

DIE FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE SUKSES VAN NORMERING

deur

Jacobus Schalk Human

Voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad
Magister Commercii (Rekeningkundige Wetenskappe)
in die fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe
aan die Universiteit van Pretoria.

Pretoria

April 2000

Opgedra aan my ouers, vir hulle jarelange ondersteuning, geduld en liefde.

Dankbetuigings

Hiermee wil ek graag die volgende persone en instansies bedank vir hulle onontbeerlike insette in hierdie studie:

- my studieleier, mev. Shotter, vir die professionele manier waarop sy op 'n deurlopende grondslag leiding en advies verskaf het;
- my mede-leier, prof. De Jager, Direkteur van die Skool vir Rekenmeestersopleiding, vir sy insette in hierdie studie;
- prof. Viviers en mnr. Millard, vir die bydrae wat hulle gelewer het in die beoordeling van die vraelys en statistiese ontleding van die resultate;
- mev. Mauer, vir haar hulp met die uitvoering van die statistiese ontledings;
- al die persone wat gereageer het op die vraelyste, waarsonder die empiriese werk in hierdie studie nie moontlik sou wees nie;
- die persone by “Benchmarking South Africa”, wat hulle ondervinding oor die toepassing van normering in Suid-Afrikaanse maatskappye met my gedeel het;
- al die persone wat 'n bydrae gelewer het tot die verfyning van die vraelys en taalversorging van hierdie verslag;
- die Skool vir Rekenmeestersopleiding aan die Universiteit van Pretoria, vir die geleentheid om hoë kwaliteit onderrig te ontvang; en
- die Sentrum vir Wetenskaplike Ontwikkeling (SWO Suid-Afrika), vir die finansiële bystand wat hulle verleen het in die uitvoering van hierdie studie. Die opinies en gevolgtrekkings van hierdie studie is dié van die outeur en kan nie noodwendig toegeskryf word aan die Sentrum vir Wetenskaplike Ontwikkeling nie.

Opsomming

Normering is die proses waardeur 'n onderneming sleutelareas vir verbetering identifiseer, beste metodes en tegnieke van ander ondernemings bestudeer en dan prosesse en stelsels implementeer om sy eie prestasies te verbeter. Die redes waarom normering toegepas word, sentreer hoofsaaklik rondom 'n bewustheid onder bestuur dat hulle ondernemings deel vorm van 'n wêreldwye mededingende mark waarin slegs die sterkste oorleef. Navorsing het aangetoon dat normering egter nog wêreldwyd 'n relatiewe nuwe praktyk is. Dit is 'n duur proses, die voordele wat gerealiseer word is dikwels nie oor die korttermyn direk waarneembaar nie en 'n hele aantal slaggate bestaan wat die kans op 'n suksesvolle normeringsprojek nadelig kan beïnvloed. Weens hierdie redes ondersoek hierdie studie die faktore wat die grootste invloed uitoefen op die sukses van normering, met spesifieke verwysing na genoteerde vervaardigingsmaatskappye in Suid-Afrika.

Sekere faktore is geïdentifiseer waar 'n statistiese verband tussen die faktor en die sukses van die projek bewys kan word. Hierdie faktore sluit die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise, formulering van 'n implementeringsplan en toepassing van normering met minstens vier vennote van soortgelyke grootte, wat ook in ander industrieë besigheid bedryf, in. Die beperking van die lengte van die projek, inagnam van die etiese, morele en regsaspekte van normering en ooreenkoms om volgens 'n gedragkode op te tree, is verdere faktore waar sodanige statistiese verband bestaan.

Dit blyk dat die vergelykbaarheid van inligting 'n belangrike rol speel in die sukses van normering, gesien in die lig van die feit dat normeringsprojekte met meestal Suid-Afrikaanse maatskappye van soortgelyke grootte die suksesvolste was. Inligting wat versamel is van groter, internasionale maatskappye is waarskynlik nie voldoende aangepas by die unieke omstandighede van die maatskappy wat die projek geloods het nie.

