

**DIE ROL WAT GOEIE KOMMUNIKASIE IN DIE SUKSES VAN 'N
MAATSKAPPY SPEEL
- MET SPESIFIEKE VERWYSING NA SANLAM**

deur

MARIÉ ELIZABETH ESTERHUYSE

WERKSTUK

ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die graad van

MPHIL (JOERNALISTIEK)

in die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte aan die Universiteit van Stellenbosch.



STUDIELEIER: DR. G.J. RETIEF

MAART 2001

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie werkstuk vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

MARIÉ ESTERHUYSE

JANUARIE 2001

BELLVILLE

OPSOMMING

Die finansiële dienste groep, Sanlam, se kommunikasie is ondersoek om vas te stel of goeie kommunikasie 'n rol in 'n maatskappy se sukses speel.

Kommunikasie in die maatskappy is taamlik kompleks aangesien Sanlam uit verskillende besighede bestaan wat onafhanklik opereer. Kommunikasie is egter belangrik en die houermaatskappy sowel as die besighede besef dit.

Sanlam se uitgebreide kommunikasie met een van sy belangrikste teikengroepe, naamlik aandeelhouers en institusionele beleggers, is 'n bewys hiervan. Tot en met die notering van die maatskappy in November 1998 het Sanlam nie aandeelhouers gehad nie en was kommunikasie met dié groep dus nie nodig nie. Vandag is dit uiters belangrik om aandeelhouers en analiste baie goed oor die maatskappy se finansiële resultate, sy doen en late en prestasies in te lig om sukses te verseker. Analiste maak na aanleiding van dié inligting afleidings oor die maatskappy en doen aanbevelings aan potensiële beleggers of dit 'n goeie belegging is om in Sanlam-aandele te belê of nie. Swak ingeligte aandeelhouers en analiste kan dus 'n wesenlike invloed op die maatskappy se finansiële suksesse hê.

Daar is talle maniere waarop met die verskillende teikengroepe binne en buite die maatskappy gekommunikeer word. Interne kommunikasie word as belangrik beskou en interne nuusbriewe, e-pos, televisie-uitsendings en die Intranet word onder meer gebruik om personeel in te lig. Eksterne kommunikasie speel ook 'n belangrike rol. Dit sluit

onder meer kommunikasie met aandeelhouders en institusionele beleggers, polishouers, die owerheid en die breë publiek in. Eksterne kommunikasiemediums sluit onder meer die hoofstroommedia sowel as die gemeenskapsers, die *Sanlamklub*-tydskrif, briewe, televisie-uitsendings, die Internet, onthale, korporatiewe maatskaplike betrokkenheidsprojekte en borgskappe in.

Sanlam bestaan uit verskillende besighede waarvan Sanlam Persoonlike Finansies (SPF) die grootste is. Kommunikasie in dié besigheid word bespreek. SPF is verantwoordelik vir sy eie interne sowel as eksterne kommunikasie en tree in 'n groot mate onafhanklik op. Hulle manier van kommunikeer en hul teikenmark verskil ook van dié van die afdeling Korporatiewe Aangeleenthede.

Uit die studie is dit duidelik dat Sanlam se kommunikasie 'n rol speel in die maatskappy se suksesse. Hoewel daar nie altyd die nodige samewerking tussen die besighede en die houermaatskappy bestaan wat kommunikasie betref nie, is daar beslis 'n gevoel dat kommunikasie belangrik is en dat moeite gedoen moet word om te verseker dat dit tot die maatskappy se voordeel aangewend word.

ABSTRACT

The communication of the financial services group Sanlam was investigated to determine whether good communication plays a role in a company's successes.

Communication in the company is fairly complex because Sanlam consists of various businesses that operate independently. Communication in Sanlam is nevertheless important, and the holding company as well as the businesses realise this.

Sanlam's comprehensive communication with one of its most important target groups, namely shareholders and institutional investors, is proof of this. As Sanlam did not have shareholders until its listing in November 1998, communication with this group was not required before this date. Today it is extremely important to inform both the shareholders and analysts in detail about the company's financial results, activities and achievements to ensure success. Based on this information, analysts make deductions about the company and recommendations as to whether or not Sanlam shares are a good investment. Shareholders who have not been properly informed can therefore have a significant effect on the company's financial successes.

There are a number of ways in which communication takes place with the various target groups inside and outside the company. Internal communication is regarded as important and internal newsletters, e-mail, television broadcasts and the Intranet are some of the tools used to inform staff. External communication also plays an important role. This includes, among other things, communication with shareholders and institutional

investors, policyholders, the government and the general public. External communication mediums include, among other things, the main stream media as well as community press, the *Sanlam Club* magazine, letters, television broadcasts, the Internet, functions, corporate social involvement projects and sponsorships.

As already mentioned, Sanlam consists of various businesses, of which Sanlam Personal Finance (SPF) is the largest. Communication in this business is discussed. SPF is responsible for its own internal as well as external communication and is mostly independent as far as this is concerned. SPF's means of communication and target market also differ from those of the Corporate Affairs department.

From the study it is clear that Sanlam's communication plays a role in the company's successes. Although there is not always the required co-operation between the businesses and the holding company as far as communication is concerned, there is definitely the feeling that communication is important and that an effort should be made to ensure it is used to the company's advantage.

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
1. INLEIDING	
1.1 Algemene inleiding	3
1.2 Teoretiese inleiding	5
2. KOMMUNIKASIE IN SANLAM	
2.1 Só werk die maatskappy	8
2.2 Kommunikasie in Sanlam Beperk	10
2.2.1 Die rol wat interne kommunikasie speel	16
2.2.2 Die rol wat eksterne kommunikasie speel	23
2.2.3 Die rol wat goeie verhoudinge met die owerheid speel	25
2.2.4 Korporatiewe maatskaplike betrokkenheid	27
2.3 Die rol wat die handelsmerk in fokusgerigte kommunikasie speel	29
2.4 Kommunikasie met aandeelhouers en institusionele beleggers	32
2.4.1 Kommunikasie met institusionele beleggers	33
2.4.2 Bekendmaking van jaarsyfers en die kommunikasie daarvan	37
2.4.3 Kommunikasie met individuele aandeelhouers	41
2.5 Elektroniese kommunikasie in Sanlam	45
2.5.1 Die Intranet	45
2.5.2 Die Internet	47
2.5.3 Die Ekstranet	51
2.6 Fokus op Sanlam Persoonlike Finansies	52
2.6.1 Interne kommunikasie	54

	Bladsy
2.6.2 Eksterne kommunikasie	57
2.6.2.1 Borgskappe	58
2.6.2.2 Promosies, kongresse en promosiegeskenke	59
2.6.2.3 Die tydskrif <i>Sanlamklub</i>	60
2.6.2.4 Die bestuur van kliënteverhoudinge	62
2.6.2.5 “Roadshows”	63
2.6.2.6 Kliëntekontaksentrums	64
2.6.2.7 Kommunikasie met polishouers	66
2.6.3 Navorsing	66
3. GEVOLGTREKKINGS	68
4. BIBLIOGRAFIE	76
Geskrewe inligting	
Gesprekke	

1. INLEIDING

1.1 Algemene inleiding

Goeie kommunikasie is onontbeerlik as 'n maatskappy suksesvol wil wees. Met goeie kommunikasie word bedoel die maatskappy se interne kommunikasie met sy personeel, en sy eksterne kommunikasie met kliënte, die onderskeie marksegmente en ander belanghebbendes.

'n Studie is van die finansiële dienste groep Sanlam se kommunikasie onderneem om vas te stel in watter mate kommunikasie tot sy sukses bydra. Aspekte onder bespreking is hoekom dit belangrik is om met personeel te kommunikeer, hoekom aandeelhouers en analiste oor die maatskappy se doen en late ingelig moet word en waarom goeie kommunikasie met kliënte nodig is.

Om die nodige inligting in te samel, is onderhoude met soveel moontlik van die belangrikste rolspelers in die maatskappy, wat kommunikasie betref, gevoer. Vir die studiedoeleindes is Sanlam 'n te groot maatskappy om al sy kommunikasiemediums en kommunikasie in al sy besighede te bespreek. Daarom is op die belangrikste mediums gekonsentreer en wat kommunikasie in die besighede betref, is die grootste besigheid, naamlik Sanlam Persoonlike Finansies (SPF), as voorbeeld gebruik. Heelwat aandag word gegee aan kommunikasie met aandeelhouers en institusionele beleggers. Vandat Sanlam 'n genoteerde maatskappy is, is kommunikasie met dié twee groepe uiters belangrik om die maatskappy se sukses te verseker.

In Desember 2000 het herstrukturering in die afdeling Korporatiewe Aangeleenthede plaasgevind. Hoewel van die kommunikaturs met wie gesprekke gevoer is se rolle as gevolg hiervan verander het, word hul menings weergegee soos wat dit voor die herstrukturering was.

1.2 Teoretiese inleiding

Hoewel almal in 'n maatskappy op die een of ander manier kommunikeer, is daar sekere individue wat direk verantwoordelik is vir die maatskappy se formele kommunikasiebeleid en –praktyke. Vandag kan daar nie meer net na dié mense verwys word as byvoorbeeld die toespraakskrywers of persone wat vir die interne nuusblad verantwoordelik is nie.

Daar is soveel formele kommunikasiemediums en –praktyke wat in hedendaagse organisasies bestaan en gehanteer moet word – soos wie bestuur die totstandkoming van satellietuitsendings, wie is die maatskappy se amptelike woordvoerder, wie skryf die kopie vir nuusbriewe en brosjures en wie is verantwoordelik vir die inhoud van die maatskappy se jaarverslag. Die kommunikasieveld is vandag soveel groter en meer gevarieerd as die tradisionele beeld wat van dié veld bestaan. Vandag is interne en eksterne kommunikasie kompleks en die uitvoering daarvan speel 'n deurslaggewende rol in die maatskappy se uiteindelijke suksesse. Kommunikasie in 'n maatskappy is vandag beslis nie meer net nog iets wat gedoen moet word nie. Formele kommunikasie is 'n maatskappy se kragtigste manier om personeel, kliënte en beleggers in te lig en ook te lok. (Gayeski, 1993: 1-2)

Die oordra van inligting, dit maak nie saak waarom dit gaan of aan wie dit is nie, is uiters belangrik as 'n maatskappy winsgewend wil wees en selfs wil bly voortbestaan. Soos daar vandag groter mededinging tussen maatskappye, strengere regulasies en nouer

winsgrense is, is goeie kommunikasie baiekeer die enigste aspek wat werklik 'n verskil kan maak. (Gayeski, 1993: 4)

James Grunig vra die vraag of bestuurde kommunikasie 'n maatskappy meer doeltreffend maak en indien wel, hoe dit gedoen word. Hy kom tot die gevolgtrekking dat dit wel die geval is. Met kommunikasieprogramme kan goeie en gehalte langtermynverhoudinge met belanghebbendes opgebou word. En die belanghebbendes is natuurlik vir die maatskappy belangrik. Dit is mense of groepe wat, of die maatskappy se vermoë aanhelp om sy doelwitte te bereik, of wat hom inperk. (Grunig, 1992: 65, 86) Hy is ook van mening dat swak verhoudinge 'n maatskappy baie skade kan berokken. Goeie verhoudinge beteken egter nie noodwendig dat 'n maatskappy suksesvol gaan wees nie, maar deur met jou kommunikasie produktiewe werknemers, tevrede kliënte en aandeelhouers te kweek, kan dit beslis die geval wees. (Grunig, 1992: 86)

Goeie kommunikasie is ook noodsaaklik ten tyde van groot veranderinge in 'n maatskappy. Daar bestaan 'n groot behoefte om aan werknemers te verduidelik hoekom verandering plaasvind en wat dit beteken. En goeie kommunikasie is noodsaaklik om verandering suksesvol deur te voer. Roger D'Aprix beveel aan dat werknemers ingelig moet word oor veranderinge en dat daar na hul bekommernisse en na hul vroeë waarskuwings geluister moet word. Hul bekommernisse en waarskuwings word gebaseer op hul ondervinding met die kliënte met wie hulle werk. Maak hulle dus deel uit van die proses en gee hulle maniere om hul frustrasies en woede oor die verandering bekend te maak. Deur dit te doen, sal die proses van verandering in 'n maatskappy vir almal betrokke meer suksesvol wees. (D'Aprix, 1996: 2–3, 10)

Die manier waarop in organisasies gekommunikeer word, het ook baie verander. Volgens Irwin & More is kommunikasie nie meer net die stuur van boodskappe nie, maar die deel van idees. Werklike kommunikasie kan net plaasvind as dit gebeur. Tog bly die boodskap steeds belangrik. Die fokus word net uitgebrei om die ontvanger sowel as terugvoer van die ontvanger aan die persoon wat die boodskap gestuur het, in te sluit. Diegene wat by kommunikasie betrokke is, sien hulself ook nie meer net as verspreiders van 'n boodskap nie, maar ook as ontvangers. Hulle moet verstaan dat hul doel die deel van idees is. Dit sluit twee-rigting kommunikasie van inligting en idees in en ook terugvoer en besprekings daaroor. (Irwin & More, 1994: 3)

Die moderne siening van kommunikasie gaan ook baie verder as net individue wat met mekaar kommunikeer. Dit sluit 'n wye spektrum van kommunikasie-aktiwiteite in soos interne besprekings, onderhoude, onderhandelinge en kommunikasie met eksterne teikengroepe soos aandeelhouders, vakbonde, mededingers en die owerheid. Dit is egter belangrik om te beseef dat om saam te stem oor 'n saak nie noodwendig die doelwit van kommunikasie is nie. Kommunikasie moet daartoe lei dat die teikengehoor meer duidelikheid en 'n beter begrip van die saak kry. (Irwin & More, 1994: 3-4)

2. KOMMUNIKASIE IN SANLAM

2.1 Só werk die maatskappy

Sanlam het in 1998 deur 'n proses van herstrukturering gegaan. Die maatskappy het verander van 'n maatskappy wat uit verskillende afdelings bestaan het tot een wat uit 'n tipe houermaatskappy en vier besighede bestaan. Dit het die manier waarop Sanlam sake doen – en kommunikeer – totaal verander. Besluitneming is na die besighede, naamlik SPF, Sanlam Werknemervoordele, Sanlam-Gesondheidsorg en Gensec, verskuif. Die sentrum, oftewel Sanlam Beperk, is baie kleiner as die besighede en sy doel is om waarde tot die besighede toe te voeg. Wat kommunikasie in Sanlam betref, is daar nie meer soos in die verlede 'n afdeling vir reklame en publikasies wat die hele maatskappy se kommunikasie en reklame hanteer nie. Elke besigheid het nou 'n kommunikasie- en/of bemarkingsafdeling en Sanlam Beperk se afdeling Korporatiewe Aangeleenthede het tot en met Desember 2000 'n ondersteunende rol hierin gespeel.

Nog 'n besigheid, naamlik Nuwe Besigheidsontwikkeling, is in 1999 bygevoeg.

