel sal kan beïnvloed. Die mate van mededinging binne die industrie hang af van vyf basiese mededingende kragte soos voorgestel in figuur 2.2.

**Figuur 2.2 MEDEDINGENDE KRAGTE IN DIE INDUSTRIE**



Een van hierdie kragte is die bedingingsmag van verbruikers of klante. Hierdie bedingingsmag moet in kombinasie met die ander genoemde kragte voortdurend gemoniteer en ondersoek word. Dit lig die kritieke sterk en swak punte van die onderneming uit, bepaal die posisie van die strategiese veranderinge wat die grootste impak mag hê en identifiseer geleenthede en bedreigings (Pearce & Robinson, 1991:88). Dit is belangrik om hierdie kragte te verstaan ten einde te bepaal waar die onderneming sal kan diversifiseer.

'n Belangrike komponent van die bedingingsmag van die klante is die diens wat hulle ontvang. Dit bied ook aan die onderneming die moontlikheid van diversifikasie op grond van uitstekende diens. Deur klantediens van hoogstaande gehalte te lewer, word daar aktief gebou aan 'n mededingende voordeel. Handhawing van hierdie voordeel beteken dat klantediens deurlopend aandag moet ontvang en aangepas moet word ten einde tred te hou met klante se veranderende voorkeure.

Volgens Porter se model is die grootste bedreiging in die spesialestaalindustrie nie so seer die toetrede van nuwe vervaardigers in Suid-Afrika nie, maar ingevoerde staal en ingevoerde halfverwerkte-en eindprodukte. Dit is 'n toenemende bedreiging vir die

industrie, aangesien vervaardigingsmetodes in Suid-Afrika tydens die sanksietydperk nie tred gehou het met die res van die wêreld nie. Dit veroorsaak nou dat die kostestrukture nie kan meeding met dié in die res van die wêreld nie.

Die hindernisse tot toetrede vir oorsese vervaardigers is relatief laag, aangesien die invoerheffing op ingevoerde onverwerkte staal volgens die doeantarietboek (Jacobsens, 1999) tans slegs 5% beloop en die heffing op sommige voltooide-en halfvoltooide produkte volgens dieselfde tariefboek 0%. Die bedingingsmag van die klante (kopers) word dus groter en die dienskomponent in bemarking steeds belangriker. Dit sal uiteraard in 'n klant se belang wees om staal plaaslik aan te koop as daar sterk klem gelê word op naverkoopsdiens.

Iskor vervaardig staal deur skrotyster te smelt. Met skrot as die belangrikste inset tot die vervaardigingsproses is die bedingingsmag van die verskaffers van skrotyster ook 'n belangrike komponent. Indien die prys van skrot styg, beïnvloed dit direk die koste van alle produkte wat vervaardig word.

Dit raak dus 'n bouse kringloop van druk om die insetkoste so laag moontlik te hou en die verkoopsprys so hoog as moontlik, met inagneming van pryse op die wêreldmark.

Klantediens is 'n leefwyse, of anders gestel, 'n bestuursfilosofie (Manning, 1991:172). Dit vorm 'n integrale deel van die onderneming se spelplan. Volgens Little (1995:1) wil klante aangehoor word. Daar is groot geleenthede vir kopers en verkopers om verhoudings te verbeter. Die volgende kan bereik word:

- ˆ Differensiasie tussen die onderneming en sy mededingers.
- ˆ Opbou van langtermynverhoudings.
- ˆ Vorming van voordelige verhoudings.
- ˆ Skepping van suksesse vir beide partye.

Daar sal vervolgens meer spesifiek gekyk word na verhoudingsbestuur.

## 2.5 VERHOUDINGSBESTUUR

Volgens Peppers en Rogers (1993:4-5) gaan ons in vandag se tye deur 'n tegnologiese diskontinuum van epiese proporsies. Die ou paradigma, 'n stelsel van massaproduksie, massamedia en massabemarking word vervang deur 'n totaal nuwe paradigma, 'n een-tot-een ekonomiese stelsel. Hierdie 1:1-toekoms word gekenmerk deur pasgemaakte produksie, individueel aanspreekbare media en 1:1-bemarking, dus 'n totale verandering in die spelreëls vir besigheid, kompetisie en groei. Die konsep "markaandeel" word vervang deur die konsep "aandeel van die klant se besigheid".

In 1:1-bemarking sal daar volgens Peppers en Rogers (1993:15) nie gepoog word om 'n enkele produk aan soveel klante as moontlik te lewer nie. In die nuwe stelsel sal daar gepoog word om aan 'n enkele klant soveel produkte as moontlik oor 'n lang tydperk en oor verskillende produklyne heen te verskaf. Dit beteken dus dat elke klant wat die onderneming se produk koop, meer van die produk koop, verkies om uitsluitlik die spesifieke produk of handelsmerk te koop en tevrede is om hierdie produk eerder as enige ander produk te gebruik as oplossing vir sy probleem. Wat hierdie 1:1-bemarking vir Iscor beteken is dat daar so nou met klant saamgewerk word en dat daar deur (onder andere) produkontwikkelings so 'n noue band ontwikkel dat die klant sy prosesse inrig rondom die produkte en diens wat hy van Iscor ontvang. 'n Aspek wat 'n groot rol speel in die vestiging van hierdie verhoudings is die toepassing van die beginsels van strategiese rekeningbestuur. Suksesvolle implementering van hierdie beginsels, waarvolgens 'n spesifieke persoon alle verantwoordelikheid vir 'n strategiese rekening aanvaar, is noodsaaklik.

Om die potensiaal van 1:1-bemarking te verstaan het Peppers en Rogers (1993:27) die volgende verskille tussen massabemarking en 1:1-bemarking geïdentifiseer:

Tabel 2.1 VERSKILLE TUSSEN MASSABEMARKING EN 1:1-BEMARKING

MASSABEMARKING	1:1-BEMARKING
1. Benodig produkbestuurders wat een produk op 'n keer aan soveel klante as moontlik verkoop.	1. Benodig rekeningbestuurders wat soveel produkte as moontlik aan een klant op 'n keer verkoop.
2. Probeer sy produkte differensieer.	2. Probeer sy klante differensieer.
3. Konsentreer op ekonomie van skaal.	3. Fokus op ekonomie van omvang.
4. Poog om 'n konstante stroom nuwe klante te kry.	4. Poog om 'n konstante stroom nuwe besigheid by huidige klante te kry.

Om die bogenoemde te kan bereik, sal ondernemings dus daarop moet konsentreer om unieke verhoudings met individule klante op te bou, die sogenaamde 1:1-verhouding. Die belangrikste element van die onderneming se 1:1-verhouding met sy klant is kommunikasie en terugvoer, met ander woorde: Wat wil die klante werklik hê? en meer spesifiek: Wat wil **hierdie** klant werklik hê?

In navorsing van 'n kommunikasiegebaseerde bemarkingsmodel vir die bestuur van verhoudings bevind Duncan en Moriarty (1998:1) dat die toenemende belangrikheid van kommunikasie in bemarking gedemonstreer word in die vermoë van kommunikasie om te differensieer tussen hierdie nuwe benaderings tot bemarking en die tradisionele benaderings.

Hulle voeg by dat ondernemings wat meer klantgefokus wil raak en daarop ingestel is om verhoudings met klante op te bou eerder fokus op kommunikasie as op oorreding, wat die tradisionele beskouing van bemarkingskommunikasie was. Volgens hulle is kommunikasie, nie oorreding nie, die basis waarop verhoudings met klante gebou word.

Produk- en dienskwaliteit moet egter nog steeds as uiters belangrik beskou word. In die 1:1-verhouding sal die druk vir produk- en dienskwaliteit direk en onweerstaanbaar deur individuele klante uitgeoefen word, met aandrang op produk- en dienskwaliteit volgens

sy eie behoeftes. Hierdie behoeftes sal noodwendig verskil van klant tot klant, en dit is waar die spesifieke verhouding met die klant 'n sterk rol speel.

Die aard van die verhouding met elk van die klante is dié van samewerking. In plaas van dat daar aan die klant “verkoop” word, loop die verskaffer hand aan hand met die klant ten einde die ontwikkeling van individuele produkte vir die spesifieke klant te verweselik.

Die konsep van verkope van soveel produkte as moontlik aan 'n enkele klant kan ook uitgedruk word in terme van verhoogde lojaliteit van die klante. Dit is ontwikkel uit die beginsel dat 80% van die onderneming se besigheid gegenereer word deur 20% van die klante. Verder is dit effektiewer en winsgewender om meer produkte aan minder klante te verkoop. Klantlojaliteitsprogramme word meer en meer gebruik om huidige klante te hou en nuwe besigheid te trek.

Hierdie benadering kan slegs volgehou word indien produkte op so 'n wyse gelewer word dat die klant “totaal tevrede” is met die volledige proses van sake doen met 'n verskaffer. “Totaal tevrede” klante glo tipies dat 'n onderneming hulle behoeftes deeglik verstaan en begryp. Die belangrikste vereiste in hierdie stadium van die verhouding met die klant is 'n uitstekende vermoë om te kan luister na die klant se terugvoer en dit te interpreteer.

Die volgende aspekte moet in samewerking met 'n lojaliteitsprogram aangespreek word:

- ˆ Vra die klant wat hy wil hê.  
Deur van die telefoon of posopnames gebruik te maak, of deur persoonlike gesprekke met klante te voer, kan bepaal word wat die klant presies wil hê. “Totaal tevrede” klante kry wat hulle wil hê, nie wat die onderneming dink hulle wil hê nie.
- ˆ Vra gereeld om terugvoer.  
Meet, rapporteer en reageer op 'n gereelde basis op die terugvoer van klante.
- ˆ Maak dit maklik om met jou onderneming besigheid te doen.

Prosesse en beleide moet ondersoek word, en stappe moet gedoen word wat klante sal aanmoedig om besigheid met die onderneming te doen.

Los probleme vinnig op.

Die meeste klante hou nie daarvan om te kla nie. Maak dit maklik vir hulle om te kla indien daar wel probleme is en los die probleem vinnig op.

Frontliniepersoneel speel 'n kritiese rol in klanttevredenheid.

Mense bou verhoudings met mense en nie met die onderneming nie. Daar moet verseker word dat die regte persone in hierdie kritiese poste aangestel is.

Die implementering van 1:1-verhoudingsbestuur is egter nie 'n taak wat sonder meer aangepak kan word nie. Volgens Peppers en Rogers (1999) is die twee algemeenste foute wat ondernemings maak by die implementering van 1:1-verhoudingsbestuur dat hulle eerstens die mate waarin elke faset van die onderneming betrokke moet wees onderskat, en tweedens dat hulle die hoeveelheid verandering wat nodig is om die proses te begin oorskot. Dit is belangrik dat die regte klante geïdentifiseer word, dat daar differensiasie tussen die klante is, dat daar interaksie met die klante is en dat die pakket vir hulle pasgemaak word.

Tevrede klante is die gevolg van 'n gesonde klanttevredenheidsfilosofie. Sentraal tot die effektiewe ontwikkeling van 'n lojaliteitsprogram is die vereiste dat die onderneming se klanttevredenheidsvlakke gemeet en bestuur word.

## **2.6 BEGINSELS VAN DIENSLEWERING**

Volgens Zemke *et al* (1989:13) is daar 'n verskil tussen die bestuur van dienslewering en die bestuur van 'n produksieproses.. Ten einde dienslewering effektief te bestuur, is dit belangrik om eerstens te let op die verskille tussen produkte en dienste.

### **2.6.1 Verskille tussen produkte en dienste**

Bush en Houston (1985:352) beskryf 'n produk as enigiets wat die vermoë het om die klant se behoefte te bevredig. Dit neem verskeie vorms aan, insluitend fisiese voorwerpe, 'n plek, 'n organisasie, 'n idee of 'n persoonlikheid.

Hierteenoor word 'n diens beskryf as 'n handeling uitgevoer deur 'n individu of organisasie tot voordeel van 'n ander individu of organisasie (Busch en Houston, 1985:850).

### **2.6.2 Beginsels van dienslewering**

Zemke et al (1989:29) het vyf spesifieke bedryfsbeginsels geïdentifiseer wat fundamenteel is vir die opbou en bestuur van uitsonderlike vlakke van klantediens.