In gevalle waar minder as vier normeringsvennote aan die projek deelneem, bestaan daar waarskynlik te min vergelykende inligting, terwyl die bykomende

inligtingsverwerkingskoste die voordeel van bykomende inligting oorskry wanneer meer as vier vennote betrokke is.

Meer gevorderde vorme van normering was meer suksesvol as normering waar die hoofdoel die versameling van vergelykende inligting vir prestasiemetingsdoeleindes was, terwyl nie een van die respondente se mees onlangs voltooide normeringsprojekte strategiese normering behels het nie.

'n Kontrolelys is opgestel wat maatskappye kan gebruik vir die uitvoering van normeringsprojekte. Indien maatskappye aandag skenk aan die korrekte toepassing van al die stappe in die normeringsproses, met spesifieke klem op die faktore wat 'n invloed kan uitoefen op die sukses van normering soos in hierdie studie geïdentifiseer, behoort hulle kanse op sukses aansienlik te verbeter.

Abstract

Benchmarking is a process by which an organisation targets key areas for improvement, studies the best practices of others and implements processes and systems to enhance its own performance. The reasons for conducting benchmarking revolve mainly around the awareness of management that their companies form part of a worldwide competitive market where only the fittest survive. However, studies have indicated that benchmarking is a relatively new practice throughout the world. It is an expensive process, the advantages are often not realised in the short term and a number of obstacles exist which can be detrimental to the success of the project. Due to these reasons, this study investigates the main factors influencing the success of benchmarking, with specific reference to listed manufacturing companies in South Africa.

Certain factors were identified where a statistical relationship existed between the factor and the success of the projects. These factors include performing a cost to benefit analysis, formulating an implementation plan and conducting benchmarking with at least four partners of similar size that also operate in other industries. Limitation of the length of the project, consideration of the ethical, moral and legal aspects of benchmarking and agreement to abide by a code of conduct also reflected a statistical relationship with the success of the projects.

Comparability of information was identified as an important factor, as benchmarking projects with mostly South African companies of similar size were the most successful. It is possible that information collected from larger, international companies were not sufficiently adjusted to reflect the unique circumstances of the company that initiated the project.

It is possible that too little information were collected where less than four partners participated in the project, whereas additional processing costs outweighed the benefits of additional information where a greater number of partners were involved.

More complex forms of benchmarking were more successful than benchmarking where the only aim was to collect comparative information for performance measurement, whilst none of the respondents conducted strategic benchmarking.

A control list was compiled that companies can use for benchmarking. The chances of achieving success during benchmarking will be increased if companies pay attention to all the steps in the benchmarking process, with specific reference to those factors influencing the success of benchmarking as identified in this study.

DIE FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE SUKSES VAN NORMERING

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
Hoofstuk 1 Agtergrond en probleemstelling	
1.1 Inleiding	1
1.2 'n Definisie van normering	1
1.3 Redes vir normering	3
1.3.1 Agtergrond	3
1.3.2 Wêreldwye mededinging	4
1.3.3 Groter belangstelling in kwaliteitstoekennings	6
1.3.4 Vermoënswaardemaksimering en ekonomiese groei	7
1.3.5 Strategiese beplanning en voorspellings	8
1.3.6 Identifisering van nuwe idees en geleenthede vir verbetering	8
1.3.7 Doelwitstelling	9
1.4 Normering in Suid-Afrika	9
1.4.1 “Benchmarking - A manufacturing perspective” (Randall 1995)	10
1.4.2 “The extent, issues and benefits of benchmarking” (McCarthy 1995)	11
1.5 Probleemstelling	12
1.5.1 Die toepassing van normering is 'n relatiewe nuwe praktyk	12
1.5.2 Die kostes verbonde aan normering	13
1.5.3 Die voordele voortspruitend uit normering is nie noodwendig meetbaar nie	14
1.5.4 Slaggate tydens die uitvoering van normering	14
1.5.5 Navorsingsprobleem	14
1.6 Navorsingsdoelwitte en beperkings van die studie	15
1.7 'n Oorsig van die res van die studie	16

