

Hoofstuk 7

Resultate van die empiriese werk

7.1 Inleiding

Die doel van die empiriese studie was om te bepaal hoe die faktore wat in vorige hoofstukke geïdentifiseer is, bygedra het tot die sukses van normeringsprojekte in Suid-Afrikaanse genoteerde vervaardigingsmaatskappye. In hoofstuk 6 is die navorsingsmetodologie ten opsigte van hierdie empiriese werk bespreek. Die resultate van die empiriese werk word in hierdie hoofstuk weergegee.

7.2 Resultate van die empiriese werk

7.2.1 Algemeen

Vraelyste is aan 178 genoteerde vervaardigingsmaatskappye in Suid-Afrika deur die pos uitgestuur. In totaal is 49 vraelyste terugontvang, terwyl 'n verdere sewe vraelyste as onafgelewer terugontvang is.

Van die 49 respondente het 22 aangedui dat hulle wel vantevore normeringsprojekte onderneem het, 24 het aangedui dat hulle nog nooit vantevore normering toegepas het nie, terwyl drie respondente aangedui het dat dit nie ondernemingsbeleid is om aan studies soos hierdie deel te neem nie.

Aangesien die vraelys nie van respondente verlang het om enige verdere vrae te beantwoord indien hulle nog nie vantevore normering toegepas het nie, is die steekproef waaruit afleidings gemaak word derhalwe die 22 vraelyste wat as volledig voltooid terugontvang is.

Die resultate word vervolgens bespreek aan die hand van die vrae soos gestel in die vraelys. Verwys na bylae A vir die dekbrieff en vraelys wat uitgestuur is. Die vrae in die vraelys is direk afgelei uit die alternatiewe, kousale hipoteses soos in 6.2.3 bespreek.

7.2.2 Die hoofdoelwit van die mees onlangs voltooide normeringsprojek (vraag 2)

As deel van die vooraftoetsing is die vraelys met persone betrokke by “Benchmarking South Africa” bespreek. Die algemene gevoel was dat ‘n studie soos hierdie uiters noodsaaklik en relevant binne die Suid-Afrikaanse konteks is. Hulle het die aanbeveling gemaak dat vraag 2 in die vraelys in bylae A ingevoeg behoort te word, aangesien hulle uit vorige ondervinding geleer het dat die oorgrote meerderheid van Suid-Afrikaanse maatskappye slegs normering toepas deur vergelykende inligting vir prestasie-meting te versamel. Hierdie vraag kan dus aandui wat die vlak van gevorderdheid ten opsigte van normering binne Suid-Afrikaanse genoteerde vervaardigingsmaatskappye is. Dit is belangrik om dit te weet sodat die res van die resultate in die korrekte konteks beoordeel kan word.

Van die 22 respondente wat reeds vantevore normering toegepas het, het 12 aangedui dat die hoofdoelwit van hulle mees onlangs voltooide normeringsprojek die versameling van vergelykende inligting vir prestasie-metingsdoeleindes was. Vyf het aangedui dat die hoofdoelwit die verbetering van ‘n spesifieke produk was terwyl die oorblywende vyf die verbetering van ‘n spesifieke proses as die hoofdoelwit beskou het. Dit is interessant om daarop te let dat geen respondent aangedui het dat die hoofdoelwit van die normeringsprojek die verandering van die algehele strategie van die onderneming was nie.

Uit hierdie resultate kan afgelei word dat genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye hoofsaaklik normering toepas in ‘n poging om te bepaal hoe hulle met ander maatskappye vergelyk. Dit wil voorkom asof geen vorm van strategiese normering, soos in hoofstuk 3 bespreek, deur sodanige maatskappye toegepas word nie. Hierdie kan ‘n moontlike tekortkoming in die toepassing van normering wees, gesien in die lig van die feit dat daar aanbeveel word dat strategiese normering voor ander vorme van normering moet plaasvind. Dit sal verseker dat ongekoördineerde normeringsprojekte nie mekaar teëwerk met ‘n gepaardgaande verlies aan potensiële voordele nie, aangesien strategiese normering bydra tot die formalisering van die onderneming se eie strategiese doelwitte.

7.2.3 Die sukses van die normeringsprojekte (vraag 3)

Slegs een van die 22 respondente wat deel vorm van die steekproef waaruit afleidings gemaak word, het aangedui dat die normeringsprojek onsuksesvol was. Van die oorblywende 21 respondente het 15 aangedui dat die normeringsprojek suksesvol was, terwyl ses die normeringsprojek as uitermatig suksesvol beskou het. Geen respondente het aangedui dat hulle mees onlangs voltooide normeringsprojek 'n algehele mislukking was nie.

Die resultate van die hoofdoelwit van die mees onlangs voltooide normeringsprojek teenoor die sukses daarvan, word in tabel 7.1 saamgevat.

Tabel 7.1 – Hoofdoelwit teenoor die sukses van die projek

| | Vergelykende inligting | Produk | Proses | Totaal |
|----------------------|------------------------|--------|--------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | 9 | 2 | 4 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 2 | 3 | 1 | 6 |
| Totaal | 12 | 5 | 5 | 22 |

Die respondent met die onsuksesvolle normeringsprojek se hoofdoelwit was die versameling van vergelykende inligting vir prestasie-metingsdoeleindes, terwyl 40% van die respondente met suksesvolle projekte en 67% van die respondente met uitermatig suksesvolle projekte, 'n meer gevorderde vorm van normering toegepas het. Dit wil dus voorkom of meer gevorderde vorme van normering beter resultate opgelewer het as die blote versameling van vergelykende inligting vir prestasie-metingsdoeleindes.

As gevolg van die feit dat daar slegs een respondent was wat aangedui het dat die mees onlangs voltooide normeringsprojek onsuksesvol was, is die statistiese

ontledings wat volg slegs uitgevoer op die 21 vraelyste waarop respondente of “suksesvol” of “uitermatig suksesvol” op vraag 3 geantwoord het. Die rede hiervoor is dat dit nie statisties sinvol is om ‘n enkele respondent wat ‘n bepaalde antwoord op die afhanklike veranderlike gegee het by die steekproef in te sluit nie. In die tabelle is die antwoord van die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, egter wel ingesluit.