#### **2.6.2.1 Beginsel no. 1**

##### Luister na, verstaan en reageer op klante

Daar is vier redes om na klante te luister. Die eerste is om die klant se "oomblik van waarheid" te verstaan en te weet wat die situasie uit die klant se oogpunt is. Die tweede is om te weet wat die nuutste markttendense en verwagtings is. Die derde is om onverwagte idees van die klant en sy klante te hoor, en die vierde dat effektiewe luister 'n waardevolle metode is om hom betrokke te kry by jou besigheid.

Luister na klante is egter net die helfte van die saak. Daar moet iets gedoen word met waarna geluister is. Daar behoort 'n duidelike beeld te wees van wat elke klant se oomblik van waarheid is wanneer dit kom by klantediens. Daar is drie faktore wat 'n rol speel in die klant se oordeel van die dienskwaliteit wat gelewer is:

die klant se standaard en nominale verwagtings,

- ˆ wat die klant in die verlede ervaar het tydens hierdie oomblik van waarheid en wat afbreuk gedoen het aan die dienskwaliteit, en
- ˆ wat in die verlede die dienskwaliteit versterk het.

### 2.6.2.2 Beginsel no. 2

#### Definieer uitnemende diens en vestig 'n klantediensstrategie

Deur effektief te luister na wat die klante sê, kan bepaal word wat hulle verwagtings en ondervindings van diens is. Dit word gebruik om 'n respons te lewer, naamlik 'n verstaanbare, verenigde idee van wat die onderneming poog om te doen om hom te differensieer en uniek te maak in die oë van die klant.

Hierdie definiëring van klantediens vorm die basis van die klantediensstrategie. Dit is meer as net 'n slagspreuk. Die doel daarvan is om die idee van uitstekende diens by elke persoon in die onderneming te vestig wanneer hulle dink aan of te doen het met 'n klant.

Volgens Zemke et al (1989:39) word 'n effektiewe diensstrategie gekenmerk deur vier eienskappe:

1. Dit is 'n beduidende uitspraak van voorneme wat
2. die onderneming duidelik onderskei van ander,
3. wat waarde het in die oë van die klant en
4. wat uitvoerbaar is deur die onderneming.

Die laaste eienskap dui die interne fokus van die onderneming aan. Dit is gebaseer op sekere organisatoriese waardes, klante se verwagting van produkte en diens, klante se verwagtings van die proses om met 'n onderneming besigheid te doen en 'n diepgaande

ondersoek van die onderneming se sterk en swak punte soos dit geleenthede en bedreigings in die mark raakloop.

'n Werkbare diensstrategie moet 'n visie en missie insluit wat deur die mense in die onderneming verstaan word en wat ondersteun word deur hulle konkrete aksies. Die optrede van werknemers op alle vlakke moet ooreenstemmet hierdie enkele visie van wat die onderneming poog om te bereik met die klante en hoe die klante die onderneming se prestasie beoordeel.

### **2.6.2.3 Beginsel no. 3**

#### Stel standaarde en meet prestasie

Uitstekende klantediens is slegs bereik indien die klant so sê, en die enigste werklike maatstaf van uitstekende diens is meting van klante se mees onlangse besigheid met die onderneming en die vlak van tevredenheid.

'n Verbintenis tot dienskwaliteit sonder 'n verbintenis tot standaarde en meting is van geen waarde nie. Slegs met klantgefokusde standaarde en klantgebaseerde meting van tevredenheid kan 'n dinamiese en diensstelsel wat op inligting gegrond is geskep en bestuur word. Hierdeur word verder verseker dat daar aangepas word by die veranderende behoeftes van die klante.

By die meting van dienskwaliteit moet daar verseker word dat inligting verkry word waarop daar werklik gereageer kan word. 'n Dienskwaliteitsmetingstelsel is so veel werd soos die aksies wat volg om te verbeter op die diens wat gelewer word.

Zemke et al (1989:55) noem die volgende as punte van belang in die skepping van 'n effektiewe metingstelsel:

1. Begin met die diensstrategie. Indien dit goed ontwerp is, sal dit 'n aantal meetbare beloftes bevat.

2. Meet gereeld, afhangend van die onderneming. Indien moontlik behoort daar maandeliks gemeet te word.
3. Vra klantgebaseerde vrae. Vra spesifiek na die klant se ondervinding en sy persepsie.
4. Vra regverdige vrae. Die vrae moet gefokus wees op aspekte wat hanteerbaar is vir die onderneming se werknemers.
5. .Versamel groep sowel as individuele data. Die data moet van hulp wees vir individue sowel as werksgroepe.
6. Meet jouself teen die mededingers in die industrie.
7. Kwantitatiewe sowel as kwalitatiewe data behoort versamel te word.
8. Maak die resultate sigbaar vir almal in die onderneming.
9. Verseker dat die resultate werknemervriendelik is, sodat almal dit in eenvoudige terme sal kan verstaan.
10. Verseker dat die resultate geloofwaardig is.
11. Verseker dat die resultate gebruik word.

Die uiteindelijke doel met meting is om inligting te versamel wat werknemers kan gebruik om hulle take te rig, sodat hulle 'n bydrae kan lewer tot die bereiking van die onderneming se klantediensstandaarde.

#### **2.6.2.4 Beginsel no. 4**

##### Keuse, opleiding en bemagtiging van werknemers om te werk vir die klant

Wat gebeur tussen die klant en die frontliniewerknemers maak of breek die oomblik van waarheid vir die klant. Die uiteindelijke sukses of mislukking van hierdie kritiese persoon-tot-persoontransaksies is 'n gevolg van die onderneming se sukses of onvermoë om goeie mense aan te stel, hulle deeglik op te lei en hulle te bestuur sodat hulle sal doen wat nodig is vir die klante.

By die keuse van die geskikte persoon vir die frontlinieposisies is dit noodsaaklik om te verseker dat nie net aan die tegniese vereistes van die posisie voldoen word nie, maar ook aan die mensaspekte. Daar moet genoeg tyd gegun word om so veel as kandidate as

moontlik te ondersoek. Daar moet ook verseker word dat die persone wat die onderhoude voer toegerus sal wees om te verseker dat die regte kandidate gekies word.

Mense in enige onderneming is 'n hulpbron wat ontwikkel en verwerk moet word om die werklike waarde daarvan te kan realiseer. Dit is 'n aanhoudende proses wat formele en inposopleiding, gerigte ondervinding, effektiewe toesighouding, prestasie-meting en organisasie-ondersteuning insluit.

Die volgende stap is die bemagtiging van die werknemers. Volgens Zemke et al (1989:66) behels dit aanmoediging en beloning van die werknemers vir die ekstra poging, verbeelding en inisiatief wat aan die dag gelê word. Dit sluit noodwendig ook verdraagsaamheid in wanneer goed bedoelde pogings misluk en foute in die proses begaan word.

Verder is dit vir die onderneming van belang om te let op die tevredenheid van die werknemers. Daar kan nie van 'n werknemer verwag word om goed te presteer en uitstekende diens aan die klante te lewer indien hy nie van die regte hulpmiddele en ondersteuning voorsien word nie.

#### **2.6.2.5 Beginsel no. 5**

##### Erken en beloon goeie prestasie

Erkenning en beloning moet 'n bevestiging van prestasie en 'n versterker van verbondenheid wees. Die feit dat werknemers finansiële voordeel kan trek uit bereiking van die gestelde diensdoelwitte kan as bruikbare hulpmiddel vir die voortdurende motivering van die werknemers dien. Die perspektief moet egter altyd behou word dat geld alleen nie 'n ware motiveerder van werknemers is nie. Dit is belangrik om te verseker dat alle vlakke in die onderneming wel by so 'n beleid van aansporing sal kan baat. Verhoogde produktiwiteit hang af van twee basiese faktore, naamlik motivering van die werknemers en beloning vir goeie werk gedoen.

Die beloning behoort ook nie slegs finansiëel te wees nie; daar kan van 'n kombinasie van geld, vakansies, koopbewyse en sielkundige belonings gebruik gemaak word, wat verder versterk kan word deur die viering van die bereiking van die doelwitte by (onder andere) prestige jaareindfunksies, waar openlik erkenning deur topbestuur gegee word aan persone wat op die gebied van dienslewering presteer het.

'n Strategie vir klantediens mag vereis dat daar groot veranderinge in die onderneming aangebring word - veranderinge wat deur die bestuur ondersteun moet word. Doeltreffende verandering kan nie plaasvind tensy almal in die onderneming sien en glo dat die bestuur betrokke is nie. As die bestuur belangstelling sou verloor in die program, raak die werknemers negatief en stel ook nie meer daarin belang nie.

## **2.7 DIE DIMENSIES VAN DIENSLEWERING**

Zeithamel et al. (1990:181-183) beskryf vyf onderskeibare dimensies van dienslewering (klantesorg):

### **2.7.1 Betroubaarheid**

Dit word omskryf as die vermoë van die onderneming om beloftes betroubaar en akkuraat na te kom. Wanneer die klant se bestelling op tyd gelever word, word betroubaarheid getoon.

### **2.7.2 Reaksievermoë**

Dit dui op die bereidwilligheid waarmee die personeel van 'n onderneming sy klante help met versoeke en die mate waarin die onderneming aan sy klante sê wanneer hy sekere dienste sal lewer of aan die versoeke sal kan voldoen.

### **2.7.3 Gerusstelling**

Dit is die mate waarin die personeel se optrede vertrouwe in klante weerspieël en die bevoegdheid van personeel om klante se vrae te beantwoord.

#### **2.7.4 Empatie**

Dit is die individuele aandag aan klante, die verstaan van klante se behoeftes en die mate waarin die onderneming die klante se belange op die hart dra.

#### **2.7.5 Tasbare dimensie**

Hierdie dimensie sluit die faktore in wat sigbaar en tasbaar in die onderneming is, soos die voorkoms van die geboue en toerusting, die fisiese fasiliteite en die personeel, asook materiaal wat met die onderneming se diens verband hou soos briefhoofde en beleidstukke.

Uit die bogenoemde kan daar duidelik gesien word dat die menslike aspek 'n baie belangrike rol speel in dienslewering. Dit het 'n baie noue skakeling met die konsep van verhoudingsbestuur soos bespreek in par 2.5 (p.19), waar die besigheid met 'n klant gebou word rondom die direkte 1:1-kontak tussen die personeel van die twee ondernemings.

### **2.8 SAMEVATTING**

Effektiewe klantediens is uiters noodsaaklik vir 'n onderneming om suksesvol te wees. In hierdie hoofstuk is daar gepoog om 'n teoreties gefundeerde oorsig van klantediens te gee. Dit is noodsaaklik om veral aandag te gee aan klante wat kla. Hulle moet ook met die nodige respek behandel word, want indien klante nie kla nie, sal hulle heel moontlik net na mededingers gaan sonder dat die onderneming dit eers weet, of dit eers ontdek wanneer dit te laat is.

In die volgende hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek uiteengesit. Die toepassing van verskillende elemente van klantediens is empiries ondersoek deur persoonlike onderhoude met rolspelers in die Suid-Afrikaanse spesialestaalbedryf te voer.

## **HOOFSTUK 3**

### **EMPIRIESE ONDERSOEK NA DIE STAND VAN KLANTEDIENS IN ISCOR SPESIALITEIT STALE SE WALSTAALAFDELING**

#### **3.1 INLEIDING**

In hierdie hoofstuk word die resultate van die empiriese ondersoek uiteengesit en kortliks bespreek.

Die doel van die empiriese ondersoek is om die stand van klantediens binne Iscor Spesialiteit Stale se walsstaalafdeling te ondersoek.

In die ondersoek is die “Servqual”-vraelys van Parasuraman et al. (1988:12-40) gebruik. Die vraelys bestaan uit vyf dimensies en is geskik om die algemene stand van klantediens in ‘n onderneming deur die meting van die verwagtinge en die persepsies van klante te toets.

#### **3.2 NAVORSINGSMETODIEK**

##### **3.2.1 VRAELYSOPNAME**

Daar is van vraelyste gebruik gemaak om die menings van klante van Iscor Spesialiteit Stale oor die kwaliteit van klantdiens wat hulle ontvang, te toets. Vraelyste is aan 35 klante gestuur wat uit die twee groepe soos bespreek in par 1.4.1 (p. 4) gekies is.

