

BEMARKING IN 'N INFLASIONISTIESE MARKEKONOMIE*



Professor G.H.G. Lucas Dept.
Bedryfsekonomie Universiteit
van Suid-Afrika.

*"I've cut out cigarettes, starches, sweets,
Late night hours and boozy treats.
How did I do it? What force prevailed?
Inflation succeeded where willpower failed".*

Robert Fuoss
Wall Street Journal
July 15, 1975.

According to expectations the inflation rate for 1977 will remain in double figures. At the moment a recession prevails and the South African marketing environment in which business enterprise operates has changed dramatically. In this article Professor Lucas points out that the time has now arrived for a creative demarketing strategy. Management's responsibility is not directed solely at the blind expansion of the sales volume and/or market share without considering the relative profitability. Its task is more precisely, to regulate the nature and scope of demand in such a way as to coincide with its own potential, to satisfy consumer and societal expectations and to ensure its survival and profitability at the same time.

1. BEMARKING EN DIE BEMARKINGSKONSEP

Eng beskou, omvat bemarking al daardie sake-aktiwiteite wat deur die onderneming uitgevoer word om die eindproduk van die stadium van vervaardiging na die stadium van verbruik te laat beweeg. Volgens hierdie enge beskouing is bemarking reeds so oud soos die handel self. In sy moderne betekenis en wyere siening behels bemarking meer: dit span nie slegs 'n brug tussen vervaardiger en verbruiker nie, maar span die brug tussen verbruikersatisfaksie en ondernemingsbeleid. Gesien uit hierdie wyere dimensie beheer bemarking vanweë sy kardinale posisie in die sake-onderneming, bv. 'n vervaardiger, dikwels die bemarkingsaktiwiteite en dikwels selfs die produksie-aktiwiteite van ander ondernemings in die handel, wat geïntegreer is by die kanaal waarlangs die goedere op pad na die verbruiker beweeg.

Ofskoon bemarking en die bemarkingskonsep duidelik verwant is omdat 'n bepaalde denkwyse 'n bepaalde handelwyse voorveronderstel, is die bemarkingskonsep in wese 'n sakefilosofie (oftewel 'n bestuursfilosofie) teenoor bemarking ('n stel sake-aktiwiteite) wat daaraan uitvoering moet gee.¹

Oor 'n tydperk van ongeveer 20 jaar het die bemarkingskonsep so ontwikkel dat vier wesenskenmerke vandag onderskei kan word: Eerstens, 'n erkenning dat die verbruiker die spil is waarom die sake-onderneming se bemarkingsbeleid en -strategie draai; tweedens, rentabiliteit as maatstaf te gebruik om die sukses van eersgenoemde te meet. Namate die stelselbenadering by ondernemingsbestuur inslag gevind het, is 'n derde bestanddeel toege-

voeg, nl. organisatoriese integrasie.² Die afgelope ongeveer ses jaar is die bemarkingskonsep verbreed om verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap in te sluit.³ Volgens hierdie breër siening van die bemarkingskonsep is die verbruiker nog steeds die middelpunt van bestuursdenke. Die enigste verskil is dat bestuur, in stede daarvan om op die individuele verbruiker se oproep tot onmiddellike satisfaksie te reageer die verantwoordelikheid opgedra word om te bepaal wat werklik in belang van die gemeenskap op lang termyn is.⁴

Die bemarkingsvraagstuk is dus in wese 'n keusevraagstuk van bemarkingsbestuur. Hierdie keusevraagstuk het twee aspekte. Die eerste is dat daar uit die verskillende soorte produkte wat vervaardig kan word en daarby uit die verskillende prystegnieke, promosie- en distribusiemetodes wat toegepas kan word om 'n produk of produkgroep met 'n bepaalde produkbeeld (met inagneming van die ondernemingshulpbronne) te skep, 'n keuse gedoen moet word wat na die aard van hierdie produk en sy beeld op die doelmatigste wyse bemark sal kan word. Die tweede aspek is dat daar 'n keuse gedoen moet word uit die verskillende markmoontlikhede of marksegmente vir die produk en sy beeld om die minimum rendement te verseker wat hierdie investering van ondernemingshulpbronne moet oplewer om uit die oogpunt van winsmaksimering (op lang termyn) aanvaarbaar te wees.

Bostaande tweeledige keusevraagstuk vorm die kern van die ondernemingsbeleid in die algemeen en die bemarkingsbeleid en -strategie in die besonder.

Vir die uitvoering van hierdie bemarkingsbeleid word die bestuurswerktuig, "marketing mix", aangewend. Hierdie kombinasie van die onderling afhanklike vier beleidsinstrumente: produk, prys, promosie en distribusie het as mikpunt die verwesenliking van die primêre doelstelling van bemarkingsbeleid in 'n markeconomie, nl. om op grond van die resultate van bemarkingsnavorsing en markvooruitskatting die geprojekteerde marksituasie te bereik en die daarmee gepaardgaande winsverwachting te realiseer.

Die houding wat bemarkingsbestuur behoort in te neem teenoor die verbruiker en die gemeenskap blyk die volgende aanhaling:

"The marketing concept is ... a managerial philosophy concerned with mobilisation, utilisation and control of total corporate effort for the purpose of helping consumers solve selected problems in ways comparable with planned enhancement of the profit position of the firm and related to the firm's existence, growth and stability."⁵

2. INFLASIE EN DIE VERANDERDE BEMARKINGSOMGEWING WAT DIT SKEP

Inflasie is in wese die toestand wat heers wanneer die totale effektiewe vraag (nie die potensiële vraag nie) na goedere en dienste groter is, of vinniger toeneem as die totale werklike aanbod (nie die potensiële aanbod nie) van dié goedere en dienste gewaardeer teen heersende pryse. Hierby moet gevoeg word dat potensiële oormatige vraag in effektiewe vraag omskep word indien verbruikers, sakeondernemings en die owerhede van koopkrag of geld voorsien word of in besit kry wat hul kontribusie tot die totale opbrengs van goedere en dienste beskikbaar op die mark, oorskry.⁶ Die gevolg is 'n styging in die algemene prysvlak.