Die feit dat daar slegs een respondent is wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, tesame met die feit dat daar slegs 21 vraelyste is wat in die statistiese ontledings gebruik kan word, het in ‘n groot mate die bruikbaarheid van die statistiese ontledings beperk. Die rede hiervoor is dat ontledings nou gemaak word vir suksesvolle normeringsprojekte teenoor uitermatig suksesvolle projekte en nie onsuksesvolle teenoor suksesvolle projekte nie. In ‘n paar gevalle het ondernemings met uitermatig suksesvolle normeringsprojekte nie noodwendig hoër op die skaal van inagnome van ‘n spesifieke faktor geantwoord as ondernemings met suksesvolle projekte nie. In heelwat van hierdie gevalle kan daar egter uit die antwoord van die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, afgelei word dat daardie spesifieke faktor wel ‘n invloed kon uitoefen op die verskil tussen ‘n suksesvolle en ‘n onsuksesvolle normeringsprojek.

In meeste van die gevalle kan daar duidelik uit die resultate gesien word dat die gemiddelde sukses van ondernemings wat in ‘n hoër mate die betrokke faktor in ag geneem het tydens die uitvoering van die normeringsprojek, hoër is as die gemiddelde sukses van ondernemings wat die faktor in ‘n laer mate in ag geneem het. Weens die beperkte grootte van die steekproef was dit egter in baie gevalle nie moontlik om met byvoorbeeld 95% sekerheid die afleiding te kan maak dat die tendens wat in die steekproef voorkom ook vir die populasie geld nie. Alhoewel daar gevolglik in ‘n hele aantal gevalle nie met sekerheid dieselfde gevolgtrekking oor die populasie gemaak kan word as wat deur die resultate in die steekproef weerspieël word nie, het dit tog in meeste van die gevalle voorgekom asof die spesifieke faktor wel ‘n invloed uitgeoefen het op die sukses van die normeringsprojekte van die maatskappye wat gereageer het op die vraelyste.

7.2.4 Inagname van die algehele strategie van die onderneming (vraag 4)

Die resultate van vraag 4 wat bepaal wat die invloed van die inagname van die algehele strategie van die onderneming is op die sukses van die normeringsprojek, word in tabel 7.2 saamgevat.

Tabel 7.2 – Inagname van die algehele strategie teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | 1 | 9 | 5 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 5 | 1 | 6 |
| Totaal | 2 | 14 | 6 | 22 |

Geen respondente het aangedui dat die algehele strategie van die onderneming geensins in ag geneem is gedurende die beplanning van die normeringsprojek nie. Dit is interessant om daarop te let dat die enigste respondente wat aangedui het dat die projek onsuksesvol was, gemeld het dat die algehele strategie van die onderneming in 'n mindere mate in ag geneem is, terwyl geen van die respondente wat aangedui het dat die projek uitermatig suksesvol was, hierdie opsie gekies het nie. Alhoewel daar nie 'n direkte korrelasie uit hierdie datastel afgelei kan word dat hoe hoër die mate van inagname van die die algehele strategie van die onderneming is, hoe hoër die vlak van sukses van die projek is nie, wil dit tog voorkom of ondernemings wat sukses bereik het met hulle normeringsprojekte wel die algehele strategie van die onderneming in ag geneem het.

7.2.5 Betrokkenheid van topbestuur (vraag 5)

Die doel van vraag 5 is om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die betrokkenheid van topbestuur en die sukses van die projek. Die resultate van hierdie vraag word in tabel 7.3 saamgevat.

Tabel 7.3 – Betrokkenheid van topbestuur teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | 1 | 6 | 8 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 3 | 3 | 6 |
| Totaal | 2 | 9 | 11 | 22 |

Geen respondent het aangedui dat topbestuur geensins betrokke was op die projek nie. Die respondent wat aangedui het dat die projek onsuksesvol was, het ook aangedui dat topbestuur in 'n mindere mate by die projek betrokke was, terwyl daar weereens by die respondente waar die projek uitermatig suksesvol was, geen respondent was wat laer as 'n hoë betrokkenheid van topbestuur aangedui het nie. Dit wil dus voorkom asof die betrokkenheid van topbestuur wel 'n invloed uitgeoefen het op die sukses van die normeringsprojekte van hierdie ondernemings, alhoewel hierdie afleiding nie vir die populasie gemaak kan word nie.

7.2.6 Integrasie van kritiese suksesfaktore by die normeringsprojek (vraag 6)

Die resultate van vraag 6 word in tabel 7.4 uiteengesit. Hierdie vraag bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die integrasie van kritiese suksesfaktore by die normeringsprojek en die sukses van die projek.

Tabel 7.4 – Integrasie van kritiese suksesfaktore teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | - | 13 | 2 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 5 | 1 | 6 |
| Totaal | 1 | 18 | 3 | 22 |

Vir beide die groepe respondente wie se projek suksesvol en uitermatig suksesvol was, is daar nie een antwoord aan die negatiewe kant van die skaal nie, met ander woorde niemand het glad nie of slegs in 'n mindere mate kritiese suksesfaktore in ag geneem tydens die projek nie. Wat egter interessant is, is dat die respondent wat vraag 3 as “onsuksesvol” gemerk het, die enigste respondent is wat 'n lae mate van inagnome van kritiese suksesfaktore gehad het. Alhoewel daar nie statisties 'n positiewe korrelasie tussen die inagnome van kritiese suksesfaktore en die sukses van die normeringsprojek bewys kon word nie, blyk dit uit bogenoemde resultate dat ondernemings met suksesvolle normeringsprojekte wel hulle kritiese suksesfaktore geïntegreer het by die normeringsprojek.

7.2.7 Die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise (vraag 7)

Die resultate van vraag 7, wat bepaal wat die invloed van die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise op die sukses van die normeringsprojek is, word in tabel 7.5 uiteengesit.

Tabel 7.5 – Uitvoering van ‘n kostevoordeelanalise teenoor die sukses van die projek

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | - | 1 | 1 |
| Suksesvol | 10 | 5 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 6 | - | 6 |
| Totaal | 16 | 6 | 22 |

Al die respondente met uitermatig suksesvolle projekte het wel ‘n kostevoordeelanalise uitgevoer. Die enigste respondent met ‘n onsuksesvolle projek het nie ‘n kostevoordeelanalise uitgevoer nie, terwyl 67% van die respondente wat “suksesvol” op vraag 3 geantwoord het, wel ‘n so ‘n analise uitgevoer het. Indien ‘n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens die uitvoering van ‘n kostevoordeelanalise soos volg:

| | |
|-----|-----|
| Ja | 3.4 |
| Nee | 2.8 |

Indien die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het se antwoord buite rekening gelaat word, is die gemiddelde waardes soos volg:

| | |
|-----|-----|
| Ja | 3.4 |
| Nee | 3.0 |

Uit die t-toets wat uitgevoer is kan daar afgelei word dat hierdie verskil in die gemiddelde waarde van die sukses wat bereik is deur respondente wat “ja” geantwoord het teenoor respondente wat “nee” geantwoord het, statisties beduidend is (p waarde = 0.0192). Dit beteken dat daar met 98% sekerheid gesê kan word dat hierdie tendens ook vir die populasie geld, met ander woorde daar bestaan ‘n verband tussen die uitvoering van ‘n kostevoordeelanalise en die sukses van normeringsprojekte in Suid-Afrikaanse genoteerde vervaardigingsmaatskappye.