### 3.2.2 STEEKPROEF

Daar is vir die doel van die ondersoek gebruik gemaak van gestratifiseerde steekproefneming. Volgens Weiers (1984:119) is gestratifiseerde steekproefneming geskik waar die lede van elke stratum so eenders as moontlik is, maar steeds so veel as moontlik van die lede van die ander strata verskil.

Die twee strata is dié van handelaars, waarvan die koopgedrag dieselfde is en wat deur een been van die bemarkingsafdeling bedien word, en die sekondêre nywerheid, wat deur die ander been van die bemarkingsafdeling bedien word. Die klantebasis bestaan uit Afrikaans- en Engelssprekende persone. Van die 35 klante het 25 verkies om die vraelys in Engels te ontvang.

Die strata waarna verwys word is die volgende:

Kategorie 1: Handelaars

Kategorie 2: Sekondêre bedryf

Die verdeling van die respondente tussen die twee kategorieë word in tabel 3.1 uiteengesit.

Tabel 3.1 VRAELYS TE EN RESPONSKOERS

KATEGORIE	TOTALE AANTAL VRAELYS TE GESTUUR	TOTALE AANTAL VRAELYS TE TERUGONTVANG	RESPONSKOERS
Handelaars	10	8	80%
Sekondêre bedryf	25	18	72%
<b>TOTAAL</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>74%</b>

Die spesifieke 35 klante is gekies omdat hulle volgens die Top 100-lys (kyk par 1.7, p 7) verantwoordelik is vir 80% van die omset van elk van die kategorieë.

### **3.2.3 RESPONSKOERS**

Volgens Barker (1983:241) is die grootste tekortkoming van die posvraelys die lae responskoers vergeleke met die persoonlike en telefoononderhoude. Daarom is die vraelyste per hand aan die respondente gelewer en ook weer persoonlik ingesamel deur werknemers van Iscor.

Uit die totaal van 35 vraelyste wat uitgegee is, is 8 uit kategorie 1 terug ontvang en 18 uit kategorie 2. Tabel 3.1 toon ook die responskoers van die twee kategorieë. Die totale responskoers kom op 74% te staan.

By sommige van die respondente wat nie vraelyste teruggestuur het nie of geweier het om die vraelys te voltooi, is gevind dat die verkoops personeel hulle nie in die jongste tyd gereeld besoek het nie en dat die aflewering betroubaarheid by sommige van hulle ook nie op standaard is nie. Daar is vasgestel dat daar spesifieke redes was vir die swak aflewering betroubaarheid, en dat dit hoofsaaklik prosesgebonde was. Die redes vir die ongereelde besoeke het gedui op swak beplanning deur die betrokke verkoops personeel.

Daarbenewens is hierdie klante ook nie deur lede van die topbestuurspan besoek nie. In die lig van die belangrikheid van hierdie klante vir Iscor, is dit noodsaaklik dat gereelde besoeke deur die verkoops personeel, sowel as lede van die topbestuurspan, wel moet plaasvind.

Die meeste van die respondente was egter opgewonde oor die geleentheid om hulle opinie te kon lug oor aspekte van Iscor wat hul besigheid raak.

### 3.3 DIE SERVQUAL-MEETINSTRUMENT

#### 3.3.1 INLEIDING

Bylae A is 'n kopie van die vraelys wat gebruik is in hierdie ondersoek. Die vraelys bestaan uit 'n raamwerk van vrae wat verwagtinge en persepsies meet, en elkeen van hulle is in vyf klantediensdimensies uiteengesit. Die dimensies waardeur klantediens deur hierdie vraelys gemeet word is:

- Tasbaarheid
- Betroubaarheid
- Reaksievermoë
- Gerusstelling
- Empatie

Die genoemde vyf dimensies word elk deur 'n aantal vrae verteenwoordig. In die vraelys word die dimensies deur die vrae soos volg verteenwoordig:

- vrae 1 tot 4 meet tasbaarheid;
- vrae 5 tot 8 meet betroubaarheid;
- vrae 9 tot 12 meet reaksievermoë;
- vrae 13 tot 18 meet gerusstelling en
- vrae 19 tot 24 meet empatie.

#### 3.3.2 SAMESTELLING VAN DIE VRAELYS

Die Servqual-vraelys bestaan uit vier afdelings. Elkeen van die 24 vrae word in beide Afdeling A en Afdeling C van die vraelys getoets. Afdeling A stel die vraag so dat die respondent sy **algemene verwagtinge** ten opsigte van die bepaalde dimensie gee. Afdeling C gebruik dieselfde vraag, maar beskryf dit so dat die respondent sy persepsie van dieselfde dimensie ten opsigte van Iscor se **diens** gee. Die raamwerk

van die vrae kan aangepas word om die behoeftes van die bepaalde onderneming te pas.

Al die vrae word volgens 'n sewepuntskaal (1 - "beslis nee" en 7 - "beslis ja") beoordeel.

Die verskil tussen die verwagtinge en persepsies van die klante lei gewoonlik tot gapings, en dit is hierdie gapings wat deur die bestuur van die onderneming tot sy voordeel bestuur moet word.

Afdeling B bepaal klante se besliste mening oor die belangrikheid van die 5 dimensies. Die belangrikheid van die dimensies word met behulp van gewigte aangedui, en hierdie gewigte is in die verwerking van die vraelys gebruik om die belangrike dimensies se resultate te beswaar ten einde dit van die ander dimensies te onderskei. Die resultate wat in Tabel 3.2 weergegee word, weerspieël die geweegde resultate per dimensie.

Afdeling D bevat die inligting oor die respondente self en kan gebruik word om die data wat ingesamel is, te klassifiseer. 'n Demografiese profiel van respondente wat aan hierdie ondersoek deelgeneem het, is hiervolgens opgestel en word in par (g) p.39 uiteengesit.

Tabel 3.2      RESULTAAT VAN RESPONDENTE SE SIENINGS VAN  
KLANTEDIENS PER DIMENSIE

	Geweegde resultate		
	Sekondêre bedryf	Handelaars	Totaal
Tasbaarheid	-0,03	0,05	0,01
Betroubaarheid	-0,75	-0,34	-0,52
Reaksievermoë	-0,30	0,11	-0,07
Gerusstelling	-0,16	0,01	-0,06
Empatie	-0,26	0,02	-0,10

### **3.3.3 VERWERKING VAN DIE INLIGTING**

#### **3.3.3.1 DATAVERWERKINGSPROSEDURE**

Parasuraman *et al.* (1988:12-40) gee duidelike voorskrifte vir die sinvolle verwerking van die gegewens wat met die 24 verwagtingsvrae, die agt geweegde vrae en die 24 persepsievrae sinvol verwerk moet word. Die prosedure word vervolgens kortliks bespreek.

##### **(a) Gapingsanalise**

Die standaard van klantediens by 'n onderneming word beoordeel deur die verskil in die respondente se aanslag ten opsigte van die gepaarde verwagting-/persepsiestellings te bereken. Die standaard van klantediens (die stand van klanttevredenheid) word aangedui met 'n Servqual-telling:

Servqual-telling = persepsietelling minus verwagtingstelling

Die kwaliteit van die onderneming se diens ten opsigte van elk van die vyf dimensies kan dan bereken word deur die gemiddelde van al die respondente vir elke dimensie te bepaal.

##### **(b) Toepassing van Servqual-tellings**

Die inligting wat deur die bogenoemde ontledings verkry word kan gebruik word om tellings van dienslewering op verskillende vlakke van detail te bereken: vir elke gepaardgaande stelling van verwagting en persepsie, vir elke dimensie en gekombineerd oor alle dimensies.

Hierdeur kan die onderneming nie net sy algehele kwaliteit van diens bereken nie, maar kan hy ook die sleuteldimensies en -fasette binne hierdie dimensies bepaal waarop kwaliteitsverbeteringsaksies toegespits behoort te word.

**(c)     Stappe in die berekening van tellings**

Stap 1: Vir elke respondent word elke data-item in Afdeling A afgetrek van die ooreenstemmende item in Afdeling C. Daar word dus 24 berekeninge vir elke respondent gedoen. Die antwoorde wat verkry word verteenwoordig die Servqual-gaping vir elke vraag.

Stap 2: Elke respondent se antwoord wat in Stap 1 verkry is, word vir elke dimensie bymekaar getel en die som deur die aantal vrae in die dimensie gedeel. Hierdeur word 'n Servqual-telling vir elke dimensie verkry.

Stap 3: Die antwoorde wat in stap 2 verkry word, word bymekaargetel vir al die respondente en dan gedeel deur die aantal respondente. Hierdeur word 'n gemiddelde gaping per dimensie vir al die respondente verkry.

Stap 4: Vir elke respondent word die waardes wat in Stap 2 verkry is, vermenigvuldig met die waardes wat deur die respondente in Afdeling B van die vraelys vir elke dimensie aangedui is en dan deur 100 gedeel. Sodoende word 'n geweege Servqual-waarde per dimensie verkry.

Stap 5: Vir elke respondent word die geweege Servqual-waardes wat in Stap 4 verkry is vir al 5 dimensies bymekaargetel om 'n gekombineerde Servqual-waarde vir elke respondent te verkry.

Stap 6: Die waardes wat in Stap 5 verkry is, word dan bymekaargetel vir al die respondente en gedeel deur die aantal respondente. Sodoende word 'n enkele syfer verkry wat deur die algehele klantediensstelling die onderneming se vlak van klanttevredenheid aandui.

#### **(d) Verwagtinge van klante**

Elke klant wat met Iscor sake doen het bepaalde verwagtinge van die diens wat hy behoort te ontvang. Afdeling A van die vraelys (Bylae 1) toets hierdie verwagtinge.

#### **(e) Persepsies van klante**

Afdeling C van die vraelys (Bylae 1) bepaal die klante se persepsies van die diens wat hulle werklik by Iscor ontvang.

#### **(f) Gapings**

Navorsing gedoen deur Parasuraman et al. (1985) wys op 'n aantal gapings wat kan bestaan tussen die bestuur van 'n organisasie se persepsies van klantediens en die werklike diens wat gelewer word.. Hierdie gapings is struikelblokke in die pad van 'n poging om uitstekende klantediens te lewer.

#### **Gaping 1**

Dit is die gaping tussen die verwagting van klante en die bestuur se persepsie van klantediens.

#### **Gaping 2**

Dit is die gaping tussen die bestuur se persepsie en die riglyne wat deur die bestuur gestel word vir dienslewering aan klante. Die bestuur se persepsie is dus belangrik, aangesien hulle persepsie die klantediensriglyne bepaal. Indien die persepsie swak is, sal die riglyne ook swak wees.

### **Gaping 3**

Dit is die gaping tussen die riglyne vir dienslewering en die werklike diens wat gelewer word. Die riglyne word selde nagekom, hoofsaaklik as gevolg van die onwilligheid of onvermoë van personeel om aan die voorskrifte te voldoen.

### **Gaping 4**

Die gaping tussen dienslewering en eksterne kommunikasie ontstaan wanneer beloftes nie nagekom word nie.

### **Gaping 5**

Dit is die gaping tussen die klante se diensverwagting en die diens wat hulle werklik ontvang. Hierdie gaping hang af van die grootte van die eerste vier gapings.