Die inflasiekoers in Suid-Afrika (volgens die verbruikersprysindeks) vir 1976 was 11,1 persent, vergeleke met stygings van 13,5 en 11,6 persent in onderskeidelik 1975 en 1974.⁷ As gevolg van onder andere die onlangs aangekondigde verhogings in indirekte belastinge en vervoertariewe, die sterk styging in elektrisiteitstariewe, en 'n verdere opwaartse aanpassing in die prys van petrol sal die inflasiekoers in 1977 na verwagting op die peil van dubbelsyfers bly.

Volgens die jongste kwartaalike ekonomiese oorsig van die Reserwebank (Maart 1977) dui die meeste ekonomiese tydreeks daarop dat die Suid-Afrikaanse volkshuishouding nog steeds in die afwaartse fase van die konjunkturgolf verkeer. Hierdie bevinding word bevestig deur die negatiewe groeikoers van ongeveer 1 persent wat gedurende 1976 in die reële bruto nasionale produk aangeteken is.⁸ Origens dui alles daarop dat die moontlikheid van 'n ekonomiese oplewing in Suid-Afrika in 1977 skaal is.

Die hoë inflasiekoers met terselfdertyd 'n lae reële ekonomiese groeikoers, moontlik selfs negatief, bring

die stagflasievraagstuk sterk na vore. Sou die arbeidsmark nou ook nog verder verruim kan die situasie ernstiger word.⁹ Die volgende 2-3 jaar kan gevolglik vir ondernemingsbestuur kritiese bemarkingsjare wees.

Inflasie skep dikwels fiktiewe winste. Op grond hiervan gebeur dit dikwels dat versoeke om hoër salarisse en lone geredeliker toegestaan word as wat andersins die geval sou gewees het. Derhalwe word loonverhogings dikwels werklik uit kapitaal betaal en vind erosie van die sake-onderneming se kapitaalvermoë plaas.¹⁰

Ook waninvestering kan in 'n tyd van inflasie plaasvind omdat dit in dié tyd feitlik onmoontlik raak om tussen waninvestering en gesonde investering te onderskei. Die hoofrede is dat met die verlies van 'n geldeenheid met 'n konstante koopkrag die maatstaf van sukses, nl. wins, onvermydelik verlore gaan.¹¹

Inflasie verkort die tydshorison met die gevolg dat toekomsplanne met groter onsekerheid aangepak word. Dit geld veral van vervanging van kapitaal-toerusting. Die onvermydelike gevolg is dikwels eweneens kapitaalverlies en/of distorsie van die sake-onderneming se kapitaalvermoë.¹²

Die reële likiditeitsposisie van 'n sake-onderneming word dikwels ernstig deur inflasie versteur met die gevolg dat talle gedwing word tot verhoogde gebruikmaking van bankkrediet in die een of ander vorm. Dit dien egter slegs om inflasie te verskerp.¹³

Daar kan bo alle twyfel gestel word dat, aangesien die huidige hoë inflasie en resessie asook die skaarste aan sekere kommoditeite voortduur of akuter raak, die rol van die staat waarskynlik verder sal weg beweeg van die historiese laissez faire-filosofie na 'n groter mate van betrokkenheid in ekonomiese aktiwiteite. Die sentrale owerheid sal, om dit meer spesifiek te stel, waarskynlik wisselende grade van invloed uitoefen op die hoeveelheid geld in omloop, die algemene prysvlak en die toedeling van strategiese kommoditeite. Die gedrag van bemarkingsbestuur sal dus deur die aard en omvang van owerheidswette en -regulasies beïnvloed word. Bemarkingsbeplanners sal dus nie slegs by owerheidsbeleid moet aanpas nie, maar selfs tydig moontlike veranderinge daarin moet voorsien ten einde die nodige bemarkingsbeleidaanpassing betyds te kan maak. Groter kontak met die paslike owerheidsvlakke moet dus beskou word as 'n noodsaaklike komponent van toekomstige bemarkingsbeleid en -strategie.

In 'n inflasionistiese markeconomie is die aard en omvang van mededinging geneig om te verander. In meer normale bemarkings-omstandighede is daar 'n stryd tussen mededingende sake-ondernemings om hul marktaandeel ten koste van mekaar te vergroot. Na gelang die bemarkingsklimaat na die huidige verander, raak mededinging om die marktaandeel uit te brei, minder hewig.

Belangrike implikasie vir bemarkingsbestuur is dat inflasie na 'n sekere stadium verbruikersweerstand opbou. Die verbruikersbeweging in Suid-Afrika is 'n goeie voorbeeld hiervan. Groepe verbruikers en klante is geneig om die blaam vir prysstygings op die handel te plaas en daardeur word sakeverhoudings vertroebel.

Veranderinge in die aankopepatroon van kopers van nywerheidsgoedere en die inkooppatroon en lewenswyse van eindverbruikers vind noodwendig in hierdie tyd van hoë inflasie en resessie plaas. In die nywerheidsgoederemark en by die groot- en kleinhandelaars, is daar 'n sterk neiging tot voorraad-opbouing. Groter aandag word aan aankoopprobleme en langtermynkontrakte geskenk en die aankoop van goedere by meer as een verskaffer geniet buitengewone voorrang. In die verbruiksgoedere sektor skyn die verbruikerprioriteite te verskuif na groter prysbewustheid, opgaar van verbruiksartikels, 'n belangstelling in inligting oor produkte en in funksionele veranderinge aan produkte wat die werkverrigting daarvan verbeter. Gekoppel aan hierdie nuwe funksionalisme is die verbruiker se begeerte om groter waarde vir sy geld. Die verbruiker soek nie noodwendig die goedkoopste artikel nie, maar eerder die grootste waarde teen 'n gegewe prys. Vir duursame verbruiksgoedere kan dit 'n langer leeftyd en kommerlose diens beteken. Die verbruiker sal waarskynlik selfs bereid wees om 'n hoër prys te betaal indien hy oortuig is dat die produk wel 'n beter en langer diens sal lewer.

