



## HOOFSTUK 8

### VERHOUDINGSBEMARKING : 'n STRATEGIESE BENADERING

#### 8.1 INLEIDING

Dit is uiters noodsaaklik en relevant dat die wanbetalingsprobleem nie eng en / of as 'n onafhanklike probleem aangespreek word nie. Indien wel, sal die simptome in plaas van die onderliggende probleme waarskynlik hanteer word (Hoofstukke 5 & 6; Supra). Die studie het getoon dat wanbetaling nie aan 'n enkele nie maar 'n veelvoud van redes toegeskryf kan word. Dit kulmineer uiteindelik in die oneffektiewe benutting van die kliënte se geld (Hoofstuk 5, Supra). By ontleding is gevind dat die probleem diep gewortel is, want dit strek oor die hele spektrum van die versekeringbedryf, byvoorbeeld, die optrede van bestuur, oneffektiewe personeelbestuur, vergoeding- en erkenningstrukture, die verskaffing van waarde aan kliënte in verhouding tot hulle behoeftes ens., (Hoofstukke 5, 6 & 7; Supra). Dit toon dat die hele bemarkingsproses betrokke is en beklemtoon dat die bemarkingstrategie heroorweeg behoort te word.

#### 8.2 VERHOUDINGSBEMARKING (Relationship marketing)

Dit is belangrik om te verwys na die definisie van verhoudingsbemarking wat soos volg lees. "Marketing efforts designed to create and maintain loyalty among existing customers are called **relationship marketing** (Morgan, 1994: 22, Churchill, 1995: 388). Dit beklemtoon die belang van goeie verhoudinge om bestaande kliënte te behou.

Aansluitend is bepaal dat die filosofiese benadering tot verhoudingsbemarking die beste toepassing vind in die geval van versekering en word die gedagtegang bevestig (Paragraaf 3.5.3.1; Supra). Hierdie benadering behels : "Traditional definitions of marketing focus on the **primacy of customer needs and relationship marketing as a philosophy refocuses marketing strategy away from products and life cycles towards customer relationship life cycles. Recent conceptualizations of marketing as being the integration of a customer orientation.**



competitor orientation and functional co-ordination stress the key features of a relationship marketing philosophy; using all employees of an organization to meet profitably the lifetime needs of targeted customers better than competitors." Wanneer die omskrywing ontleed word, word gevind dat verhoudingsbemarking op die onderstaande fokus :

- \* Eerstens fokus dit op die lewensiklus van die kliënte. Opsigself beklemtoon dit die lang termyn en toekomsgerigte benadering wat gevolg behoort te word om kliënte te bekom en te behou.
- \* Die jongste benadering tot bemarking "..... the integration of a customer orientation, competitor orientation and functional co-ordination stress the key features of a relationship marketing philosophy".
- \* Derdens moet alle personeel in die organisasie, nie net 'n spesifieke groep nie, aangewend word om die kliënte se behoeftes oor hul leeftyd winsgewend te bevredig.

Bogenoemde ontleding en die probleme en / of redes waarom versekering wanbetaal word, toon ondubbelsinnig dat daar nie 'n kitsoplossing bestaan nie. Dit is 'n proses wat geïmplementeer en onderhou moet word..

#### 8.2.1 DOELWIT : SINERGISME

Voortspruitend uit bostaande kan sinergisme tussen die belanghebbers nagestreef en moontlik bewerkstellig word om 'n oplossing te bied. Indien dit suksesvol is, kan die wanbetalingsprobleem moontlik beperk word en kan aanleiding gee tot (Paragraaf 7.2; Supra) :

- \* die suksesvolle werwing van nuwe kliënte en die behoud van bestaandes wat winsgewend geëksploiteer kan word,
- \* die bevrediging van al die belanghebbers se behoeftes wat by die bemarking van versekering betrokke is en
- \* die skepping van 'n mededingende voordeel wat vir al die partye, maar veral vir die tussengangers en versekeraars,

voordelig sal wees (Paragraaf 8.3.1; Supra).

Ter bereiking van hierdie doel behoort die versekeraars op 'n aantal aspekte te fokus, wat vervolgens bespeek word.

## 8.2.2 FOKUS VAN DIE VERSEKERAAR

Op grond van die versekeraars se afhanklikheid van die ander belanghebbers, is dit noodsaaklik dat eerstens gefokus word op die aktiwiteite waarop die versekeraar behoort te konsentreer (Paragraaf 7.6.4; Supra).

### 8.2.2.1 Versekeraar se besigheid

Die navorsing toon duidelik dat **"Life assurance is not a product - it is a service"** terwyl die kernprodukt "risk management" is, wat die versekeraars in die "retail financial services" bedryf (Paragraaf 7.4.1; Supra). Die diens wat aan die kliënte verskaf word, is egter aan wesenlike beperkinge onderworpe, te wete, selfregulerende en statutêre meganismes en kliënte se behoeftes (Paragraaf 3.2 & 3.5; Supra). Uiteraard is dit noodsaaklik dat die gaping tussen die diens wat die versekeraar dink hy verskaf en die werklike ervaring van die kliënt so klein as moontlik gemaak moet word (Paragraaf 7.4.2; Supra). Die fokus van versekeraars moet dus gerig wees op die diens wat hulle aan die kliënte verskaf. Dit vereis dat die kenmerke en sensitiwiteit van diens onmiddellik in ag geneem moet word (Paragraaf 3.5.2 : 7.7.1 & 7.7.3; Supra).

### 8.2.2.2 Fokus op kwaliteit diens

Die onderstaande aanhalings is van besondere belang aangesien dit oor die jare al bewys is dat kwaliteit diens 'n bepaalde waarde het wat nie geïgnoreer kan word nie. "The battle for repeat business is critical to long-term success in today's competitive marketplace. Customer service is not just a competitive edge it is **the competitive edge**. Service is the new standard by which customers judge an organization's performance" (Tschohl, 1991: 1). Die kliënte stel tans ook meer en groter eise aan die persone met wie hulle sake. Die blote neem van bestellings



voldoen nie meer aan daardie vereiste en behoeftes nie (Churchill, 1995: 603). Hierdie stelling is van besondere belang waar finansiële dienste, soos versekering, bemark word aangesien die verhouding verpersoonlik word en langtermyn van aard is (Churchill, 1995: 388).