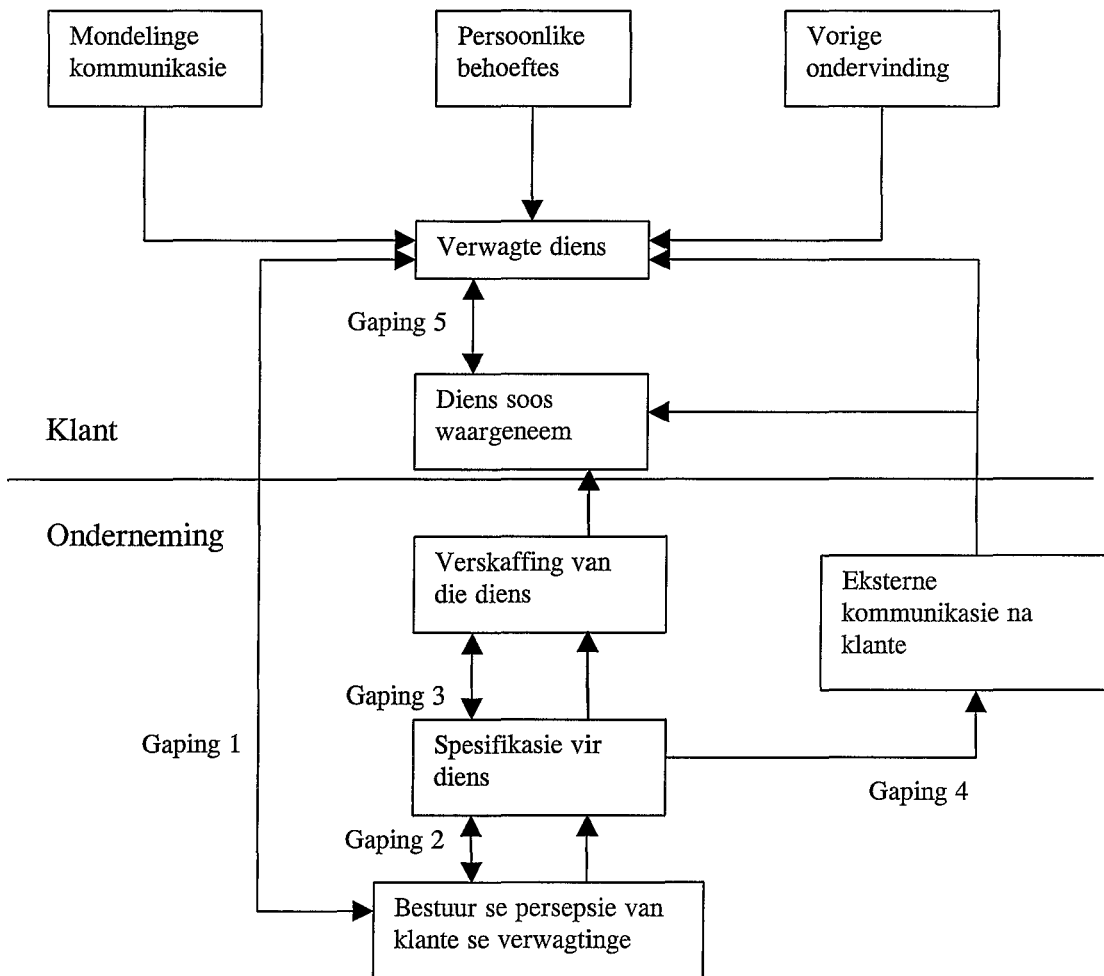
Die vraelys van Parasuraman et al. (1988:12-40) wat in hierdie studie gebruik is, meet die grootte van Gaping 5. Kennisname van die ander vier gapings is ook belangrik, omdat dit die bestuur van Iscor 'n aanduiding gee van die oorsprong van klantediensprobleme.

Figuur 3.1 (p. 39) gee die “organisasie”-deel van die gapings. Oor die eerste vier het die onderneming self beheer. Die vyfde gaping weerspieël die persepsie van die klant oor die onderneming se klantedienspoging.

#### **(g) Demografiese profiel van respondente**

Die 26 respondente wie se menings in die verwerkte data ingesluit is, is verteenwoordigend van Iscor se belangrikste groep klante. Vervolgens word 'n profiel met demografiese inligting oor die groep gegee.

**Figuur 3.1** Konseptuele model van klantediens

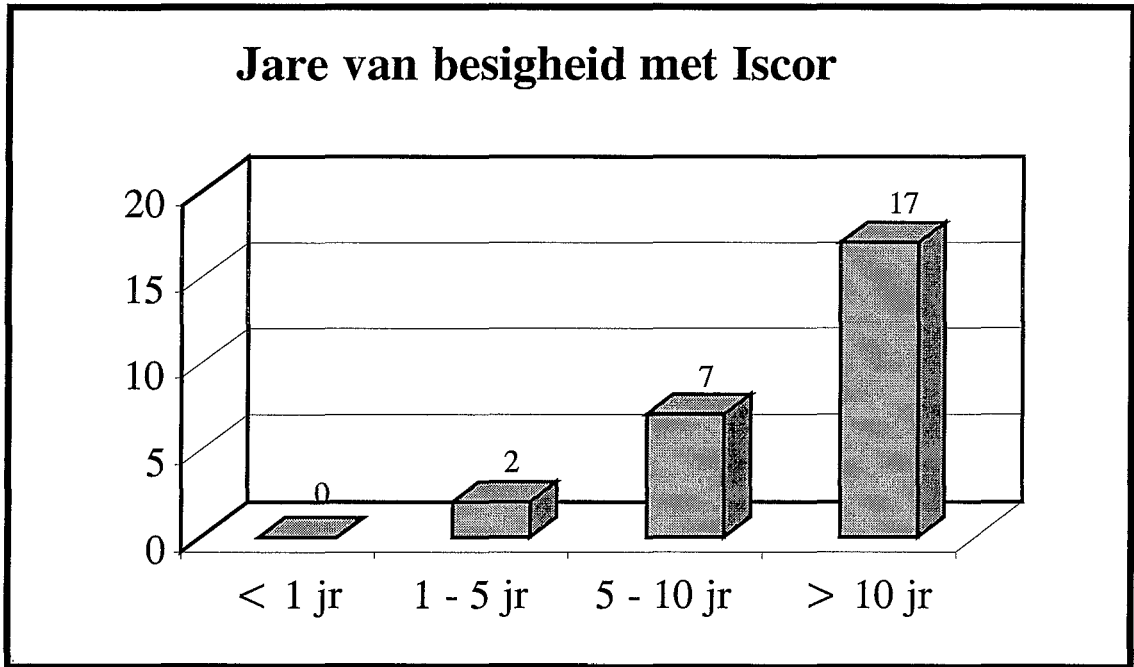


**Jare van sake doen met Iscor**

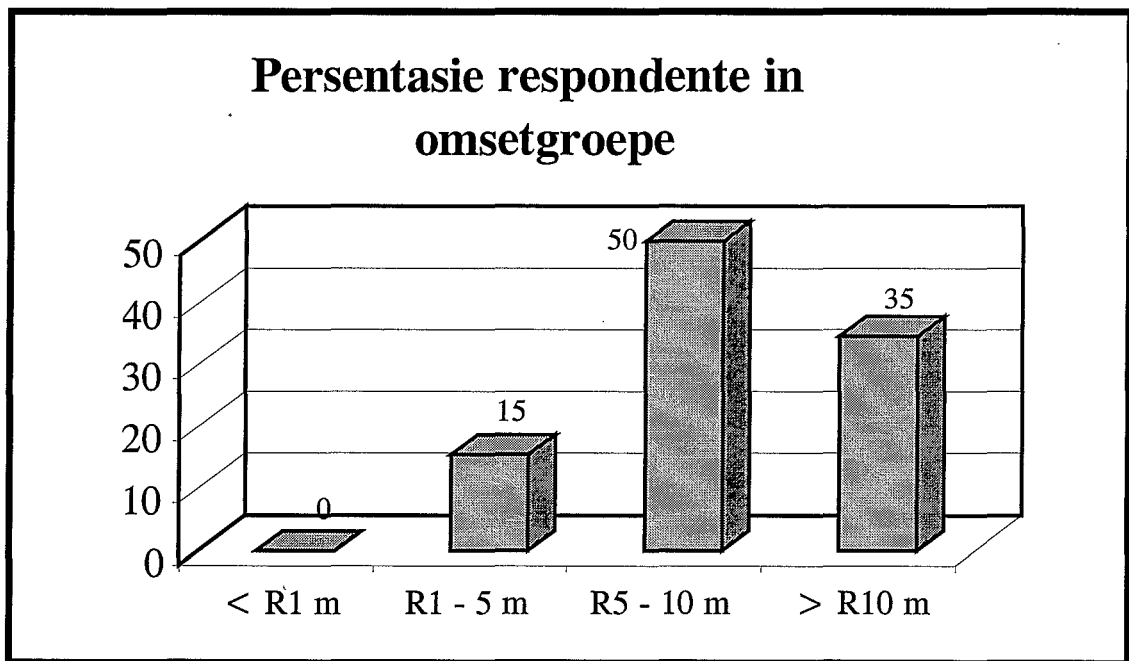
Die aantal jare wat die verskillende klante reeds met Iscor sake doen, word in Figuur 3.2 (p. 40) voorgestel. Almal doen reeds vir meer as 5 jaar sake met Iscor, die meeste meer as 10 jaar, en het dus voldoende ondervinding van klantediens by Iscor om 'n betroubare mening daaroor te kan uitspreek.

Inligting oor die duur van die sakeverhouding word deur Iscor in die bemerkingspoging gebruik. Positiewe langtermynverhoudinge is uiters belangrik vir Iscor en word hoog op prys gestel.

Figuur 3.2



Figuur 3.3



## Omsetgroepe

Al die respondente se omset is meer as R 5m per jaar. Figuur 3.3 gee 'n duidelike uitbeelding van die verspreiding. Hierdie inligting word reeds deur Iscor in die bemarkingspoging gebruik.

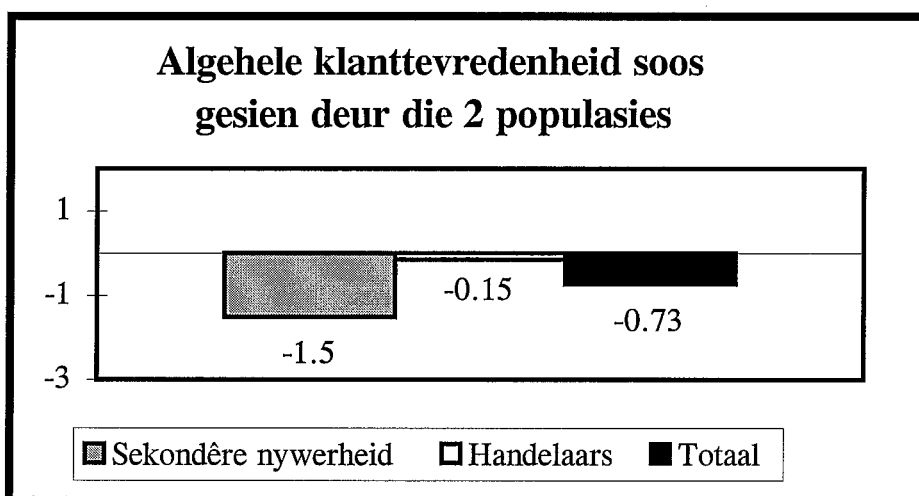
### (h) Aanbieding van die resultate

#### 1. Algehele klanttevredenheid

Die twee kategorieë respondente se algehele tevredenheid met Iscor se diens verskil betekenisvol van mekaar. Uit die aard van die verskillende redes vir die twee kategorieë se aankope, is dit duidelik dat dat die meer kommersiële klante die diens as meer aanvaarbaar beskryf.

Vir die sekondêre bedryf, waar groter tegniese ondersteuning en betydse lewerings noodsaaklik is, word die diens as swakker ervaar. Die syfer van  $-1,5$  gee rede tot kommer en dui aan dat optrede noodsaaklik is. Figuur 3.4 gee 'n uiteensetting van die twee groepe se vlakke van algehele klanttevredenheid.

Figuur 3.4



Die syfers in die diagram verteenwoordig in albei gevalle die betrokke populasie se algehele indruk van klantediens by Iscor. Dit is die gesamentlike syfer wat al die respondente, al die verwagtinge en persepsies sowel as die dimensies en hulle gewigte in ag neem.

Figuur 3.4 (p. 41) toon ook aan dat albei groepe respondente van mening is dat Iscor se klantediens nie aan hul standarde voldoen nie. 'n Nulsyfer sou aantoon dat daar geen gaping tussen die diens wat hulle verwag en die diens wat hulle ontvang bestaan nie, en 'n positiewe syfer dat hulle diens ontvang wat beter is wat hulle verwag.

Die sekondêre nywerheid het 'n klanttevredenheid van -1,5 aangedui. Daar bestaan dus 'n negatiewe gaping (gaping 5) van 1,5 tussen die verwagtinge wat die klante ten opsigte van diens het en hulle persepsie van die diens wat hulle werklik ontvang.