In sommige gevalle openbaar die verbruiker selfs 'n meer sosiaal-verantwoordelike gedrag, bv. kleiner motors om petrol te bespaar. Verbruikers is verder geneig om meer vergelykingsinkope te doen, meer winkels per inkopierit te besoek, inkopielyste op te stel en daarby te hou en daardeur impuls-inkope grootliks te vermy. Die neiging is ook om 'n kleiner verskeidenheid voedsel as tevore te koop. En kruisinkope — die gaan van een winkel na 'n ander om spesiale aanbiedinge te koop — vermeerder ook.

In noue samehang hiermee wysig verbruikers hul gedrag, houding, lewenswyse en inkooppatroon op grond van toekomsverwagtings.

Oor die afgelope 4–5 jaar het reeds heelwat veranderinge op sosiale, ekonomiese en politieke vlak met betrekking tot die verskillende bevolkingsgroepe in Suid-Afrika plaasgevind en heelwat meer sal waarskynlik nog in die toekoms plaasvind. Hulle verwag dat hulle hul status in verhouding tot ander groepe en individue kan en sal verbeter. Hierdie groepe en individue soek gelykheid, 'n beter lewenswyse en/of hoër sosiale status dikwels met inflasionistiese gevolge.

Die verbruiker koester bepaalde verwagtings van produkte wat hy aankoop. Die verbruiker sal teoreties dié produk koop wat belof om sy behoeftes te bevredig of die verwagte voordele te bied wat hy

daarin soek. In die huidige situasie wanneer inflasie koopkrag verminder, resessie werksekuriteit bedreig en tekorte aan bepaalde kommoditeite die beskikbaarheid van algemene produkte beperk, probeer die verbruiker om tradisionele inkooppatrone by hierdie nuwe omstandighede aan te pas. Sy verbruikskeuse sal egter in ooreenstemming wees met sy vermoë om te koop, die beskikbaarheid van goedere, die middele om die uitgebreide gebruik daarvan moontlik te maak en voordeel te trek by die toekomstige gebruik daarvan.

Werklike prysstygings en die verwagting dat pryse verder sal styg, gee aanleiding tot onsekerheid oor die vermoë om in die toekoms te koop. Inflasionistiese verwagtings kan daartoe lei dat verbruikers hul diskresionêre inkope uitstel. Die resultaat kan eerder 'n vermindering as 'n vermeerdering in die volume inkope van duursame verbruiksgoedere wees. Aan die ander kant kan dit lei tot 'n inflasionistiese vraag na bepaalde produksgroepe deurdat verbruikers 'n oorweldigende begeerte ontwikkel om inflasie te klop. Dikwels gaan die verbruiker selfs groot skuld aan om nou te kan koop en moontlik 'n groot prysverhoging in die toekoms "te spaar".

Weens die verbruiker se verwagting rakende pryse wysig hy dikwels sy ekonomiese gedrag om hom teen 'n waargenome verlies in koopkrag te beskerm. Die vasberadenheid van werkers (verbruikers) om hul lewenstandaard te verhoog of ten minste te handhaaf lei gevolglik perioodoek tot groot salaris- en looneise. Die werker (verbruiker) se bewustheid van sy reële inkome raak daarby 'n al sterker faktor. En dit sal ons nie verbaas nie indien in die toekoms al hoe meer voorsiening daarvoor gemaak sal moet word in loon- en salarisoreenkomste.

In die voorgaande afdeling is aandag geskenk aan enkele gevolge van 'n inflasionistiese mark ekonomie. Die gevolg hiervan is dat bemarkingsbestuur met 'n veranderde bemarkingsomgewing gekonfronteer word.

Aandag word nou spesifiek geskenk aan moontlike aanpassings wat die bemarkingsbestuur waarskynlik aan hul bemarkingsbeleid en strategie moet aanbring om te kan meeding en voortbestaan in so 'n veranderde markstruktuur.

3. BEMARKINGSBELEID EN -STRATEGIE IN 'N INFLASIONISTIESE MARKEKONOMIE

3.1 Bemarkingsbestuursoriëntering

Die vraag ontstaan hoe, en op watter wyse, bemarkingsbestuur by so 'n veranderde bemarkingsomgewing moet aanpas. Bemarkingsbestuur se taak word aansienlik bemoeilik, aangesien hul weinig sal kan staatmaak op studie, navorsing en ondervinding van die verlede. Nou meer as ooit tevore is bemarkingsnavorsing waarskynlik nodig om bemarkingsbestuur van riglyne te voorsien.

Die heroriëntering van ondernemingsbestuursdenke met betrekking tot bemaking, spesifiek bedoel vir die veranderde bemakingsomgewing, is onderliggend aan die "demarketing"-konsep.¹

Hierdie konsep sien bemakingsbestuur se taak om die vraag na die onderneming se produkte, dikwels doelbewus, aan te pas ter bereiking van die primêre ondernemingsdoelstelling eerder as om blindelings die verkoopsvolume en/of marktaandeel uit te brei sonder inagneming van dié doelstelling. Tipies van dié gedagte is Raymond Ackerman van Pick 'n Pay se onlangse stelling: "My US mentors taught me to forget about market share and go for net-profit per store instead. Who wants to end up with an unprofitable share of the market?"¹⁵

Die vraag ontstaan: Moet sake-ondernemings nie tot 'n beheersde "demarketing-program" oorgaan nie, veral gesien in die lig van die veranderde Suid-Afrikaanse bemakingsomgewing? Basies moet twee vrae eers beantwoord word: Wat is die toepaslike bemakingsbestuursoriëntering vir die ontwikkel van 'n bepaalde "demarketing"-strategie? Watter alternatiewe beleidselemente is vir die "marketing mix" beskikbaar?

Om 'n aanduiding te kry van die aard en omvang van reoriëntasie van bemakingsbestuur moet dit volgens die vier wesenskenmerke van die bemakingskonsep beskou word, nl. organisatoriese integrasie, verbruiker- en gemeenskapsoriëntasie en langtermyn-rentabiliteit.