Hoofstuk 2 Die ontstaan en die etiese, morele en regsaspekte van normering

2.1	Inleiding	18
2.2	Historiese ontwikkeling	18
2.2.1	Die ontwikkeling van normering in Japan	19
2.2.2	Die ontstaan van totale kwaliteitsbestuur	20
2.2.2.1	Die verband tussen normering en totale kwaliteitsbestuur	20
2.2.2.2	Die ontwikkeling van totale kwaliteitsbestuur	21
2.2.3	Die vyf generasies van normering	23
2.3	Die etiese, morele en regsaspekte van normering	23
2.3.1	Gedragkode vir normering	24
2.3.2	Moraliteit en wettigheid van normering	27
2.4	Samevatting	30

Hoofstuk 3 Die verskillende vorme van normering

3.1	Inleiding	32
3.2	Indeling van normering volgens die onderwerp van die projek	32
3.2.1	Produknormering	32
3.2.2	Funksionele of prosesnormering	33
3.2.3	Bestepraktyk- of generiese normering	34
3.2.4	Strategiese normering	35
3.3	Indeling van normering volgens normeringsvennote	36
3.3.1	Interne normering	36
3.3.2	Eksterne en kompeterende normering	38
3.4	Indeling van normering volgens die metode wat toegepas word	40
3.4.1	Lessenaarnavorsing	40
3.4.2	Onderhoude met kliënte en verskaffers	41
3.4.3	Normeringsdatabasisse	42
3.4.4	Konsortiumnormering	43

3.4.5	Vennootskapnormering	45
3.5	Gevolgtrekkings	46

Hoofstuk 4 Die normeringsproses

4.1	Inleiding	47
4.2	Beplanning	48
4.2.1	Selektering van die onderwerp van die normeringsprojek	48
4.2.2	Die samestelling van 'n normeringspan	51
4.2.3	Ondersoek en dokumentering van die geselekteerde proses	56
4.2.4	Die bepaling van prestasiemaatstawwe vir die geselekteerde proses	57
4.3	Identifisering van normeringsvennote	58
4.3.1	Keuse oor die vorm van normering	59
4.3.2	Die samestelling van 'n lys van kriteria waaraan die normeringsvennote moet voldoen	60
4.3.3	Die samestelling van 'n lys van potensiële normeringsvennote	61
4.3.4	Die vergelyking van die potensiële normeringsvennote met mekaar en finale keuse	64
4.3.5	Skakeling met die gekose normeringsvennote	65
4.4	Dataversameling	67
4.4.1	Bepaling van die inligtingsbehoefte en die bronne waaruit dit verkry kan word	67
4.4.2	Selektering van 'n metode en tegniek van dataversameling	70
4.4.3	Versameling van die inligting	72
4.5	Analisering van die versamelde inligting	77
4.5.1	Sortering van die versamelde inligting	77
4.5.2	Kwaliteitsbeheer oor die versamelde inligting	78
4.5.3	Normalisering van die data	79
4.5.4	Identifisering van die prestasiegaping	80
4.5.5	Identifisering van die redes vir die prestasiegaping	82
4.6	Implementering van verbetering	85
4.6.1	Die identifisering van geleenthede vir verbetering	86
4.6.2	Die stel van doelwitte	86

4.6.3	Die ontwikkeling en uitvoering van 'n implementeringsplan	87
4.6.4	Die opstel van 'n finale verslag oor die normeringsprojek	89
4.7	Gevolgtrekkings	90

Hoofstuk 5 Die faktore wat bydra tot die sukses van normering

5.1	Inleiding	91
5.2	Die faktore wat bydra tot die sukses van normering	92
5.2.1	Inagname van die algehele strategie van die onderneming	92
5.2.2	Betrokkenheid van topbestuur	93
5.2.3	Integrasie van kritiese suksesfaktore by die normeringsprojek	95
5.2.4	Die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise	97
5.2.5	Die lengte van die normeringsprojek	97
5.2.6	Die onderwerp van die normeringsprojek	99
5.2.7	Die bestudering van die onderneming se eie produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek is	100
5.2.8	Vlak van vorige normeringsondervinding	101
5.2.9	Die samestelling van die normeringspan	102
5.2.10	Die omvang van opleiding van die persone betrokke op die projek	104
5.2.11	Die keuse van normeringsvennote	105
5.2.12	Die beskikbaarheid van hulpbronne	109
5.2.13	Die wyse waarop inligting versamel word	110
5.2.14	Die skep van 'n kultuur van leergierigheid	111
5.2.15	Die inagname van die etiese, morele en regsaspekte van normering	112
5.2.16	Die uitvoering van 'n toetslopie	114
5.2.17	Die kommunisering en implementering van verbeteringe	115
5.3	Die verband tussen die faktore wat bydra tot die sukses van normering en die vrae soos gestel in die vraelys	116
5.4	Gevolgtrekkings	118