## **2. Ontleding per dimensie**

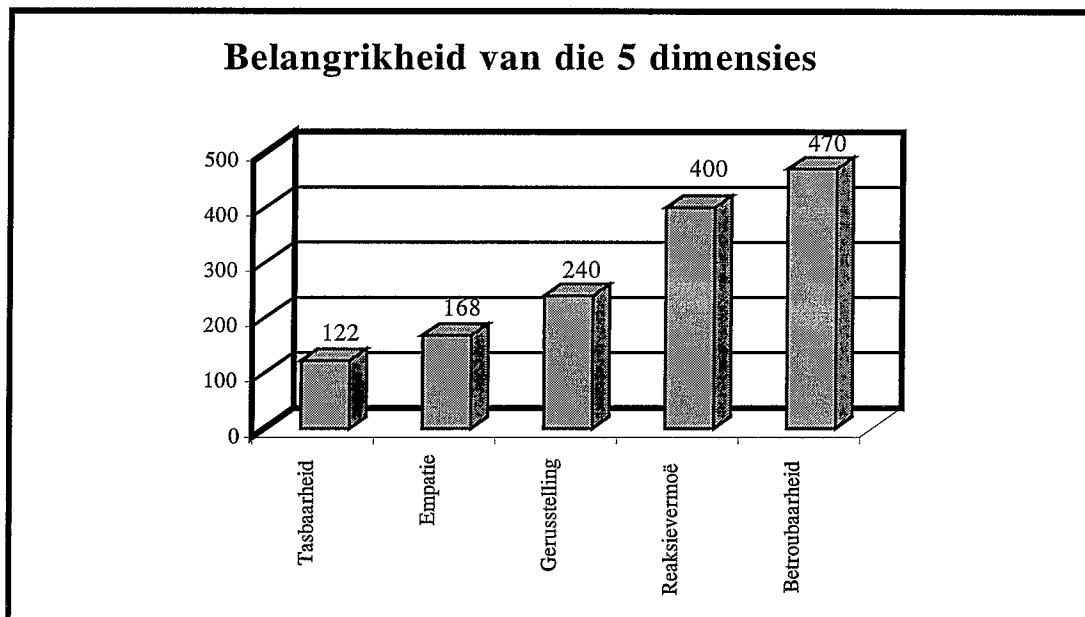
Die inligting van die vyf dimensies is gebruik om die gemiddelde per dimensie te bereken. Die resultate word aangetoon in Tabel 3.2 (p. 34). Tasbaarheid is die enigste dimensie waar die telling positief was. Die klantediens by die ander dimensies is dus swakker as wat die respondente verwag.

Die respondente het ook hulle voorkeure ten opsigte van die verskillende dimensies aangedui deur die gebruik van gewigte. Die volgorde van plasing asook die totale gewig wat aan elke dimensie toegeken is, word in figuur 3.5 (p. 43) uiteengesit.

### **Klantverwagtinge per dimensie**

Iscor Spesialiteit Stale se klante het "betroubaarheid" as die belangrikste klantediensdimensie aangetoon, terwyl "tasbaarheid" as die mins belangrike uitgewys is. Faktore soos die uitvoering van ondersteuningsdienste en die oplossing van probleme is vir die klante van Iscor Spesialiteit Stale belangriker as die aantreklikheid van die geboue of die voorkoms van die personeel.

**Figuur 3.5**



### **Klanttevredenheid per dimensie**

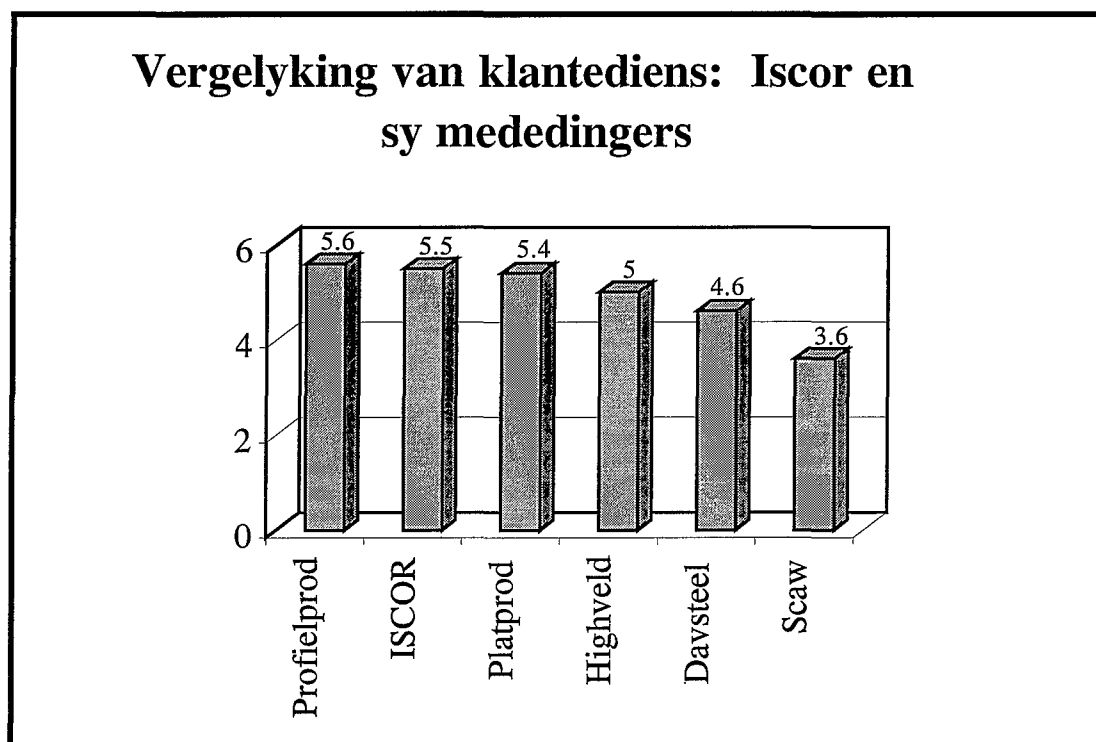
Iscor Spesialiteit Stale presteer die beste ten opsigte van die “tasbare” dimensie. Die toerusting, fasiliteite en personeel is faktore waarmee die klante geen probleme ondervind nie, en hier word hul verwagting dus oortref.

Die dimensie waar Iscor die swakste presteer is “betroubaarheid” . Dit is die geval by beide die sekondêre nywerheid en die handelaars, soos tabel 3.2 (p. 35) toon. Dit is dus in die belangrikste dimensie waar die prestasie die swakste is.

### **Klantediens tydens probleemoplossing**

Van die 26 respondente het 19 aangedui dat hulle nie onlangs ‘n probleem met diens ondervind het nie. Van die sewe wat wel probleme ondervind het, het vyf aangedui dat hulle wel tevrede was met die manier waarop die probleem opgelos is.

Figuur 3.6



Die vrae oor die oplossing van probleme was nie gerig op enige departement in Iscor nie, en die respondente kon enige van die diensdepartemente in gedagte gehad het.

#### Vergelyking van die klantediens by Iscor en sy mededingers

Die respondente het aangetoon dat die algemene dienslewering van Iscor gelykwaardig is aan of beter is as dié van die ander vervaardigers. Figuur 3.6 dui aan dat die respondente Iscor met 'n gemiddelde punt van 5,5 tweede geplaas het, teenoor die eerste plek van Profielprodukte met 5,6.

In vergelyking met die ander groot vervaardiger van spesialiteitstaal, Scaw, het die klanttevredenheid beter vertoon, en hierdie persepsie behoort deur Iscor in die bemerkingspoging gebruik te word. Die laagste telling was 3,6.

### 3.4 Samevatting

Vyf en dertig vraelyste is uitgestuur, waarvan ses en twintig terug ontvang en ontleed is.. Die respons van 74% is baie positief en albei die marksegmente is goed verteenwoordig. Die reaksie van die belangrikste klante is getoets.

Die vraelys meet die gaping wat bestaan tussen die verwagting ten opsigte van diens en die persepsie van werklike diens wat ontvang word. Die totale gaping is aangetoon as -1.5. Die respondente se persepsie is dus dat die diens swakker is as die diens wat hulle verlang.

Die vyf dimensies waarin die vrae in die vraelys uiteengesit is, is die volgende:

tasbaarheid

betroubaarheid

reaksievermoë

gerusstelling

empatie

Tasbaarheid is die enigste dimensie waarin daar positiewe vlakke van dienslewering waargeneem is. Die respondente het egter hierdie dimensie as die mins belangrike beskou.

Betroubaarheid is uitgewys as die belangrikste dimensie. Dit is die dimensie waarin die dienslewering as die swakste uitgewys is.

In die volgende hoofstuk sal daar aanbevelings gedoen word ten opsigte van 'n model vir die verbetering van die klantediens by Iscor .

## HOOFSTUK 4

### **‘N VOORGESTELDE MODEL VIR DIE VERBETERING VAN KLANTEDIENS BY ISCOR SPESIALITEIT STALE**

#### **4.1 INLEIDING**

Die formulering van ‘n model vir die verbetering van klantediens behels ‘n ondersoek na die huidige stand van die onderneming se klantediens. Dit is gedoen aan die hand van die Servqual-model (Parasuraman *et al.*, 1988:12-40) in Hoofstuk 3.

In hierdie hoofstuk sal die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings eers bespreek word. Tesame met die literatuurstudie soos in Hoofstuk 2 uiteengesit en die resultate van die empiriese navorsing, sal daar tweedens gepoog word om ‘n model te beskryf wat as basis kan dien vir ‘n klantediensprogram vir Iscor.

Die ondersoek het betroubaarheid as die grootse leemte uitgewys, gevolg deur reaksievermoë, gerusstelling, empatie en laastens tasbaarheid. Die rede vir hierdie bevinding lê in laat lewering oor die afgelope jaar en die onbuigzaamheid van die produksieaanlegte.

#### **4.2 BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

##### **4.2.1 Klanttevredenheid**

Die algehele klanttevredenheid met Iscor is deur die klante aangedui as -0.73. Daar bestaan dus ‘n negatiewe gaping (gaping 5) ten opsigte van die diens wat hulle verwag om te ontvang en dié wat hulle werklik ontvang. Hierdie bevinding sal vervolgens bespreek word en moonlike redes sal aangespreek word.

Ten opsigte van die verskillende dimensies is die volgende bevind:

Die dimensie wat as die belangrikste beskou word deur die klante is betroubaarheid. Dit is egter uitgewys as die dimensie met die swakste prestasie, met 'n negatiewe waarde van -0.52. Uit die gegewens in tabel 3.2 (p.34) en figuur 3.5 (p.43) is dit duidelik in watter volgorde die vyf dimensies aandag moet ontvang ten opsigte van die verbetering van diens:

1. Betroubaarheid
2. Reaksievermoë
3. Gerusstelling
4. Empatie
5. Tasbaarheid

Volgens die 5-gaping model van Zeithaml et al. (1990:46) het tekortkominge in klantediens hulle oorsprong binne die onderneming self. Die sleutel tot die verkleining van die vyfde gaping lê daarin om gapings 1 tot 4 uit te skakel en uitgeskakel te hou.

### **Gaping 1**

Dit is die gaping tussen die verwagting van die klante en die persepsie van bestuur. Dit is belangrik vir die bestuur om daarop te let dat die verwagtinge van klante mag verskil ten opsigte van die diens wat gelewer word. Wat vir een klant of groep klante belangrik is mag dalk nie belangrik wees vir die ander nie. Om te verstaan wat deur klante vereis word in terme van diens is krities noodsaaklik vir die lewering van kwaliteit diens. Indien hierdie vereistes van klante nie deur die onderneming nagekom kan word nie, kan die klant verloor word aan verskaffers wat wel hierdie diens kan lewer of bereid is om dit te lewer.

Die volgende moontlike redes vir hierdie gaping word deur Parasuraman et al. (1985: 41-50) gegee:

- ˆ die tekortkoming van marknavorsingsorientasie,
- ˆ 'n tekort aan opwaartse kommunikasie in die onderneming en
- ˆ die feit dat daar dalk te veel vlakke van bestuur in die onderneming is.