Peter Drucker het bemaking gekenskets as die bestuur van verandering ("management of change") met betrekking tot die raaksien van bemakingsgeleenthede en die integrasie van verandering in die organisatoriese opset van die sake-onderneming.¹⁶ Dit blyk dus juis hierdie verandering ("change") te wees waarin bemakingsbestuur nog nie gereedlik kon slaag om in die huidige bemakingsoriëntasie en -beleid te integreer nie. Indien bemakingsbestuur op hierdie verandering reageer is dit belangrik dat die bepaalde "demarketing"-strategie waarop besluit word die langtermyn- sowel as die meer identifiseerbare korttermyninvloede in ag moet neem.

Bemakingsbestuur kan die probleme wat uit die veranderde bemakingsomgewing voortvloei waarskynlik gereedlik identifiseer, dog dit is die aard en omvang van die probleme wat vir die verbruikers van hul produkte en vir die gemeenskap geskep word wat waarskynlik primêre aandag moet ontvang. Die belangrike vraag is of die verbruiker, die klant en die gemeenskap nog steeds sal glo dat die sake-onderneming sy belange op die hart dra, indien tot 'n "demarketing"-strategie oorgaan word.

By die toepassing van 'n "demarketing"-strategie word bemakingsbestuur dus met die probleem gekonfronteer om bestaande verbruikers-, klante- en gemeenskapshoudings en -gedrag te verander. Dit is bekend dat dit relatief makliker is om bestaande

houdings en gedrag te versterk as om die omgekeerde te probeer vermag.

Wat ook al die soort bemakingsomgewing is waarbinne bemakingsbestuur opereer, die probleem waarmee hulle gekonfronteer word, is om 'n gesonde ewewig te probeer handhaaf tussen hul bemakingspoging en langtermynrentabiliteit. In tye van lae-inflasiekoers en sterk reële ekonomiese groei word die klem normaalweg laat val op 'n uitbreiding van die verkoopsvolume en/of vergroting van die marktaandeel om 'n bevredigende rentabiliteit te verseker, wat dikwels tot gevolg het konstante produkvermenigvuldiging bestem vir al kleiner wordende marksegmente. (Dié bestuurshouding het in 'n bemakingsomgewing ontwikkel waarin veronderstel was dat altyd meer verbruikspotensiaal aanwesig is as wat sake-ondernemings kan benut.) Die optrede hierbo genoem, het dikwels swak produkte en diens tot gevolg, en word deur die verbruikersbeweging bevraagteken en moet nou, uit 'n rentabiliteitsoogpunt gesien, deur bemakingsbestuur self bevraagteken word. Dit gaan hier nou om sy voortbestaan!

Die bepaling van wat 'n bevredigende of optimum "marketing mix" is, sal beïnvloed word deur bemakingsbestuur se begrip van organisatoriese integrasie, deur hul besluite betreffende produk-differensiasie en marksegmentasie, en deur hul langtermyn doelwitte teenoor hul korttermyn doelwitte. Die evaluering van 'n besondere "marketing mix" moet egter op sowel rentabiliteit as verbruikersverwagtings gegrond wees. Origens moet 'n "demarketing"-strategie nie in isolasie oorweeg word nie, maar eerder beskou word as 'n integrerende komponent van die sakeonderneming se totale bemakingsbeleid en -strategie.

Voordat bemakingsbestuur op 'n bepaalde "demarketing"-strategie kan besluit, is hul eerste taak om die veranderde bemakingsomstandighede in die lig van die ondernemingsituasie te interpreteer. Bemakingsnavorsing is dus die eerste en logiese stap. Sou bemakingsnavorsing op 'n kontinue grondslag gedoen gewees het, sou bemakingsbestuur waarskynlik 'n geruime tyd reeds van die gevaartekens bewus gewees het en reeds waar nodig hul bemakingsbeleid en -strategie by die veranderende omgewing aangepas het.

3.2 Produkbeleid en -strategie

Wat produkbeleid betref, beklemtoon die huidige bemakingsomgewing bestuur se taak om nie-winsgewende produkte en marksegmente uit te skakel. Die aandag moet spesifiek op grondstowwe en produksubstitute gevestig word om te verseker dat die sake-onderneming se huidige produkte in die toekoms nog bemark sal kan word. Ofskoon die relatiewe skaarsheid van bepaalde materiaalhelpbronne die produkreeks van verskillende ondernemings verskillend kan beïnvloed, blyk die vernouing van die produkreeks die aangewese te wees. Produkte, en

voeg hierby marksegmente, wat 'n lae of onbevredigende winsmarge lewer, moet die hoofkandidate vir 'n moontlike uitkakeling wees. Die bevindinge van so 'n ondersoek kan selfs moontlik meebring dat produkte wat oënskynlik van minder belang beskou is, nou 'n prominenter rol kan speel. Gesien die sterk moontlikheid dat die huidige markomstandighede 'n produk se lewensiklus aansienlik kan verkort, sal bemarkingsbestuur bowendien krities moet kyk na die lewensverwachting van sy individuele produkte en die moontlike invloed daarvan op die onderneming se langtermynwinsverwachting. Dieselfde argument geld vir die ontwikkeling van nuwe produkte. Verder sal aandag geskenk moet word aan die moontlike besnoeiing van private handelsmerke wat voorheen daarop gemik was om leë produksiekapasiteit te benut. Sommige vervaardigers kan selfs moontlik die veranderde omgewing gebruik om eerder die verkope van hul eie nasionale handelsmerke te bevorder in stede van dié van private handelsmerke.

Vroeër is na produksustitute verwys. Produksubstitute het veral te doen met die gebruik van verskillende grondstowwe by die vervaardiging van produkte om stabiliteit in die aanbod en pryse daarvan te verseker. Indien die tradisionele grondstofinset se prys tesame met ander pryse styg, is dit beter om die inset te wysig. By die ontwikkeling van so 'n vervangingstrategie sal bemarkingsbestuur moontlike alternatiewes moet evalueer volgens: neigings in die aanbod van grondstowwe, prysneigings, tegniese versoenbaarheid, die aanneemlikheid van die kwaliteit van die eindproduk, die graad van onherroeplikheid nadat 'n besluit geneem is, die tydsinterval om die verandering aan te bring, die koste van die verandering en politieke stabiliteit. Die gewig wat aan elke kriterium toegeken moet word, sal wissel na gelang van die soort produk. Spesiale aandag sal egter gegee moet word aan die invloed van substitute op produk-kwaliteit en verbruikersverwagtings omdat produk-aanvraag 'n sterk verband hiermee het. 'n Begrip van verbruikersgedrag dui egter aan die potensiele swaakteit van enige algemene strategie wat 'n betekenisvolle afname in produkkwaliteit insluit. Die markmoontlikhede vir 'n produk waarvan die kwaliteit verlaag word, bestaan gevolglik hoofsaaklik in gevalle waar verbruikersverwagtings aangaande die produk laer is as waartoe dit werklik in staat is of waar 'n redelike speling in dié verwagtings in die mark bestaan.