"High-quality service is the best marketing device ever created, and mediocre service is the surest way to deserved oblivion" (Congram, 1991: 10). "There will always, one assumes, be need for some selling. But the aim of marketing is to make selling superfluous. The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service sells itself" (Smith, 1994: Pre-face). Dit kan alleen slaag indien die diensverskaffer van die onderstaande kennis neem :

- \* **Gebruikersgedrag** : Dit is noodsaaklik dat 'n organisasie en sy personeel weet watter eksterne en interne faktore 'n kliënt se besluitneming beïnvloed (Paragraaf 3.3.2; Supra).
- \* **Besluitnemingsproses** : Enige aankope word deur 'n bepaalde besluitnemingsproses voorafgegaan waarmee die diensverskaffer rekening moet hou (Paragraaf 3.3.3; Supra).
- \* **Diens as 'n produk** : Diens is onderworpe aan bepaalde beperkinge en beskik oor unieke kenmerke. 'n Gebrek aan kennis van hierdie faktore kan die verskil tussen sukses en mislukking wees (Paragraaf 3.5.2; Supra).

Die kwaliteit van die diens wat gelewer word, moet deur die kliënt ervaar word en kan die beoordeling aan die hand van bepaalde kriteria gedoen word (Churchill, 1995: 395, Tschohl, 1991: 8 & 166-174 : Congram, 1991: 5 : Paragraaf 3.5.3.4; Supra).

### 8.2.2.3 **Kwaliteit van diensverskaffer**

"Satisfaction is your right. We intend to see that you get it".

Onderstaande aanhalings en die inligting in die vorige paragraaf is van besondere belang want dit beklemtoon die profiel, houding en kwaliteit waaraan 'n diensverskaffer se aktiwiteite gemeet kan



word (Paragraaf 3.5.3.4: Supra). Hierdie maatstawwe kan onveranderd in die versekeringsbedryf op sy vernaamste diensverskaffers, te wete, die tussengangers toegepas word. 'n Term wat baie gewild is in die versekeringsbedryf is dat die tussengangers professioneel moet optree. Die volgende definisie geld : "Professional services marketing is in fact - relationship marketing - recognizing that people will only buy your services if they believe that you are competent, qualified, trustworthy and likeable" (Congram, 1991; 171). Ten einde seker te maak dat 'n diensverskaffer se produk deur sy kliënte gebruik word, vereis spesiale optrede van die organisasie se werknemers (Congram, 1991:5, Doherty, 1995: 10A & Paragraaf 3.5.3.5; Supra):

Die sukses van dienste bemarking gaan hoofsaaklik deur die houding van die diensverskaffers teenoor die kliënte wat hulle bedien, bepaal word. Indien die houding die volgende is ; "The customer is always right. Do things right the first time, every time, and on time" behoort hulle suksesvol te wees (Tschohl, 1991; 199 & 219). Die definisie wat aan diens gegee word deur Larry D. Horner voorsitter van Peat Marwick & Co. is van besondere belang en lees soos volg **"We define service in terms of consistently meeting clients needs"** (Congram, 1991: 10). Hieruit volg dat besondere aandag aan die kliënte en hulle behoeftes gegee behoort te word.

### 8.2.3 FOKUS OP KLIËNTE

Die term, kliënte, moet egter vir hierdie doel nie eng geïnterpreteer word nie, maar moet slaan op die eksterne en interne kliënte (laasgenoemde hoofsaaklik die verteenwoordigers), want die grootste probleme is die verlies in beide kategorieë (Denton, 1990: 62 & Paragraaf 3.7.2.2; Supra).

#### 8.2.3.1 Fokus : Eksterne kliënte

Die versekeraar se graad van afhanklikheid van kliënte maak dit absoluut noodsaaklik dat hulle, hul kliënte soos goud behoort te bewaar en te beskerm (Paragraaf 7.6.4; Supra : Reichheld & Sasser, 1990: 105 : Peters, 1989: 99). Dit is vanselfsprekend dat versekeraars nie sonder kliënte kan voortbestaan nie en dit



verg dat alle aktiwiteite daarop gerig moet wees om hulle winsgewend te behou. "If you take care of customers, the profits will take care of themselves" (Denton, 1990: 62 : Paragraaf 5.8.3.2; Supra : Peters, 1989: 99). 'n Ander stelling wat hiermee verband hou, is "Turnover is vanity, Profit is sanity" aldus professor George Marx tydens sy optrede op 8 Februarie 1995 (Reichheld & Sasser, 1990: 106 & Peters, 1993: 717).

Ten einde die belang van kliënte vir die versekeraars te bevestig, is dit noodsaaklik dat 'n monetêre waarde aan 'n kliënt gekoppel word, te wete, "policyholder lifetime value" (Maher, 1988: 17). By definisie is dit "the present value of a future stream of net contributions to overhead and profit expected from the policyholder" (Maher, 1988: 17). Dit beteken in realiteit dat : hoe langer 'n kliënt 'n kliënt bly, hoe groter is die kans om hom winsgewend te behou. Winsgewendheid oor die lang termyn is uiteindelik die resultaat van twee faktore, naamlik :

- \* die verskil in die koste om die "policyholder lifetime value" van bestaande kliënte te ontwikkel teenoor die koste om nuwe kliënte te bekom en
- \* tweedens die getal kliënte wat teen redelike koste, met verwysing na die "lifetime value" bekom kan word om die versekeraars se basis van kliënte te vergroot (Maher, 1988: 17 & Peters, 1993: 715).

Dit is al getoon dat diens aan sekere voorwaardes moet voldoen om te verseker dat kliënte vir verdere besigheid sal terugkom vir welke doel na paragraaf 3.5.3.4 verwys word. Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die versekeraars se optrede daarop gerig moet word om soveel as moontlik van hulle kliënte te behou.

#### 8.2.3.2 Fokus : Interne kliënte

Versekeraars maak van verskillende kanale gebruik om hulle diens te bemark en die tussengangers is 'n besondere belangrike medium (Paragraaf 3.6; Supra). Hulle tree dus as die versekeraars se verspreiders op, waardeur 'n belangrike verantwoordelikheid op laasgenoemde geplaas word, te wete, dat :

- \* hulle moet toesien dat die kwaliteit van die diens voldoen aan die standaard wat gestel is en
- \* die tussengangers toegerus is, of ondersteun word om die taak te verrig (Paragraaf 3.5.3.4; Supra).