Hoofstuk 6 Navorsingsmetodologie ten opsigte van die empiriese werk

6.1	Inleiding	119
6.2	Navorsingsontwerp	119
6.2.1	Populasie en steekproefraamwerk	119
6.2.2	Metode van opname	120
6.2.3	Meting, gradering en instrumentasie	121
6.3	Data-analise	126
6.3.1	Redigering	126
6.3.2	Kodering	126
6.3.3	Data-invoer	127
6.3.4	Statistiese ontledings	127
	6.3.4.1 Bepaling van korrelasie	127
	6.3.4.2 T-toetse	128
6.3.5	Die finale verslag	129
6.4	Slotopmerkings	129

Hoofstuk 7 Resultate van die empiriese werk

7.1	Inleiding	130
7.2	Resultate van die empiriese werk	130
7.2.1	Algemeen	130
7.2.2	Die hoofdoelwit van die mees onlangs voltooide normeringsprojek (vraag 2)	131
7.2.3	Die sukses van die normeringsprojekte (vraag 3)	132
7.2.4	Inagname van die algehele strategie van die onderneming (vraag 4)	134
7.2.5	Betrokkenheid van topbestuur (vraag 5)	134
7.2.6	Integrasie van kritiese suksesfaktore by die normeringsprojek (vraag 6)	135
7.2.7	Die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise (vraag 7)	136
7.2.8	Die lengte van die normeringsprojek (vraag 8)	138
7.2.9	Die onderwerp van die normeringsprojek (vraag 9)	138

7.2.10	Die bestudering van die onderneming se eie produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek is (vrae 10 en 11)	139
7.2.11	Vlak van vorige normeringsondervinding (vraag 12)	141
7.2.12	Die samestelling van die normeringspan (vraag 13)	142
7.2.13	Die omvang van opleiding van die persone betrokke op die projek (vraag 14)	143
7.2.14	Die keuse van normeringsvennote (vrae 15 tot 20)	144
7.2.15	Die beskikbaarheid van hulpbronne (vraag 21)	152
7.2.16	Die wyse waarop inligting versamel word (vraag 22)	153
7.2.17	Die skep van 'n kultuur van leergierigheid (vraag 23)	153
7.2.18	Die inagname van die etiese, morele en regsaspekte van normering (vrae 24 tot 27)	155
7.2.19	Die uitvoering van 'n toetslopie (vraag 28)	160
7.2.20	Die kommunisering en implementering van verbeteringe (vrae 29 tot 34)	160
7.3	Ander faktore wat bydra tot die sukses van normeringsprojekte (vraag 35)	166
7.4	Die sektor waarin normeringsvennote besigheid bedryf (vraag 36)	167
7.5	Samevatting	168

Hoofstuk 8 Samevatting en gevolgtrekkings

8.1	Inleiding	169
8.2	Samevatting van die resultate van die empiriese werk	169
8.3	Interpretasie van die resultate	171
8.3.1	Faktore wat verband hou met die beplanning van die projek	172
8.3.2	Faktore wat verband hou met die persone betrokke op die projek	173
8.3.3	Faktore wat verband hou met die normeringsvennote	174
8.3.4	Faktore wat verband hou met die lengte van die projek	175
8.3.5	Faktore wat verband hou met die etiese, morele en regsaspekte van normering	175
8.3.6	Faktore wat verband hou met die afhandeling van die projek	175
8.4	Vergelyking met vorige studies	176
8.5	Belangrikheid van hierdie studie	177