Die bemarkingsgeoriënteerde sake-onderneming sal die huidige bemarkingsomgewing eerder moet sien as geleentheid as onoorkomelike probleme — 'n besnoeiing van een produk kan moontlik 'n bemarkingsgeleentheid vir 'n ander wees. Byvoorbeeld, lewer die verhoogde prys van sintetiese produkte te wyte aan verhoogde oliepryse nie 'n groter bemarkingsgeleentheid vir wolstowwe in Suid-Afrika nie? Hiermee hang natuurlik saam die ontwikkeling van beter vooruitskattingstegnieke om die vraag sowel

as mededinging in die veranderde markomgewing te beraam.

As geheel gesien, wil dit dus voorkom of die toenemende dinamiese marksituasie sake-ondernemings gaan dwing om buigsamer te wees ten opsigte van hul produkreeks en materiaal Komponente. By produkevaluering sal die produk se winsverwachting waarskynlik 'n steeds groter rol speel en die bemarking van nuwe produkte waarskynlik 'n groter risiko na gelang koste toeneem en huidige markveranderinge voortduur. Gevolglik sal die ontwikkeling van nuwe produkte werklike verbeterings moet verteenwoordig in stede van 'n slaafse navolging van bestaande mededingende produkte.

3.3 Prysbeleid en -strategie

Die huidige veranderde bemarkingsomgewing het die aandag indringend op prys en prysvasstelling gevestig, in so 'n mate dat dit waarskynlik grootliks bygedra het tot die instelling van prysstabilisasiemaatreëls; die anti-inflasiemanifes en selfs die ondersoeke na die pryse van bepaalde soorte goedere. Op bemarkingsbestuur het dié gebeure aansienlike beperkinge op prysbeleid as 'n bestuurswerktuig geplaas om vraag en aanbod meer in ewewig te bring. Hoewel bemarkingsbestuur die belangrikheid om pryse konstant of ten minste laag te hou besef, word die veranderde bemarkingsomgewing juis deur ongestoorde kostestygings gekenmerk, wat verhaal moet word indien die produk steeds winsgewend wil bly. Insgelyks sal groot- en kleinhandelaars waarskynlik, indien die veranderde markomstandighede nog veel langer duur, strenger optree wat betref die keuring van minder winsgewende produkte ten einde onder meer beter beheer oor winsmarges uit oefen en om te sien na die beter benutting van winkelruimte. Die huidige marksituasie verlang dus dat bemarkingsbestuur 'n veel buigsamer prysvasstellingsbenadering volg.

By 'n herevaluering van die prysbeleid is die prysdoelstelling, prysvlakke en kortings veral van belang. In meer normale bemarkingsomstandighede is prysstrategieë ontwikkel ten einde verkoopsvolume te verhoog om die rentabiliteitsdoelstelling te verwesenlik. Onder daardie omstandighede is 'n prysdeurdringingsbeleid normaalweg toegepas. In die huidige situasie van hoë inflasie en resessie sal meer aandag gegee moet word aan die relatiewe winsgewendheid van so 'n beleid. Daarby sal sake-ondernemings waarskynlik minder belang stel in nuwe bemarkingsgeleenthede met lae winsgrense omdat indien 'n prysoorlog sou uitbreek (gegee die nuwe bemarkingsituasie) bied dit weinig geleentheid vir prysdiskressie. Die klem kan dus nie langer val op verkoopsvolume ten koste van winsmarges nie. 'n Vergroting van die winsmarge mt eerder prioriteit nommer een wees en daarby moet daadwerklike pogings aangewend word om koste ten minste teen hul huidige vlak te handhaaf. Om die doelwit te bereik,

is dit moontlik dat pryse dalk selfs verhoog moet word al bly koste onveranderd.

In 'n markeconomie gebeur dit selde dat 'n afname van die vraag na vervaardigde verbruiks- en nywerheidsgoedere prysdaling tot gevolg het. Die aanbod daarvan neem eerder af. Al wat die sake-onderneming feitlik kan doen (gegee 'n drastiese bemarkingsituasie), is om sy produksie te verminder en van sy werkers af te dank. Maar 'n algemene daling in indiensneming het nie meer 'n dalende effek op lone nie. Netsomin lei oormatige aanbod tot prysdaling.¹⁷

In die suiwer ekonomiese sin sou bemarkingsbestuur oormatige aanvraag na hul produk kon verminder deur die prys te verhoog. Dog in die praktiese werklikheid word so 'n optrede beperk deur moontlike owerheids-optrede, die aard van die mededinging en verbruikers- en klanteverwagtings.

Die mededingende invloed kom voor in die vorm van tradisionele prysleierskap of duidelike alternatiewe prysstrategieë soos byvoorbeeld 'n afroom- of 'n prysdeurdringingsbeleid. Hierdie faktore versterk die siening dat prysbeleidbesluite 'n belangrike element van relatiewe insluit; dog met snel veranderinge in die basiese koste en prys, is dit essensieel dat bemarkingsbestuur hul pryse meer dikwels in oënskou moet neem. Terwyl 'n jaarlikse hersiening van pryse deur bemarkingsbestuur in meer normale bemarkings-omstandighede normale praktyk kan wees, vereis huidige ontwikkelings en bemarkingsomgewing ten minste 'n maandelikse evaluering. Verbruikers- en klanteverwagtings met betrekking tot prysvlakke en prysveranderinge is eweneens 'n integrerende deel van die prysevalueringproses. Indien die prysverhoging 'n produk effektief bo-aan die prysreeks plaas, kan dit gebeur dat die vraag na hierdie produk toeneem weens die produk se hoër kwaliteitsbeeld, maar 'n te groot prysstyging kan die vraag daarna beperk. Dit is bekend dat eindverbruikers nie geneë is om hoë pryse vir voedsel te betaal nie. Daarom sal dit vir die voedselvervaardiger waarskynlik lonender wees om, wat nuwe produkte betref, eerder op basiese noodsaaklikhede as op duur geriefsvleisvoedselsoorte te konsentreer. In die geval van duursame goedere verwag verbruikers stygende pryse maar gekoppel aan 'n verbetering in kwaliteit.