Moontlike samesmelting

Gedurende 2000 was daar sprake van 'n moontlike samesmelting tussen Sanlam, Metropolitan en New Africa Investments (Nail). Die redes hiervoor was eerstens om 'n finansiële dienstegroep tot stand te bring wat sterk bemagtigingskenmerke het en die gees van die nuwe Suid-Afrika weerspieël. Bestuur het ook geglo só 'n groep sou die beste daarin slaag om aandeelhouderswaarde te verbeter en voortreflike produkte en dienste aan 'n breë spektrum kliënte te verskaf. Ná deeglik navorsing is vasgestel dat hoewel die

sakeredes vir die voorgestelde transaksie positief was, dit nie so aantreklik was soos almal aanvanklik gedink het nie. Dit het ook gewys dat Sanlam en Metropolitan sterk handelsmerke en kulturele diversiteite het. Daar is dus besluit dat nie met die moontlike samesmelting voortgegaan word nie. Die kommunikasie hieroor met personeel was egter interessant en meer in dié verband word later verduidelik.

Verdere herstrukturering en hoe dit kommunikasie in die maatskappy gaan raak

Aan die einde van 2000 het verdere herstrukturering plaasgevind wat veral die rol van Sanlam Beperk se kommunikasiespan geraak het. Die rede hiervoor is dat die sentrum se rol heeltemal verander. Sanlam Beperk word omskep in 'n volwaardige houermaatskappy en die afdeling Korporatiewe Aangeleenthede gaan hom op kommunikasie met aandeelhouders, analiste, die finansiële media en belangegroepes soos die Regering toespits. Hul kommunikasie gaan dus glad nie meer personeelgerig wees nie en alle kommunikasie met personeel gaan deur die verskillende besighede gehanteer word. Die houermaatskappy se eerste prioriteit gaan wees om Sanlam se aandeelprys te laat styg om sodoende beter waarde vir aandeelhouders te gee.

2.2 Kommunikasie in Sanlam Beperk

Korporatiewe Aangeleenthede en hul doen en late tot en met Desember 2000 ...

Die uitbou van Sanlam se korporatiewe beeld was tot die einde van 2000 die primêre verantwoordelikheid van die afdeling Korporatiewe Aangeleenthede. Die afdeling se hoof funksie was openbare betrekkinge ten opsigte van eksterne en interne kommunikasie, korporatiewe maatskaplike betrokkenheid, regeringsverhoudinge en reklame.

Tot voor die herstrukturering in Desember 2000, was die samestelling en fokusareas van dié afdeling soos volg:

- Aan die hoof van die afdeling was Leon Koen, senior bestuurder: Korporatiewe Aangeleenthede. Dit was sy taak om saam met sy span kommunikasiestrategieë uit te werk en skeppend te dink oor wat hulle moet doen om Sanlam reg te posisioneer. Hoewel hy gehelp het om projekte tot stand te bring, het elke projek 'n eie leier in die afdeling gehad wat verantwoordelikhede aanvaar en die spanlede betrek het.
- Mediabetrekkinge en die uitreiking van nuusverklarings is deur Frans van Rensburg, senior bestuurder: Mediabetrekkinge, gehanteer.
- Jan Myburgh, senior bestuurder: Interne kommunikasie, was verantwoordelik vir interne kommunikasie, S-TV-uitsendings en DStv-uitsendings.
- Herman Engelbrecht, senior kommunikasiebestuurder, het alles gehanteer rakende die handelsmerk en korporatiewe reklame. Laasgenoemde het reklame vir die Sanlam Ontwikkelingstigting vir voorskoolse onderwys en die Sanlam Stigting vir Sakeleiers van die Toekoms behels. Produkreklame is deur die verskillende besighede gehanteer.

- Anna Nieman, senior adviseur: Owerheidsbetrekkinge, was verantwoordelik vir goeie betrekkinge met die owerheid.
- Theuns Botha het die Sanlam Stigting vir Sakeleiers van die Toekoms gehanteer en Emile Terblanche die Sanlam Ontwikkelingstigting vir voorskoolse onderwys. Hierdie was Sanlam Beperk se twee belangrikste korporatiewe maatskaplike betrokkenheidsprojekte.
- Die Argief en korporatiewe kunsversameling was ook deel van dié afdeling.

Al dié mense het 'n ondersteuningsnetwerk van personeellede gehad of met kontrakwerkers of konsultante saamgewerk.

... en ná 2000

Die afdeling Korporatiewe Aangeleenthede gaan voortaan uit net sewe personeellede bestaan. Hulle is Leon Koen, die hoof van die afdeling, Frans van Rensburg, senior bestuurder: Mediabetrekkinge, Anna Nieman, senior adviseur: Owerheidsbetrekkinge, Stefan Hundt, kurator van die kunsversameling, Petra Steenkamp, sekretaresse, en twee assistente wat vir Nieman en Hundt gaan help. Die Sanlam Stigting vir Sakeleiers van die Toekoms en die Sanlam Ontwikkelingstigting vir voorskoolse onderwys gaan na SPF toe. Die Argief en korporatiewe kunsversameling bly deel van die afdeling. Interne Kommunikasie en Reklame verval.

Met suksesrekord agter die rug, kyk afdeling nou vorentoe

Die basis waarop die funksies binne Korporatiewe Aangeleenthede verrig word, is deur pro-aktiewe wisselwerking met sleutelteikengehore en belangegroepes sodat kommunikasie-strategieë en aksieplanne opgestel kan word om die maatskappy se verlangde beeld te behou en te verbeter.

“Met alles wat ons gedoen het en nog gaan doen, streef ons daarna om Sanlam se handelsmerk uit te bou en te posisioneer as die handelsmerk van dié finansiële dienste-groep in Suid-Afrika. Ons probeer om ‘n positiewe beeld van ons maatskappy by al sy teikenpublieke te skep. Ons het byvoorbeeld reeds die maatskappy se beeld deur ons korporatiewe maatskaplike betrokkenheidsprogramme uitgebou sodat die breë publiek ons as ‘n goeie korporatiewe burger kan beskou. Dit is ook ons rol om goeie verhoudinge met die media en ander belangrike rolspelers te bewerkstellig,” verduidelik Koen.

Volgens Koen het hulle in hul kommunikasie met personeel ook probeer om inligting aan hulle te gee sodat personeel die nodige kennis van die maatskappy het. “Dit het al dikwels gebeur dat personeel so betrokke raak by hul eie take dat hulle nie tred gehou het met die groter prentjie nie. Ons wou hulle dus inlig, want dit is belangrik dat elkeen wat hier werk, weet wat aangaan. Personeel moet ‘alles’ weet, want elke Sanlammer is Sanlam. En as jy nie weet wat aangaan nie, moet jy ten minste weet met wie om in verbinding te tree. Dit skep ‘n swak indruk van die personeellid én die maatskappy as die persoon wat byvoorbeeld die telefoon beantwoord of die kliënt help, niks van ‘n

onderwerp weet nie. Die kliënt se eerste kontak met die maatskappy, maak nie saak deur wie dit is nie, is ongelooflik belangrik. Gelukkig beseft al die besighede hoe belangrik goeie interne kommunikasie is om personeel ingelig te hou.”

Die afdeling het met verloop van tyd na strategiese en fokusgerigte kommunikasie beweeg. Voordat enige kommunikasie aangepak word, besluit die afdeling eers wat hul doelstellings is, werk hulle kommunikasieplanne uit en kyk hulle vooraf watter doelwitte hulle met die kommunikasie wil bereik. As ‘n spesifieke projek voltooi is, doen hulle navorsing om te kyk of hulle suksesvol was. Hulle kommunikeer dus nie meer net om te kommunikeer nie – hulle kommunikeer met ‘n spesifieke doel voor oë.

Volgens Koen is strategiese kommunikasie een van die gebiede waarop Suid-Afrikaanse maatskappye nie so goed vaar nie. “Ons is goed met mediawerk en spesialiskommunikasie, maar strategies doen ons te min. By Sanlam doen ons dit nog nie reg nie, maar ons streef daarna om altyd eers te dink voordat ons kommunikeer. As Marinus Daling, ons uitvoerende voorsitter, byvoorbeeld ‘n belangrike geleentheid gaan bywoon en ons verwag dat hy ‘n moeilike kwessie gaan teëkom, sal ons voor die tyd met hom daarvoor gesels en saam sy kommunikasie daarvoor bespreek. Ons probeer dus pro-aktief eerder as reaktief optree. Ons is gelukkig om ‘n uitvoerende voorsitter te hê wat goeie interne én eksterne kommunikasie baie belangrik ag.”

‘n Goeie voorbeeld van strategiese kommunikasie wat by Sanlam baie suksesvol was, is die kommunikasieveldtog in die demutualiseringsproses in 1998. Volgens Myburgh het

‘n baie goed beplande kommunikasie-strategie die demutualisering van die maatskappy ondersteun.

“Die kommunikasie-strategie is lank voor die tyd uitgewerk, mylpale is vasgestel en ons het besluit wanneer ons watter doelwitte wil bereik. Ons is ook in ‘n mate gedwing om volgens doelwitte te werk, aangesien die demutualiseringsproses sekere vaste spertye gehad het – soos die algemene vergadering wat gehou is waar polishouers moes stem en die hofsitting waartydens die regter moes besluit of demutualisering kon voortgaan.”

Myburgh glo hul harde werk het vrugte afgewerp, want hulle het dié doelwitte bereik.

“Die kommunikasie daarvan het beslis daartoe bygedra dat die doelwitte behaal is. Daar is groot eise aan kommunikasie in die maatskappy gestel. Nooit in die 16 jaar waarin ek vir die maatskappy gewerk het, was daar ‘n projek wat soveel beplanning geveer en geesdrif by mense gaande gemaak het nie. Ek dink die kommunikasie van die projek het baie tot die opgewondenheid daaroor en die sukses daarvan bygedra. Vandat Daling aan die begin van 1998 gesê het ons wou demutualiseer en die proses voor die einde van dié jaar wou afhandel, tot op die dag waarop almal met ‘n glas sjampanje in die hand gestaan het om die suksesvolle demutualisering te vier, was die personeel aangevuur om ‘n sukses daarvan te maak. Ek is oortuig daarvan dat dit die kommunikasie van die projek was wat dit reggekry het.”

Volgens Koen is dit ook belangrik dat ‘n maatskappy sy suksesse én sy mislukkings kommunikeer. “Jy moet jousef nie assosieer met ‘n maatskappy wat net oor suksesse

praat nie. ‘n Maatskappy moet liever deursigtig wees en oor die goeie en ook minder goeie dinge kommunikeer. ‘n Goeie voorbeeld hiervan is ons kommunikasie oor ons resultate. Ons sê waar ons presteer, maar ons wys ook die hindernisse uit.”

Nog ‘n voorbeeld waar Sanlam oor ‘n mislukking gekommunikeer het (hoewel dit nie betyds gedoen is nie), was die probleme by Sanlam-Gesondheidsorg. Volgens Koen het dié besigheid ontsaglike probleme ondervind. “Aanvanklik is daar nie openlik hieroor gekommunikeer nie, maar met verloop van tyd is dit wel gedoen. As ‘n mens openlik met kliënte oor probleme kommunikeer, verstaan hulle dit soveel beter en is hulle baie meer bereid om meer geduldig te wees. Intern is daar aanvanklik ook nie oop kaarte met die personeel gespeel nie en daar is te min na die probleem verwys. Maar vandag is dit iets waarna openlik verwys word en Sanlam-Gesondheidsorg is op die pad boontoe. Ons het ‘n belangrike kommunikasieles uit dié situasie geleer. Die feit dat ons aanvanklik nie openlik was daarvoor nie het die probleem beslis vererger en kliënte was baie negatief oor Sanlam-Gesondheidsorg.”

2.2.1 Die rol wat interne kommunikasie speel

Interne kommunikasie is al die maniere waarop die belangegroepe in Sanlam met mekaar kommunikeer. Dit is kommunikasie van Sanlam Beperk en die verskillende besighede se bestuur met personeel, personeel met bestuur, bestuur met mekaar en personeellede met mekaar. Maar hoekom speel interne kommunikasie 'n belangrike rol in 'n maatskappy se sukses?

Volgens Jan Myburgh, senior bestuurder: Interne kommunikasie, is kommunikasie die gom wat die organisasie se dele aan mekaar bind en die olie wat die ratte glad laat draai. "As dit nie vir kommunikasie was nie, sou ons kon vergeet om doeltreffend te funksioneer, te presteer en selfs te oorleef. Maar tog is daar steeds mense wat nie die waarde van goeie kommunikasie in 'n maatskappy insien nie.

"Verandering vind deesdae voortdurend in maatskappye plaas. Dit is iets wat die noodsaaklikheid van goeie interne kommunikasie verhoog. Ek glo geen verandering kan suksesvol deurgevoer word sonder om reg daarvoor te kommunikeer nie. Kyk byvoorbeeld na die demutualisering van Sanlam in 1998 en ook die kommunikasie oor die voorgestelde samesmelting van Sanlam met Metropolitan en Nail. Feitlik die hele interne kommunikasiebeleid het in 1998 rondom demutualisering gedraai. Die demutualisering moes op 'n spesifieke datum afgehandel gewees het en omdat personeel so 'n belangrike rol in die sukses van die demutualiseringsproses en dus ook die maatskappy se sukses gespeel het, was dit noodsaaklik dat ons goed met hulle daarvoor kommunikeer."

Wat kommunikasie in die samesmeltingsproses betref het, is daar elke week via 'n elektroniese nuusbrieff, *E-merge*, met personeel van al drie maatskappye gekommunikeer. Dit was die belangrikste interne kommunikasiemedium in dié proses.

E-merge was 'n gesamentlike nuusbrieff wat onder die name van Daling, Peter Doyle, Metropolitan se besturende direkteur, en adv. Dikgang Moseneke, voorsitter van Nail en Metropolitan en groep uitvoerende hoof van Nail, uitgegee is. Hierin is kwessies bespreek soos hoe die samesmelting personeel sou raak, hoe die samesmeltingsproses verloop het en wat die struikelblokke was. Daar is dus nie net oor die positiewe gekommunikeer nie, maar die realiteite van moontlike verlies van poste en ook probleme is hierin uiteengesit.

Al die inligting wat hierin was, is ook op Sanlam se Intranet geplaas. 'n Spesiale e-posadres is ook gegee wat mense kon gebruik om vrae te vra. Die e-posstelsel is as 'n belangrike terugvoermeganisme beskou en het personeel die geleentheid gegee om hul mening vinnig en sonder veel moeite te lug.

Daar het ook elke maand artikels in *Bloudruk* verskyn, S-TV-uitsendings is hiervoor ingespan en die uitvoerende voorsitter het van aangesig tot aangesig sessies met bestuur gehou. Dit is onmoontlik om in 'n groot maatskappy soos Sanlam sessies soos dié met al die personeellede te hê. Die S-TV-uitsendings word as 'n goeie alternatief hiervoor beskou.

Volgens Myburgh is dit uiters belangrik dat personeel so goed en vinnig moontlik oor 'n groot gebeurtenis soos die samesmelting ingelig word. "Dit is die enigste manier om te verseker dat jy 'n gemotiveerde personeelkorps het en behou. Goeie kommunikasie skakel onsekerhede uit, motiveer mense en het 'n direkte invloed op hul prestasies en suksesse. Dit lei tot hoër produktiwiteit en verbondenheid tot die maatskappy, sorg vir lojale werknemers en skep 'n klimaat van respek en sensitiwiteit vir mekaar. Dit is alles nodig as 'n mens 'n groot verandering, soos wat die samesmelting sou wees, suksesvol wil deurvoer en personeel se betrokkenheid het 'n direkte invloed op die sukses van die projek en ook die maatskappy."

Personeel lewer baie belangrike bydraes in só 'n proses en interne kommunikasiemediums gee hulle die geleentheid om dit te doen. Hul bydraes help die maatskappy om uiteindelik die regte besluite te neem en dus optimaal te presteer.