8.6	Vergelyking van Suid-Afrikaanse met internasionale maatskappye	178
8.7	Gevolgtrekkings	179
8.8	Aanbevelings vir moontlike toekomstige studies	180
	Bronnelys	182

LYS VAN TABELLE

Bladsy

Tabel 5.1	Die verband tussen die faktore wat bydra tot die sukses van normering en die vrae soos gestel in die vraelys	117
Tabel 7.1	Hoofdoelwit teenoor die sukses van die projek	132
Tabel 7.2	Inagname van die algehele strategie teenoor die sukses van die projek	134
Tabel 7.3	Betrokkenheid van topbestuur teenoor die sukses van die projek	135
Tabel 7.4	Integrasie van kritiese suksesfaktore teenoor die sukses van die projek	136
Tabel 7.5	Uitvoering van 'n kostevoordeelanalise teenoor die sukses van die projek	137
Tabel 7.6	Lengte van die normeringsprojek teenoor die sukses daarvan	138
Tabel 7.7	Die feit of die onderneming te veel probeer bereik het met 'n enkele normeringsprojek teenoor die sukses daarvan	139
Tabel 7.8	Die mate waartoe die onderwerp van die normeringsprojek bestudeer is teenoor die sukses van die projek	140
Tabel 7.9	Die toepassing van interne voor eksterne normering teenoor die sukses van die projek	141
Tabel 7.10	Vlak van vorige normeringsondervinding teenoor die sukses van die projek	142
Tabel 7.11	Deelname van eksterne normeringskonsultante teenoor die sukses van die projek	143
Tabel 7.12	Omvang van opleiding teenoor die sukses van die projek	144
Tabel 7.13	Grootte van normeringsvennote teenoor die sukses van die projek	145
Tabel 7.14	Aantal normeringsvennote teenoor die sukses van die projek	146
Tabel 7.15	Die industrie waarin die normeringsvennote besigheid bedryf teenoor die sukses van die projek	148

Tabel 7.16	Normering met direkte mededingers teenoor die sukses van die projek	149
Tabel 7.17	Geografiese ligging van die normeringsvennote teenoor die sukses van die projek	150
Tabel 7.18	Mate van vertrouwe tussen die onderneming en sy normeringsvennote teenoor die sukses van die projek	151
Tabel 7.19	Mate waartoe hulpbronne aan die projek toegeken is teenoor die sukses van die projek	152
Tabel 7.20	Die gebruik van 'n formele vraelys teenoor die sukses van die projek	153
Tabel 7.21	Mate waartoe werknemersinsette aangemoedig is teenoor die sukses van die projek	154
Tabel 7.22	Die mate van inagnome van etiese en morele aspekte teenoor die sukses van die projek	155
Tabel 7.23	Die mate van inagnome van regsaspekte teenoor die sukses van die projek	156
Tabel 7.24	Die ondertekening van 'n geheimhoudingsooreenkoms teenoor die sukses van die projek	158
Tabel 7.25	Ooreenkoms om volgens 'n gedragskode op te tree teenoor die sukses van die projek	159
Tabel 7.26	Uitvoering van 'n toetslopie teenoor die sukses van die projek	160
Tabel 7.27	Besluit dat verandering nodig is teenoor die sukses van die projek	161
Tabel 7.28	Formulering van 'n formele plan om verbeteringe te implementeer teenoor die sukses van die projek	162
Tabel 7.29	Die mate waartoe daar by 'n tydrooster gehou is teenoor die sukses van die projek	163
Tabel 7.30	Die mate waartoe die projek binne 'n begroting afgehandel is teenoor die sukses van die projek	164
Tabel 7.31	Die mate waartoe mense regdeur die onderneming ingelig is oor die bevindinge van die projek teenoor die sukses daarvan	165
Tabel 7.32	Die sukses van die normeringsprojek teenoor die sektor waarin respondente besigheid bedryf	167

Tabel 8.1	Opsomming van die resultate van die empiriese werk	170
Tabel 8.2	Vergelyking van die skaal waarop normering toegepas word	176

LYS VAN BYLAES

Bylae A Dekbrief en vraelys

Bylae B Kontrolelys vir die uitvoering van 'n normeringsprojek