Dit beteken dat die versekeraar eerstens standaard van die diens moet neerlê en vervolgens moet toesien dat die tussenganger oor die vermoë beskik om die vereiste kwaliteit diens te kan lewer (Paragraaf 7.7.3.4.1; Supra). Om die blaam van gebrekkige of swak dienslewering op die skouers van die tussengangers te plaas, is 'n gerieflike metode van die versekeraars om hulle verantwoordelikheid te ontduik.

Dit is egter belangrik dat die versekeraars (insluitend bestuur) sensitiwiteit in hulle optrede teenoor die tussengangers (veral hulle verteenwoordigers) moet openbaar. Dit is dus besonder belangrik om hulle behoeftes met deernis te bejeën en te hanteer. Alles in ag geneem, is die vereistes om 'n gelukkige eksterne kliënt te hê, te wete, betroubaarheid, "responsiveness", kredietwaardigheid, voorkoms en empatie, onveranderd op die bestuur van tussengangers van toepassing (Paragraaf 3.5.3.5; Supra).

#### 8.2.4 FOKUS OP KLIËNTE SE BEHOEFTE

Dit is egter sinneloos om op die kliënte te fokus as die redes hoekom dit noodsaaklik is nie duidelik is nie. Daarom is dit uiters belangrik dat die twee belanghebbers se behoeftes onafhanklik van mekaar bespreek word.

##### 8.2.4.1 Behoeftes : Eksterne kliënte

Die optrede van versekeraars kan slegs effektief wees indien hulle daarin slaag om aan die mark te bied wat deur die mark vereis word (Hoofstuk 2 & Paragraaf 3.3.1; Supra & Peters, 1989: 145). Die potensiële negatiewe finansiële implikasies wat deur die intrede van persoonlike risiko('s) veroorsaak word, skep 'n behoefte by die kliënte om hulle daarteen te verskans (Paragrafe 2.2.1 - 2.2.4; Supra). Aansluitend by die voorafgaande, moet die

onkunde van die kliënte in ag geneem word en dit vereis dat die tussenganger behoorlike risikobestuur moet toepas (Paragrafe 2.2.5 ; 6.4.1.1 & 6.4.1.2; Supra).

Dit is dus essensieel dat die behoeftes van 'n kliënt deeglik ontleed word om te bepaal waarteen hy hom presies wil verskans (Paragraaf 2.4; Supra). Die passing van 'n spesifieke produk met 'n risiko gaan verseker dat die kliënt waarde vir sy geld en die vereiste sekuriteit ontvang (Paragrafe 2.5 : 2.6 & 2.7; Supra). Dit moet te alle tye in gedagte gehou word dat die behoeftes van kliënte gaan verskil, vir welke doel die mark in generiese groepe verdeel en gemeenskaplike behoeftes geïdentifiseer kan word (Paragrafe 3.3.1 & 7.7.3.2; Supra).

Die wyse van bemarking skep waarskynlik 'n blinde vertroue in die tussengangers wat in die proses betrokke is (Paragraaf 2.8.1 & 6.4.1.2; Supra). Die moontlikheid bestaan dat hulle subjektief of bevooroordeeld kan optree ten einde hul eie belange of dié van 'n versekeraar te bevorder en dit vereis dat die kliënt 'n evaluasie van die produk, tussengangers en versekeraar behoort te doen voordat hy 'n finale besluit neem (Paragraaf 2.8; Supra). Ten einde die kliënt se besluitneming eenvoudiger te maak, kan 'n model aan hulle voorgelê of bekend gestel word en hulle sodoende in staat stel om self 'n evaluasie van hulle behoeftes te doen (Paragrafe 2.9 & 3.3.3; Supra).

#### 8.2.4.2 Behoeftes : Interne kliënte

Die omset van verteenwoordigers toon dat daar wel iets drasties verkeerd is wat hoofsaaklik na die optrede van bestuur verwys, te wete, rekrutering, gebrekkige ondersteuning, opleiding, induksie, die kultuur van die maatskappy, ens. (Paragrafe 3.7.2.2 : 7.7.3.4, 7.7.3.5.5 & 7.7.3.7.1; Supra). Die posisie kan verbeter word deur op die onderstaande te konsentreer :

- \* Die tussengangers as dié diensverskaffers vervul 'n baie belangrike rol en behoort by aanstelling aan bepaalde standaarde te voldoen (Paragrafe 3.5.3.4 & 3.5.3.5; Supra).
- \* Die nodige opleiding om die mark waarin hulle moet werk, te





kan bedien en die finansiële ondersteuning om die opleiding te kan ondergaan.

- \* Ondersteuning om in die bepaalde mark gevestig te word.
- \* Ondersteuning om die mark effektief te bedien.
- \* Versekeringsprodukte wat aan die mark se behoeftes voldoen en mededingend is.
- \* Vergoeding wat relevant is tot die waarde wat hy toevoeg en nie noodwendig uit kommissie alleen behoort te bestaan nie.

Bowenaal verlang die verteenwoordigers 'n atmosfeer waarin hulle gelukkig kan wees en word spesifiek na die kultuur van die maatskappy verwys (Paragraaf 8.4.3.2; Supra). Op die keper beskou, is die vereiste wat gestel word, wel binne die bereik van enige versekeraar en dit kan met redelik min moeite reggestel word.

#### 8.2.5 TUSSENGANGER SE FOKUS

Dit moet beklemtoon word dat tussengangers, net soos die versekeraars, ook 'n verantwoordelikheid het teenoor twee belanghebbers, te wete, kliënte en die versekeraar. As die vernaamste kontakpunt is hulle hoofsaaklik die persone wat die nodige diens aan die kliënte verskaf. Hulle optrede word vervolgens bespreek.

##### 8.2.5.1 Kliënte

Uiteraard is tussengangers mede-verantwoordelik om die kliënt tot voordeel van albei partye te behou (Paragraaf 8.4.2.1; Supra). Dit is dus uiters noodsaaklik dat die tussenganger die volgende behoort te doen :

- \* Ingevolge hoofstuk 2 die kliënt se behoeftes te ontleed en die nodige bewyse van ervaring en opleiding te verskaf wanneer dit versoek word.
- \* Die produkte wat tot sy beskikking gestel is, namens die



versekeraar behoorlik met die behoeftes te pas.

- \* Selfontwikkeling te doen ten einde die beste of toepaslike advies aan die kliënt te gee en nie sy verantwoordelikheid eenvoudig op die versekeraar af te skuif nie.

Indien die versekeraars daarin kan slaag om 'n kultuur van 'n lerende organisasie te skep waarin elke persoon sonder dwang die belang van selfontwikkeling besef, gaan die probleem tot 'n groot mate hanteer word (Paragraaf 8.4.1; Infra).