7.2.8 Die lengte van die normeringsprojek (vraag 8)

Die resultate van vraag 8 word in tabel 7.6 saamgevat. Hierdie vraag bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die lengte van die normeringsprojek en die sukses daarvan.

Tabel 7.6 – Lengte van die normeringsprojek teenoor die sukses daarvan

| | 0-3 maande | 4-6 maande | 7-9 maande | 10-12 maande | > 12 maande | Totaal |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | - | - | 1 |
| Suksesvol | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 4 | 2 | - | - | - | 6 |
| Totaal | 8 | 4 | 3 | 2 | 5 | 22 |

Die langste tydperk van die uitermatig suksesvolle normeringsprojekte is vier tot ses maande. 'n Omgekeerde statistiese korrelasie kon bewys word tussen die lengte en sukses van die projek uit bogenoemde datastel (p waarde = 0.0203). Dit beteken dat hoe langer die normeringsprojek duur, hoe laer is die sukses daarvan, terwyl daar met 98% sekerheid gesê kan word dat hierdie tendens ook vir die populasie geld. Hierdie afleiding stem ooreen met die gevolgtrekking wat gemaak is tydens die bespreking van hierdie faktor in hoofstuk 5.

7.2.9 Die onderwerp van die normeringsprojek (vraag 9)

Die resultate van vraag 9 wat bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die feit of die onderneming te veel probeer bereik het met 'n enkele normeringsprojek en die sukses daarvan, word in tabel 7.7 saamgevat.

Tabel 7.7 – Die feit of die onderneming te veel probeer bereik het met ‘n enkele normeringsprojek teenoor die sukses daarvan

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | - | 15 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 6 | 6 |
| Totaal | 1 | 21 | 22 |

Die respondent wat “onsuksesvol” geantwoord het op vraag 3 is die enigste respondent wat reken dat hulle te veel probeer bereik het met ‘n enkele projek. Dit wil uit bogenoemde resultate voorkom asof die sukses van die normeringsprojekte van die maatskappye wat aan hierdie studie deelgeneem het, groter is as daar nie te veel met ‘n enkele projek probeer bereik word nie.

7.2.10 Die bestudering van die onderneming se eie produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek is (vrae 10 en 11)

Die resultate van vrae 10 en 11 teenoor die sukses van die normeringsprojekte word in tabelle 7.8 en 7.9 onderskeidelik uiteengesit. Die doel van vraag 10 is om te bepaal of daar ‘n verband bestaan tussen die mate waartoe die onderwerp van die normeringsprojek bestudeer is en die sukses daarvan. Vraag 11 bepaal of die uitvoering van interne normering voor eksterne normering ‘n invloed uitoefen op die sukses van die projek.

Tabel 7.8 – Die mate waartoe die onderwerp van die normeringsprojek bestudeer is teenoor die sukses van die projek

| | Geen | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | - | 1 |
| Suksesvol | - | - | 10 | 5 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | - | 2 | 4 | 6 |
| Totaal | 1 | - | 12 | 9 | 22 |

Die enigste respondent wat aangedui het dat die onderwerp van die normeringsprojek geensins binne sy eie onderneming bestudeer is nie, is die respondent wat aangedui het dat sy mees onlangs voltooide normeringsprojek onsuksesvol was. Van die respondente wat “suksesvol” op vraag 3 geantwoord het, het 33% aangedui dat hulle in ‘n baie hoë mate die onderwerp van die projek binne hulle eie onderneming bestudeer het, terwyl 67% van die respondente wat “uitermatig suksesvol” op vraag 3 beantwoord het, hierdie opsie gekies het. Geen respondent wat aan die positiewe kant van die skaal op vraag 3 (“suksesvol” of “uitermatig suksesvol”) geantwoord het, het ‘n laer opsie as “hoog” gekies op hierdie vraag nie. Indien ‘n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens die mate waartoe die onderwerp van die projek bestudeer is, soos volg:

| | |
|-----------|-----|
| Geen | 2 |
| Hoog | 3.2 |
| Baie hoog | 3.4 |

Uit hierdie resultate wil dit voorkom of die bestudering van die produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek is wel ‘n invloed uitgeoefen het op die sukses van die normeringsprojekte van die maatskappye wat aan hierdie studie deelgeneem het.

Tabel 7.9 – Die toepassing van interne voor eksterne normering teenoor die sukses van die projek

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 11 | 4 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 4 | 2 | 6 |
| Totaal | 16 | 6 | 22 |

Die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, het wel interne normering toegepas voor eksterne normering. Van die respondente wie se mees onlangs voltooide normeringsprojek suksesvol was, het 73% wel interne normering voor eksterne normering toegepas terwyl 67% van die respondente wat “uitermatig suksesvol” op vraag 3 geantwoord het, dit ook gedoen het. Dit is nie moontlik om uit hierdie resultate ‘n gevolgtrekking te kan maak oor die invloed van die toepassing van interne normering voor eksterne normering op die sukses van die projek nie. In die oorgrote meerderheid van die gevalle waar die projek wel suksesvol of uitermatig suksesvol was, is daar egter wel interne normering voor eksterne normering toegepas.

7.2.11 Vlak van vorige normeringsondervinding (vraag 12)

Die resultate van vraag 12 word in tabel 7.10 weergegee. Hierdie vraag bepaal of daar ‘n verband bestaan tussen die vlak van vorige normeringsondervinding en die sukses van die projek.

Tabel 7.10 – Vlak van vorige normeringsondervinding teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | 7 | 7 | 1 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 1 | 4 | 1 | 6 |
| Totaal | 9 | 11 | 2 | 22 |

Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens die vlak van vorige normeringsondervinding, soos volg:

| | |
|-----------|-----|
| Min | 3 |
| Hoog | 3.4 |
| Baie hoog | 3.5 |

Hieruit wil dit voorkom asof hoër vlakke van vorige normeringsondervinding wel aanleiding gegee het tot meer suksesvolle normeringsprojekte in die maatskappye wat deelgeneem het aan hierdie studie.

7.2.12 Die samestelling van die normeringspan (vraag 13)

Die resultate van vraag 13 wat bepaal wat die invloed is van die deelname van ekterne normeringskonsultante op die sukses van die normeringsprojek, word in tabel 7.11 uiteengesit.