## Gaping 2

Dit is die gaping tussen die persepsie van die bestuur en die spesifikasies vir dienslewering aan klante. Die bestuur moet die vermoë hê om die persepsie wat hulle van die klant se behoefte het, om te skakel in opdragte en spesifikasies vir klantediens (Pitt, 1992(b):239). Die bestuur van Iscor moet verseker dat regdeur die onderneming, in alle departemente, alle werkwyses daarop afgestem is om kwaliteit diens aan alle klante volgens hulle behoeftes te lewer.

Redes vir die ontstaan van hierdie gaping word deur Parasuraman et al (1985: 41-50) gegee as:

- ˆ 'n gebrek aan bestuursverbintenis tot klantediens,
- ˆ klantediens gedefinieer vanuit die onderneming se oogpunt in plaas van uit die oogpunt van die klant,
- ˆ onvoldoende standardisasie van take en swak gedefinieerde doelstellings in die onderneming, en
- ˆ 'n persepsie in die onderneming dat die gestelde standaarde nie bereikbaar is nie.

## Gaping 3

Dit is die gaping tussen die spesifikasies vir dienslewering en die werklike diens wat gelewer word. Dit is belangrik vir die bestuur van Iscor om hierdie gaping aan te spreek deur betrokkenheid op die grondvlak, waar die normale daaglikse skakeling met klante plaasvind. Volgens Pitt (1992(b):239) is dit die gaping wat die maklikste geïdentifiseer, reggestel en bestuur kan word. Hoë klantediensstandaarde moet ondersteun word deur programme, hulpmiddels en aansporingsmaatreëls wat werknemers aanspoor om goeie diens te lewer.

Moontlike redes vir hierdie gaping kan die volgende wees:

- ˆ Waargenome dubbelsinnigheid by die werknemer ten opsigte van sy rol in die onderneming met betrekking tot klantediens.
- ˆ Swak terugvoering ten opsigte van die meting van prestasie teen gestelde standaarde.
- ˆ Werknemers wat nie pas in die posisies waar hulle geplaas is nie.
- ˆ Konflik tussen kwaliteit en kwantiteit van werk gelewer, veral waar die klem deesdae sterk gelê word op kwantiteit.
- ˆ Swak toesighouding.
- ˆ Delegering van verantwoordelikheid en nie van gesag nie.
- ˆ Swak spanwerk.

#### **Gaping 4**

Dit is die gaping tussen dienslewering en eksterne kommunikasie, en ontstaan gewoonlik wanneer beloftes nie nagekom word nie. Te min kommunikasie met klante is 'n belangrike bydraende faktor tot hierdie probleem en kan ook lei tot verkeerde persepsies van die diens wat klante verwag. Die bestuur moet verseker dat daar gereelde en korrekte kommunikasie met klante is en dat hierdie kommunikasie nie lei tot verkeerde verwagtinge by klante nie.

Redes vir die ontstaan van hierdie gaping word deur Parasuraman et al (1985: 41-50) gegee as:

- ˆ onvoldoende horisontale kommunikasie in die onderneming en
- ˆ die neiging om te veel te belowe en dan minder te lewer.

Die ondersoek na klantediens by Iscor het nie gapings 1 tot 4 getoets nie. Die werking van die Servqual- model, soos bespreek in hoofstuk 3, sit nie die rol van gapings 1 tot 4 uiteen nie. Aangesien die oorsaak van die negatiewe gaping wat in die ondersoek geïdentifiseer is by een of meer van gapings 1 tot 4 lê, is dit dus nie uit die ondersoek duidelik waar die oorsprong van die swakker as verwagte diens is nie; maar dit is wel duidelik dat dit 'n proses is wat deur kundige bestuur reggestel kan word.

## Aanbeveling

Die aanbeveling vir die verbetering van klantediens is dat 'n klantediensprogram vir Iscor opgestel moet word.

Albrecht en Zemke (1985:64) definieer 'n diensstrategie as 'n onderskeidende formule vir die lewering van diens. Dit is gekoppel aan 'n gekose voordeelaanname wat van waarde is vir die klant en wat 'n effektiewe mededingende posisie vestig.

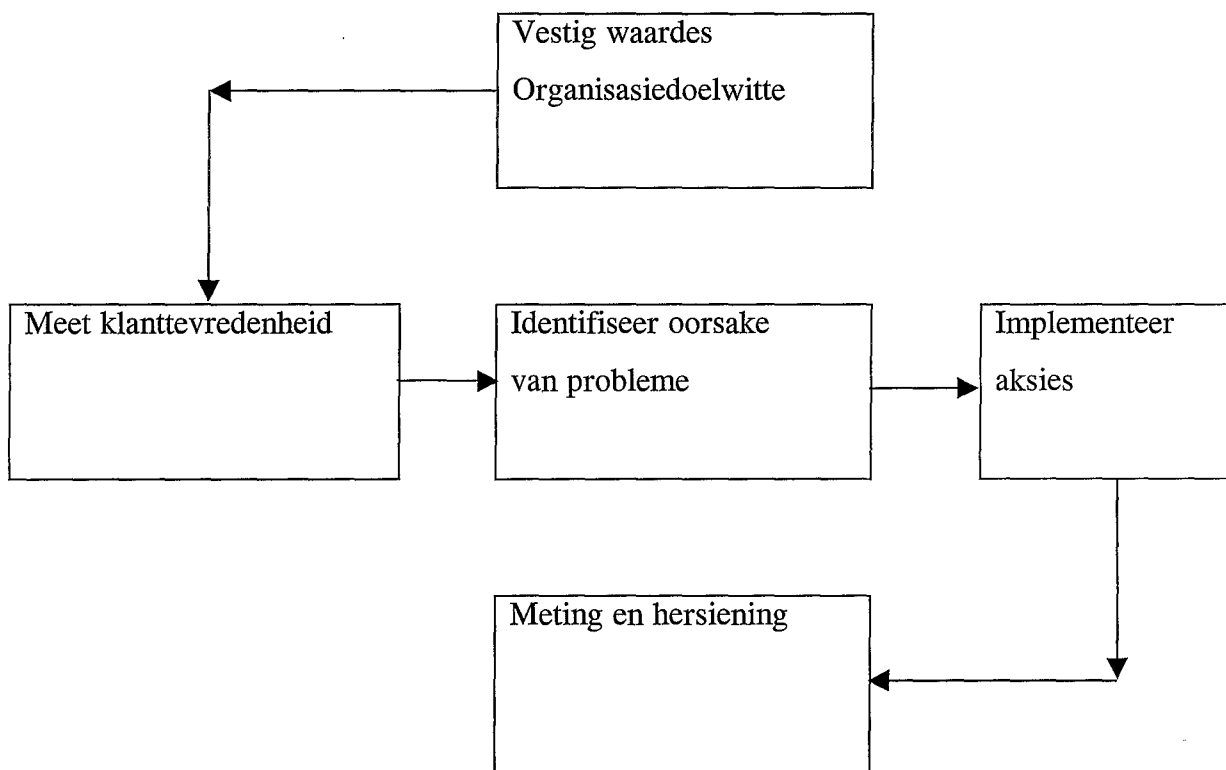
Volgens Blem (1995:68) behoort diens anders as die vervaardigde produk bestuur te word. Deur die opstelling van 'n diensstrategie gradeer die onderneming diens op van 'n roetine aksie tot 'n bestuurbare strategie.

Daar behoort dus 'n deurlopende proses van dienslewering aan die gang gesit te word wat op drie bene staan:

1. Moniteer klante se persepsie van die diens wat hulle ontvang.
2. Identifiseer die oorsake van tekorte in klantediens.
3. Doen stappe om die tekortkominge uit die weg te ruim en die kwaliteit van diens te verbeter.

Figuur 4.1 (p.51) gee 'n uitsetting van 'n model waarvolgens 'n klantediensprogram toegepas kan word.

**Figuur 4.1** Model waarvolgens 'n klantediensprogram toegepas kan word



## 1. Meet klanttevredenheid

### 1.1 Meet doelmatig

Daar moet eerstens noukeurig aandag gegee word aan die meting van klanttevredenheid. Dit sal vir Iscor aandui by watter van die 4 gapings die werklike probleme voorkom. Dit dui in 'n mate Iscor se huidige posisie in die mark aan. Die Servqual-model, in volledige of gewysigde vorm, word aanbeveel. Dit kan gebruik word om inligting binne spesifieke afdelings te bekom.

### 1.2 Meet deeglik

Daar word aanbeveel dat vrae wat standaard en kwantifiseerbaar is gebruik word. Dieselfde vrae moet elke keer gevra word om te verseker dat die verandering ten

opsigte van klantediens effektief gemoniteer kan word. Daar moet gepoog word om soveel as moontlik van die klante te betrek, al word die meting in verskillende marksektore of onder personeel intern gedoen.

### **1.3 Moniteer die tendens van klanttevredenheid**

Gegewe die omvang van die meting van klanttevredenheid word aanbeveel dat die klanttevredenheid ten minste elke ses maande basis gemeet word. Dit sal verseker dat daar betyds regstellend opgetree sal word en die eksterne bedreigings die hoof gebied kan word.. Dit sal ook verseker dat die klante Iscor onder druk sal hou met die oog op die meting, aangesien hulle ook uiteindelik sal baat vind by die verbeterde diens.

## **2. Identifiseer die oorsake van tekortkominge in klantediens**

Die tweede been van die model vereis dat die oorsake van klantedienstekortkominge geïdentifiseer word sodat regstellende stappe gedoen kan word.

Dit kan gedoen word deur die interne werking van die organisasie aan te spreek, met ander woorde die gapings wat ontstaan en ten tweede om te konsentreer op die verwagtinge en persepsies van die klante, naamlik die dimensies.

### **2.1 Gapings**

Die doel met die gapingsanalise is om vas te stel waar in die onderneming se struktuur en funksionering die oorsaak van klantedienstekortkominge geleë is. Sodra die gaping en die oorsaak daarvan bekend is, kan effektiewe regstellende aksie geneem word.

### **2.2 Dimensies**

Dit is belangrik dat klante op 'n deurlopende basis die geleentheid kry om hul mening uit te spreek oor Iscor se diensprestasie ten opsigte van die dimensies.

### **4.3 IMPLEMENTERING VAN AKSIES OM KLANTEDIENS TE VERBETER**

Nadat die oorsake van klantedienstekortkominge geïdentifiseer is, kan die aksies ter verbetering van die klantediens aandag kry.

Manning (1991:275) stel dit dat 'n volledige diagnose nodig is voordat daar met die verandering kan begin. Soos bespreek in Hoofstuk 2, moet eerstens bepaal word waar die onderneming nou is, tweedens waarheen die onderneming wil gaan en derdens hoe die onderneming daar gaan uitkom. Die implementering van die volgende aksies word voorgestel:

#### **4.3.1 Leiding van die proses deur topbestuur**

Volgens Manning (1991:313) is hierdie aspek die een wat in die meeste ondernemings in die pad van die bereiking van klantediensdoelwitte staan. Geen verandering sal plaasvind indien die topbestuur nie bemarkingsgeorieerd is nie. Iscor se topbestuur moet aanvaar dat alle funksionele areas in die onderneming, naamlik produksie, aankope, finansies en personeel, in diens van die klante staan. Topbestuur moet ook deur hul persoonlike optrede toon dat die klante belangrik is, en as belangrikste bate beskou moet word.

Verder moet Iscor se topbestuur besef dat indien die onderneming in die rigting van die klante gestuur word, hulle self ook in daardie rigting moet beweeg. Hulle moet lei van die voerpunt. Hierdie toewyding moet nie by entoesiasme eindig nie, maar moet in sigbare aksies omgesit word.

#### **4.3.2 Die ondernemingstrategie**

Beide die strategie en die manier waarop dit geskep en implementeer word kan 'n positiewe of negatiewe impak op klantediens hê. In die vasstelling van die ondernemingstrategie moet Iscor se bestuur verseker dat die klante een van die aanspreekbare sake is. Soos met enige strategie sal fokus op die verkeerde aspekte die

strategie laat faal. Dit is belangrik dat die visie, missie, doelstellings, waardes en aksieplanne met die oog op klanttevredenheid opgestel word. Gekoppel aan die bepaalde strategie is noodwendig ook die styl wat gebruik sal word in die uitvoering van die strategie.