"Die dae dat bestuur net met personeel gekommunikeer het, is verby. Nou word deeglike tweerigtingkommunikasie nagestreef. Hoewel bestuur die finale besluite neem, is personeel se bydraes noodsaaklik om dit sinvol te kan doen. Daar moet ook 'n kultuur gevestig word waarin personeel van bestuur kan verskil sonder om 'bang' te wees daaroor. Die enigste nadeel hiervan is dat dit 'n negatiewe gevoel onder mense kan skep. Maar bestuur moet die vaardighede hê om dit te kan hanteer, want as mense nie van mekaar kan verskil en daaroor kan debatteer nie, sal hulle nooit daarvan seker wees of die regte besluite geneem word nie," verduidelik Myburgh.

Hy beskou die volgende as die ideaal vir doeltreffende interne kommunikasie in 'n maatskappy:

Eerstens moet 'n interne kommunikasiebeleid opgestel word. Dit moet nie deur die regsafdeling of die personeelafdeling gedoen word nie, maar deur 'n interne kommunikasie-afdeling waar die mense toepaslik vir dié taak opgelei is. En dan moet die topbestuur ook sy bydrae lewer oor hoe die beleid moet lyk. Na aanleiding hiervan stel die interne kommunikasie-afdeling dan so 'n finale beleid saam. Dit moet kort en eenvoudig wees. Dit is baie belangrik dat dit tot op die hoogste vlak goedgekeur moet word, want die uitvoerende voorsitter is die belangrikste kommunikeerder in die maatskappy.

“As die beleid sê ons kommunikeer openlik en deursigtig, moet die uitvoerende voorsitter openlik en deursigtig kommunikeer en so die voorbeeld stel. Dade spreek soveel harder as woorde,” verduidelik Myburgh.

Sanlam se diensbillikheidsbeleid is 'n goeie voorbeeld van openlike en deursigte interne kommunikasie. Die uitvoerende voorsitter was baie nou betrokke by die proses en het met klein groepies personeellede groepsbesprekings hieroor gehou om vas te stel wat die betrokke hindernisse is. Op grond hiervan en ook navorsing is besluit hoe dit gehanteer moet word, en is Sanlam se diensbillikheidsbeleid opgestel wat in Julie 2000 by die Departement van Arbeid ingedien is. Nog 'n vereiste van die Wet op Diensbillikheid is die vestiging van 'n konsultasiestruktuur oor diensbillikheid. Om hieraan te voldoen, het Sanlam selfs meer diensbillikheidsforums tot stand gebring as wat nodig is. Daar is 'n

diensbillikheidskonsultasiegroep van die uitvoerende voorsitter, 'n diensbillikheidsforum van die Sanlam-groep en diensbillikheidsforums van die individuele besighede. Daar word openlik oor diensbillikheid gekommunikeer en talle personeellede kan hul saak by dié forums stel sonder om te vrees dat teen hulle gediskrimineer sal word.

Sodra die maatskappy se interne kommunikasiebeleid goedgekeur is, moet dit met die personeel gekommunikeer word. Daarna word na die strategiese doelwitte van die organisasie gekyk en word die interne kommunikasieplan van die betrokke jaar daarby aangepas. Interne kommunikasie se doel is dus nie net om te kommunikeer nie, maar ook om deur dié kommunikasie die maatskappy te help om onder meer sy strategiese doelwitte te bereik en om sy winsgewendheid te verbeter.

“As dit alles gedoen is, word gekyk na hoe die media in die maatskappy by die plan inpas. Kommunikasie is duur en die mediums wat gebruik word, moet die doelwitte ondersteun. As 'n mens só kommunikeer, het jy regtig 'n fokusgerigte interne kommunikasieprogram wat 'n rol in die maatskappy se sukses kan speel,” sê Myburgh.

Die interne media wat Sanlam Beperk tot en met Desember 2000 gebruik het, is *Bloudruk*, S-TV-uitsendings, boodskappe wat met e-pos aan alle gebruikers van dié medium in die maatskappy gestuur is en spesiale media vir veldtogte soos die bekendstelling van *Takalani Sesame*, die Suid-Afrikaanse eweknie van die Amerikaanse TV-program *Sesame Street*. *Bloudruk* het tot Desember 2000 elke maand verskyn en S-

TV-uitsendings is vir groot aankondigings oor onder meer struktuurveranderinge, en die bekendmaking van die syfers en van nuwe produkte gebruik.

Deurdadige kommunikasie met personeel voortaan net deur die besighede gehanteer gaan word, sal die maatskappywye personeeltydskrif, *Bloudruk* (of die Engelse *Blueprint*), nie meer bestaan nie. Belangrike nuus of aankondigings wat almal in die maatskappy raak, sal via e-pos of S-TV-uitsendings bekend gemaak word.

Maar is dit 'n goeie idee om 'n maatskappy sonder 'n vlagskippublikasie te hê? Myburgh verduidelik: “Dit is waar dat daar baie oorvleueling tussen *Bloudruk* en SPF se personeelblad, *Sandaba*, was. Omdat SPF die grootste besigheid en hul bedrywighede baie nuuswaardig is, was oorvleueling onvermydelik. Deur *Bloudruk* uit te skakel, verander dié situasie en word ekstra koste gespaar. *Sandaba* het elke maand twee weke ná *Bloudruk* verskyn en dit was dalk net te veel.”

Handelsmerke soos SPF funksioneer deesdae op hul eie. Toe Sanlam nog as een maatskappy gefunksioneer het, was 'n maatskappywye publikasie nodig, maar die besighede is nou gevestig en kan self kommunikeer. Aan die ander kant dink Myburgh daar behoort iets te wees wat die groep bymekaar hou – al het elke besigheid 'n eie handelsmerk. “Dalk werk dit om dit via e-pos te doen, maar dit is moontlik dat 'n publikasie wat net elke drie maande of selfs een maal per jaar verskyn die oplossing is. Dalk is daar nou weer plek vir die Jaarverslag aan Personeel, wat verval het. Sanlam is 'n finansiële instelling en die resultate is vir die houermaatskappy van die grootste belang. Só 'n jaarverslag kan dit met sukses aan al die personeellede kommunikeer,” sê hy.

Sanlam toets ook gereeld sy interne kommunikasie en pas dit aan om sukses te verseker.

In 1995 het die Nasionale Produktiwiteitsinstituut (NPI) 'n indeks vir interne kommunikasie in Sanlam opgestel. Die maatskappy het maar 'n skrale punt van 54 uit 100 gekry. 'n Nuwe interne kommunikasiebenadering is van stapel gestuur en 'n jaar later het die punt tot 66 gestyg. Dit staan nou op sowat 71. (Nasionale Produktiwiteitsinstituut, 1995. *Sanlam Kommunikasie-oudit.*)

2.2.2 Die rol wat eksterne kommunikasie speel

Aandeehouers, analiste en institusionele beleggers is die teikengehore waarop Korporatiewe Aangeleenthede sy eksterne kommunikasie fokus. Voor die herstrukturering was dit ook hul plig om in die media met die breë gemeenskap oor die maatskappy se korporatiewe maatskaplike betrokkenheidsprojekte te kommunikeer. Hiervoor het hulle nuusuitreikings uitgestuur.

Een van Frans van Rensburg, senior bestuurder: Mediabetrekkinge, se belangrikste take is die reël van onderhoude met veral koerantjoernaliste tydens groot gebeurtenisse, soos die bekendmaking van die jaarsyfers. Volgens hom verkies hulle individuele onderhoude met joernaliste in plaas daarvan om nuuskonferensies te hou. Joernaliste wil nie altyd al hul vrae op 'n nuuskonferensie vra nie. Hulle bel Sanlam gevolglik steeds ná die tyd en uiteindelik neem dit meer tyd in beslag. Hy reël ook die radio- en televisie-onderhoude.

Van Rensburg-hulle glo aan die siening van Michael Register, een van die bekendste konsultante oor krisiskommunikasie: "Tell it all, tell it fast." "Al die onderhoude vir byvoorbeeld die bekendmaking van die jaarsyfers word dieselfde dag gehou as wanneer die syfers aan personeel en aandeelhouers bekend gemaak word. 'n Volbladadvertensie met die syfers en inligting daaroor verskyn ook die volgende dag in die dagblaai."

Wat kommunikasie met aandeelhouers betref, is Van Rensburg en sy span verantwoordelik vir die skryf van 'n gedeelte van die kopie in die twee jaarverslae (wat die voorsittersverslag insluit) en direkte pos wat twee keer per jaar aan aandeelhouers

gestuur word. Dit sluit onder meer 'n brief van die uitvoerende voorsitter in. Ander belangrike aankondigings word deur middel van nuusuitreikings in die media gekommunikeer. Omdat die kopie soms baie tegnies is, skryf hulle dit nie altyd self nie. Van Rensburg is dan net verantwoordelik vir die taalversorging en leesbaarheid daarvan. Hy hanteer ook medianavrae of verwys dit na die regte mense as hy dit nie self kan antwoord nie. *Ad hoc*-versoeke soos 'n in diepte-artikel oor byvoorbeeld die uitvoerende voorsitter se mening oor die land se ekonomie is ook sy verantwoordelikheid.

'n Kompetisie wat vir finansiële joernaliste aangebied word, is 'n belangrike aspek wat Sanlam se bevordering van goeie verhoudinge met die media betref. "Ons kompetisie vir uitnemende finansiële joernalistiek het vanjaar die 26ste keer plaasgevind. Wenner van die verskillende kategorieë word deur onafhanklike beoordelaars aangewys. Die doel van die kompetisie is om finansiële joernalistiek in Suid-Afrika te bevorder – iets wat beslis tot Sanlam se voordeel is." Van Rensburg is ook oortuig daarvan dat hulle in hul doel slaag. Hy verwys na 'n joernalis wat in 1997 se wedstryd die toekenning vir die beste opkomende joernalis gekry het. Hy is nou assistent-redakteur van die *Financial Mail*. Die toekenning was natuurlik nie al wat tot sy sukses gelei het nie, maar hulle glo dit het as aansporing gedien.

2.2.3 Die rol wat goeie verhoudinge met die owerheid speel

Sanlam se goeie verhoudinge met die owerheid sluit in verhoudinge met die Regering, verwante liggame en swart bemagtigingsorganisasies. Anna Nieman, senior adviseur: Owerheidsbetrekkings, vertel meer.

Sanlam was nie so bekend by die nuwe Regering en die nuwe rolspelers soos wat die maatskappy by die vorige een was nie. Die maatskappy moes homself dus van nuuts af aan hulle bekend stel en 'n daadwerklike poging is aangewend om goeie verhoudinge met regeringslui op te bou. Sanlam word ook beskou as 'n Afrikaanse maatskappy wat noue bande met die vorige Regering gehad het. Al bestaan dié beeld steeds en word die maatskappy in sekere kringe met agterdog bejeën, poog hulle om met goeie verhoudinge te verseker dat dié beeld nie negatiewe implikasies vir die maatskappy inhou nie.

Volgens Nieman glo hulle daaraan om verhoudinge te bou en nie net om mense te probeer beïnvloed nie. “Ons wil goeie verhoudinge met dié mense bou sodat hulle positief kan wees oor die maatskappy en 'n goeie beeld van ons kan hê. Dit gee ons die geleentheid om met hulle gesprekke te voer en aan hulle uit te wys watter wetgewing of uitsprake voordelig of nadelig is ten opsigte van belangrike aspekte soos byvoorbeeld buitelandse beleggings. Ons probeer ook om hulle sover moontlik te lei om nie besluite te neem wat teenproduktief vir die besigheid is nie. Dit sluit besluite in oor onder meer belasting en wetgewing wat die maatskappy en die lewensversekeringsbedryf raak. Deur goeie verhoudings met hulle te hê, is dit soveel makliker om die besluitnemers te oortuig.”

Sukseste wat al uit dié goeie verhoudinge gespruit het, is Daling se betrokkenheid by 'n groep sakemense wat met die President oor belangrike kwessies praat. Gedurende dié gesprekke kan hulle hom byvoorbeeld beïnvloed om sy siening te verander oor sake wat potensiële beleggers in Suid-Afrika sal afskrik – iets wat baie belangrik is vir Sanlam. Daling is ook deur 'n vakbond genooi om saam met hulle die buiteland te besoek. Dit wys kommunikasie met die nuwe rolspelers het al goed gevorder en dat die maatskappy wel aanvaarbaar is by hulle. Met die demutualisering van die maatskappy in 1998 het goeie verhoudinge ook daartoe bygedra dat die nodige parlementêre komitees vooraf goed ingelig was oor die aangeleentheid. Hulle het presies geweet waarom dit gaan en dit het die goedkeuring van die wetgewing baie vergemaklik.

Ander voordele van goeie verhoudinge is dat dit vir die maatskappy makliker is om besigheid met die Regering en die rolspelers te doen. Dit sluit beleggings in deur individue, asook die toekenning van onder meer regeringsverwante groeppensioenfondse.

2.2.4 Korporatiewe maatskaplike betrokkenheid

Twee stigtings is op die been gebring en twee behoeftes geïdentifiseer waarby die maatskappy op groter skaal betrokke gaan wees. Dit is gedoen om Sanlam se korporatiewe maatskaplike betrokkenheid sterker te laat fokus en die maatskappy nóg beter te posisioneer as 'n sorgsame korporatiewe burger. Die twee stigtings is die Sanlam Stigting vir Sakeleiers van die Toekoms en die Sanlam Ontwikkelingstigting vir voorskoolse onderwys. Ná navorsing en oorlegpleging met gemeenskapsleiers is besluit om die fokus in die Sanlam Ontwikkelingstigting vir voorskoolse onderwys op opvoedingsontwikkeling te plaas. Die Sanlam Stigting vir Sakeleiers van die Toekoms fokus op die ontwikkeling van sakeleierskap.

Die Sanlam Ontwikkelingstigting se grootste projek is die borgskap van die opvoedkundige kinder-TV-program, *Takalani Sesame*, wat van Julie 2000 deur die SABC uitgesaai word. Sanlam glo deur sy betrokkenheid by dié projek kan hy werklik 'n verskil in Suid-Afrika maak. *Takalani Sesame* is 'n medeproduksie van die Amerikaanse opvoedkundige kinderprogram *Sesame Street* wat reeds suksesvol in 148 lande regoor die wêreld gebeeldsênd word. *Takalani Sesame* is 'n eg Suid-Afrikaanse weergawe van dié program. Dit word ondersteun deur radioprogramme en 'n uitreikingsprogram wat verseker dat selfs kinders in die mees afgeleë plekke die geleentheid het om voordeel hieruit te trek.

Hoewel kinders die primêre teikengehoor van die program is, word ouers en opvoeders ook deur dié borgskap geteiken. Met die borgskap word Sanlam uitgebeeld as 'n

maatskappy wat omgee vir kinders en dus vir die toekoms van die land – iets wat vir ouers én opvoeders belangrik is. Dit is dus ‘n manier om met dié twee groepe te kommunikeer en hulle bewus te maak van die maatskappy.