Tabel 7.11 – Deelname van eksterne normeringskonsultante teenoor die sukses van die projek

| | Geen | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | - | 1 |
| Suksesvol | 2 | 4 | 7 | 2 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 1 | 3 | 2 | 6 |
| Totaal | 3 | 5 | 10 | 4 | 22 |

Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens die mate van deelname van eksterne normeringskonsultante, soos volg:

| | |
|-----------|-----|
| Geen | 2.7 |
| Min | 3.2 |
| Hoog | 3.3 |
| Baie hoog | 3.5 |

Dit is interessant om daarop te let dat nie een van die respondente met uitermatig suksesvolle normeringsprojekte geensins van eksterne normeringskonsultante gebruik gemaak het nie en dat die een respondent met die onsuksesvolle normeringsprojek nie van eksterne normeringskonsultante gebruik gemaak het nie. Hieruit wil dit voorkom asof hoër vlakke van deelname deur eksterne normeringskonsultante, wel aanleiding gegee het tot meer suksesvolle normeringsprojekte in die maatskappye wat deelgeneem het aan hierdie studie.

7.2.13 Die omvang van opleiding van die persone betrokke op die projek (vraag 14)

Die resultate van vraag 14 wat bepaal wat die invloed van die omvang van opleiding van persone betrokke op die normeringsprojek is op die sukses van die projek, word in tabel 7.12 saamgevat.

Tabel 7.12 – Omvang van opleiding teenoor die sukses van die projek

| | Geen | Min | Hoog | Totaal |
|----------------------|------|-----|------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | - | 3 | 12 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 1 | 5 | 6 |
| Totaal | 1 | 4 | 17 | 22 |

Dit is interessant dat daar nie een respondent was wat aangedui het dat die vlak van opleiding in normering van persone betrokke op die projek baie hoog was nie. Die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, is die enigste respondent wat aangedui het dat daar geen opleiding verskaf is aan die persone wat betrokke was op die projek nie. Van die respondente wat “suksesvol” geantwoord het op vraag 3, het 80% aangedui dat daar ‘n hoë mate van opleiding verskaf is aan persone betrokke op die projek, terwyl 83% van die respondente met uitermatig suksesvolle normeringsprojekte ‘n hoë mate van opleiding verskaf het. Hieruit wil dit voorkom asof die oorgrote meerderheid van die respondente wat suksesvolle en uitermatig suksesvolle normeringsprojekte gehad het, wel ‘n hoë mate van opleiding aan die persone betrokke op die projek verskaf het.

7.2.14 Die keuse van normeringsvennote (vrae 15 tot 20)

i Die grootte van die normeringsvennote en die onderneming wat die normeringsprojek inisieer (vraag 15)

Die resultate van vraag 15 wat bepaal wat die invloed van die grootte van die normeringsvennote is op die sukses van die projek, word in tabel 7.13 uiteengesit.

Tabel 7.13 – Grootte van normeringsvennote teenoor die sukses van die projek

| | Kleiner | Soortgelyk | Groter | Totaal |
|----------------------|---------|------------|--------|--------|
| Onsuksesvol | - | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 3 | 7 | 5 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 2 | 6 | - | 6 |
| Totaal | 3 | 14 | 5 | 22 |

Uit bogenoemde resultate is dit duidelik dat die oorgrote meerderheid van die respondente die “soortgelyke grootte” opsie gekies het. Dit is ook interessant om daarop te let dat al ses respondente wat “uitermatig suksesvol” op vraag 3 geantwoord het, normering toegepas het met normeringsvennote van soortgelyke grootte. Indien ’n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde vir elkeen van die drie groottes van normeringsvennote, soos volg:

| | |
|---------------------|-----|
| Kleiner | 3 |
| Soortgelyke grootte | 3.4 |
| Groter | 3 |

Hieruit kan afgelei word dat normeringsprojekte met ondernemings van soortgelyke grootte meer suksesvol was as normeringsprojekte met kleiner of groter normeringsvennote. Tydens die uitvoering van die t-toetse is die “kleiner” en “soortgelyke” opsie saamgegroepeer in een groep teenoor die “groter” opsie. Die gemiddelde waarde van die sukses van die projekte (indien die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het buite rekening gelaat word) vir hierdie twee groepe, is soos volg:

| | |
|-----------------------|-----|
| Kleiner en soortgelyk | 3.4 |
| Groter | 3 |

Hierdie verskil in gemiddelde waarde van die sukses van die normeringsprojekte is statisties beduidend (p waarde = 0.009). Dit beteken dat daar met 99% sekerheid gesê kan word dat normeringsprojekte van die hele populasie met kleiner en soortgelyke

normeringsvennote, meer suksesvol sal wees as normeringsprojekte met groter normeringsvennote.

ii Die aantal normeringsvennote (vraag 16)

Die resultate van vraag 16, wat bepaal wat die invloed van die aantal normeringsvennote op die sukses van die normeringsprojek is, word in tabel 7.14 uiteengesit.

Tabel 7.14 – Aantal normeringsvennote teenoor die sukses van die projek

| | 1 | 2 | 3 | 4 | >4 | Totaal |
|----------------------|---|---|---|---|----|--------|
| Onsuksesvol | - | - | - | - | 1 | 1 |
| Suksesvol | 2 | 3 | 6 | 1 | 3 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | - | 1 | 2 | 3 | 6 |
| Totaal | 2 | 3 | 7 | 3 | 7 | 22 |

Dit was moontlik om 'n positiewe korrelasie uit bogenoemde resultate te bewys (p waarde = 0.0622). Dit beteken dat hoe meer normeringsvennote daar was, hoe meer suksesvol was die projek. Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde vir elke hoeveelheid normeringsvennote soos volg:

- Een 3
- Twee 3
- Drie 3.1
- Vier 3.7
- Meer as vier 3.3

Uit hierdie gemiddelde waardes kan afgelei word dat normeringsprojekte met vier normeringsvennote die hoogste mate van sukses teweegbring het. Dit is ook interessant om daarop te let dat die gemiddelde waarde vir die sukses van

normeringsprojekte waar daar meer as vier normeringsvennote was, laer is as die gemiddelde waarde van projekte waar daar vier vennote was. Die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, het ook aangedui dat daar meer as vier vennote was. Alhoewel dit geensins met sekerheid uit hierdie datastel afgelei kan word nie, is dit tog moontlik dat die wet van dalende meeropbrengs, soos in hoofstuk 5 bespreek, tot gevolg het dat te veel normeringsvennote ‘n nadelige uitwerking op die sukses van die normeringsprojek kan uitoefen.