#### 8.2.5.2 Versekeraar

Die tussengangers is verplig om hulle gemeenskaplike kliënt van behoorlike en korrekte advies te voorsien. Dit beteken onder meer dat hulle die kernwaardes wat vasgestel is, moet respekteer en daaraan uitvoering moet gee (Paragraaf 3.6.3.2; Supra).

#### 8.2.6 FOKUS VAN KLIËNTE

Uiteindelik is dit noodsaaklik dat die kliënt self moet verseker dat sy diskresionêre fondse op so 'n wyse aangewend word dat hy die sekuriteit en die waarde vir geld ontvang wat hy verwag het. Die verpligting om die produk wat hy koop, die tussenganger en die versekeraar by wie hy die produk koop behoorlik te evalueer, rus steeds op hom en kan onder geen omstandighede gedelegeer word nie (Hoofstuk 2; Supra).

#### 8.2.7 HOLISTIESE BENADERING

Die voorafgaande hoofstuk bevat remediërende aksiestappe wat as metode aangewend kan word om die wanbetalingsprobleem te hanteer. Die dilemma is egter dat die aktiwiteite gefragmenteerd is en nie 'n holistiese benadering bied tot die oplossing of voorkoming van die probleem nie. Dit is dus noodsaaklik dat die probleem holisties aangepak word. Ter verduideliking word holisme vir die doeleindes van hierdie studie as "die som (geheel) van verskillende (onafhanklike) dele" gedefinieer. Dit beteken dat die geheel (versekeraar) uit 'n aantal onderskeibare eenhede of afdelings (beleggings, administrasie, bemaking, eise,

ens.) saamgestel is. Dit moet uiteindelik in 'n bepaalde rigting gefokus en gestuur word tot voordeel van die versekeraar as 'n geheel (Odendaal, 1994: 384).

### 8.3 VERHOUDINGSBEMARKING : 'n STRATEGIESE BENADERING

Wat staan die versekeraars te doen om die beste resultate te verkry met die bekamping van wanbetalings ?

Na aanleiding van die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die enigste werklike oplossing wat aangebied kan word die daarstelling van 'n vlekkelose diens is, wat tot die tevredenheid van al die kliënte van die versekeraar aanleiding gee. Dit is daarom besonder belangrik dat die holistiese aanslag uiteindelik in 'n strategiese benadering moet uitkristaliseer. Die strategiese beplanning en bestuur moet daarop gerig wees om verhoudingsbemarking (filosofiese benadering) in die maatskappy te implementeer, onderhou en in stand te hou (Paragraaf 3.5.2; Supra) Alle aktiwiteite tydens hierdie aksie moet op dié doelwit gerig word.

#### 8.3.1 EKSTERNE OMGEWING

Die aktiwiteite van enige organisasie, waarvan versekeraars nie uitgesonder word nie, word deur nasionale en internasionale optrede beïnvloed (Paragraaf 3.4; Supra). Dit is reeds getoon dat twee komponente, te wete, die Suid-Afrikaanse ekonomiese en politieke toestand 'n invloed op die wanbetaling van versekering gehad het (Paragraaf 6.5; Supra). Drastiese veranderinge is deur die faktore wat in figuur 3.4 getoon is, naamlik, wetgewing, selfregulering en tegnologie teweeggebring (Paragraaf 3.5 : 4.2.6 & 4.8; Supra).

Die beskerming van die belanghebbers is 'n wesenlike onderwerp wat onder bespreking is. Verskeie organisasies is al in die lewe geroep met die doel om die belange van die bedryf, tussengangers en kliënte te bevorder (Paragraaf 4.2; Supra). Hul effektiwiteit is egter niksseggend en bied dus geen werklike beskerming aan die kliënt nie (Paragraaf 4.2.5.2; Supra). Hoewel die gemeenregtelike middele wesenlik van die selfregulerende verskil, maak eersgenoemde se beperkte toegang dit uiters oneffektief (Paragraaf 4.8



Supra). Gevolglik is dit duidelik dat geen behoorlike beskerming vir die kliënte bestaan nie.

Die belangrikste faktor is egter die verhoging in mededinging wat weens die politieke verandering, die afskaffing van sanksies en internasionalisering teweeggebring is (Hammer & Champy, 1993: 11). Die internasionale betrokkenheid het tot gevolg dat die standaarde waaraan die versekeraars se optrede gemeet word, drasties verander het. Waar voorheen van uitstaande diens gepraat is, het dit verander na 'n diens wat internasionaal mededingend en meetbaar moet wees. Indien die standaarde nie gehandhaaf kan word nie, is die kans op sukses besonder skraal.

### 8.3.2 INTERNE OMGEWING

Die versekeraars is verplig om deeglik van hulle interne sterk- en swakpunte kennis te neem om die geleenthede wat in die mark bestaan, te eksploiteer en om aan die kliënte die diens te kan lewer wat hulle verwag.

#### 8.3.2.1 Wanbetaling : Aanvaarbare vlak

Die eerste stap wat gedoen kan word, is die daarstelling van 'n redelike of aanvaarbare wanbetalingskoers wat ooreenkomstig 'n bepaalde marksegment vasgestel behoort te word (Paragraaf 7.7.3.2; Supra). Sanlam se wanbetalings is in verhouding tot die bedryf se gemiddelde en konkurrente baie mededingend en die maatskappy presteer derhalwe goed (Paragraaf 5.3; Supra). Die benadering in hierdie opsig moet egter nie eng wees en die wanbetalingskoers moet nie as die enigste maatstaf gebruik word nie (Paragraaf 5.3; Supra). Sanlam se koers is besonder laag, maar sy markbesetting hoog en daarom behoort die maatstaf aangepas te word om ook vir die volume in randwaarde voorsiening te maak. Die metode van meting kan van versekeraar tot versekeraar verskil, maar dit is belangrik dat dit volgens internasionale standaarde plaasvind, mededingend moet wees en die versekeraar se strategie moet ondersteun.

#### 8.3.2.2 Ontleding van die mark



Tydens die bespreking van die verskillende belanghebbers se interafhanklikheid van mekaar, is aandag aan die segmentasie van die versekeringsmark gegee (Paragraaf 7.6; Supra). Dit is ook getoon dat die twee segmente se behoeftes wesenlik van mekaar verskil (7.6.1; Supra & Figuur 7.2; Supra). Dit is ook aangedui dat die pad na sukses bepaal sal word deur aan die mark te voorsien wat die mark vereis (Paragraaf 8.4.3.1; Supra).