### **4.3.3 Fisiese fasiliteite**

Volgens Manning (1991:439) word die klante se persepsies van die onderneming beïnvloed deur die eerste besoek aan die perseel. Hy beweer dat wat hulle sien, net so belangrik is as hoe hulle behandel word. Eerste indrukke is blywende indrukke. Daar moet verseker word dat die Iscorperseel altyd in goeie orde is. Die personeel moet die regte toerusting hê en dit moet in 'n goeie toestand wees. Hierdie aspek gaan hand aan hand met die korporatiewe beeld van die onderneming en die kommunikasie na buite.

Hoewel die meeste klante die tasbare dimensie as die mins belangrike dimensie beskou, is dit steeds belangrik dat daar goeie huishouding binne Iscor moet wees – deels ter wille van die personeel se selfrespek.

### **4.3.4 Personeel**

#### **4.3.4.1 Die personeelinligtingstelsel**

Daar moet verseker word dat die personeel voldoende inligting ontvang en dat die inligting korrek is. Iscor se personeelafdeling moet verseker dat personeel te alle tye op hoogte is van wat binne die onderneming gebeur, asook van gebeure buite die onderneming wat van 'n invloed het op die omgewing waarbinne die onderneming homself bevind. Hierdie inligting moet tydig en in 'n maklik verstaanbare vorm beskikbaar gestel word deur die groepinligtingstelsel.

#### **4.3.4.2 Opleiding**

Lash (1989:69) beklemtoon dat alle opleiding tot klanttevredenheid moet lei. Kessler (1996:202) meld dat baie ondernemings slegs die insette van werknemers vra wanneer

dit kom by opleiding, maar sy stel voor dat daar aan die klante gevra word watter tipe opleiding hulle sal wil sien dat die werknemers moet ontvang.

In die geval van Iscor is dit belangrik dat die tegniese indiensopleiding voortgesit word, terwyl die opleiding ter bevordering van klantediens moet fokus op die ontwikkeling van persoonsvaardighede.

Volgens Manning (1991:342) is opleiding 'n steeds noodsaakliker hulpmiddel by die implementering van strategie. Verandering in 'n onderneming vind plaas wanneer mense nuwe vaardighede leer en daarmee saam hulle gedrag verander. Iscor se opleiding moet meer relevant wees en gefokus word op aspekte soos produk- en dienskwaliteit, produktiwiteit, probleemoplossing, spanwerk, kreatiwiteit en kostebeheer. Hierdie is alles aspekte wat, soos bespreek in hoofstuk 2, aandag sal kry indien klante op die basis van verhoudingsbestuur bestuur word. Daarbenewens behoort Iscor binne die volgende 6 maande oor te skakel na die beginsel van sleutelrekeningbestuur.

Die onderwerpe wat eerste deur die opleiding aangespreek moet word, is die dimensies wat deur die respondente in die vraelysopname as probleemgebiede uitgewys is. Die plek in die onderneming waar die probleem aangespreek moet word, sal afhang van die probleem wat as die oorsaak van die klantediensgapings geïdentifiseer is.

#### **4.3.4.3 Taakbeskrywings en prestasie-evaluasie**

Taakbeskrywings fokus op die aktiwiteite eerder as die resultate van die taak. By Iscor moet alle taakbeskrywings aangepas word ten einde te verseker dat die gewenste resultaat in terme van klantediens gestel word.

Tesame met die taakbeskrywings moet die prestasiebeoordeling aangepas word. Werknemers moet hierdie evaluasie aanvaar as 'n werkbare middel vir die meting van hul prestasie. Dit moet duidelik uitspel wat die resultaat van alle aktiwiteite van die werknemers moet wees.

Die vergoedingstelsel moet aangepas word om goeie klantediens aan te moedig en te beloon. Peters (1988:101) beweer dat sodra personeel gemeet word, daar 'n vennootskap met hulle gesluit word wat prestasie ten opsigte van klantediens beloon. Personeel wat nie in die boonste 25% van 'n skaal van meting presteer nie, moet finansiëel gepenaliseer word.

Ten opsigte van aansporingsprogramme stel Manning (1991:348) die volgende 10 goue reëls voor, wat deur die bestuur van Iscor in 'n aansporingstelsel ten opsigte van klantediens ingesluit behoort te word:

1. Vergoed werknemers vir die regte dinge.
2. Begin op 'n klein skaal.
3. Stel spesifieke, meetbare doelwitte.
4. Om vergoeding betekenisvol te maak, moet dit onmiddelik geskied.
5. Maak die vergoeding toepaslik.
6. Vergoed elkeen wat 'n bydrae gemaak het.
7. Kondig die program aan en kommunikeer die resultate hard en duidelik.
8. Vier alle goeie prestasies met die nodige opgewondenheid.
9. Indien die vergoeding nie verdien is nie, moenie dit gee nie.
10. Dink op die langer termyn.

#### **4.3.4.4 Werwing en keuring**

Goeie klantediens begin by die mense wat in die onderneming aangestel word. Iscor moet seker wees dat wanneer aanstellings gemaak word, die persone geskik is en sal inpas by die klantediensstrategie van die onderneming.

#### **4.3.4.5 Beskikbaarstelling van fondse**

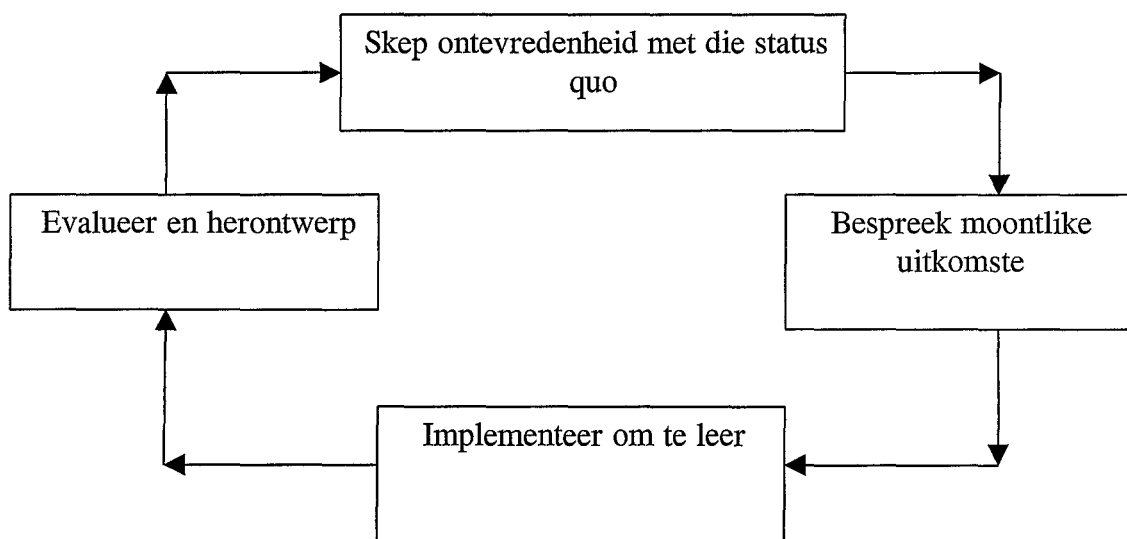
Enige veranderingsproses kos geld, en dit is topbestuur se verantwoordelikheid om te verseker dat voldoende fondse vir die totstandkoming van 'n klantedienskultuur begroot word.

#### 4.4 HERSIENING VAN DIE AKSIEPLANNE

'n Aaneenlopende proses moet in werking gestel word om die klanttevredenheid in Iscor te meet en te verbeter. Volgens Zeithaml et al., 1990:47 verteenwoordig so 'n proses 'n model vir verandering om uitvoering te gee aan die aksie om klanttevredenheid te meet en te verhoog.

Die bogenoemde model kan in samewerking met Manning se model vir verandering (1991:355), soos voorgestel in figuur 4.2, gebruik word om die nodige verandering in Iscor te verseker. Volgens die model moet daar ontevredenheid geskep word met die huidige situasie, waarna daar oor sekere uitkomstebat gevoer word en 'n besluit oor die beste alternatiewe geneem word. Hierdie alternatiewe word dan geïmplementeer en daarna geëvalueer en herskep totdat die optimale oplossing gevind is.

Figuur 4.2 Model van verandering



#### **4.5. SAMEVATTING**

Die bevinding van die navorsing is dat die betroubaarheidsdimensie na die mening van die Iscor se klante die belangrikste dimensie is. Dit is egter juis hierdie dimensie waarin Iscor se prestasie die swakste was. Dit toon hoe noodsaaklik dit is om na die klantediens te kyk en met erns op te tree.

Die belangrikste aanbevelings wat in hierdie hoofstuk beskryf is, is dat daar 'n doelgerigte program vir die verbetering van klantediens opgestel moet word. Die program bestaan uit drie dele, naamlik die meting van die klanttevredenheid, die identifisering van die oorsake van hierdie klantediensgebreke en stappe om die klantediens te verbeter.

Indien daar met ywer gewerk en die aanbevelings van hierdie studiestuk geïmplementeer word, sal Iscor se klante positief daarop reageer en kan die sukses wat reeds behaal is voortgesit word.

## BRONNELYS

ALBRECHT, K. & BRADFORD, L.J. 1990. The Service Advantage. How to Identify and Fulfill Customer Needs. Dow Jones Irwin. Homewood, Illinois.

BARKER, R. 1983. Marketing Research: Text with cases. Reston, Virginia: Prentice-Hall Company.

BLEM, N. 1995. Service Please South Africa. Juta & Co.

BUSH, P.S & HOUSTON M.J. 1985. Marketing Strategic Foundations. Richard D. Irwin, Inc.

CHEALES, P. 1994. I Was Your Customer. A Survival Kit For World-Class Customer Care. Sandton: William Waterman and Media House Publications.

CLUTTERBUCK, D., CLARK, G. & ARMISTEAD, C. 1993. Inspired Customer Service – Strategies for Service Quality. London: Kogan Page Ltd.

CRAVENS, D.W. 1994. Strategic Marketing. International Student Edition. USA: Irwin. 811p

GIFFEN, J. 1997. Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it. 1 ed, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

HANAN, M. & KARP, P. 1989. How To Maximise, Measure and Market Your Company's Ultimate Product. New York, NY: Amacom.

IISI : Crude Steel Archives. 1999. (Beskikbaar op Internet:)  
[http://www.worldsteel.org/cs\\_monthly/latest\\_table.html](http://www.worldsteel.org/cs_monthly/latest_table.html)

JACOBSON N.K. 1999. Jacobsons Harmonized Customs and Excise Tariff Book. Customs and Excise Act No. 91 of 1964 as Amended To Date. Pretoria. Jacobsons Publishers (Pty) Ltd.

KESSLER, S. 1996. Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going For The Gold. Milwaukee, WIS. ASQC Quality Press.

KOTLER, P. 1996. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

KOTLER, P & ARMSTRONG, G. 1996. Principles of Marketing. Seventh Edition. Prentice -Hall International, Inc.

LASH, L.M. 1989. The Complete Guide to Customer Service. New York: Wiley.

LITTLE, WA. 1995. Shared Expectations: Sustaining Customer Relationships. Portland, OR: Productivity Press.

MANNING, A.D. 1991. World Class: Strategies for Winning With Your Customer. 2<sup>nd</sup> Edition. Cape Town : Juta & Co, Ltd.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., & BERRY, L.L., 1988. Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of retailing.

PETERS, T.J. 1988. Thriving on Chaos: Handbook For a Management Revolution. New York, N.Y: Knopf.

PEARCE, J.A & ROBINSON, R.B. 1991. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. Fourth Edition. Boston: Irwin.

PEPPERS, D & ROGERS, M. 1993. The one to one future. Building relationships one customer at a time. New York, N.Y. Doubleday Dell Publishing Group Inc.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. 1999. Four steps to implementing 1 to 1. (Beskikbaar op Internet:) <http://www.1to1.com/tools/fundamentals/fourp.html>

PITT, L.F. 1992(b). Service Quality: Strategic Significance, Measurement and Management. In: PITT, L.F., BROMFIELD, D. & NEL, D. 1992. SA Marketing: Cases for Decision Makers. Cape Town: Juta & Co, Ltd. P.233-245.