Tydens die uitvoering van die t-toetse is “een”, “twee” en “drie” normeringsvennote saamgegroepeer in een groep terwyl “vier” en “meer as vier” saamgegroepeer is in ‘n tweede groep. Die gemiddelde sukses van die normeringsprojekte vir hierdie twee groepe (indien die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, buite rekening gelaat word), is soos volg:

| | |
|----------------------|-----|
| Een, twee en drie | 3.1 |
| Vier en meer as vier | 3.6 |

Die verskil in die gemiddelde waardes vir die sukses van die normeringsprojekte vir die twee groepe is statisties beduidend (p waarde = 0.0325). Dit beteken dat daar met 97% sekerheid gesê kan word dat die normeringsprojekte vir die hele populasie ook meer suksesvol sal wees met vier en meer normeringsvennote as met minder as vier vennote.

iii Die industrie waarin die normeringsvennote besigheid bedryf (vrae 17, 18)

Die resultate van vraag 17 wat bepaal wat die invloed is van die industrie waarin die normeringsvennote besigheid bedryf op die sukses van die projek, word in tabel 7.15 uiteengesit. Tabel 7.16 reflekteer die resultate van vraag 18 wat bepaal wat die invloed is van die feit of normeringsvennote direkte mededingers is van die onderneming wat die projek inisieer, op die sukses van die projek.

Tabel 7.15 – Die industrie waarin die normeringsvennote besigheid bedryf teenoor die sukses van die projek

| | Almal dieselfde | Meeste dieselfde | Helfte dieselfde | Meeste ander | Almal ander | Totaal |
|----------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------|-------------|--------|
| Onsuksesvol | - | - | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | 9 | 3 | 1 | 2 | - | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 1 | 4 | - | - | 1 | 6 |
| Totaal | 10 | 7 | 2 | 2 | 1 | 22 |

Uit bogenoemde resultate is dit duidelik dat genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye hoofsaaklik normering toepas met vennote in dieselfde industrie as waarin hulle self besigheid bedryf.

Tydens die uitvoering van die t-toetse is die opsie “almal van dieselfde industrie” in een groep gehou, terwyl die ander vier opsies gesamentlik in ‘n tweede groep saamgegroepeer is. Indien ‘n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde vir hierdie twee groepe (indien die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, buite rekening gelaat word), soos volg:

| | |
|-------------------------------|-----|
| Almal van dieselfde industrie | 3.1 |
| Vier ander opsies gesamentlik | 3.5 |

Hierdie verskil in gemiddelde waardes van sukses tussen die twee groepe is statisties beduidend (p waarde = 0.0748). Dit beteken dat daar met 93% sekerheid gesê kan word dat normeringsprojekte van genoteerde vervaardigingsmaatskappye in Suid-Afrika meer suksesvol sal wees indien normering ook toegepas word met normeringsvennote in ander industrieë as wat normering slegs toegepas word met ondernemings in dieselfde industrie.

Tabel 7.16 – Normering met direkte mededingers teenoor die sukses van die projek

| | Almal direkte mededingers | Meeste direkte mededingers | Helfte direkte mededingers | Meeste nie direkte mededingers | Geen direkte mededingers | Totaal |
|----------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------|
| Onsuksesvol | - | - | - | - | 1 | 1 |
| Suksesvol | 1 | 2 | 4 | 8 | - | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | - | 4 | 2 | - | 6 |
| Totaal | 1 | 2 | 8 | 10 | 1 | 22 |

Uit hierdie resultate kan afgelei word dat genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye meer geneig is om normering toe te pas met normeringsvennote wat nie direkte mededingers is nie. Indien gemiddelde waardes uitgewerk word vir die sukses van die normeringsprojekte vir elkeen van die vyf opsies van vraag 18, is normeringsprojekte waar die helfte van die normeringsvennote direkte mededingers is, die suksesvolste. Die resultate is egter in so 'n mate versprei tussen die verskillende opsies dat daar nie 'n sinvolle gevolgtrekking gemaak kan word oor die invloed wat die feit of normeringsvennote direkte mededingers is, uitoefen op die sukses van die projekte nie.

iv Die geografiese ligging van die normeringsvennote (vraag 19)

Vraag 19 bepaal wat die invloed van die geografiese ligging van die normeringsvennote is op die sukses van die normeringsprojek. Die resultate van hierdie vraag word in tabel 7.17 weergegee.

Tabel 7.17 – Geografiese ligging van die normeringsvennote teenoor die sukses van die projek

| | Almal van Suid-Afrika | Meeste van Suid-Afrika | Helfte van Suid-Afrika | Meeste internasionaal | Almal internasionaal | Totaal |
|----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|--------|
| Onsuksesvol | - | - | - | - | 1 | 1 |
| Suksesvol | 2 | 1 | 5 | 7 | - | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| Totaal | 2 | 4 | 6 | 8 | 2 | 22 |

Hierdie resultate toon aan dat genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye in 'n geringe mate meer van internasionale as Suid-Afrikaanse normeringsvennote gebruik maak. Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens geografiese ligging, soos volg:

| | |
|------------------------|------|
| Almal van Suid-Afrika | 3 |
| Meeste van Suid-Afrika | 3.75 |
| Helfte van Suid-Afrika | 3.2 |
| Meeste internasionaal | 3.1 |
| Almal internasionaal | 3 |

Hieruit wil dit voorkom of normeringsprojekte met 'n meerderheid van Suid-Afrikaanse normeringsvennote die suksesvolste was vir die maatskappye wat aan hierdie studie deelgeneem het. Die resultate is weereens in so 'n mate oor die verskillende opsies versprei dat 'n afleiding soos hierdie nie ten opsigte van die hele populasie gemaak kan word nie.

v **Die mate van vertroue wat daar bestaan tussen die onderneming en die normeringsvennote (vraag 20)**

Vraag 20 bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die sukses van 'n normeringsprojek en die mate van vertroue wat bestaan het tussen die onderneming en sy normeringsvennote. Tabel 7.18 som die resultate van hierdie vraag op.