#### 8.3.2.3 Produkte

Die produk wat deur die versekeraars en hulle tussengangers bemark word, is 'n finansiële diens, waaroor reeds konsensus bereik is (Paragraaf 7.4; Supra). Die aard van die diens is van so 'n aard dat die aankoop daarvan gebuk gaan onder beperkinge wat enige soort diens vergesel en ook gepaardgaan met emosionele ervaringe aan die kant van die kliënt (Paragrawe 3.5.2 & 7.7.2.1; Supra). Dit is noodsaaklik dat in baie noue verband met kliënte saamgewerk word om presies te bepaal wat hulle wil hê of wat hulle behoeftes is (Denton, 1990: 62). Dit is noodsaaklik dat die aspekte wat met betrekking tot produkontwikkeling bespreek is, aandag geniet (Paragrawe 7.7.3.1 : 7.7.3.2 & 7.7.3.3; Supra)

#### 8.3.2.4 Plek of distribusie

Sanlam beskik oor 'n uitsonderlike goeie infrastruktuur wat oor die lengte en breedte van Suid-Afrika strek en aangewend word om sy dienste effektief te bemark (Paragraaf 3.6; Supra). Dit is egter noodsaaklik om na die enger definisie van plek te verwys soos wat dit reeds in hoofstuk 3 uiteengesit is (Paragraaf 3.4; Supra). Versekeraars ondervind 'n groot probleem met die behoud van verteenwoordigers (Paragraaf 3.7.2.2; Supra). Die nadeel van die hoë personeelomset is uiteindelik dat dit lei tot 'n ;

- \* gebrek aan kwaliteit diens wat gelewer word en beslis 'n bydrae lewer tot die wanbetaling van premies (Paragraaf 5.6.2.3; Supra),
- \* lae ervarings- en opleidingsvlak van die persone wat die diens aanbied (Paragraaf 7.7.2.4; Supra) en

- \* onderbroke verskaffing van diens aan kliënte en 'n gebrek aan vertrouwe in die tussengangers.

Tydens die bespreking in paragraaf 8.2.2.3 is die stelling reeds gemaak dat die probleem sonder moeite deur die versekeraars aangespreek kan word.

#### 8.3.2.5 Prys

Die prys van die diens wat deur die verskillende versekeraars gelewer word, kan nie wesenlik verskil nie (Paragraaf 3.4; Supra). Dit is egter belangrik dat in gedagte gehou moet word dat die wyse waarop kommissie betaal word, wel 'n effek op die waarde het wat aan die einde die kliënt sal toeval (Betty, 1995: 5 & Paragraaf 3.8.3.1; Supra). Dit geld veral waar die kliënt 'n redelike kort termyn behoefte het. Die versekeraars is daarvan bewus dat sekere produkte nie tot voordeel van die kliënt is nie, maar laat toe dat dit steeds bemark word (Paragraaf 7.7.2.4.4; Supra). Daar bestaan geen rede om die bepaalde produkte toe te laat nie en daar bestaan geen beperking op die versekeraars om die posisie reg te stel nie, behalwe dat hulle bang is om 'n deel van die mark af te gee.

Daar bestaan egter 'n redelike kans om juis die negatiewe in 'n kompeterende voordeel te omskep indien dit behoorlik gepromoveer en bekend gestel word. Die kliënte moet bewus wees hoekom die versekeraar sekere optrede volg.

#### 8.3.2.6 Promosie

Die definisie van promosie, wat reeds bespreek is, bly steeds onveranderd (Paragraaf 3.4; Supra). Dit is ook in hoofstuk 6 bevestig dat die kliënte kommunikasie baie belangrik ag (Paragraaf 6.3.3; Supra & LOA Navorsing 1995; 18). Die versekeraars moet dus die geleentheid gebruik om maksimaal en effektief met die kliënte te kommunikeer (Paragraaf 7.7.5.1; Supra).

#### 8.3.2.7 Gevolgtrekking



Elke versekeraar kan munt slaan uit verhoudingsbemaking deur dit holisties te benader en die fokuspunt van sy bemakingstrategie te maak. Die positiewe implementering van 'n weldeurdagte strategie gaan beslis 'n bydrae maak tot die beperking van wanbetalings. In dieselfde asem kan dit help om sy produksie op 'n gesonde vlak te plaas. Dit sal egter alleen suksesvol wees as al die aktiwiteite en / of elemente, te wete, produk, plek, prys en promosie op die teikenmark se behoeftes gerig word (Paragraaf 8.4.2.1; Supra).

#### 8.4 AANPASSING VAN 'n ORGANISASIE

Die versekeraars het die keuse om die probleem op 'n reaktiewe of pro-aktiewe wyse op te los, ten opsigte waarvan die eersgenoemde 'n besliste ramp in hedendaagse bemaking sal wees. Die enigste opsie wat dus gelaat word, is die pro-aktiewe optrede waarvoor die volgende vereis word (Peters, 1989: 36) :

- \* 'n Obsessie om te luister en te reageer op die versoeke ens., van kliënte (Hoofstuk 2 & Paragraaf 8.4.2.1; Supra).
- \* Konstante innovering in alle areas van die organisasie, wat gedurig aangemoedig moet word.
- \* Die skepping van vennootskappe met alle belanghebbers tot almal se voordeel (Sinergisme) (Paragraaf 7.2; Supra).
- \* Leierskap wat 'n passie vir verandering het ( in stede van om dit te beveg) en 'n gemeenskaplike visie vestig.
- \* Beheer deur middel van eenvoudige stelsels en meting van wat vandag van belang is.

Pro-aktiewe optrede moet aangemoedig en bevorder word, maar wat kan werklik gedoen word ?