Die Sanlam Stigting vir Sakeleiers van die Toekoms se grootste projek is die Sanlam Sakeleiers van die Toekoms-week wat in 2000 vir die tweede keer in Grahamstad aangebied is. Die doel van dié week is om voortreflikheid in sakeleierskap onder sekondêre leerders, studente en entrepreneurs te bevorder. Nog ‘n uitvloeisel van die stigting is Entrepreneursklubs by skole. Die doel hiervan is om onder meer entrepreneurskap onder leerders en opvoeders te bevorder en sakeleiers van hulle te maak. Met die sakeweek en die stigting se ander projekte word baie publisiteit in die media gegenereer, lojaliteit geskep en word ‘n groep opkomende sakeleiers bewus gemaak van die maatskappy. Hulle is tog in ‘n groot mate die maatskappy se toekomstige mark.

2.3 Die rol wat die handelsmerk in fokusgerigte kommunikasie speel

In Sanlam is daar talle bemarkingshoofde en verskeie kommunikasie-afdelings. Almal van hulle kommunikeer intern én ekstern, maak advertensies en stuur nuusuitreikings uit. Dit is egter belangrik dat daar 'n middelpuntvlietende krag in die verskillende besighede se kommunikasie- en reklame-veldtogte teenwoordig moet wees. En dit is wat die handelsmerk is en dit waarvoor dit staan, moet wees.

Volgens Herman Engelbrecht, senior kommunikasiebestuurder, kan 'n maatskappy se handelsmerk een van sy waardevolste bates wees. “Voorheen kon produkte as 'n onderskeiding tussen maatskappye gedien het, maar vandag is dit nie meer die geval nie. Daar is baie min verskil tussen produkte – die enigste verskil is dit wat mense in hul koppe oor die instelling of handelsmerk het. Mense koop handelsmerke en assosieer hulself met of distansieer hulself van sekere handelsmerke. En alles in die maatskappy dra by tot die kommunikasie van die handelsmerk. Dit is hoe die personeel optree, hoe hulle die telefoon beantwoord, hoe die geboue lyk, die produkte wat die maatskappy bied en selfs hul kleredrag. Dit is hoekom elke faset van 'n maatskappy so belangrik is as jy wil hê mense moet 'n sekere beeld van jou handelsmerk hê.”

Dit is dus uiters belangrik dat 'n maatskappy vasstel waarvoor sy handelsmerk staan. “Jy moet 'n woord in mense se koppe besit. Hoe 'n maatskappy in mense se koppe ge-posisioneer word, is 'n baie belangrike besluit.” As voorbeeld gebruik hy Volvo, wat vir baie mense die woord “veiligheid” versinnebeeld. Alles wat Volvo doen, word met

veiligheid geassosieer en keer op keer word Volvo as een van die veiligste motors ter wêreld aangewys.

Volgens Engelbrecht is Sanlam vir mense lewensversekering, gemoedsrus en sekuriteit. Sanlam wil nou vir mense 'n finansiële dienste groep wees, maar die maatskappy besit nog nie dié assosiasie nie. “As jy so 'n assosiasie het of woord(e) besit, het jy 'n fokuspunt. En as jy 'n fokuspunt het, kan jy al jou kommunikasie in die maatskappy daarvolgens rig. Jy kan jou hele reklame rondom so 'n assosiasie bou. Dit help nie om te veel te probeer kommunikeer en alles vir almal te wees nie. Dit is veral in 'n maatskappy soos Sanlam wat uit verskillende besighede bestaan, belangrik om 'n fokuspunt te hê wat kommunikasie betref. Wat die reklame-begroting betref, sal dit ook baie meer koste-doeltreffend wees as op een aspek gefokus word.”

Maar Sanlam het op die oomblik nie 'n woord of begrip waarop kommunikasie gefokus word nie. Elkeen van die besighede het hul eie sleutelresponse waarop die reklame en kommunikasie in die spesifieke besigheid gerig word. (Die sleutelresponse is die reaksie van mense op die besigheid of maatskappy se kommunikasie.) Engelbrecht is glad nie ten gunste daarvan dat daar soveel verskillende fokuspunte in die maatskappy se kommunikasie is nie en sê dit is baie belangrik om een woord of begrip te kry waarop almal hul kommunikasie kan fokus. Maar omdat Sanlam so 'n groot maatskappy is wat met grootliks onafhanklike besighede funksioneer, is dit baie moeilik. 'n Mens moet verwag dat elkeen wat by die kommunikasieproses betrokke is 'n eie idee daarvoor sal hê en sleutelresponse wat hulle as belangrik ag, sal wil byvoeg. 'n Mens kan verwag dat met

die verdere veranderinge in die maatskappy wat in 2001 in die vooruitsig gestel word dit al hoe meer sal gebeur.

Dit is dus duidelik dat 'n handelsmerk veel meer as net 'n produk of 'n naam is. 'n Handelsmerk word gevorm deur die assosiasies wat mense daarvoor in hul koppe het en as 'n maatskappy suksesvol en kostedoeltreffend wil kommunikeer, moet hy sy kommunikasie op dié assosiasies toespits.

2.4 Kommunikasie met aandeelhouers en institusionele beleggers

Kommunikasie met aandeelhouers, analiste en institusionele beleggers is een van die belangrikste areas waarop die afdeling Korporatiewe Aangeleentehede voortaan gaan fokus.

Hoekom is kommunikasie met aandeelhouers so belangrik?

“Noudat ons genoteer is, het ons ‘n belangriker rol as ooit tevore,” sê Flip Rademeyer, finansiële direkteur: Sanlam Beperk. “Daar is ‘n hele wêreld daar buite, met internasionale en plaaslike maatskappye wat in Sanlam belê. Ons moet sorg dat ons die regte beleggersverhoudinge met hulle skep. Ons het dan ook ‘n nuwe pos spesiaal vir dié doel geskep. Ons aandeelhouers het ‘n voortdurende behoefte aan inligting. Ons het reeds ‘n webtuiste op Sanlam se Internet-tuisblad en die oogmerk is om finansiële resultate en waarde-inligting, soos onder meer aandeelpryse, daarin te vervat. Deurlopende finansiële kommunikasie met die beleggerspubliek is uiters belangrik. Dit is ‘n nuwe rol wat ons moet vervul en ons vind dit baie opwindend,” sê Rademeyer. (*Sanlam op pad vorentoe*, Personeeljaarverslag 1998: 8)

Aandeelhouers moet goed ingelig wees oor die stand van sake in die maatskappy, die strategiese rigting waarin Sanlam beweeg, wie die bestuur is, wat hulle doen en die werklike groei en die groeipotensiaal van die maatskappy om hulle te motiveer om in die maatskappy te belê.

Goeie kommunikasie met aandeelhouders, analiste en institusionele beleggers oor dié sake is dus uiters belangrik. Indien die maatskappy nie met hulle kommunikeer nie, het hulle nie toegang tot die nodige inligting nie en is dit heeltemal moontlik dat hulle hul eie afleidings sal maak oor inligting wat nie noodwendig die regte inligting is nie. Dit kan daartoe aanleiding gee dat aandeelhouders hul aandele verkoop of potensiële beleggers nie belang sal stel om in die maatskappy te belê nie. As dit gebeur, word die maatskappy se sukses wesenlik beïnvloed.

Daar is twee groepe waarmee Sanlam op dié gebied kommunikeer: institusionele beleggers en individuele aandeelhouders. Hoewel die maatskappy al sy aandeelhouders as belangrik ag, word daar wat kommunikasie betref beslis meer aandag aan die institusionele beleggers gegee. Die bedrae geld wat hulle belê, is soveel groter en hul belegging in die maatskappy het dus 'n wesenlike invloed op sy aandeelprys en sy sukses.

2.4.1 Kommunikasie met institusionele beleggers

Helet Malherbe, senior bestuurder: Beleggersverhoudinge, vertel meer.

Een van die voordele daarvan om 'n genoteerde maatskappy te wees, is dat dit makliker is om ekstra fondse te kry vir verdere besigheidsuitbreidings – iets wat noodsaaklik is as 'n maatskappy wil vooruitgaan. Bykomende fondse kan verkry word deur nog aandele uit te reik. Maar as daar nie genoeg belangstelling in 'n maatskappy is nie, is dit moeilik om nog aandele uit te reik en so kapitaal te verkry vir verdere uitbreidings. Dit is dus uiters

belangrik dat analiste en portefeuljebestuurders goed ingelig en positief is oor die maatskappy sodat hulle beleggers kan aanmoedig om daarin te belê.

Juis om dié rede is die beleggersverhoudingepos geskep. Die belangrikste aspek van dié pos is goeie kommunikasie met die beleggersmark om hulle die nodige inligting oor die maatskappy te gee.

Wat institusionele beleggers betref, dit wil sê instansies wat in Sanlam belê, kommunikeer hulle hoofsaaklik met analiste wat die maatskappy ontleed en wat op hul beurt portefeuljebestuurders adviseer of Sanlam-aandele 'n goeie koop is of nie. Die analis plaas na aanleiding van die inligting wat hy of sy het 'n waarde op die maatskappy se aandeel.

“Deur met hulle te kommunikeer, kan Sanlam hulle daartoe lei om die ‘regte’ waarde op die maatskappy te plaas, wat baie belangrik is. Deur ‘n aandeel in die maatskappy te koop, koop jy as’t ware ‘n gedeelte van die maatskappy. En as die maatskappy se aandeel onder sy werklike waarde verhandel, word die eienaarskap vir ‘n te klein bedrag verkry,” verduidelik Malherbe.

Die inligting wat deur analiste vereis word, is nie net historiese feite wat hulle iewers oor die maatskappy kan naslaan nie. Dit is ook inligting oor onder meer die maatskappy se strategie vir die toekoms, die bestuur en wat die maatskappy se toekomstige potensiaal is.

Navorsing wat in Desember 1999 gedoen is deur Campbell-Belman, 'n Suid-Afrikaanse maatskappy wat twee keer per jaar die plaaslike beleggersgemeenskap navors, wys dat finansiële inligting wat maklik uit die maatskappy se jaarstate bekombaar is, nie meer bo-aan die lys is as dit by uiters belangrike kenmerke van 'n maatskappy kom nie. Analiste en beleggers wil volgens dié navorsing weet (in dié volgorde):

- Het die maatskappy 'n goeie naam en is dit 'n eerlike en betroubare maatskappy?
- Het dit duidelik gedefinieerde doelwitte en strategieë?
- Het die maatskappy inherent sterk produkte en dienste?
- Is die maatskappy finansiëel gesond en veilig?
- Is die uitvoerende voorsitter en senior bestuur altyd bereikbaar?

As 'n mens na dié vyf kenmerke kyk, is dit duidelik dat net die vierde punt uit finansiële state en nuusuitreikings oor die maatskappy bekombaar is. Die enigste manier waarop belanghebbendes dus die ander inligting kan kry, is deur goeie kommunikasie.

Om goeie kommunikasie te verseker, word op 'n georganiseerde basis met instansies gekommunikeer. Volgens Malherbe is daar sekere statutêre vereistes wanneer hulle met die mark móét kommunikeer. Dit is wanneer die maatskappy sy interim- en finale finansiële resultate bekend maak. In Sanlam se geval is dit in Maart en September. Met dié twee geleenthede word die nuwe finansiële en ander relevante inligting in die fynste besonderhede gekommunikeer.

Vandat die maatskappy genoteer is en aandeelhouers het, is daar wat kommunikasie betref ook baie meer druk op die maatskappy – iets wat baie duidelik is as ‘n mens net na die verskil in die omvang van die jaarverslag kyk. In 1997 het die jaarverslag uit 49 bladsye bestaan en in 1999 was dit 97 bladsye. Die vlak van openbaarmaking het verander om syfers en ander inligting te gee wat relevant is vir beleggers om besluite te neem. Die fokus het onder meer geskuif van inligting oor premies en voordele na byvoorbeeld opbrengs op kapitaal, wins en wesensverdiensle. Daar is ook meer fokus op die besighede en die aandeelhouersfonds.

In die jaarverslag en -state is daar ook nuwe inligting, soos die direkteure se vergoeding wat van 2000 bekend gemaak moet word, die besighede se inkomstestate wat baie meer inligting aan analiste verskaf as wat voorheen gedoen is, en sleutelverhoudinge en -syfers wat in elke besighedsverslag getoon word. Daar is ook inligting wat die maatskappy bekend maak omdat dit statutêr van hom vereis word, maar die beleggersgemeenskap verwag beslis meer van ‘n maatskappy as net dit.

Sanlam is wat dit betref ‘n deursigtige maatskappy. Hier kom ‘n mens weer by die argument dat dit vir Sanlam belangrik is om soveel moontlik inligting aan die beleggersgemeenskap bekend te maak. Dit gee hulle die nodige inligting om ‘n sinvolle waardasie van die maatskappy te maak.

2.4.2 Bekendmaking van jaarsyfers en kommunikasie daarvan met aandeelhouders en analiste

Met die bekendmaking van die jaarsyfers word ekstra moeite gedoen wat kommunikasie met aandeelhouders betref. Dit is wat gebeur:

Die syfers word eers deur die direksie goedgekeur. Daarna word dit aan die “Stock Exchange News Service” (SENS) gestuur. Hulle moet alle pryssensitiewe inligting wat moontlik ‘n invloed op die maatskappy se aandeelprys kan hê, eerste ontvang. Dit gee alle beleggers ‘n gelyke kans om die inligting op dieselfde tyd te sien. Daarna word die syfers deur middel van ‘n S-TV-uitsending aan personeel gekommunikeer. ‘n DStv-uitsending aan die publiek en aandeelhouders kom volgende aan die beurt.

Wat die S-TV-uitsending betref, is dit maatskappybeleid dat die syfers eers aan personeel bekend gemaak word. Die personeeluitsending is interaktief en personeel kan tydens die aanbieding vrae aan die uitvoerende voorsitter en besigheidshoofde rig.

Die DStv-uitsending aan die publiek en aandeelhouders is later die middag. Dit is ‘n lewendige uitsending waarop die uitvoerende voorsitter, Sanlam Beperk se finansiële direkteur en die onderskeie besigheidshoofde die resultate weergee. Die uitsending is ook interaktief en dus kan kykers vrae per e-pos, faks of telefoon aan die sprekers rig. Dié uitsending is meer op individuele aandeelhouders as institusionele beleggers gerig.

“Roadshows”, oftewel besoeke aan beleggers, is die volgende stap. Institusionele beleggers is die teikengehoor van die besoeke. Dit word eers plaaslik gedoen en die

uitvoerende voorsitter, finansiële direkteur en onderskeie besigheidshoofde is hierby betrokke. Twee ontbytssessies, een in Johannesburg en een in die Kaap, word vir lede van die Beleggingontledersvereniging van Suid-Afrika aangebied. Daarna word een-tot-een-ontmoetings gehou met die belangrikste instansies wat aandele in die maatskappy het en instansies wat geïdentifiseer word as belangrike potensiële aandeelhouders.

Op die oorsese “roadshows” word op een-tot-een-ontmoetings met die belangrikste aandeelhouders gekonsentreer. Dit is net in Londen waar ‘n middagete met makelaars en minder belangrike instansies ook op die program is. Die uitvoerende voorsitter, finansiële direkteur, hoofaktuaris, een of twee van die besigheidshoofde en Malherbe of een van haar kollegas gaan op dié toer. Die belangrikste stede wat besoek word, is Londen, New York, Boston (VSA), Amsterdam, Den Haag en Rotterdam, Edinburg, Glasgow en Zürich.