Tabel 7.18 – Mate van vertroue tussen die onderneming en sy normeringsvennote teenoor die sukses van die projek

| | Hoog | Baie hoog | Verskillend tussen vennote | Totaal |
|-------------------------|------|-----------|----------------------------------|--------|
| Onsuksesvol | - | - | 1 | 1 |
| Suksesvol | 12 | 3 | - | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 3 | 3 | - | 6 |
| Totaal | 15 | 6 | 1 | 22 |

Geen respondente het geantwoord dat daar geen of 'n lae mate van vertroue tussen hulle en hulle normeringsvennote bestaan het nie. Die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het is ook die enigste respondent wat aangedui het dat die mate van vertroue tussen homself en sy normeringsvennote gewissel het van vennoot tot vennoot. Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens mate van vertroue, soos volg:

| | |
|----------------------------|-----|
| Hoog | 3.2 |
| Baie hoog | 3.5 |
| Verskillend tussen vennote | 2 |

Hieruit wil dit voorkom asof daar wel 'n verband bestaan tussen die mate van vertrouwe tussen die onderneming en sy normeringsvennote en die sukses van die normeringsprojek vir die maatskappye wat aan hierdie studie deelgeneem het.

7.2.15 Die beskikbaarheid van hulpbronne (vraag 21)

Die resultate van vraag 21 word in tabel 7.19 weergegee. Die doel van hierdie vraag was om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die mate waartoe hulpbronne aan die normeringsprojek toegeken is en die sukses van die projek.

Tabel 7.19 – Mate waartoe hulpbronne aan die projek toegeken is teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 4 | 11 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 1 | 5 | 6 |
| Totaal | 6 | 16 | 22 |

Alhoewel dit te verwagte was dat geen respondent sal aandui dat daar geen hulpbronne aan die projek toegeken is nie, is dit interessant om daarop te let dat geen respondent aangedui het dat daar 'n baie hoë mate van toekenning van hulpbronne aan die projek was nie. Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens die mate van toekenning van hulpbronne, soos volg:

| | |
|------|-----|
| Min | 3 |
| Hoog | 3.3 |

Uit hierdie resultate en die feit dat die enigste respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, aangedui het dat daar min hulpbronne aan die projek toegeken is, wil dit voorkom of daar wel 'n verband bestaan tussen die mate waartoe hulpbronne

aan die projek toegeken word en die sukses van die projek vir die maatskappye wat deel uitmaak van hierdie steekproef.

7.2.16 Die wyse waarop inligting versamel word (vraag 22)

Vraag 22 bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die gebruik van 'n formele vraelys om die inligting mee te versamel en die sukses van die normeringsprojek. Die resultate van hierdie vraag word in tabel 7.20 uiteengesit.

Tabel 7.20 – Die gebruik van 'n formele vraelys teenoor die sukses van die projek

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 12 | 3 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 5 | 1 | 6 |
| Totaal | 18 | 4 | 22 |

Alhoewel 82% van die respondente wel aangedui het dat hulle van 'n formele vraelys gebruik gemaak het tydens hulle mees onlangs voltooide normeringsprojek, kan daar nie spesifiek uit hierdie resultate afgelei word of daar wel 'n verband bestaan tussen die sukses van die normeringsprojek en die gebruik van 'n formele vraelys nie. Die enigste respondent wat "onsuksesvol" op vraag 3 geantwoord het, het wel van 'n formele vraelys gebruik gemaak, terwyl daar wel respondente is wat suksesvolle normeringsprojekte sonder 'n formele vraelys uitgevoer het.

7.2.17 Die skep van 'n kultuur van leergierigheid (vraag 23)

Die resultate van vraag 23 word in tabel 7.21 saamgevat. Die doel van hierdie vraag was om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die mate waartoe die insette van werknemers op die projek aangemoedig is en die sukses van die normeringsprojek.

Tabel 7.21 – Mate waartoe werknemersinsette aangemoedig is teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | 2 | 13 | - | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 1 | 4 | 1 | 6 |
| Totaal | 4 | 17 | 1 | 22 |

Daar was geen respondente wat aangedui het dat werknemersinsette geensins aangemoedig is op die projek nie. Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens die mate van aanmoediging van werknemersinsette, soos volg:

| | |
|-----------|-----|
| Min | 3 |
| Hoog | 3.2 |
| Baie hoog | 4 |

Die enigste respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, het 'n lae mate van aanmoediging van werknemersinsette op die projek gehad, terwyl die enigste respondent wat 'n baie hoë mate van werknemersinsette op die projek aangemoedig het, 'n uitermatig suksesvolle normeringsprojek gehad het. Hieruit wil dit voorkom of daar wel 'n verband bestaan tussen die aanmoediging van werknemersinsette op die projek en die sukses van die normeringsprojek vir die maatskappye wat deelgeneem het aan hierdie studie.

7.2.18 Die inagname van die etiese, morele en regsaspekte van normering (vrae 24 tot 27)

i Die mate waartoe etiese en morele aspekte in ag geneem is op die projek (vraag 24)

Die doel van vraag 24 is om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die mate waartoe etiese en morele aspekte in ag geneem is en die sukses van die normeringsprojek. Die resultate van hierdie vraag word in tabel 7.22 uiteengesit.

Tabel 7.22 – Die mate van inagname van etiese en morele aspekte teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | 2 | 13 | - | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 5 | 1 | 6 |
| Totaal | 3 | 18 | 1 | 22 |

Geen respondent het aangedui dat etiese en morele aspekte geensins op die normeringsprojek in ag geneem is nie. Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde volgens die mate van inagname van etiese en morele aspekte, soos volg:

| | |
|-----------|-----|
| Min | 2.7 |
| Hoog | 3.3 |
| Baie hoog | 4 |

Hieruit wil dit voorkom of normeringsprojekte waar daar 'n hoër mate van inagname van etiese en morele aspekte was, meer suksesvol was as projekte waar daar 'n laer mate van inagname was.

Tydens die uitvoering van die t-toetse is die antwoorde op vraag 24 in twee groepe verdeel naamlik “geen” en “min” in die eerste groep en “hoog” en “baie hoog” in die tweede groep. Die gemiddelde waarde van die sukses van die normeringsprojekte vir hierdie twee groepe (met uitsluiting van die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het), is soos volg:

| | |
|-------------------|-----|
| Geen en min | 3 |
| Hoog en baie hoog | 3.3 |

Die verskil in die gemiddelde waarde van die sukses van die normeringsprojekte tussen hierdie twee groepe is statisties beduidend (p waarde = 0.0099). Dit beteken dat daar met 99% sekerheid aanvaar kan word dat hierdie tendens van ‘n hoër sukses vir normeringsprojekte waar daar ‘n hoër mate van inagnome van die etiese en morele aspekte is, ook in die totale populasie sal voorkom. Uit hierdie resultate kan dus wel afgelei word dat daar ‘n verband bestaan tussen die mate van inagnome van etiese en morele aspekte en die sukses van die normeringsprojekte.

ii Die mate waartoe regsaspekte in ag geneem is op die projek (vraag 25)

Die resultate van vraag 25 word in tabel 7.23 saamgevat. Hierdie vraag bepaal of daar ‘n verband bestaan tussen die mate van inagnome van regsaspekte op die normeringsprojek en die sukses van die projek.