##### 8.4.1 SKEPPING VAN 'n LERENDE ORGANISASIE

Die belangrikste vereiste vir enige maatskappy om te bestaan, is kundigheid om sy kernbesigheid te kan uitvoer. Die veranderende



wêreld verg dat aanpassings tans baie vinnig gemaak moet word. Dit het tot gevolg dat "The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage" (Senge, 1990: 4 & Peters, 1992: 51 & 123). Hierdie soort onderneming kan soos volg gedefinieer word: "A learning organization is a place where the people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it." (Senge, 1990: 13). Ten einde dit te bereik, moet die onderstaande in die onderneming gevestig word:

#### 8.4.1.1 Sisteem denke

Dit gebeur dat 'n aantal eenhede soms tot 'n geheel saamgesnoer word en dit veroorsaak noodwendig dat 'n wysiging of aanpassing aan die een, ook die ander of sommige dele gaan beïnvloed. Alvorens enige besluit geneem of optrede geïmplementeer kan word, is dit noodsaaklik dat die effek op die ander dele deeglik oorweeg moet word (Hammer & Champy, 1993: 8). Dit herlei die studie na die begrip "Systems thinking" (Senge, 1990: 6). "It is the discipline that integrates the disciplines, fusing them into a coherent body of theory and practice" (Senge, 1990: 12). Sisteem denke is daarop gerig om die illusie dat 'n organisasie (versekeraar) uit verskillende, onafhanklike eenhede bestaan, uit die weg te ruim.

#### 8.4.1.2 Persoonlike bemeestering

Wanneer die vermoë van 'n maatskappy op enige gebied ontleed word, verteenwoordig dit die somtotaal van sy werknemers se vermoëns (Peters, 1989: 335). Dieselfde geld in die geval van 'n lerende organisasie, want hy kan slegs as sodanig gesien word wanneer dié werknemers dit doen (Senge, 1990: 139). "Personal mastery is the discipline of personal growth and learning" en beteken dat die lewe pro-aktief aangepak word (Senge, 1990: 141). Pro-aktiwiteit word ook as een van die "seven habits of highly effective people" gesien (Covey, 1993: 65). Dit is kenmerkend van 'n persoon met 'n hoë vlak van selfbemeestering om verbind ("committed") te wees tot die saak, inisiatief aan die dag te lê en deurgaans 'n diep sin vir verantwoordelikheid te openbaar (Senge, 1990: 143). Ten einde hierdie persoon se vermoëns te



benut, moet daar voortdurend op 'n gemeenskaplike visie gefokus word.

#### 8.4.1.3 Gedeelde visie

Die eenvoudigste wyse om visie te definieer, is : "What do we want to create" (Senge, 1990: 206). In 'n organisasie moet sinergie onder lede bestaan oor wat hulle in die toekoms wil bereik. 'n Gemeenskaplike ontwikkelde of aanvaarde visie skep hierdie geleentheid, stel energie vry, fokus en motiveer die belanghebbers om risiko's te neem om hul doelwit te bereik (Senge, 1990: 208). "Vision becomes a living force only when people truly believe they can shape their future" (Senge, 1990: 231 & Peters, 1989: 401).

#### 8.4.1.4 "Mental models"

"Mental models are deeply ingrained assumptions, generalizations, or even pictures or images that influence how we understand the world and how we take action" (Senge, 1990: 8). Gegronde op die voorafgaande, beteken dit dat die opvattinge en oortuigings van bestuur noodwendig 'n effek op die implementering van nuwe idees moet hê. Die argaïese denke dat bestuur die beste weet, 20 jaar vir die maatskappy werk, die huidige prosesse nog altyd gewerk het ens., kan die leervermoë van die organisasie kelder en moet as gevaartekens gesien word (Senge, 1990: 175). Somerset Maugham het gesê, "Only mediocre people are always at their best" (Senge, 1990: 153). Hierdie negatiewe kan bewustelik deur bestuur se optrede afgebreek word indien hulle bereid is om konsensus as grondslag van hulle besluite te aanvaar. Dit sal outomaties sinergisme tot gevolg hê, waardeur 'n verbintenis ("commitment") tussen die lede onderling geskep word.

#### 8.4.1.5 "Team learning"

"The more you learn, the more acutely aware you become of your ignorance. Thus, a corporation cannot be "excellent" in the sense of having arrived at a permanent excellence; it is always in the state of practicing the disciplines of learning, of



becoming better or worse "(Senge, 1990: 11). "Team learning" is 'n proses waardeur die vermoë van die span gerig en ontwikkel word om die doelwitte wat die spanlede beoog, te bereik, maar is onderworpe aan drie kritiese dimensies, wat vervolgens genoem word (Senge, 1990: 236) :

- \* Die span moet die vermoë hê om die potensiaal in die span te ontgin sodat die totale intelligensie groter as dié van die individue is.
- \* Onderlinge vertroue tussen spanlede moet voortdurend in ag geneem word. Die span moet op elke lid kan steun om sy doelwitte te bereik en die ander se aktiwiteite aan te vul.
- \* Die invloed van 'n spanlid op ander spanne is noodsaaklik, want as die filosofie van "team learning" nie verder gedra word nie, kan die visie nie gerealiseer word nie.

Die resultaat wat met die optrede bereik word, is die skepping van sinergisme.

#### 8.4.2 BEPERKENDE EIENSKAPPE

Dit klink baie eenvoudig om die voorgestelde doelwitte te bereik, maar is daar enige belemmerende eienskappe waaraan aandag gegee behoort te word ?

"Learning disabilities are tragic in children, especially when they go undetected. They are no less tragic in organizations, where they also go largely undetected" (Senge, 1990: 18). Die onderstaande kan aandui of 'n organisasie gebuk gaan onder 'n onvermoë om te leer (Kellerman, 1993: 33-34) :

- \* Ek is my werk of my pos : Tot watter mate vereenselwig die mense hulle met die doelwitte van die maatskappy of draai alle aktiwiteite om die pos wat hulle beklee ?
- \* Daar is 'n vyand iewers daar buite : Hierdie sindroom is sistemies van die voorafgaande en het tot gevolg dat die persoon nie die effek van sy besluite buite die grense van



sy taak besef of kan visualiseer nie (Hammer & Champy, 1993:9).

- \* **Illusie van beheer neem** : In watter mate word probleme aktief in 'n organisasie aangespreek voordat dit werklik geïdentifiseer is ?
- \* **Fiksasie van spesifieke gebeure** : "Generative learning cannot be sustained in an organization if people's thinking is dominated by short-term events." (Senge, 1990: 22). Tot watter mate is versekeraars op die kort termyn ingestel ?
- \* **Proses van geleidelike verval** : In watter mate is die mense so gewoon daaraan dat daar probleme is, dat hulle onsensitief raak vir die totale effek wat deur die probleem in die maatskappy veroorsaak word ?
- \* **Leer uit ondervinding** : Die spreekwoord "ondervinding is die beste leermeester" is in hierdie geval van toepassing, maar die gevolge van besluite word meestal nie ondervind nie.
- \* **Die mite van 'n bestuurspan** : In watter mate is die bestuur werklik 'n span, of is die individue besig met hulle eie interne politieke gevegte ?