Op die “roadshow” wat in Maart 2000 ná die bekendmaking van die finale resultate gehou is, het die uitvoerende voorsitter sy aanbieding ongeveer 70 keer op verskillende ontmoetings herhaal. En, soos Malherbe verduidelik, moet hulle elke keer geesdriftig wees én lyk oor die maatskappy en sy syfers. “Dit alles dra by tot suksesvolle kommunikasie met die instansies, want hoe kan jy van ‘n analis verwag om geesdriftig te wees oor die maatskappy as nie eens die bestuur só daarvoor voel nie?”

Volgens Malherbe is dit ook belangrik om te let op die vrae wat analiste en verteenwoordigers vra en wat hul bekommernisse is. “Een van my grootste

administratiewe take is om 'n goeie databasis bygewerk te hou. Ek berg ook inligting oor elke vergadering wat ons met beleggers gehad het. Voordat ons weer op só 'n 'roadshow' vertrek, gee ek aan die uitvoerende voorsitter 'n uitleg van wat op die vorige vergadering gebeur het. As die belegger op die vorige ontmoeting byvoorbeeld oor die maatskappy se strategie uitgevra het, sal Daling op die volgende ontmoeting weer daarna verwys en indien moontlik nuwe inligting daaroor gee." Die databasis help Malherbe ook om altyd te weet wie is wie – iets wat die analiste van haar verwag.

Dit is vir Sanlam belangrik dat analiste inligting kry voordat dit in die koerante verskyn. Hiervoor gebruik Malherbe 'n verpersoonlike e-posstelsel. "Ons lig hulle onmiddellik in oor ons syfers of as daar iets gebeur. Hulle is regtig baie beïndruk daardeur en sê ook dit is vir hulle belangrik dat ons deur middel van elektroniese media vinnig en doeltreffend met hulle kommunikeer."

Malherbe hou ook 'n interaktiewe Internet-webruimte op datum. Hierop is historiese inligting van die maatskappy, die jongste resultate, persverklarings en algemene inligting oor die maatskappy se produkte en dienste.

Wat ander, meer informele kommunikasie betref, is daar elke week plaaslike én oorsese analiste wat die maatskappy besoek. Die toeganklikheid van Sanlam se bestuur word baie goed beoordeel en die openlikheid van die besigheidshoofde is 'n belangrike aspek van dié manier van kommunikeer. Malherbe kry ook elke dag vrae van analiste en, indien moontlik, hanteer sy dit self of verwys sy dit na die besigheidshoofde of enigiemand

anders in die maatskappy wat die beste kan help. Sy stuur ook inligting oor die maatskappy aan publikasies wat op genoteerde maatskappye fokus. Dit doen sy vir plaaslike én oorsese publikasies, soos byvoorbeeld die *Stock Exchange Handbook*, die *JSE Handbook* en die *Financial Times* se Global Insurance Directory. Malherbe probeer ook om analiste se verslae oor die maatskappy in die hande te kry en lig die onderskeie besigheidshoofde in oor opmerkings wat hulle daarin maak. Aanbiedinge op konferensies is ook op hul lys van maniere om te kommunikeer.

“Ek glo die persoonlike manier waarop ons met analiste en beleggers kommunikeer, sorg dat hulle positief is oor die maatskappy. Goeie en persoonlike kommunikasie gee analiste beslis vertroue in die maatskappy en sy bestuur. Ek glo regtig as ons goed kommunikeer, skep ons ‘n vertrouensbasis – dit moet ‘n mens tog positief teenoor die maatskappy stem.

“Maar,” sê Malherbe, “al is goeie beleggersverhoudinge my verantwoordelikheid, gaan dit oor baie meer as net wat ek doen. Goeie kommunikasie met beleggers is só belangrik vir Sanlam se sukses as genoteerde maatskappy – dit is eintlik die verantwoordelikheid van die hele Sanlam-bestuur.”

Sanlam is vir sy verslagdoening en kommunikasie aan aandeelhouders deur die Beleggingontledersvereniging vereer. Sanlam is aangewys as die maatskappy wat die beste met sy aandeelhouders kommunikeer en aan hulle verslag doen. Dié toekenning is gemaak in Sanlam se eerste volledige jaar as genoteerde maatskappy.

2.4.3 Kommunikasie met individuele aandeelhouers

Soos reeds gesê, is kommunikasie met individuele aandeelhouers een van die belangrikste areas waarop die afdeling Korporatiewe Aangeleenthede fokus. Hul rol sluit onder meer in:

- Skakeling met die buite-maatskappy wat vir die twee amptelike jaarverslae verantwoordelik is. Die Maatskappywet vereis dat Sanlam elke jaar finansiële state uitreik wat in die jaarverslae gepubliseer word. Die jaarverslae is egter ook 'n belangrike manier om met aandeelhouers oor die resultate te kommunikeer. Omdat die maatskappy so baie aandeelhouers het, word die jaarverslag in twee formate uitgegee: 'n mini-jaarverslag vir alle aandeelhouers wat al die statutêre inligting bevat, en 'n glanspublikasie wat veral aan die beleggersgemeenskap gestuur word, asook aan belangrike, individuele aandeelhouers, biblioteke, banke en universiteite. Dit is te duur om die glanspublikasie aan almal te stuur, maar as 'n aandeelhouer dit versoek, kan hy of sy dit gratis kry.
- Kommunikasie met die media ten opsigte van nuusuitreikings en advertensies waarin die syfers bekend gemaak word.
- Die S-TV-uitsending aan personeel en die DStv-uitsending aan aandeelhouers.
- Die bekendmaking van die jaarsyfers op die Intranet en die maatskappy se Internet.

Ná die herstrukturering kan van die rolle egter verval.

Om te verseker dat aandeelhouers weet wat met die bekendmaking van die jaarsyfers gebeur, word hulle vooraf per brief, reklameveldtogte en deur die *Sanlamklub*-tydskrif

ingelig dat hulle via die DStv-uitsending na die bekendmaking van die jaarsyfers kan kyk.

Vanjaar het die bekendmaking van die jaarsyfers 'n nuwe dimensie gekry deurdat dit regstreeks via die Internet beskikbaar was. Hier is 'n uittreksel hieroor wat in April 2000 se *Bloudruk* verskyn het.

Nog 'n eerste vir Sanlam!

Sanlam is die eerste Suid-Afrikaanse maatskappy wat sy resultate regstreeks via die Internet bekend gemaak het. Enigiemand met 'n multimediearekenaar met toegang tot die Internet kon na die aanbieding kyk én luister. En hulle het! Selfs uit Atlanta, Georgia, het 'n vraag gekom en is Sanlam met sy uitsending gelukgewens.

“Nuwe tegnologie, naamlik ‘streaming’, is gebruik om dit moontlik te maak. ‘Streaming’ beteken dat die Internetgebruiker na die aanbieding kan kyk en luister soos dit gebeur – iets wat maar eers sedert einde 1998 moontlik is,” vertel Christo Doherty, senior televisiedosent by Rhodes-universiteit, wat as konsultant vir die uitsending opgetree het. “Wat nuut was van Sanlam se aanbieding, is dat die videomateriaal en gepaardgaande skyfies gelyktydig vertoon is. Die Internetgebruiker kon dus op dieselfde skerm na die spreker luister en die skyfies kyk waarna hy verwys.”

‘n Groot voordeel daarvan om resultate só bekend te maak, is dat dit onmiddellik en ook wêreldwyd beskikbaar is. Die hele aanbieding is dus in Engels gedoen om te verseker dat

almal dit kan verstaan. Heelwat internasionale maatskappye, soos Daimler Chrysler, Microsoft en Ford, gebruik sedert verlede jaar dié tegnologie om hul resultate bekend te maak.

Benewens die direkte Internetuitsending, was daar tydens die bekendmaking van die resultate 'n personeeluitsending op S-TV en ook 'n DStv-uitsending aan aandeelhouders en kliënte later die middag. Heelwat byeenkomste is tydens dié uitsending in streke en takke gehou waarna adviseurs hul kliënte kon nooi. Die resultate was ook via M-Web se Money Max-webbladsy versprei. Siyanda, 'n maatskappy wie se gebruikers rekenaaruitsendings via satellietkottels kry, het dit ook uitgesaai.

Personeel met toegang tot die Internet kan steeds meer oor die maatskappy se resultate op sy webbladsy by www.sanlam.co.za lees. Met die regte rekenaartoerusting kan ook na 'n verkorte weergawe van die uitvoerende voorsitter en onderskeie besigheidshoofde se toesprake geluister word. (Bloudruk, Personeeltydskrif April 2000: 9)

'n Interessante feit waarna in die uittreksel verwys word, is dat die aanbieding net in Engels gedoen is. Sanlam is 'n tradisioneel Afrikaanse maatskappy. Dit is dus belangrik om aan personeel en veral ook individuele aandeelhouders te verduidelik hoekom so 'n aanbieding net in Engels gedoen is. Die feit dat dit verduidelik word, is ook goeie kommunikasie. Indien só 'n verduideliking agterweë bly of as onbelangrik geag word, kan ontevrede aandeelhouders beswaar maak en een manier om dit te doen, is om van

aandele ontslae te raak. Tog is van die besighede deesdae geneig om al hoe meer in Engels te kommunikeer – 'n saak wat hoogs debatteerbaar is.

2.5 Elektroniese kommunikasie in Sanlam

2.5.1 Die Intranet (oftewel die elektroniese interne kommunikasiemedium in die maatskappy)

Elektroniese kommunikasie in maatskappye is besig om 'n totale ommeswaai in interne kommunikasie teweeg te bring. Vir die eerste keer is daar 'n kommunikasiemedium wat vinnig met die oorgrote meerderheid personeellede kommunikeer, wat maklik verpersoonlik kan word, baie toeganklik is, met min moeite versprei en ontvang kan word en waarin kommunikasie beter geteiken kan word.

“As 'n mens na die maatskappy kyk, is die bestuur van kennis deesdae baie belangrik. Dit beteken jy moet inligting uit verskillende inligtingsbronne via een toegangspunt beskikbaar stel. En dit is presies wat die Intranet doen,” verduidelik Marié Grobler, Intranet-bestuurder.

“Met die Intranet kan uiteenlopende inligtingsbronne saamgevoeg word. Enige inligting in die maatskappy is vir enige personeellid met toegang tot die Intranet soveel makliker bereikbaar. Dit gee mense die geleentheid om inligting te sien wat hulle dalk nooit andersins sou gesien het nie en dit gee hulle die geleentheid om dit te gebruik en, indien moontlik, verder waarde toe te voeg. Die Intranet is dus nie net die kommunikasie en verspreiding van inligting nie. Die Intranet is baie meer: Dit is die fasilitering van samewerking in die maatskappy wat tot die toevoeging van waarde lei – iets wat 'n direkte rol in die maatskappy se sukses kan speel,” sê Grobler.

Volgens Grobler is die Intranet se doel om die werksvloei en ook produktiwiteit in die maatskappy te verbeter, asook om met personeel te kommunikeer. Die Intranet maak byvoorbeeld besigheidsprosesse meer vaartbelyn. As voorbeeld gebruik Grobler 'n aanlynvorm wat personeel kan invul om 'n nuwe rekenaar te bestel. Die vorm word elektronies ingevul, gestuur vir goedkeuring en die rekenaar word elektronies bestel.

Die Intranet speel ook 'n belangrike rol om inligting aan personeel te verskaf sodat die maatskappy na buite meer doeltreffend vertoon en is. Goeie kliëntediens is een van die areas waarop die maatskappy fokus. Om personeel hierin te ondersteun, word inligting daarop op die Intranet geplaas. Personeel by die onderskeie kliëntekontaksentrums waar kliënte se vrae beantwoord word, het byvoorbeeld via die Intranet toegang tot vrae en antwoorde wat kliënte gereeld vra. Dit help dié personeellede om kliënte sover moontlik standaard-antwoorde te gee. Telefoonnommers van personeel is ook op die Intranet beskikbaar. As 'n kliënt skakel en die oproep kom by iemand anders uit, kan hy of sy baie vinnig die regte telefoonnommer naslaan en die kliënt deurskakel. Die Intranet ondersteun dus die bied van goeie kliëntediens van binne die maatskappy.

Wat egter baie belangrik is om die produktiewe gebruik van die Intranet te verseker, is die toepaslikheid van inligting daarop. "Alle inligting wat daarop geplaas word, het vervaldatums. Baie inligting soos handleidings word gedurig bygewerk. Daar word ook 'n wakende oog gehou oor wat daarop gesit word en elke besigheid het 'n webredakteur wat met die groepwebredakteur hieroor skakel.

“Die Intranet is dus baie meer as net ‘n kommunikasiemedium. Dit is ‘n integrale deel van die personeel en besighede se aktiwiteite en dit word elke dag belangriker en meer onmisbaar. Dit hou ook die besighede, wat afsonderlik funksioneer, op ‘n manier bymekaar. Ek beskou dit as ‘n totaal omvattende hulpmiddel wat my werk betref en dit gaan so word dat personeel nie hul werk daarsonder sal kan doen nie. Maar dit is belangrik dat ons die Intranet reg gebruik. Net soos enige ander kommunikasiemedium moet die inligting daarop doeltreffend gekommunikeer en uitgelê word. Ons moet ook die medium behoorlik bemark, anders gaan dit, ongeag die potensiaal daarvan, nie werk nie,” sê Grobler

Op die oomblik het nog nie al die personeellede toegang tot die Intranet nie. “Soos enige nuwe ding is daar ‘n fase van veranderingsbestuur nodig en daar is mense wat gemakliker is met die ou manier van doen. Mense moet stelselmatig daaraan gewoond raak en ons moet dit onmisbaar maak. Dan eers sal dit sy volle potensiaal bereik as kommunikasiemedium en hulpmiddel om werksvloei en produktiwiteit te verbeter,” verduidelik Grobler.

2.5.2 Die Internet

Sanlam se openbare Internet-webruimte speel ‘n baie belangrike rol in die kommunikasie met die kliënt. Die maatskappy kommunikeer op twee maniere elektronies met die kliënt, naamlik via e-pos en deur die Sanlam-webruimte self. Spoed, gerief en onmiddellike toegang tot die jongste inligting is van die voordele wat dié twee mediums inhou.

Sanlam het in November 1995 met kommunikasie via die Internet begin. Op die oomblik hanteer 'n span van vyf dié kommunikasiemedium.

Volgens Jean Lategan, Internet-bestuurder, gebruik Sanlam sy webruimte as direkte kommunikasiekanaal met die kliënt. “Dit is vinnig en word volgens die kliënt se inhoudsvoorkeure aangepas deurdat 'n persoonlikheidsprofiel ingevul en sekere belangstellingsvelde aangeklik word. Wanneer die gebruiker Sanlam se webruimte 'n volgende keer besoek, sal hy of sy 'n blad sien wat spesiaal gebou is met nuus, advertensies en produkte oor onderwerpe wat hy of sy gekies het. Met dié soort persoonlike aanslag betree ons 'n heeltemal nuwe vlak wat dienslewering aan en lojaliteitskepping teenoor ons kliënte betref,” vertel Lategan.

Twee interaktiewe funksies wat ook onlangs bygevoeg is, is boodskapborde en geselskamers. “Gebruikers kan hul mening oor 'n spesifieke onderwerp op 'n boodskapbord 'plak' en ander se kommentaar daarop lees. Deur middel van die geselskamers kan gebruikers met Sanlam-bestuurslede en kundiges in die bedryf gespreksessies hê. Wanneer ons byvoorbeeld ons jaarsyfers aankondig, sal Daling op 'n afgesproke tyd by sy rekenaar kan sit en met die publiek 'n gesprek daaroor voer en hul vrae beantwoord,” sê Lategan.