Groot- en kleinhandelaars doen sake deur produkte te koop en te verkoop, maar in die huidige inflasionistiese tye koop hulle dit aan teen steeds hoër pryse. Die pryse waarteen hulle hul produkte verkoop, moet derhalwe voorsiening maak vir die hoogste prysstygingskoers waarteen hulle verwag om hul voorraad aan te vul of te vervang. Sou die groot- en kleinhandel dit doen, sal hulle waarskynlik beskuldig word van winsbejag. Sou hulle dit nie doen nie, kan dit op die duur tot erosie van hul kapitaalvermoë lei.¹⁸

Daarby word die vasstelling van prysvlakke en geassosieerde winsmarges vir die distribusiehandel in die veranderde bemarkingsituasie betekenisvol

beïnvloed deur die diens- en kortingsbeleid van die vervaardiger. In meer normale omstandighede, na gelang direkte prysmededinging minder opmerklik geword het, kon vervaardigers differensiasie nastreef deur 'n groot verskeidenheid addisionele dienste aan te bied. Onder die huidige marktoestande bied 'n herevaluering van handelskredietterme waarskynlik 'n geleentheid vir kostebesparing. 'n Strenger handelskredietbeleid deur die vervaardiger sal egter versigtig toegepas moet word om moontlike skade aan sy verhouding met die groot- en kleinhandel op die lang termyn te vermy. Dikwels bied vervaardigers ook nog ander dienste aan (bv. kortings en vragabsorpsie) om hul verkope op te stoot. Die effektiwiteit (uitgedruk in koste) van hierdie dienste in verhouding tot verkope, rentabiliteit, verbruikers- en klanteverwagtings, en mededingende produkaanbiedinge is dikwels nie duidelik nie en verteenwoordig 'n gebied van potensiele besparing.

3.4 Promosiebeleid en -strategie

Die evaluering van die effektiwiteit van 'n besondere promosiebeleid en -strategie bly steeds, veral uit 'n koste-oogpunt beskou, 'n gebied van groot onsekerheid. Bemarkingsbestuur is gevolglik geneig om in hoë-inflasie- en resessietoestande reklame- en verkoops personeelbegrotings te besnoei. Hierdie optrede word bevraagteken omdat dit op die duur 'n ongunstige invloed kan uitoefen. Die korrekter optrede volgens 'n "demarketing"-strategie is waarskynlik om promosiestrategieë te ontwikkel wat aanpas by die veranderde bemarkingsituasie. Die netto voordeel van 'n wysiging in die peil of rigting van promosie sal egter afhang van die strategiewysiging van mededingers, owerheidsbeleid en die absolute peil van promosie wat gehandhaaf word. Bemarkingsbestuur moet egter bewus wees van die feit dat 'n wysiging in promosiebeleid en -strategie dikwels 'n blywende produk- en ondernemingsbeeld tot gevolg kan hê en daarom moet enige wysiging met die grootste omsigtigheid hanteer word. Selfs al gaan hierdie wysiging gepaard met 'n toename in verkope en selfs wins sal bemarkingsbestuur hulself nie op die skouer kan klop nie, vanweë die veranderende siening, houding en verwagtings van verbruikers en klante jeens pryse in 'n omgewing gekenmerk deur hoë inflasie en resessie.

In meer normale bemarkingsomstandighede word die werkverrigting van verkoops personeel op verkoops-volume en verkoopskwotakriteria gegrond. In die huidige onstabiele koste- en prys situasie is 'n verbreding van die werkverrigtingskriteria nodig en behoort dit diensoriëntasie en bemarkingsinligting in te sluit. Eersgenoemde verlang dat verkoopsmanne onder meer hul klante se probleme oor die aankoop van nuwe voorrade oplos, goed ingelig sal wees oor die beskikbaarheid van produkte en waarskynlik die toedelingsprosedures daarvan. Die bemarkings-inligtingfunksie daarenteen, verlang dat verkoopsmanne onder meer die mededingende

aanbodssituasie vir die sake-onderneming vasstel, behulpsaam sal wees met die opsporing van substituuatprodukte en vasstel of tradisionele klante van sake-aktiwiteit verander of verander. het. Of die doelwit, in die geheel gesien, is om vraag te skep of te verminder, die verbreding van die verkoopsman se aktiwiteite dui op die al groter behoefte aan 'n bemarkingsgeoriënteerde houding van bestuur op lang termyn.

'n Nuwe rigting in promosiebeleid is te bespeur in die verhoogde klem wat veral op die verskaffing van inligting aan die verbruiker en op die ondernemingsfunksie, eksterne betrekkings, geplaas word. Hierdie neiging word bespeur in die aktiwiteite van onder andere motorkarvervaardigers, openbare nutskorporasies en petrolmaatskappye. Ook het die veranderde bemarkingsituasie die druk op reklamepraktyke vanuit sowel die handel as die gemeenskap sterk beklemtoon. En waarskynlik nog nooit tevore is reklamepraktyke op so 'n skaal uit 'n morele, etiese en wetlike oogpunt bevraagteken as juis nou nie. Die indikator hiervan is die Reklamestandaarde-Gesagsvereniging — "die reklamewese se polisie"¹⁹ Na gelang die huidige markstruktuur voortduur, sal 'n verdere reoriëntasie met betrekking tot reklame waarskynlik moet plaasvind. Die moontlike invloed van 'n "demarketing"-strategie op verbruikers- en klantgedrag sal in die begin waarskynlik klein wees na jare van reklame waarin nie slegs verbruik in die algemeen nie, maar die verbruik van 'n verskeidenheid produkte bevorder is. Na gelang reklameboodskappe onder hierdie nuwe benadering ontwikkel, sal daar waarskynlik 'n belangrike geloofbaarheidsgaping wees wat tussen sakeondernemings en verbruikers en klante oorbrug sal moet word. By die teweegbring van enige vername veranderings in verbruikersoriëntasie moet die doelwit van reklame waar moontlik wees die skepping van nuwe houdings wat verband hou met sosiale waardepatrone wat na vore getree het en moontlike verbruikersoptrede wat daaruit kan voortspruit.