PORTER, M.J. 1990. Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. Financial Analysts Journal, 25 -28 Jul.

PRETORIUS, M.C. 1990. Customer Service: Cornerstone of Modern Business Logistics. University of Pretoria. 143p.

PROCTOR, T. 1996. Marketing Management: Integrated Theory and Practice. International Thomson Business Press. London

TURPIN, D. 1994. Beyond Product Excellence. People Dynamics Vol 12 (10).

WEIERS, RM. 1984. Marketing Research. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

WOODRUFF, R.B., & GARDIAL, S.F. 1996. Know your customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction. Oxford: Blackwell.

ZEMKE, R. & SCHAAF, D. 1989. The Service Edge: 101 companies that profit from customer care. New York, NY: Plume Books.

ZEMKE, R. 1995. Service Recovery: Fixing Broken Customers. Portland, OR: Productivity Press.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A BERRY, L.L. 1990. Delivering Quality Service. New York. Free Press.

BYLAE A

## AFDELING A

### KLANTEDIENS VERWAGTINGE

**Aanwysings:** Gebaseer op u ondervinding as 'n klant van staal vervaardigers, dink asseblief 'n die tipe vervaardiger wat na u mening uitmuntende klantediens sal lewer. Dink dus aan die tipe vervaardiger waar u graag besigheid sal wil doen. Dui dan in die onderstaande vrae aan in welke mate hierdie vervaardiger oor die aanduidende eienskappe beskik. Indien u van mening is dat 'n bepaalde eienskap hoegenaamd nie noodsaaklik vir uitmuntende klantediens is nie, omkring dan nr. 1. Indien u meen dat 'n eienskap absoluut noodsaaklik vir 'n vervaardiger met uitmuntende klantediens is, omkring dan nr. 7. Indien u gevoel minder sterk is, omkring dan enige waarde tussenin. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie, al waarin ons geïnteresseerd is, is u werklike gevoel rakende 'n vervaardiger wat uitmuntende klantesorg sal lewer.

#### Reageer asseblief op alle stellings

1. Uitmuntende staalvervaardigers het moderne toerusting (bv. Rekenaarstelsels).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Die fisiese fasiliteite by uitmuntende staal vervaardigers is sigbaar aantreklik.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Werknemers van uitmuntende staalvervaardigers moet 'n netjiese voorkoms hê.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Materiaal wat met die vervaardiger se diens verband hou (advertensies, briefhoofde, beleidstukke, fakture, kwotasies) sal sprekend wees van 'n uitmuntende onderneming.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Wanneer 'n klant 'n probleem het, sal uitmuntende vervaardigers begeerte openbaar om die probleem op te los.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Uitmuntende vervaardigers voer ondersteuningsdienste die eerste keer korrek uit.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Uitmuntende vervaardigers sal hul dienste op die tyd lewer wat hulle beloof het om te doen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Uitmuntende vervaardigers sal altyd foutvrye dokumentasie uitgee.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Werknemers van uitmuntende vervaardigers salaan klante presies sê wanneer bepaalde aspekte rondom sy bestelling (uitvoer van bestellings) sal plaasvind.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Werknemers van uitmuntende vervaardigers behoort onmiddellike aandag aan klante te gee (spoedige beantwoording van telefoniese navrae, reël van afspraak op kort kennisgewing).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Werknemers van uitmuntende vervaardigers moet altyd bereid wees om 'n klant te help.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Werknemers in uitmuntende vervaardigers mag nooit te besig wees om op klante se versoeke te reageer nie.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Die houding van werknemers in uitmuntende vervaardigers behoort vertroue in klante te weerspieël.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Klante sal veilig voel om met uitmuntende vervaardigers sake te doen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Personeel in uitmuntende vervaardigers moet altyd beleefd teenoor klante wees.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Uitmuntende vervaardigers moet geloofwaardige diensverskaffende ondernemings wees (betroubaar, eerlik, goeie reputasie).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Personeel by uitmuntende vervaardigers moet oor die nodige kennis beskik om klante se vrae te beantwoord.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Uitmuntende vervaardigers moet beskikbaar vir klante wees (toegang tot bestuur, bereikbaar per telefoon).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Uitmuntende vervaardigers sal aan klante individuele aandag gee.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Uitmuntende vervaardigers moet toeganklik virklante wees.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Uitmuntende vervaardigers moet klante ingelig hou en na hulle luister (gehoor gee aan idees, marktendense).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. Uitmuntende vervaardigers se personeel moet aan klante persoonlike aandag gee (erkenning vir spesiale poging, ondersteuning gedurende krisis).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. Uitmuntende vervaardigers sal die klant se beste belange op die hart dra (opbou van langtermyn verhoudinge).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Personeel van uitmuntende vervaardigers sal die spesifieke behoeftes van klante verstaan.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

## AFDELING B

### DIE BELANGRIKHEID VAN KLANTEDIENS - AANWYSERS

Hieronder volg vyf aanwysers wat kenmerkend is van staalvervaardigers en die dienste wat hulle verskaf. Ons wil graag weet hoe belangrik elk van hierdie aanwysers vir u is wanneer u die kwaliteit van diens wat 'n vervaardiger lewer, beoordeel. Verdeel asseblief 'n totaal van eenhonderd punte tussen die vyf aanwysers na gelang van die belangrikheid van elk van die vyf aanwysers onderling vir u - hoe belangriker 'n bepaalde aanwyser vir u is, hoe meer punte moet u daaraan toedeel.

Maak asseblief seker dat die punte wat u aan die vyf aanwysers toedeel, optel na 100.

1. Die voorkoms van die vervaardiger se fisiese fasiliteite, toerusting, personeel en kommunikasiemateriaal soos omsendskrywes. \_\_\_\_\_ punte
2. Die vervaardiger se vermoë om sy taak betroubaar en akkuraat uit te voer. \_\_\_\_\_ punte
3. Die vervaardiger se bereidwilligheid om klante te help en spoedige diens te lewer. \_\_\_\_\_ punte
4. Die kennis en hoflikheid van die vervaardiger se diensleweringpersoneel en hulle vermoë om klante se vertroue te wen. \_\_\_\_\_ punte
5. Die persoonlike en noulettende aandag wat die vervaardiger aan sy klante gee. \_\_\_\_\_ punte

**Totale punte toegeken      100      punte**

- A. Watter enkele aanwyser onder bogenoemde vyf is die **belangrikste** na u mening? (Gee die nommer). \_\_\_\_\_
- B. Watter aanwyser is die **tweede belangrikste** vir u? \_\_\_\_\_
- C. Watter enkele aanwyser is die **minste belangrik**? \_\_\_\_\_

## AFDELING C

### PERSEPSIES OOR GEHALTE DIENS

**Aanwysings:** Die volgende groep stellings hou verband met u gevoel oor die staalvervaardigers met wie u die meeste sake doen. Vir elke stelling, dui asseblief aan tot welke mate die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, oor die eienskap wat beskryf word, beskik. U moet enige van die nommers omkring om sodoende aan te dui hoe sterk u gevoel oor die bepaalde eienskap is. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie - al waarin ons geïnteresseerd is, is 'n nommer wat die beste aandui wat u gevoel is oor die vervaardiger waarmee u die meeste sake doen.

#### Reageer asseblief op alle stellings

1. Die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, het moderne toerusting (rekenaarstelsels).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Die fisiese fasiliteite van die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, is sigbaar aantreklik.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Die werknemers van die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, is netjies in hulle voorkoms.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, se geassosieerde materiaal (briefhoofde, beleid, fakture) is visueel aantreklik.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, toon opregte belangstelling wanneer u 'n probleem het.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, voer ondersteuningsdienste die eerste keer korrek uit.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, lewer sy dienste op die tyd waarop ooreengekom is.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Foutvrye dokumentasie is 'n kenmerk van die vervaardiger waarmee u meestal sake doen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. U vervaardiger stel u in kennis van wanneer 'n afspraak nagekom of 'n diens gelewer sal word.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Die personeel in die vervaardiger met wie u die meeste sake doen, lewer vinnige diens (spoedige beantwoording van telefoniese navrae, afsprake op kort kennisgewing).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Personeel in die vervaardiger is altyd gewillig om te help.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Personeel in die vervaardiger met wie u meestal sake doen is nooit te besig om 'n versoek toe te staan nie.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Die benadering van personeel by die vervaardiger skep 'n gevoel van vertroue by u.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. U voel veilig in transaksies met die vervaardiger.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Personeel van die vervaardiger waar u meeste sake doen, is altyd hoflik teenoor u.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Die vervaardiger met wie u die meeste sake doen het geloofwaardigheid as verskaffer van diens (betroubaar, eerlik, goeie naam).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Personeel by die vervaardiger het voldoende kennis om u navrae te beantwoord.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. U vervaardiger se deur staan oop (maklike toegang tot bestuur).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. U vervaardiger gee aan u individuele aandag (gereelde kontak, aanleer van u spesifieke behoeftes).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. U vervaardiger is bereikbaar (lokaliteit van hoofkantoor).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Die vervaardiger waarmee u meestal sake doen luister na u en hou u ingelig.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. Die vervaardiger waarmee u meestal sake doen het personeel wat aan u persoonlike aandag gee.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. Die vervaardiger waarmee u meestal sake doen dra u belange op die hart (bou 'n langtermyn verhouding).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Personeel van die vervaardiger verstaan u spesifieke behoeftes (erken u as 'n belangrike klant, toon begrip vir u finansiële doelwitte).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

## AFDELING D

### DATA VIR KLASSIFISERING

Voltooi asseblief die volgende deur die korrekte blokkie af te merk.

A. In watter hoedanigheid voltooi u hierdie vraelys?

Eienaar

Direkteur

Bestuurder

Ander

B. Hou asb afdeling C van hierdie vraelys in gedagte en skryf net die naam van die Staalvervaardiger met wie u die meeste sake doen:

---

C. Hoe lank doen u reeds sake met hierdie Staalvervaardiger?

Minder as een jaar \_\_\_\_\_

Een tot vyf jaar \_\_\_\_\_

Vyf tot tien jaar \_\_\_\_\_

Tien tot twintig jaar \_\_\_\_\_

D. In watter kategorie val u jaarlikse omset met hierdie maatskappy?

Minder as R1000 000 \_\_\_\_\_

R1000 000 tot R5000 000 \_\_\_\_\_

R5000 000 tot R10 000 000 \_\_\_\_\_

Meer as R10 000 000 \_\_\_\_\_

E. Doen u sake met meer as een Staalvervaardiger?

Ja \_\_\_\_\_

Nee \_\_\_\_\_

F. Met watter van die volgende vervaardigers doen u sake?

(U mag meer as een afmerk).

Scaw Metals	_____
Highveld Steel	_____
Dav Steel	_____
Iscor Profielprodukte	_____
Iscor Platprodukte	_____
Invoere	_____

G. Is daar 'n beduidende verskil tussen die diens wat u by verskillende besigheidseenhede van dieselfde vervaardiger kry?

Ja	_____
Nee	_____

H. Het u onlangs 'n probleem met die diens soos wat in die vraelys beskryf is, ondervind?

Ja	_____
Nee	_____

I. Indien u op die antwoord hierbo "ja" geantwoord het, is die probleem vinnig genoeg opgelos?

Ja	_____
Nee	_____

J. Sal u hierdie Staalvervaardiger vir ander aanbeveel?

Ja	_____
Nee	_____

K. Het u gedurende die afgelope twaalf maande die Staalvervaardiger waar u die meeste sake doen, vir 'n ander verruil?

Ja	_____
Nee	_____

L. Sal u asseblief so vriendelik wees om aan ons 'n aanduiding te gee van die algehele kwaliteit van diens wat deur die verskillende vervaardigers gelewer word? Omkring die toepaslike punt op die skaal wat verskaf word.

Scaw Metals	1	2	3	4	5	6	7
Highveld Steel	1	2	3	4	5	6	7
Dav Steel	1	2	3	4	5	6	7
Iscor Profielprodukte	1	2	3	4	5	6	7
Iscor Platprodukte	1	2	3	4	5	6	7
Invoere	1	2	3	4	5	6	7