Die Internet word ook as verkoopsmedium aangewend en werk saam met eksterne mediaveldtogte om te verseker dat dieselfde boodskap deur soveel mediums moontlik uitgedra word. Op dié manier word die impak van die boodskap versterk. As daar

byvoorbeeld 'n spesifieke advertensie op televisie of in die gedrukte media verskyn, sal dieselfde advertensie op Sanlam se webruimte geplaas en via e-pos gekommunikeer word.

“Ons gebruik ook die Internet om Sanlam se handelsmerk te versterk – nie net deur Sanlam se eie webruimte en Sanlam-korrespondensie nie, maar ook deur baniere op eksterne webruimtes te plaas, deur borgskappe en e-posboodskappe,” verduidelik Lategan.

Die e-posboodskapstelsel word ook gebruik om kliëntediens te verbeter. “Kliënte sê dikwels dit is vinniger en doeltreffender om via e-pos as per telefoon met Sanlam te kommunikeer. As hulle skakel, is daar altyd die moontlikheid om van die een persoon na die ander deurgeskakel te word, wat tot groot frustrasie by die kliënte lei. E-pos kan ook enige tyd van die dag of nag gestuur word en dit is nie nodig dat iemand by die kantoor moet wees om 'n telefoon te beantwoord nie. Die kliënt weet ook die boodskap is die volgende oggend by Sanlam en verwag dat dit gedurende kantoorure beantwoord sal word. Die kliënt verwag dus 'n vinnig omkeertyd. Om die e-posstelsel doeltreffend te laat funksioneer, is dit uiters belangrik dat ons vinnig op kliënte se e-posboodskappe reageer.”

Volgens Lategan is die Internet 'n baie belangrike eksterne kommunikasiemedium. Dit word gestaaf deur die aantal kliënte wat e-pos as kommunikasiemedium gebruik en die hoeveelheid besoeke wat die webbladsye kry.

“Die getal kliënte wat verkies om via die e-posstelsel met ons te kommunikeer, neem daaglik toe. Dit bewys dat al hoe meer kliënte verkies om elektroniese media vir kommunikasie te gebruik. Dit is dus ‘n noodsaaklike kommunikasiemedium wat ons doeltreffend moet inspan om suksesvol sake te doen. Ons kry maandeliks gemiddeld sowat 180 bladsyversoeke. Dit wissel natuurlik afhangende van eksterne webveldtogte wat meer verkeer na die webruimte genereer.”

Maar wat maak die Internet so ‘n gewilde kommunikasiemedium? Volgens Lategan is die toeganklikheid en gerief daarvan bo-aan die lys. “Kliënte kan wanneer en waar hulle wil op ons webbladsy ingaan, die inligting uitdruk indien nodig en lees wanneer dit hulle pas. Hulle is nie afhanklik van wanneer iemand beskikbaar is om vir hulle die inligting te gee nie. En hulle hoef ook nie iewers heen te ry om dit te kry nie. Hulle het 24 uur van die dag, sewe dae van die week op enige plek in die wêreld toegang daartoe. Dit sal moeilik wees om ‘n beter en meer doeltreffende kommunikasiemedium te kry.”

Die bydrae wat die Internet lewer tot die totale produkverkope in die maatskappy, groei maandeliks. Volgens Lategan kry kliënte al hoe meer vertrouwe in die Internet en sal hulle eerder inligting daarop gaan soek as om te skakel om dit te kry. Kliënte sal ook eers inligting vanaf die Internet kry en dan skakel om met ‘n adviseur te praat. Baie vra ook via die Internet dat ‘n adviseur met hulle in verbinding moet tree en sulke versoeke het baie keer besigheid tot gevolg. Deur elektronies te kommunikeer en die Internet as medium te gebruik, wys ook dat Sanlam die tegnologie doeltreffend inspan om deurlopend kommunikasie met kliënte te verbeter.

En die toekoms van die Internet in die maatskappy? “Die Internet sal in al sy fasette net meer en meer groei. Ons leer elke dag iets nuuts. Hoewel dit baie duur is om met al die nuwe tegnologie by te bly, is dit noodsaaklik as ons die Internet suksesvol wil inspan. Die belangrikheid van ‘n goeie webstrategie is natuurlik ook noodsaaklik as jy sukses wil verseker.”

2.5.3 Die Ekstranet

Volledigheidshalwe word daar net na die Ekstranet verwys. Dit is die Makelaars- en Adviseursweb waarop inligting wat op hulle van toepassing is, gekommunikeer word. Net soos die Intranet speel dit ‘n belangrike rol om dié sektor van die personeel ingelig en gemotiveerd te hou.

2.6 Fokus op Sanlam Persoonlike Finansies (SPF)

SPF is verreweg die grootste besigheid in Sanlam. Hulle fokus op individuele kliënte en hul suksesse speel 'n baie belangrike rol in die sukses van die maatskappy. Die besigheid bestaan uit kantoor- en verkoops personeel. Laasgenoemde word verdeel in adviseurs, Sanlam Direk en die makelaarsdiens, wat onafhanklike makelaars bedien.

Die afdeling Bemaking is onder die leiding van Deon Lessing, bemakingsdirekteur. Saam met hom werk twee bemakingsbestuurders, Mark Louw en Kobus Engelbrecht. Pieter Cronjé is verantwoordelik vir die interne en eksterne kommunikasie, Helena Theron bestuur die markinligtingafdeling en Rudi van Rensburg hanteer die promosies, klubtydskrif en borgskappe. Daar is ook ander bemakingsrolle in die afdeling en elkeen van dié bestuurders word deur personeellede ondersteun.

Volgens Lessing kan daar uitstekende kommunikasiemediums in 'n maatskappy wees, maar as lynbestuur dit nie ondersteun nie, gaan dit verlore. "In 'n groot maatskappy soos Sanlam en 'n groot besigheid soos SPF, is lynbestuur, senior bestuur en hoofbestuur onder geweldige druk wat kommunikasie betref. Die mense in die bemakingsafdeling kan kommunikeer soveel soos hulle wil, maar dit is eers as bestuur dié kommunikasie ondersteun en verder onder personeel se aandag bring, dat dit regtig van waarde is."

As voorbeeld gebruik hy e-posboodskappe. "Ons stuur heelwat e-posboodskappe uit, maar personeellede besef nie altyd die belangrikheid daarvan nie. As die bestuurder dit aan die personeellid uitwys en die belangrikheid daarvan onderstreep, kry die boodskap

eers werklik waarde.”

Publisiteit na buite (oftewel gratis publisiteit soos berigte in die pers) speel ‘n baie belangrike rol in kommunikasie en bou die maatskappy en besigheid se handelsmerk. Maar, sê Lessing, wat publisiteit betref, is Sanlam nog reaktief. Die maatskappy het nog nie ‘n strategie uitgewerk van hoe die mark dit moet sien nie.

“‘n Groot maatskappy se bemarkingstrategie en reklame is gewoonlik strategies van aard. Daar is ‘n jaarplan, mense weet wat gaan wanneer geadverteer word en wat die tema daarvan gaan wees. In Sanlam sukkel ons egter hiermee omdat ons met meer as een Sanlam te make het. Elke besigheid volg sy eie kop en slaan in ‘n groot mate sy eie rigting in. Die goue draad wat alles moet saambind, bestaan nog nie. By SPF gaan ons op ons eie aan. Ek voel die ander moet ons volg, omdat ons die grootste besigheid is. Ons is ook meer aggressief en pas ons reklamestrategie daarby aan. Ons kan byvoorbeeld nie tot Junie wag dat ‘n korporatiewe veldtog van stapel gestuur word voordat ons ‘n produkveldtog bekend stel nie. Ons het klaar nie genoeg tyd om al ons reklameveldtogte in die jaar in te pas nie. Hoewel die maatskappy sukkel om sy reklame op een lyn te bring, werk almal darem saam met dieselfde reklame-agentskap om ‘n mate van kontinuïteit te bewerkstellig. Ons besef egter as ons werklik suksesvol wil kommunikeer, ons nie so kan aangaan nie,” sê Lessing.

SPF se kommunikasiemediums

By die ontstaan van SPF was daar 36 kommunikasiekanale in die onderskeie afdelings waaruit dit saamgestel is. Dit is verminder tot drie en die fokus en verpakking van die drie mediums het ook 'n groot verbetering in die kommunikasieproses teweeggebring. Dit is hoe sake nou staan:

2.6.1 Interne kommunikasie

- 'n Tweeweeklikse *E-nuus* (en die Engelse *E-news*) word elke Dinsdag en Vrydag in die etensuur elektronies versprei onder alle SPF-personeellede wat toegang tot die Internet het. Volgens Pieter Cronjé, kommunikasiebestuurder: SPF, speel dit 'n belangrike rol in SFP se kommunikasieproses. "Dit verminder die volume e-pos en boodskappe wat aan mense gestuur word omdat daar twee keer per week amptelik met personeel gekommunikeer word. *E-nuus* is 'n vinnige medium om inligting te versprei. Ons lig personeel byvoorbeeld in oor belangrike nuusuitreikings, veldtogte, produkte en ander sake wat hulle raak. *E-nuus* is só ontwerp dat die leser dit binne 30 sekondes tot sowat 15 minute kan lees. Personeel kan of net na die indeks kyk, of net die kort opsommings lees of as dit hulle raak, na die aangehegte dokumente gaan." Dié medium word onder al SPF se personeellede versprei wat rekenaartoegang daartoe het. Daar word van personeel verwag om dit aan kollegas te gee wat nie rekenaartoegang het nie. Navorsing is nog nie gedoen om te kyk of dit gebeur nie.
- Die publikasie *Bemarkingstempo* word elke twee weke onder al SPF se kantoor- en verkoops personeel versprei. Die Engelse weergawe is *Marketing Tempo*. Dit is 'n tweekleurige A4-publikasie, wat ook saam met groot veldtogte as 'n spesiale uitgawe uitgegee word. Volgens Cronjé is SPF se twee groot take om verkope te bevorder en

om kliënte gelukkig te hou. Met *Bemarkingstempo* word eenstopverkoopsteun verskaf wat verkoops personeel in hul verkoopstaak ondersteun. “Die jongste nuus oor produkte, dienste, veldtogte en perspektief op sake in die bedryf help hulle om ingelig te wees en professionele diens aan hul kliënte te lewer. Dit dra ook beslis by tot goeie kommunikasie tussen SPF by Hoofkantoor en die verkoops personeel.”

Bemarkingsbrosjures en ander tersaaklike inligting word ook saam met *Bemarkingsnuus* versprei.

- *Sandaba* is SPF se personeelblad en dié volkleurpublikasie word maandeliks in Afrikaans en Engels uitgegee. Hierin word onder meer geskryf oor SPF se personeellede, hul lewe binne en buite die maatskappy, en prestasies en probleme van die maatskappy. Daar is ‘n sterk fokus op verkope, aansporings en ook verhale van wat mense doen om na hul kliënte om te sien. Daar is ook lesersrubrieke en ‘n rubriek vir aktuele en humoristiese sake. Daar was eers ‘n afsonderlike tydskrif vir SPF se personeel en *Sandaba* is net aan die verkoops personeel gestuur. Volgens Cronjé het hulle gevind dat personeel net die een of die ander lees en op dié manier nie mekaar se wêreld leer ken nie. “Deur dit saam te voeg, het ons die probleem oorbrug en erken ons dat SPF se kantoor- en verkoops personeel deel is van een besigheid met een doelwit. Die doelwit is om verkope te bevorder en so ons winsgrens te verbeter en om ons kliënte tevrede te hou,” verduidelik hy.
- S-TV-uitsendings is in die verlede elke twee maande gebruik vir ‘n verpakte joernaalprogram oor SPF, sy besigheid en die personeel. Deurdat die adviseurs deesdae onafhanklik werk en meer verspreid is, was dit weens dalende kykertalle nie meer betalend nie. Hoewel die meeste van die personeel by SPF bewus is van die S-

TV-uitsendings, het navorsing gewys dat net 53% van die respondente altyd of meestal daarna kyk. Altesaam 52% van die respondente wat gesê het hulle kyk selde of nooit daarna nie het aangevoer dat hulle gewoonlik te besig is, en 31% het gesê daar is nie 'n kykpunt naby hulle beskikbaar nie. Dit is ook interessant dat 'n groter persentasie verkoops personeel as kantoor personeel gereeld daarna kyk. Volgens Cronjé is die doeltreffendheid egter as 4,2 uit 5 beoordeel, wat goed is. Hulle gebruik dit steeds as daar baie belangrike aankondigings is om te verseker dat soveel moontlik personele die nuus eerstehands kry.

Volgens navorsing en personeel se betrokkenheid by die publikasies is dit duidelik dat SPF se kommunikasiemediums suksesvol is. "*Bemarkingstempo* word op sommige adviseursvergaderings as die agenda vir hul gesprek gebruik, lesersbriewe en navorsing wys op die sukses van *Sandaba* se rol in goeie kommunikasie, en ons kry dadelik navraag as *E-nuus* nie betyds uitgaan of die twee ander publikasies nie die lesers bereik nie," sê Cronjé.

Navorsing het gewys dat 3 uit elke 4 respondente elke of byna elke uitgawe van *Sandaba* lees en 7 uit elke 10 respondente het gesê die publikasie is in 'n hoë of taamlik hoë mate van toepassing op hul werk en dus bruikbaar. Wat interessant is, is dat net 32% van die totale aantal respondente gesê het hulle sou *Sandaba* lees indien dit elektronies beskikbaar was. Altesaam 74% van die verkoops personeel het gesê hulle sal dit dan nie meer lees nie. Wat *Bemarkingstempo* betref, lees die oorgrote meerderheid respondente

elke of byna elke uitgawe. Bykans twee derdes van dié wat *Bemarkingstempo* lees, lees al die artikels of die meeste van die artikels.

2.6.2 Eksterne kommunikasie

SPF se eksterne kommunikasie sluit onder meer borgskappe, onthale, promosies, ‘n klubtydskrif, kliënte-onthale oftewel “roadshows”, die kliëntekontaksentrums, briewe en ander posversendings in. Hulle reik ook nuusuitreikings uit en neem deel aan fokusblaaie in koerante. Voorts doen hulle promosie-artikels en SPF borg ook die Gemeenskapsperskompetisie vir voortreflike joernalistiek wat baie vir die gemeenskapsmedia beteken.

Volgens Cronjé dra die kompetisie baie by tot die gehalte van die gemeenskapsers en skep hulle ‘n kultuur van prestasie deur die prysweners te beloon. “Ek dink regtig Sanlam het ‘n bydrae gelewer tot die verhoging van die standaard van die gemeenskapsers. Dit is natuurlik tot ons voordeel, want die gemeenskapsers is vir ons ‘n baie belangrike kommunikasiemedium om kliënte op plaaslike vlak te bereik. Die koerante het ‘n hoë mate van geloofwaardigheid in die gemeenskap en mense doen meestal moeite om dit te lees. Benewens nuusuitreikings gebruik ons ook die koerante vir gesubsidieerde bemarkingsadvertensies waarmee ons kliënte wil bereik.”

In hul eksterne kommunikasie onderskei hulle tussen die hoofstroommedia en die gemeenskapsers. Die hoofstroommedia sluit televisie, koerante, tydskrifte, nasionale en groot plaaslike radiostasies en finansiële webruimtes in. Skakeling met die

gemeenskapsers sluit in plaaslike koerante en plaaslike radiostasies wat 'n beperkte ontvangsgebied het.