Tabel 7.23 – Die mate van inagnome van regsaspekte teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | 6 | 9 | - | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 5 | 1 | 6 |
| Totaal | 7 | 14 | 1 | 22 |

Geen respondent het aangedui dat regsaspekte geensins op die normeringsprojek in ag geneem is nie. Uit bogenoemde resultate was dit moontlik om statisties 'n positiewe korrelasie te bewys tussen die mate van inagname van regsaspekte en die sukses van die normeringsprojek (p waarde = 0.038). Hieruit kan afgelei word dat hoe hoër die mate van inagname van regsaspekte op die projek is, hoe hoër is die mate van sukses van die normeringsprojek.

Tydens die uitvoering van die t-toetse is die antwoorde op vraag 25 in twee groepe verdeel naamlik “geen” en “min” in die eerste groep en “hoog” en “baie hoog” in die tweede groep. Die gemiddelde waarde van die sukses van die normeringsprojekte vir hierdie twee groepe (met uitsluiting van die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het), is soos volg:

| | |
|-------------------|-----|
| Geen en min | 3 |
| Hoog en baie hoog | 3.4 |

Die verskil in die gemiddelde waarde van die sukses van die normeringsprojekte tussen hierdie twee groepe is statisties beduidend (p waarde = 0.0086). Dit beteken dat daar met 99% sekerheid aanvaar kan word dat hierdie tendens van 'n hoër sukses vir normeringsprojekte waar daar 'n hoër mate van inagname van die regsaspekte is, ook in die totale populasie sal voorkom.

iii Die ondertekening van 'n geheimhoudingsooreenkoms (vraag 26)

Vraag 26 bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die ondertekening van 'n geheimhoudingsooreenkoms en die sukses van die normeringsprojek. Die resultate van hierdie vraag word in tabel 7.24 weergegee.

Tabel 7.24 – Die ondertekening van ‘n geheimhoudingsooreenkoms teenoor die sukses van die projek

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 12 | 3 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 2 | 4 | 6 |
| Totaal | 15 | 7 | 22 |

Alhoewel 68% van die respondente aangedui het dat hulle wel ‘n geheimhoudingsooreenkoms onderteken het, is die resultate sodanig versprei dat daar nie ‘n sinvolle afleiding gemaak kan word oor die invloed wat die ondertekening van sodanige ooreenkoms het op die sukses van die projek nie. Die enigste respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, het wel ‘n geheimhoudingsooreenkoms onderteken terwyl vier van die ses respondente met uitermatig suksesvolle normeringsprojekte nie so ‘n ooreenkoms onderteken het nie.

iv Ooreenkoms om volgens ‘n gedragskode op te tree (vraag 27)

Die doel van vraag 27 is om te bepaal of daar ‘n verband bestaan tussen die ooreenkoms om volgens ‘n gedragskode op te tree en die sukses van die normeringsprojek. Die resultate van hierdie vraag word in tabel 7.25 opgesom.

Tabel 7.25 – Ooreenkoms om volgens ‘n gedragskode op te tree teenoor die sukses van die projek

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 14 | 1 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 5 | 1 | 6 |
| Totaal | 20 | 2 | 22 |

Dit is verblydend om te sien dat 91% van die respondente wel met hulle normeringsvennote ooreengekom het om volgens ‘n gedragskode op te tree tydens die uitvoering van die normeringsprojek. Die een respondent met ‘n uitermatig suksesvolle normeringsprojek wat aangedui het dat hy nie so ‘n ooreenkoms met sy normeringsvennote aangegaan het nie, het op die vraelys aangedui dat die normeringsprojek uitgevoer is deur die gebruikmaking van ‘n bestaande databasis van inligting. In sodanige omstandighede is dit waarskynlik nie noodsaaklik om sodanige ooreenkoms met normeringsvennote aan te gaan nie, aangesien daar op geen stadium direk met hulle geskakel word nie.

Die een respondent met die uitermatig suksesvolle normeringsprojek wat aangedui het dat daar nie ‘n ooreenkoms met sy normeringsvennote aangegaan is om volgens ‘n gedragskode op te tree nie, se antwoord is weens die redes wat hierbo genoem is buite rekening gelaat tydens die uitvoering van die t-toetse. Indien die een respondent wat aangedui het dat sy mees onlangs voltooide normeringsprojek onsuksesvol was se antwoord ook buite rekening gelaat word, soos wat dit ook tydens die uitvoering van al die ander t-toetse gedoen is, is die gemiddelde waarde van die sukses van die normeringsprojekte vir die twee groepe van hierdie vraag soos volg:

| | |
|-----|-----|
| Ja | 3.3 |
| Nee | 3 |

Hierdie verskil in die gemiddelde waarde van die sukses van die projekte vir hierdie twee groepe is statisties beduidend (p waarde = 0.0207). Hieruit kan daar met 98%

sekerheid afgelei word dat hierdie tendens ook vir die hele populasie sal bestaan en dat daar met ander woorde wel 'n verband bestaan tussen die ooreenkoms om volgens 'n gedragskode op te tree en die sukses van die normeringsprojek.

7.2.19 Die uitvoering van 'n toetslopie (vraag 28)

Vraag 28 bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die uitvoering van 'n toetslopie voor die aanvang van die dataversamelingsfase van die normeringsprojek en die sukses van die projek. Die resultate van hierdie vraag word in tabel 7.26 saamgevat.

Tabel 7.26 – Uitvoering van 'n toetslopie teenoor die sukses van die projek

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | - | 1 | 1 |
| Suksesvol | 9 | 6 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 3 | 3 | 6 |
| Totaal | 12 | 10 | 22 |

Hierdie resultate is sodanig versprei dat daar nie 'n afleiding gemaak kan word oor die verband wat daar bestaan tussen die uitvoering van 'n toetslopie en die sukses van die normeringsprojek nie. Dit is egter interessant om daarop te let dat slegs 55% van die respondente wel 'n toetslopie uitgevoer het voor die aanvang van die dataversamelingsfase van die projek.

7.2.20 Die kommunisering en implementering van verbeteringe (vrae 29 tot 34)

i Die besluit dat verandering nodig is binne 'n spesifieke area (vraag 29)

Die doel van vraag 29 is om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die besluit dat verandering binne 'n spesifieke area nodig is voordat die normeringsprojek 'n

aanvang neem en die sukses van die projek. Die resultate word in tabel 7.27 weerspieël.