Hierby sluit aan die feit dat die veranderde bemarkingsomgewing nuwe geleenthede vir marksegmentasie bied. Ofskoon die begeerte om te bespaar as geheel gesien by die verbruiker veral in 'n tyd van hoë inflasie toegeneem het, kan die motivering daarvoor verskillend wees. Nuwe marksegmente tree hierdeur na vore wat moontlik 'n gulde bemarkingsgeleentheid verteenwoordig. Dié segmente moet waar moontlik geïdentifiseer word sodat hulle met verskillende soorte reklameboodskappe benut kan word. Byvoorbeeld, sommige verbruikers is gemotiveer om te bespaar uit noodsaak. Advertensies wat die lae prys van 'n produk beklemtoon, sal waarskynlik die gewenste resultate lewer. Ander is gemotiveer om te bespaar omdat hulle graag hul deel vir hul land wil doen. In so 'n geval sal die advertensie vir 'n produk wat slegs prys beklemtoon waarskynlik minder suksesvol wees as een wat die behoud van skaars hulpbronne en bekamping van inflasie beklemtoon.

3.5 Distribusiebeleid en -strategie

Implikasies van 'n inflasionistiese markeconomie vir die distribusiebeleid kan betekenisvol wees. 'n Verandering van die distribusiekanaal kan byvoorbeeld wenslik wees indien so 'n verandering fisiese distribusiekoste kan verminder of indien beheer oor die kanaal kan verbeter. Die ontwikkeling van doeltreffende distribusiekanale verlang tyd met die gevolg dat daar beperkte moontlikhede vir korttermynveranderinge is. 'n Inflasionistiese markeconomie skep egter 'n omgewing wat bevorderlik kan wees vir 'n distribusieheroriëntasie met langtermynvoordele.

In die veranderde bemarkingsomgewing verander die mededingingsdruk in aard en omvang. Gevolglik word dit al hoe noodsaakliker om die huidige en toekomstige distribusiestrategie te herevalueer, met groter klem op rentabiliteit as op mededinging. Met 'n herevaluering van die distribusiestrategie moet die aandag derhalwe aanvanklik gerig word op die ewewig tussen klantediens (aan die groot- en kleinhandel) — soos dit wrspieël word in die dekking van distribusiepunte, spoed van aflewering en algemene diens — en die relatiewe winsgewendheid van 'n spesifieke kombinasie daarvan.

Op die kort termyn sal die klem waarskynlik val op die toedeling van produkte in die distribusiestelsel en die neem van bestellings sonder meer kan 'n belangrike komponent vorm van die klantediens wat aangebied word. So 'n optrede mag slegs onder bepaalde markomstandighede bevredigend wees. Dog 'n toeneemende beklemtoning van rentabiliteit aan die een kant en verbruikers- en klantedruk aan die ander kant sal bemarkingsbestuur waarskynlik dwing om meer aandag te gee aan langtermynveranderinge. 'n Voorbeeld hiervan is die onlangse aankondiging dat die beperkingsprogram vir die bou van nuwe petrolvulstasies wat aanstaande jaar sou verval het, tot 1980 verleng is. Dit beteken dat sekere petrolgroepe feitlik geen nuwe vulstasies in hierdie tydperk sal kan oprig nie. Dit het nodig geword omdat 'n rentabiliteitsontleding oorinvestering deur bepaalde petrolgroepe aangetoon het.²⁰ 'n Baie groot vermindering in markdekking (in distribusiepunte) is waarskynlik slegs moontlik indien die produk in die oë van die eindverbruiker baie hoog aangeskryf staan of indien dit as 'n basiese noodsaaklikheid (bv. voedsel, petrol) beskou word. Vir ander produkte kan so 'n beperkingsprogram dalk 'n bemarkingsgeleentheid vir mededingers skep.

Indien bemarkingsbestuur 'n vermindering in verbruikersvraag sou wou bewerkstellig is 'n strategie van doelmarksegmentdistribusie waarskynlik aangewese. Dog die onsekerheid wat oor die huidige veranderde bemarkingsituasie bestaan, maak dit nie die gewenste alternatief nie. 'n Kwotadistribusiestrategie hou waarskynlik meer belofte in. Die bemarkingsbestuur se probleem is egter hoe om die hoeveelheid beskikbare produkte toe te deel en te gelykertyd die goeie gesindheid van die groot- en

kleinhandel en die eindverbruiker te behou. Beurt-leweransiering kan dalk paniekaankope of voorraad-opbouing tot gevolg hê wat moontlik nie in die beste belang van die sake-onderneming mag wees nie. Insgelyks kan kwotas wat op historiese verkopiesfers gegrond is slegs bestaande markstrukture, wat nie sensitief genoeg vir verandering is nie, versterk. En dit kan gebeur dat tradisionele afsetpunte daardeur nadelig getref word en dalk die indruk van diskriminasie skep.

Onlangse ontwikkelinge in die distribusiehandel het 'n verskuiwing in die magposisie in die distribusiekanaal van die vervaardiger na die kleinhandelaar sien plaasvind. In die huidige veranderde bemarkings-omgewing kan hierdie magposisie dalk terugverskuif word na die vervaardiger. Sou hierdie mag, indien die magsverskuiwing plaasvind, nie met takt uitgeoefen word nie, kan uiters belangrike distribusieafsetpunte dalk verlore gaan. Origens is dit noodsaaklik dat bemarkingsbestuur hul distribusieheroriëntasie in samehang met beramings van markneigings, distribusie-eigings en verbruikers- en klante-verwagtings ontwikkel. Die klem moet val op die bepaling van die aard en omvang van die werklike markneigings en -veranderings en die aanpassing van die distribusiestrategie daarby.