Die persepsie is dat al hierdie verskynsels by versekeraars teenwoordig is (Kellerman, 1993: 34). Daar bestaan 'n gefragmenteerdheid in die benadering tot die maatskappy en elke bestuurder het idees van hoe die probleem in sy deel van die maatskappy hanteer moet word. Probleme word gewoonlik voor die deur van een of ander intervensie elders in die maatskappy gelê.

#### 8.4.3 VERHOGING VAN EFFEKTIVITEIT

"In today's environment nothing is constant or predictable - not market growth, customer demand, product life cycle ... or nature of competition" (Hammer & Champy, 1993: 17). "To meet the demands of the fast-changing competitive scene, we must learn to love change as much as we have hated it in the past" (Peters, 1989:



- 351 -

45). Ten einde hierdie uitdaging die hoof te bied, is dit belangrik dat organisasies vernuwing en verandering sover as moontlik behoort te verwelkom en aan te moedig (Peters, 1989: 275). Dit is egter 'n onomstootlike feit dat 'n organisasie se kultuur, sukses en dinamika deur sy werknemers gevorm word. 'n Maatskappy se sukses is derhalwe 'n resultaat van die individuele persone se motivering en ingesteldheid om as individue suksesvol te wees.

## 8.5 SAMEVATTING

Die grondliggende gedagte van 'n "Learning Organisation" is daarop gerig om sinergie tussen spanlede binne die organisasie te skep, waardeur hulle gerig word om dieselfde visie tot almal se voordeel na te streef. Indien die visie en strategie gerig word op verhoudingsbe-marking en die lewering van kwaliteit diens aan sy kliënt behoort Sanlam se wanbetalingskoers nog verder te verbeter. Dit is ook duidelik dat die benadering om die wanbetalingsprobleem op te los, op 'n breë front aangepak moet word om 'n blywende oplossing te vind. Sinergie behoort die onderliggende grondslag vir enige optrede te wees waardeur al drie belanghebbers uiteindelik voordeel behoort te trek.



## HOOFSTUK 9

### SAMEVATTING

#### 9.1 INLEIDING

By die aanvang van die studie is hoof- en sekondêre doelwitte gestel, ten opsigte waarvan dit noodsaaklik is om samevattend te bepaal of dit wel of deur die studie bereik is. Die verskillende onderwerpe word kortliks bespreek.

#### 9.2 HOOFDOELWITTE

Die kern van die studie is aanvanklik saamgevat in die hoofdoelwitte (Paragraaf 1.3.1; Supra). Die bevindinge in hierdie verband is soos volg.

##### 9.2.1 REDES VIR BEËINDIGING

Die wanbetaling van lewensversekering kan nie aan 'n bepaalde of dominante rede toegeskryf word nie (Hoofstuk 6; Supra). Dit is egter simptome van 'n aantal samelopende oorsake, wat dieperliggend is as die blote besluit van 'n klient, om die betaling van sy premies te staak. In hierdie verband kan na die onderstaande verwys word (Hoofstukke 5 & 6; Supra)

- \* Die omset van verteenwoordigers, hulle kennis, eie belang en diens wat hulle lewer maak 'n besondere belangrike bydrae tot die probleem.
- \* Die ouderdom, inkomste, posisie op die lewensiklus, onkunde met betrekking tot persoonlike finansiële beplanning en of die kliente bestaandes of nuwes is, speel 'n besondere belangrike rol met betrekking tot die wanbetalingsprobleem
- \* Dit is 'n besliste feit dat die produk, mark en metode van



bemerking wat deur die versekeraars toegelaat word, nie buite rekening gelaat kan word nie.

Dit het aan die lig gekom dat die belanghebbers in 'n potensiële konfliktsituasie teenoor mekaar staan en kan as die belangrikste bydraende faktor gesien word (Hoofstuk 7; Supra).

Die gevaar bestaan dat die probleme wat geïdentifiseer is op 'n oppervlakkige wyse hanteer kan word. Dit sal daarop neerkom dat slegs die simptome behandel word in stede van die grondliggende oorsake.

### 9.2.2 GEVOLGE VAN WANBETALING

Tydens die bespreking van die statistiese inligting in hoofstuk 5 hierbo het dit duidelik geword dat die belanghebbers monetêre en nie-monetêre skade ly (Hoofstuk 5; Supra). Om die skade wat die kliënte ly, te verifieer word na Bylae 9.1, aan die einde van hierdie hoofstuk verwys. Die bedrae van R1,5 en R2,0 biljoen wat die kliënte na bewering gedurende 1992 en 1993 onderskeidelik volgens professor Marx skade gely het, is met inagneming van alle relevante koste, nie buitensporig nie.

### 9.2.3 REMEDIËRENDE OPTREDE

Die konfliktsituasie tussen die belanghebbers vereis dat die probleem pertinent aangespreek moet word. Ter hantering van die probleem is dit noodsaaklik om te erken en te aanvaar dat die belanghebbers in verskillende grade van mekaar afhanklik is. Dit is gevind dat die versekeraars in werklikheid die enigste partye is wat onbeperk van sy bemerkers en kliënte vir hulle voortbestaan afhanklik is. Ten einde al die betrokkenes te bevoordeel, is dit noodsaaklik dat die konflik verwyder word en het dit duidelik geword dat die skepping van sinergisme die enigste oplossing is. Die onbegrensde afhanklikheid van versekeraars plaas die onus op hulle om daadwerklike stappe te doen om sinergie te skep.

Selfregulering as remediërende aksie is weens verskeie redes wat in hoofstuk 4 bespreek is, oneffektief en bied beslis nie 'n blywende oplossing nie. Aanvullend is die huidige regstelsel se koste van



so 'n aard dat dit streng gesproke ontoeganklik is. 'n Blywende oplossing kan bewerkstellig word indien die versekeraars die moed van hulle oortuiging openbaar en die bemarkingsproses in totaliteit op 'n holistiese wyse ondersoek, aanpas en / of reorganiseer. Na dit alles genoem is, bestaan daar geen beperkinge op enige van die versekeraars om pro-aktiewe stappe te neem ten einde die probleem deur middel van die voorgestelde aktiwiteite aan te spreek nie.

### 9.3 SEKONDÊRE DOELWITTE

Die belang van die sekondêre doelwitte is geleë in die ondersteunende rol wat dit tot die hoofdoelwitte speel en kan nie van minder belang geag word nie (Paragraaf 1.3.2; Supra).