Ander maniere van eksterne kommunikasie, sluit die skryf van artikels of rubrieke vir koerante en tydskrifte in, die verskaf van kopie vir betaalde ruimtes in die media, die hantering van media- en kliëntnavrae en die verskaffing van materiaal aan die Sanlam-webruimtes.

2.6.2.1 Borgskappe

Wat borgskappe betref, is die Kanker-gholfuitdaagrees hul grootste projek. Dié gholftoernooi is nou al in sy agtste jaar en is die grootste amateurtoernooi in die land. Elke jaar word sowat R1 miljoen vir die Kankervereniging van Suid-Afrika ingesamel, en dit word aangewend vir belangrike voorligting oor dié siekte en spesifiek vir die velkankerveldtog. Vanjaar het sowat 40 000 kliënte en potensiële kliënte hieraan deelgeneem en daar is 640 klubkompetisies gehou.

Navorsing oor die uitdaagrees het getoon dat altesaam 71% van die adviseurs 2000 se borgskap as beter as voorheen beoordeel het. “Die rede hiervoor was onder meer beter kommunikasie met hulle voordat die toernooi begin het. Ons het vir hulle beter handleidings gegee met riglyne oor hoe hulle die promosie kan hanteer, die promosiemateriaal was betyds en daar is 'n leidraadkompetisie gehou sodat adviseurs leidrade kon genereer. Op dié manier het hulle baie potensiële kliënte gewerf. Dit is vir ons belangrik om so goed moontlik met die adviseurs te kommunikeer sodat hulle goed

met hul kliënte kan kommunikeer om sodoende suksesvol besigheid te doen,” vertel Rudi van Rensburg, promosiehoof: SPF.

Afgesien van geld vir kankernavorsing insamel, is ‘n verdere doel van dié uitdaagrees om die beeld van die maatskappy as ‘n maatskappy wat omgee, uit te bou. Vanjaar is daar vir die eerste keer ook ‘n verkoopsplatform wat werk, bygevoeg. Daar is ook vir die eerste keer promosiemateriaal met finansiële inligting aan al die gholfspelers uitgedeel. Baie goeie pryse is vir die spelers op die spel.

Ander borgskappe waarby SPF betrokke is, is Sanlam se Wêreldkennis-Olimpiade.

Adviseurs raak deur dié projek by skole betrokke. *Die Burger*/Sanlam-prettrap is ‘n groot geleentheid op SPF se kalender. Dit word nou ook in die Vrystaat saam met *Die Volksblad* aangebied. Danksy die prettrap kry die maatskappy baie gratis publisiteit in dié twee dagblaaie.

2.6.2.2 Promosies, kongresse en promosiegeskenke

Wat promosies betref, is SPF by talle skou-stalletjies, boeredae en kongresse betrokke.

Op dié manier kweek hulle bewustheid van die maatskappy en help hulle adviseurs om leidrade te kry en sake te doen. Die bemarkingsafdeling gee vir die Sanlammers wat by sulke promosies betrokke is die nodige riglyne en probeer sover moontlik om vir hulle byvoorbeeld publisiteit in die plaaslike pers te beding. Deur kompetisies word besoekers by die promosie-stalletjies betrokke en word leidrade gegenerer. Volgens Van Rensburg is die terugvoer wat hulle van adviseurs kry hul groot probleem. Dié wat wel terugvoer

gee, is baie positief en vertel van hul suksesse. Maar omdat daar so min terugvoer is, weet hulle nie regtig hoe suksesvol hul kommunikasie op dié gebied is nie.

Die bemarkingsafdeling help adviseurs ook om spreekbeurte op kongresse te kry sodat hulle kongresgangers kan inlig oor die produkte en dienste wat hulle bied. Hulle probeer ook sover moontlik om betrokke te wees en leidrade deur kompetisies te genereer. 'n Praktiese voorbeeld van wat hulle doen, is om vir kongresgangers te vra om hul visitekaartjies in 'n houer te plaas as hulle vir 'n gelukstrekking in aanmerking wil kom. Op dié manier kry hulle baie kontaknommers wat die adviseurs kan opvolg.

Sanlam se promosiegeskenkwinkel in sy Hoofkantoor is nou uitgekonnekteer en onder nuwe bestuur. Adviseurs was nog altyd die winkel se primêre kliënte en hulle gebruik steeds die promosiegeskenke as deuroopmakers.

2.6.2.3 Die tydskrif *Sanlamklub*

Sanlamklub se tydskrif is 'n belangrike kommunikasiemedium met individuele polishouers. Die tydskrif word in Engels sowel as Afrikaans uitgegee. Aanvanklik het al die polishouers die klubtydskrif gratis ontvang, maar volgens bestuur het dit nie die koste geregverdig nie en word dit nou net aan klubkaarthouers gestuur. Dit kos R12 per maand om 'n klubkaarthouer te wees en R20 per jaar om op die tydskrif in te teken. Die tydskrif verskyn kwartaalliks. Behalwe vir die tydskrif, kom klubkaarthouers in aanmerking vir groot pryse, afslag by talle restaurante en winkels en kry hulle ook spesiale voordele.

Die drukoplaag is nou tussen 160 000 en 170 000 in vergelyking met 'n drukoplaag van 2,2 miljoen toe dit aan alle polishouers gestuur is. Dit bestaan uit 72 bladsye. Naspers hanteer namens Sanlam die tydskrif en dit het 'n *Huisgenoot*-“gevoel” – 'n resepte wat by talle Suid-Afrikaners byval vind.

Die klubtydskrif word deur SPF gehanteer, maar is nie 'n SPF-mondstuk nie. Dit is 'n Sanlam-tydskrif waarin kommunikasie op individue fokus. Die inhoud word verdeel tussen Sanlam-inhoud en algemene artikels. Wat die Sanlam-inhoud betref, is daar onder meer artikels oor produkte, marksegmente en die dienste wat die maatskappy bied. Volgens Van Rensburg probeer hulle om dit bemarkingsgeoriënteerd te hou sonder om die kliënt aanstoot te gee. Hulle behaal sukses daarmee as hulle kyk na die terugvoer wat hulle kry met spesiale aanbiedinge oor produkte.

Volgens Van Rensburg was die aanvanklike doel van die tydskrif om behoorlik met polishouers te kommunikeer. Maar hy is nie oortuig daarvan dat dit steeds die geval is nie. “Die reaksie van lesers op byvoorbeeld spesiale aanbiedinge het met die kleiner oplaag natuurlik baie afgeneem. Sanlam kry ook nie naastenby soveel blootstelling soos wat aanvanklik die geval was nie omdat die meeste polishouers nie meer dié kommunikasiemedium kry nie. In die eerste uitgawe in Mei 1997 het ons 'n effekterustprodukt bekend gestel en net deur die reaksie van lesers het die maatskappy R8 miljoen se effekterusts verkoop. Tog werk die klubtydskrif steeds baie goed en is die reaksie wat ons kry verbasend hoog.”

Van Rensburg voel egter dat daar te veel gekyk word na of die tydskrif wins lewer of nie en te min na die doel van die tydskrif. Volgens hom is dit jammer dat kommunikasie met polishouers afgeskeep word net omdat die syfers nou soveel beter lyk. Volgens hom het dit die maatskappy nie soveel gekos om dit aan al die polishouers te stuur nie. Die maatskappy moes net sowat 'n derde van die koste dra – die res is betaal deur wins wat die tydskrif gelewer het.

Navorsing wat in Julie 1999 gedoen is, het gewys dat 'n derde van die respondente wat die tydskrif ontvang baie teleurgesteld sou wees indien hulle dit nie meer sou ontvang nie. Altesaam 44% van die respondente het aangedui dat hulle daarop sou inteken en 'n fooi daarvoor sal betaal indien hulle dit nie meer gratis ontvang nie. Dit is interessant om te sien dat die belangrikste onderskeidende faktor ten opsigte van die waarde wat respondente aan die tydskrif heg en of hulle daarop sou inteken, hul huistaal is. Engelssprekende respondente heg beduidend minder waarde aan die tydskrif en is ook minder geneig om daarop te wil inteken as respondente wat Afrikaans of 'n swart taal praat.

2.6.2.4 Die bestuur van kliënteverhoudinge

SPF het in Maart 2000 begin om 'n program om verhoudinge met kliënte te bou in werking te stel. Sanlam se topkliënte en kliënte van hoë waarde is hiervoor uitgesoek. 'n Vraelys is aan sowat 150 000 topkliënte gestuur en die reaksiekoers was 19%. Die program is rondom dié respondente gebou.

Volgens Mark Louw, bemarkingsbestuurder, is bestaande kliënte een van hul belangrikste bates. “Hul ontwikkeling en behoud is noodsaaklik as ons as besigheid wil oorleef. En die doeltreffende ontwikkeling en behoud van dié kliënte sal slegs geskied as hulle goeie verhoudinge met die maatskappy het. Goeie verhoudinge hang van drie breë areas af, naamlik beeld, diens en kommunikasie. Die kliënteverhoudingeprogram ondersoek al drie dié areas.”

Die program se spesifieke doelwitte is onder meer om bestaande kliënte van hoë waarde te behou, om die aantal Sanlam-produkte per kliënt te verhoog en om die kliënt en sy behoeftes beter te verstaan. Die program poog om almal, of die meeste van Sanlam se bronne en kliëntkontakpunte, te koördineer om ‘n goeie verhouding met dié kliënte te bou. Met die program wil hulle ook die belangrikheid van goeie kommunikasie in die bou van goeie verhoudinge beklemtoon.

Die program word verdeel in emosionele en rasonele lojaliteitsaksies. Die emosionele aksies konsentreer nie op produkte, verkope van produkte of spesiale aanbiedinge wat produkte betref nie. Dit is gewoon kontak met kliënte om waarde, bo en behalwe wat van Sanlam verwag word, toe te voeg. Die rasonele lojaliteitsaksies het spesifieke agendas en hul doelwit is om meer produkte te verkoop en meer transaksies te genereer.

2.6.2.5 “Roadshows”

Met die “roadshows” gaan SPF se bestuur op ‘n toer deur die land en besoek hulle takke en streke. Dié besoeke was tradisioneel gesellighede waarop polishouers onthaal is.

Volgens Lessing is dit iets wat in die verlede baie goed gewerk het, maar deesdae is dit net 'n sukses op die platteland en in sekere stede. "In Johannesburg en Kaapstad werk dit nie. Dit is in dié twee stede beslis nie die optimale metode om ons boodskap oor te dra nie. Ons wil nou op kleiner groepe van sowat 20 professionele mense konsentreer en van aangesig tot aangesig met hulle kommunikeer. Op die platteland werk die 'roadshows' nog goed. Dit is 'n sosiale geleentheid waarheen die mense kom en dit is vir hulle lekker om saam met Sanlam te kuier. Hier bevorder dit beslis goeie verhoudinge met ons polishouers. Ons sorg ook dat die formaat en die tyd van die geselligheid by die spesifieke stad of dorp se manier van doen aanpas. As die mense in Bloemfontein byvoorbeeld daarvan hou om net ná werk so 'n geselligheid by te woon, doen ons dit so. Ons het streekvertegenwoordigers wat ons hiermee help."

2.6.2.6 Kliëntekontaksentrums

Die kliëntekontaksentrums (voorheen die inbelsentrums) hanteer nie meer net oproepe soos aanvanklik die geval was nie. Hulle hanteer nou ook kliënte se navrae wat hulle deur gewone pos, fakse en e-pos ontvang. Daar is twee kliëntekontaksentrums, naamlik die Noordelike en Suidelike sentrums.

In 2000 is die Noordelike Kliëntekontaksentrum as Suid-Afrika se beste inbelsentrum aangewys. Die inbelsentrum, soos dit toe bekend gestaan het, het in daardie stadium net meer as 'n jaar bestaan. Volgens Steven Mostert, senior bestuurder: Kliëntediens, bewys die toekenning dat hul kliënte, hul diens aan hulle en kliënte se tevredenheid daarmee

baie belangrik is vir die maatskappy. “Deur ons diensvlakke te handhaaf en waar moontlik te verbeter, wil ons ons kliëntgerigtheid herbevestig,” sê hy.

Dit is hoe dié sentrums gegroei het:

- Binne die eerste jaar het oproepe van nul tot een miljoen gegroei.
- Die oorspronklike 30 personeellede het tot 700 vermeerder.
- Altesaam 120 kontrakwerkers is aangestel.
- Die sentrums spog met 90% tevrede kliënte.
- Die enorme groei is gerugsteun deur voortdurende verbetering in prestasie.

Ten spyte van hul sukses, sê Lessing, is dit ‘n duur manier van kommunikeer en dit is nie altyd die “regte” kliënte wat hierheen bel nie. “Ons kry te veel oproepe van mense met net een polis wat byvoorbeeld elke maand wil weet wat dit nou werd is. Dit is nie mense wat baie geld aan finansiële produkte gaan bestee wat hierheen skakel nie. Oproepe van kliënte wat verkies om telefonies sake te doen, is egter ‘n ander saak. Dit is ‘n meer gesofistikeerde kliënt wat finansiële sake en die kennis daarvan betref. Hulle bestee gewoonlik ook heelwat meer geld aan produkte.”

Maar, die kliëntekontaksentrums bly ‘n belangrike kommunikasiemedium met eksterne kliënte en die manier waarop met kliënte gekommunikeer word, dra beslis die maatskappy se beeld uit. Dit dra ook by tot die uitbou van die maatskappy se handelsmerk.

2.6.2.7 Kommunikasie met polishouers

SPF kommunikeer met die maatskappy se individuele polishouers. Die polishouers kry een maal per jaar 'n Opgawe van Versekering waarvolgens hulle oor die stand van hul polis(se) ingelig word. Dit word sowat drie maande voor die polishouer se verjaardag aan hom of haar gestuur. Wanneer 'n polis uitbetaal gaan word of 'n premieverhoging plaasvind, word ook met die polishouer gekommunikeer. Die *Sanlamklub*-tydskrif word ook, soos reeds verduidelik, aan sekere polishouers gestuur. Baie polishouers is natuurlik ook aandeelhouers en kry dus die kommunikasie wat aan die aandeelhouers gestuur word. Die "roadshows" is ook 'n verdere belangrike manier van kommunikasie met die polishouers.

2.6.3 Navorsing

Dit is duidelik dat navorsing vir SPF belangrik is. Volgens Helena Theron, bestuurder: Markinligting, gaan jy nie weet of jou kommunikasie suksesvol is as jy dit nie meet nie. En navorsing 'n uitstekende manier om dit te doen.

"Die doel van navorsing is ook nie net om vas te stel of dit wat jy kommunikeer by die leser uitkom en of die medium werk nie. Jy kan daardeur bepaal of jy regtig kommunikeer wat jy *wil* kommunikeer. Aspekte soos of die personeel en kliënte die publikasies lees, hoe deeglik en gereeld hulle dit lees, wat hulle die graagste lees, is die publikasies bruikbaar en op hulle van toepassing en hoe beoordeel hulle die visuele aspekte van die publikasie, word nagevors."

Navorsing oor interne publikasies word telefonies gedoen en 'n verteenwoordigende groep mense uit die afdelings in die publikasie se teikenmark word geselekteer. Eksterne publikasies word ook telefonies geëvalueer. Dit is net as hulle meer in diepte oor 'n publikasie wil gesels dat groepsbesprekings gehou word. Navorsingsresultate word gebruik om hul kommunikasiemediums aan te pas om sodoende meer doeltreffend met hul teikengroepe te kommunikeer.