4. ENKELE SLOTGEDAGTES

Om sy voortbestaan te verseker of die gewenste bemarkingsresultaat (rentabiliteit) in hierdie veranderde bemarkingsomgewing te behaal sal die sake-onderneming, by name die bemarkingsbestuur, waarskynlik sekere aanpassings aan sy huidige bemarkingsbeleid en -strategie moet aanbring. Beleidsdeelgebiede wat waarskynlik 'n reoriëntasie verg, is die sake-onderneming se produkbeleid, prysbeleid, promosie- en distribusiebeleid. Daarbenewens sal bemarkingsnavorsing waarskynlik 'n belangriker rol moet speel as in die verlede.

Die huidige veranderde bemarkingsomgewing kan moontlik nog vir 8-12 maande voortduur, maar as geheel gesien kan die volgende 2-3 jaar kritiese bemarkingsvraagstukke vir die sake-onderneming inhou. Om onder hierdie markomstandighede die onderneming se posisie ten minste te handhaaf moet bemarkingsbestuur bewus wees van die totale bemarkingsomgewing en alternatiewe bemarkingsstrategieë ontwikkel om progressief en produktief daarop te kan reageer.

Bemarkingsbestuur het so lank te doen gehad met die vraagstuk van toenemende vraag en/of met die skepping daarvan dat hulle nie aandag geskenk het aan 'n groot aantal situasies waar die vraagstuk is om vraag te verminder en/of onvermoë om die situasie te hanteer waar nie aan die vraag voldoen kan word nie. Ongeag of dit die taak is om die totale vraag na die produk te verminder sonder dat verbruikers- en klante-verhoudings skade berokken word, of om die vraag

afkomstig van sekere marksegmente te ontmoedig omdat dit onwingsgewend is, daar is 'n behoefte aan 'n skeppende "demarketing"-strategie. Met so 'n strategie is die gedagte beslis nie die teenoorgestelde van 'n bemarkingsstrategie nie. Dit is eerder dat die "demarketing"-strategie 'n integrerende deel van die totale bemarkingsbeleid en -strategie vorm en as doelwit het die vermindering of rantsoenering van vraag. Bemarking se taak is nie slegs om verkope blindelings te bevorder nie. Bemarking het ook die taak om die aard en omvang van die vraag so te reguleer dat dit in ooreenstemming met die sake-onderneming se interne sowel as eksterne aanbodsituasie en met sy primêre doelstelling is.

Sou dié gesigspunt aanvaar word, is dit nie nodig om bemarking en "demarketing" te kontrasteer nie.

Die optimale "demarketing mix" is nie voor-die-hand-liggend nie. Eerstens is daar die gevaar dat die vraag op kort termyn dalk te veel verminder word, wat nadeliger kan wees as om die vraag te veel te vermeerder. Tweedens bestaan die gevaar dat dalk onherstelbare skade aan die vraag op lang termyn aangerig word weens die swak hantering van huidige verbruikers en klante. Dus, alvorens bemarkingsbestuur enige besluit met betrekking tot 'n "demarketing"-strategie neem, moet die volgende vraag eers beantwoord word: Watter soort bemarkingsomgewing verlang watter soort "demarketing"-strategie?

Ofskoon die enkele "demarketing"-riglyne in die voorgaande afdelings in sekere opsigte vaag is, kan in navolging van Rothschild toe hy Willdon Carr gekwoteer het, gesê word: "... in the itch for precise results ... it is better to be vaguely right than precisely wrong."²¹

* Intreerede gelewer op 12 Augustus 1976 deur prof. G.H.G. Lucas by die aanvaarding van sy professoraat in die Departement Bedryfsekonomie, Universiteit van Suid-Afrika. Enkele statistiese gegewens is met die mees resente vervang.

VERWYSINGS

- ¹ Van der Merwe, S. en A. van der Merwe, *South African marketing strategy: text and cases*, Kaapstad, Juta, 1975, p.3.
- ² *Ibid.*, p.5.
- ³ De Coning, C. et al., *Marketing management: a South African approach*, Johannesburg, McGraw-Hill, 1974, p.40.
- ⁴ Van der Merwe, S. en A. van der Merwe, *op.cit.*, p.5.
- ⁵ King, R.L., An interpretation of the marketing concept, Shaw, S.J. en C.M. Gittinger, reds., *Marketing in business management*, Columbia, MacMillan marketing series, 1963, p.36.

- ⁶ Truu, M.L., Inflation in the South African economy, *Die Suid-Afrikaanse tydskrif vir ekonomie*, Desember 1975, p.446 en p.467. Cloete, J.J., Inflation, *Barclays national review*, Desember 1974, p.16.
- ⁷ Suid-Afrikaanse Reserwebank, *Kwartaalblad*, Maart 1977, p.36.
- ⁸ *Ibid.*, p.30.
- ⁹ *Ibid.*, p. 35.
- ¹⁰ Lachmann, L.M., Inflation, *op.cit.*, p.4.
- ¹¹ *Ibid.*, p.4.
- ¹² *Ibid.*, p.12.
- ¹³ Mabin, H.S., Inflation, *op.cit.*, p.10.
- ¹⁴ Kotler, P., *Marketing management: analysis, planning and control*, 3e uitgawe, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1976, p.11.
- ¹⁵ Sunday Times, Business Times, 4 Julie 1976.
- ¹⁶ Drucker, P.F., Innovation: key to marketing progress, *Proceedings*, Chicago, American Marketing Association, 1963, pp. 3-10.
- ¹⁷ Lachmann, L.H., Inflation, *op.cit.*, p.3.
- ¹⁸ *Ibid.*, p.3.
- ¹⁹ Rapport, Tydskrif-Rapport, 18 Julie 1976.
- ²⁰ Hoofstad, 1 Julie 1976.
- ²¹ Aangehaal in Reynders, H.J.J., Aspects of the goal of the firm in the world of today, *Die Suid-Afrikaanse tydskrif vir ekonomie*, Desember 1975, p.445.