#### 9.3.1 UNIEKE VEREISTES

Na aanleiding van die bespreking in hoofstukke 2, 3 en 6, het dit duidelik geword dat persoonlike finansiële beplanning, waarby risikobestuur ingesluit word, besondere kennis van die kliënte en beplanners verg ten einde eersgenoemde se diskresionêre inkomste effektief aan te wend.

#### 9.3.2 DOELTREFFENDHEID VAN ORGANISASIES

Tydens die bespreking in hoofstuk 4 is dit onomwonde vasgestel dat die bestaande organisasies hoegenaamd nie bevoeg is om die belange van enige kliënt effektief te beskerm nie. Die versekeraars is die enigste partye wat werklik in die posisie is en hulle het die grootste belang by versekering om die aangeleentheid te hanteer.

#### 9.3.3 KORRELASIE : TUSSENGANGERS EN KLIËNTE

Die navorsing in hoofstuk 6 toon dat daar wel 'n korrelasie is tussen die kliënte se ervaring en die persepsie van die tussen-gangers. Dit is ook bevind dat die bemarkingspersoneel in 'n groot mate weet hoekom versekering wanbetaal word, maar steur hulle blykbaar nie daaraan nie.

#### 9.3.4 BAAT PARTYE BY WANBETALING ?

Die bespreking in paragraaf 9.2.2 toon onomwonde dat niemand voordeel trek uit versekering wat wanbetaal word nie. Dit beklemtoon die feit dat dit noodsaaklik is dat die kliënt oortuig moet wees om versekering te koop alvorens hy enige dokumente teken.

#### 9.3.5 VERBAND TUSSEN SEKERE ASPEKTE

Inligting wat vanaf Sanlam bekom is toon dat daar 'n bepaalde verband tussen die diensjare van 'n tussenganger bestaan en die wanbetalings waarby hy betrokke is. Hoe langer hy in diens van 'n versekeraar is, hoe kleiner is, byvoorbeeld, sy vervallings.

Dit is in hoofstuk 5 bevestig dat die omset van bemarkers 'n positiewe bydrae tot vervallings maak, aangesien niemand na die "weespolishouers" omsien nie.

Hoofstuk 6 bevestig dat die lewensiklus en die inkomste van 'n kliënt wel 'n deurslaggewende rol speel met die veroorsaking van wanbetalings.

Na oorweging van verskillende feite, het dit aan die lig gekom dat die vergoeding van tussengangers in verhouding is tot die risiko wat hulle neem en nie werklik 'n vraagstuk is nie. Die wyse waarop dit betaal word, skep 'n probleem, aangesien hulle in die meeste gevalle elke maand vanaf 'n zero-basis vertrek en genoodsaak is om 'n sekere hoeveelheid versekering te verkoop ten einde 'n leefbare bestaan te kan voer.

#### 9.4 GEVOLGTREKKING

Die studie toon duidelik dat daar fundamentele probleme in die Suid-Afrikaanse versekeringsbedryf bestaan wat dringend aandag moet geniet. 'n Gebrek aan waagmoed kan beteken dat die gevolge van statutêre inmenning wat in Australië en ander lande ondervind is ook hier kan intree. Die oplossing is absoluut in die hande van die versekeraars om die negatiewe resultaat te voorkom. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat die aanvanklike vermoedens gestaaf is en die doelwitte van die studie wel bereik is.



VERLIES DEUR KLIËNTE GELY

1. VERLIES 1993

1.1 VERVALLINGS

Ingevolge skedule 5.13 kan die onderstaande verhoudings bepaal word deur te aanvaar dat die onderstaande aantal premies vir die bepaalde periodes betaal is :

*	Periode 1-11 maande is 5 maande se premies betaal (0,46 jaar)
*	" 12-23 " " 18 " " " " (1,5 " )
*	" 24-35 " " 30 " " " " (2,5 " )
*	" > 35 " " 48 " " " " (4,0 " )

$$\frac{(150,4 \times 0,46) + (37,9 \times 1,5) + (16,6 \times 2,5) + (1 \times 4)}{205,91}$$

$$= 0,833$$

Die vervallings vir die bedryf beloop R 676 754 000. Indien aanvaar word dat 5% van die potensiële verlies vir dekkingskoste aangewend is, is die verlore premies as gevolg van vervallings soos volg :

$$R\ 676\ 754\ 000 \times 0,833 \times 0,95\ (100\% - 5\%) = \underline{R535\ 549\ 277}$$

1.2 AFKOPINGS

Ingevolge skedule 5.11 kan die onderstaande verhoudings bepaal word deur te aanvaar dat die onderstaande aantal premies vir die bepaalde periodes betaal is :

*	Periode 12-24 maande is 18 maande se premies betaal (1,5 jr)
*	" 24-35 " " 30 " " " " (2,5 " )
*	" 36-71 " " 48 " " " " (4,5 " )
*	" > 72 " " 95 " " " " (8,0 " )



- 2 -

$$\frac{(15,3 \times 1,5) + (8,9 \times 2,5) + (36,7 \times 4,0) + (10,8 \times 8)}{71,7}$$

$$= 3,88$$

Die afkopings vir die bedryf beloop R 387 075 000. Indien aanvaar word dat die kliënte gemiddeld 30% van hulle premies terugkry of by wyse van dekkingskoste betaal is, is die verlore premies soos volg:

$$R387\,075\,000 \times 3,88 \times 0,70 \text{ (100\% -30\%)} = \underline{R1\,051\,295\,000}$$

### 1.3 TOTALE KOSTE

Die totale koste van 1.1 en 1.2 hierbo, uitgesluit enige indirekte koste wat van die polishouers verhaal word, beloop R1 586 844 000.

Indien die onderstaande indirekte koste in ag geneem word, is die R2 000 000 000 vir 1993, waarna Prof Marx verwys 'n aanvaarbare syfer.

- \* Eerstens is daar indirekte koste wat deur middel van premies verhaal word.
- \* Tweedens is Sanlam se vervallings en afkopings, in verhouding tot sy konkurrente, van die laagste in die bedryf.

## 2. VERLIES 1992

Indien dieselfde beginsel op die vorige jaar (1992) toegepas word, beloop die verlies, uitgesluit indirekte koste R1 243 952 000, wat weer eens redelik en na aan die kol is met die R1,5 biljoen wat deur professor Marx bereken is.