- Hoewel gepoog is om die meeste van SPF se kommunikasiemediums en maniere van kommunikeer te bespreek, was dit onmoontlik om in dié beperkte studie alles te dek.

3. GEVOLGTREKKINGS

Uit dié studie is dit duidelik dat Sanlam ernstig is oor goeie kommunikasie en besef dat dit noodsaaklik is as die maatskappy suksesvol wil wees.

Kommunikasie in die maatskappy is egter nie 'n eenvoudige kwessie nie. Die maatskappy bestaan uit 'n houermaatskappy en verskillende besighede wat elkeen sy eie kommunikasie behartig. Dit beteken kommunikasie word op verskillende maniere benader en gehanteer, wat nie noodwendig verkeerd is nie, maar daar is nie altyd die nodige samewerking wat dit betref nie.

Sanlam is gelukkig om 'n uitvoerende voorsitter te hê wat soveel waarde aan kommunikasie heg en bereid is om tyd in te ruim om self daarby betrokke te wees. As 'n mens net kyk na sy betrokkenheid by die diensbillikheidsproses is dit duidelik dat hy 'n hoë premie op kommunikasie plaas. Hy stel 'n voorbeeld op dié gebied en dra beslis by tot die sukses van kommunikasie in die maatskappy.

Kommunikasie in Sanlam is voortdurend aan die verander. Die herstrukturering in die afdeling Korporatiewe Aangeleenthede teen die einde van 2000, het heelwat veranderinge meegebring. 'n Mens moet die voortdurende veranderinge beskou as 'n fase waardeur die maatskappy sedert die notering en verandering van die struktuur van die maatskappy in 1998 gaan. Een van Korporatiewe Aangeleenthede se belangrikste take voor 2000 se herstrukturering was om die besighede in hul kommunikasie te ondersteun en hulle waar nodig van raad te bedien. Dié rol verval egter nou. Met verloop van tyd het

die besighede, ook wat kommunikasie betref, op hul eie bene begin staan en onafhanklik begin optree. Hulle het nou almal 'n gevestigde kommunikasie- en/of bemarkingsafdeling, en 'n eie kultuur en identiteit. Dit is dus logies dat hulle 'n eie manier van doen ontwikkel het. Sanlam Persoonlike Finansies (SPF), die maatskappy se grootste besigheid, se bedrywighede het 'n wesentlike invloed op die maatskappy se sukses en sy voortbestaan. Na hul mening moet die ander hul manier van doen volg.

Met die herstrukturering en ook die aankondiging van verdere struktuurveranderinge, moontlik in Maart 2001, sal die besighede heel moontlik nog onafhankliker word en nog meer as afsonderlike, fokusgerigte handelsmerke in hul onderskeie marksegmente funksioneer. Sanlam besit op die oomblik nie 'n woord of begrip waarop kommunikasie gefokus word nie – elke besigheid het sy eie sleutelresponse waarop hy dit rig. Daar is dus nie 'n middelpuntvlietende krag in die verskillende besighede se kommunikasie- en reklame-veldtogte teenwoordig nie. Die groter onafhanklikheid sal beslis nog meer in die manier van kommunikeer weerspieël word. Maar om werklike sukses te verseker, sal hulle in 'n mate moet saamwerk. Dit is egter nie iets wat onmiddellik en maklik gaan gebeur nie.

Wat egter jammer is, is dat mense wat baie kennis het van interne kommunikasie, reklame en die rol wat die handelsmerk speel, as gevolg van die herstrukturering van die afdeling Korporatiewe Aangeleenthede skynbaar oorbodig geraak het. Die maatskappy behoort homself af te vra of hulle regtig nie 'n rol het om in die nuwe struktuur te vervul nie. Hoewel die verandering 'n besigheidsbesluit is en 'n mens begrip daarvoor het, wil

dit voorkom asof die waarde wat die betrokke personeellede en hul poste oor die jare toegevoeg het – en nog kon toevoeg – nie na waarde geskat word nie. Of wys dié besluit dat die besluitnemers nie bewus is van die rol wat hul kommunikasiemediums gespeel het nie? Of het hulle nie hul rol goed genoeg bemark en gewys hoeveel waarde hulle en hul kommunikasiemediums werklik toegevoeg het nie?

Verskillende maniere van kommunikeer

Uit gesprekke is dit duidelik dat interne kommunikasie belangrik is in Sanlam en ‘n belangrike rol speel in die maatskappy se uiteindelijke sukses. Die rol wat interne kommunikasie in die suksesvolle demutualiseringsproses gespeel het, is ‘n goeie voorbeeld hiervan.

Interne kommunikasie word nietemin afgeskaal noudat Sanlam Beperk nie meer ‘n rol op dié gebied gaan speel nie. Of ‘n mens daarmee saamstem of nie, is dit belangrik om die verandering in die lig van die veranderende rol van die houermaatskappy te sien. Die houermaatskappy se nuwe rol is deur en deur ‘n besigheidsbesluit en ‘n poging om nog meer waarde vir aandeelhouers toe te voeg.

Die besighede gaan voortaan alle interne kommunikasie hanteer. Die verandering sal ook die mate van oorvleueling uitskakel wat wel tussen publikasies bestaan en tot ekstra koste gelei het. Dit sal egter eers met verloop van tyd duidelik wees of dit ‘n probleem is dat daar nie meer groepwye interne kommunikasie en die vlagskippublikasie, *Bloudruk*, is nie. Of interne kommunikasie via e-pos voldoende gaan wees, is ook iets wat eers later duidelik sal wees.

Wat eksterne kommunikasie betref, is die houermaatskappy se belangrikste teikengroep aandeelhouders en analiste. Met die verandering van die rol van die houermaatskappy is dit iets wat nog sterker na vore sal tree. Wat interessant is, is dat hulle nie soveel met die media skakel soos 'n mens sou vermoed van 'n afdeling waarin eksterne kommunikasie gehanteer word nie. Benewens die reël van onderhoude met joernaliste, nuusuitreikings en die saamstel van byvoorbeeld in diepte-artikels, het hulle nie soveel kontak met die media nie. Hulle vervul dus 'n ander tipe rol wat eksterne kommunikasie betref en aandeelhouders en analiste word met behulp van ander eksterne kommunikasiemediums bereik. Dit wys dat daar nie 'n te eng siening van kommunikasie in 'n maatskappy, en in dié geval eksterne kommunikasie, moet bestaan nie. Om werklik suksesvol te kommunikeer, moet 'n mens ook ander maniere van kommunikeer ondersoek en dít gebruik wat jou teikengehoor die beste pas.

SPF se eksterne kommunikasie verskil baie van die houermaatskappy se eksterne kommunikasie. Die grootste rede hiervoor is die verskillende teikengroepe. SPF se belangrikste teikengroep is individue, en kommunikasie via die hoofstroommedia en veral die gemeenskapspers is vir hulle 'n belangrike manier om dié mense te bereik.

'n Baie interessante aspek van die houermaatskappy se kommunikasie is kommunikasie met die owerheid. Dit is egter 'n kommunikasierol waarvan min mense in die maatskappy bewus is. Die verhoudinge wat hier opgebou word, speel 'n belangrike rol om Sanlam reg te posisioneer en daartoe by te dra dat die nuwe rolspelers in Suid-Afrika positief is oor die maatskappy en na aanleiding daarvan ook 'n gunstige beeld van die bedryf het. Daar

is geen twyfel dat die opbou van goeie verhoudinge tot die maatskappy se voordeel is en dat dit die hoofrede is waarom hulle dit doen nie. Dit is egter verblydend om te sien dat 'n maatskappy soos Sanlam soveel moeite op dié gebied doen en uit gesprekke is dit duidelik dat hulle deur hul betrokkenheid regtig 'n bydrae wil lewer.

Sanlam se korporatiewe maatskaplike betrokkenheidsprojekte is ook 'n waardevolle manier van kommunikeer. Hier word die publiek op 'n meer indirekte manier van die maatskappy bewus gemaak en posisioneer Sanlam hom as 'n sorgsame korporatiewe burger. Die feit dat gemeenskapsleiers eers genader is voor op groot korporatiewe projekte besluit is, wys ook dat die maatskappy die belangrikheid van die gemeenskap en sy 'goedkeuring' oor sy doen en late besef.

Kommunikasie met aandeelhouers en institusionele beleggers

Met die demutualisering en notering van die maatskappy het 'n insiggewende klemverskuiwing plaasgevind. Kommunikasie met aandeelhouers en institusionele beleggers het op die voorgrond getree. Die maatskappy het voor einde 1998 nie aandeelhouers gehad nie en kommunikasie met hulle is dus nog baie nuut. Dit maak die maatskappy se prestasies op dié gebied des te meer noemenswaardig. Sanlam het in die verlede met sy polishouers gekommunikeer, maar nie naastenby op dieselfde skaal as wat die geval met aandeelhouers is nie.

Daar is geen twyfel dat kommunikasie met aandeelhouers en institusionele beleggers van die uiterste belang is nie. 'n Beleggersverhoudingepos is spesiaal vir die doel geskep en

‘n mens kan maar net kyk na wat alles op dié gebied gedoen word om te beseef hoe belangrik dit is. Die implikasies van swak kommunikasie met dié groep is ook baie groot. Dit sal beslis nie net ontevrede polishouers tot gevolg hê wat nie veel aan die saak kan doen nie. Aandeelhouers en institusionele beleggers se ontevredenheid hou immers ernstige gevolge vir die maatskappy se finansiële suksesse in.

Elektroniese kommunikasie

Elektroniese kommunikasie in die maatskappy lui ‘n nuwe era in. Dit is ‘n baie doeltreffende en vinnige manier van kommunikeer waarby al die personeellede en ook kliënte kan baat vind. Dit is duidelik dat ‘n gevoel bestaan dat van die personeellede nog daaraan gewoond moet raak. Maar sodra dit ‘n meer bekende manier van kommunikeer word en die oorgrote meerderheid personeellede toegang tot elektroniese kommunikasie het, sal dit vinnig groei. Dit is beslis iets wat met verloop van tyd onontbeerlik gaan word as personeel hul werk doeltreffend wil doen en behoorlik ingelig wil wees. ‘n Voorbeeld hiervan is die personeeltydskrif, *Bloudruk*, wat verval. In die plek daarvan gaan elektroniese kommunikasie gebruik word om nuus en boodskappe oor te dra. En as personeel wil weet wat aangaan, sal hulle nie ‘n keuse hê as om elektroniese kommunikasie te gebruik nie. Of hulle dit gaan doen, is ‘n ander saak.

As ‘n mens ook kyk na hoeveel kliënte deesdae verkies om só met die maatskappy sake te doen, is daar geen twyfel dat dit een van die belangrikste maniere van kommunikasie met kliënte gaan word nie. Dié manier van kommunikasie gaan ongetwyfeld baie vinnig groei.

Kommunikasie in SPF

SPF se kommunikasie is dinamies en 'n mens kry die gevoel dat dinge daar gebeur.

Omdat hul resultate so 'n belangrike rol in die maatskappy se suksesse speel, is hulle ook baie bewus daarvan dat hulle deur alles wat hulle doen waarde móét toevoeg. So ook met hul kommunikasie. Uit gesprekke is dit duidelik dat hulle oor hul interne en eksterne kommunikasie dink en projekte doelgerig aanpak. Navorsing wys ook dat die meeste van hul kommunikasiemediums suksesvol is en in hul doel slaag. Die kwessie dat hulle moet wins lewer, speel beslis 'n rol hierin. Daar is geweldige druk op die personeel om te sorg dat die besigheid presteer. Hul resultate vir 2000 dui daarop dat SPF 'n rekordjaar gaan beleef. 'n Mens kan dus die afleiding maak dat dit wat hulle doen, ook wat kommunikasie betref, suksesvol moet wees.

Samevatting

In die geheel gesien, speel Sanlam se kommunikasie beslis 'n sentrale rol in sy sukses. Deur al die verskillende maniere waardeur hulle intern kommunikeer, motiveer hulle personeel om, tot voordeel van die maatskappy, beter te presteer. Personeel word so ook oor sake in die maatskappy ingelig. Met hul eksterne kommunikasie maak hulle hul teikengroepe bewus van die maatskappy, lig hulle mense in oor wat in Sanlam gebeur en poog hulle om 'n gevoel van toegeneendheid jeens die maatskappy te skep. Goed ingeligte kliënte, en veral aandeelhouders en institusionele beleggers, is beslis tot voordeel van die maatskappy.

Een aspek wat nietemin klaarblyklik nog aandag moet kry, is die gebrek aan samewerking, wat kommunikasie betref, tussen die besighede en die houermaatskappy. Al is daar verskillende handelsmerke, bly dit tog een maatskappy. Beter samewerking op dié gebied kan net tot die hele Sanlam se voordeel wees. Dit is egter nog nie duidelik wie ná die verdere herstrukturering in 2001 vir hierdie koördineerende rol verantwoordelik gaan wees nie. Dit gaan ook geen maklike taak wees nie en samewerking van al die besighede sal nodig wees om dit reg te kry. Daar is in die studie verwys na die goue draad wat nog by kommunikasie ontbreek. Dieselfde geld vir samewerking tussen die besighede se kommunikasie-afdelings. Dit sal sonder twyfel tot die besighede en maatskappy se voordeel wees as dit met sukses bewerkstelling kan word.

4. BIBLIOGRAFIE

Geskrewe inligting

Bloudruk. Sanlam Personeeltydskrif. 2000, April: 9.

D'Aprix, R. 1996. *Communicating for Change. Connecting the Workplace with the Marketplace*. California: Jossey-Bass Inc.

Gayeski, D.M. 1993. *Corporate Communications Management. The Renaissance Communicator in Information-Age Organizations*. Stoneham, V.S.A.: Butterworth-Heinemann.

Grunig, J.E. (ed.) 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Irwin, H. & More, E. 1994. *Managing Corporate Communication*. Australia: Allen and Unwin Pty Ltd.

Nasionale Produktiwiteitsinstituut. 1995. *Sanlam Kommunikasie-oudit*.

Sanlam op pad vorentoe. Sanlam Personeeljaarverslag. 1998: 8.

Gesprekke

Botha, T.J., Direkteur: Sanlam Stigting vir Sakeleiers van die Toekoms

Cronjé, P., Kommunikasiebestuurder: SPF

Engelbrecht, H.J., Senior kommunikasiebestuurder

Grobler, M., Intranet-bestuurder

Koen, L., Senior bestuurder: Korporatiewe Aangeleenthede

Lategan, J., Internet-bestuurder

Lessing, D., Bemarkingsdirekteur, SPF

Louw, M.G., Bemarkingsbestuurder: SPF

Malherbe, H., Senior bestuurder: Beleggersverhoudinge

Mostert, S.P., Senior bestuurder: Kliëntediens

Myburgh, J.T., Senior bestuurder: Interne Kommunikasie

Nieman, A.J., Senior adviseur: Owerheidsbetrekkings

Terblanche, E.G.d.l.R., Direkteur: Sanlam Ontwikkelingstigting vir voorskoolse onderwys

Theron, H.J., Bestuurder: Markinligting

Van Rensburg, F.K.S., Senior bestuurder: Mediabetrekkings

Van Rensburg, P.R., Promosiehoof: SPF