Tabel 7.27 – Besluit dat verandering nodig is teenoor die sukses van die projek

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 11 | 4 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 4 | 2 | 6 |
| Totaal | 16 | 6 | 22 |

Die resultate is in so 'n mate versprei tussen die twee opsies dat dit nie moontlik is om tot die gevolgtrekking te kom dat daar wel 'n verband bestaan tussen die neem van 'n besluit dat verandering nodig is binne 'n spesifieke area en die sukses van die projek nie. Dit is egter interessant om daarop te let dat 73% van die respondente wel sodanige besluit geneem het.

ii Formulering van 'n formele plan om veranderinge te implementeer (vraag 30)

Die resultate van vraag 30 word in tabel 7.28 uiteengesit. Vraag 30 bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die formulering van 'n formele plan om verbeteringe wat tydens die normeringsprojek geïdentifiseer is, te implementeer en die sukses van die projek.

Tabel 7.28 – Formulering van ‘n formele plan om verbeteringe te implementeer teenoor die sukses van die projek

| | Ja | Nee | Totaal |
|----------------------|----|-----|--------|
| Onsuksesvol | - | 1 | 1 |
| Suksesvol | 14 | 1 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 6 | - | 6 |
| Totaal | 20 | 2 | 22 |

Indien ‘n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde vir die twee opsies van hierdie vraag, soos volg:

| | |
|-----|-----|
| Ja | 3.3 |
| Nee | 2.5 |

Hieruit wil dit voorkom asof daar wel ‘n verband bestaan tussen die formulering van ‘n formele plan om die verbeteringe wat tydens die projek geïdentifiseer is te implementeer en die sukses van die projek. Die enigste respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, het nie so ‘n plan geformuleer nie, terwyl al die respondente met uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, wel ‘n formele plan geformuleer het.

Indien die antwoord van die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het weereens buite rekening gelaat word, is die gemiddelde waarde vir die sukses van die normeringsprojekte vir die twee groepe antwoorde op hierdie vraag soos volg:

| | |
|-----|-----|
| Ja | 3.3 |
| Nee | 3 |

Hierdie verskil in die gemiddelde waarde van die sukses van die normeringsprojekte tussen die twee groepe is statisties beduidend (p waarde = 0.0207). Daar kan dus met 98% sekerheid aanvaar word dat hierdie tendens van ‘n hoër mate van sukses waar

daar wel 'n formele plan geformuleer is om die verbeteringe te implementeer, ook vir die populasie geld.

iii Die mate waartoe die projek binne die spertye van 'n tydrooster afgehandel is (vraag 31)

Die doel van hierdie vraag was om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die mate waartoe daar by die spertye van 'n tydrooster gehou is en die sukses van die projek. Die resultate van vraag 31 word in tabel 7.29 opgesom.

Tabel 7.29 – Die mate waartoe daar by 'n tydrooster gehou is teenoor die sukses van die projek

| | Min | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | - | 1 |
| Suksesvol | - | 12 | 3 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | - | 5 | 1 | 6 |
| Totaal | 1 | 17 | 4 | 22 |

Geen respondente het aangedui dat daar geensins by die spertye van 'n tydrooster gehou is nie. Die enigste respondente met 'n onsuksesvolle projek is ook die enigste respondente wat aangedui het dat daar in 'n lae mate by 'n tydrooster gehou is. Al 21 respondente wat aan die positiewe kant van die skaal van vraag 3 geantwoord het, het of in 'n hoë of in 'n baie hoë mate by die spertye van 'n tydrooster gehou. Alhoewel daar nie uit hierdie resultate afgelei kan word dat respondente met uitermatig suksesvolle projekte in 'n hoër mate by die spertye van 'n tydrooster gehou het as respondente met suksesvolle projekte nie, wil dit tog voorkom asof hierdie faktor die sukses van die normeringsprojekte van die maatskappye wat aan hierdie studie deelgeneem het, beïnvloed het.

iv **Die mate waartoe die projek binne ‘n begroting afgehandel is (vraag 32)**

Tabel 7.30 bevat ‘n opsomming van die resultate van vraag 32. Hierdie vraag bepaal of daar ‘n verband bestaan tussen die mate waartoe die projek binne ‘n begroting afgehandel is en die sukses van die projek.

Tabel 7.30 – Die mate waartoe die projek binne ‘n begroting afgehandel is teenoor die sukses van die projek

| | Hoog | Baie hoog | Totaal |
|----------------------|------|-----------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 14 | 1 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 5 | 1 | 6 |
| Totaal | 20 | 2 | 22 |

Dit is interessant om daarop te let dat al die respondente aan die positiewe kant van hierdie vierpuntskaal geantwoord het. Hieruit kan afgelei word dat al die respondente wel ‘n begroting vir die projek opgestel en redelik goed gemoniteer het. Dit is ook interessant dat die respondent wat “onsuksesvol” op vraag 3 geantwoord het, ook in ‘n hoë mate binne ‘n begroting gebly het. Dit wil dus voorkom asof die projek eerder onsuksesvol was as gevolg van resultate wat nie na wense was nie as wat dit onsuksesvol was as gevolg van oorskryding van kostes. Indien ‘n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde vir die mate waartoe die projek binne ‘n begroting afgehandel is, soos volg:

Hoog 3.2

Baie hoog 3.5

Uit hierdie resultate wil dit voorkom asof daar wel ‘n verband bestaan tussen die mate waartoe die projek binne ‘n begroting afgehandel is en die sukses van die projek vir die maatskappye wat deel uitmaak van die steekproef.

v **Die mate waartoe mense regdeur die onderneming ingelig is oor die bevindinge van die normeringsprojek (vraag 33)**

Die resultate van vraag 33 word in tabel 7.31 opgesom. Hierdie vraag bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die mate waartoe mense regdeur die onderneming ingelig is oor die bevindinge van die normeringsprojek en die sukses daarvan.

Tabel 7.31 – Die mate waartoe mense regdeur die onderneming ingelig is oor die bevindinge van die projek teenoor die sukses daarvan

| | Min | Hoog | Totaal |
|----------------------|-----|------|--------|
| Onsuksesvol | 1 | - | 1 |
| Suksesvol | 3 | 12 | 15 |
| Uitermatig suksesvol | 1 | 5 | 6 |
| Totaal | 5 | 17 | 22 |

Geen respondent het aangedui dat mense geensins ingelig is oor die bevindinge van die projek nie of dat mense in 'n baie hoë mate daarvoor ingelig is nie. Indien 'n waarde van een tot vier toegeken word aan elkeen van die vlakke van sukses, vanaf een vir totale mislukte normeringsprojekte tot vier vir uitermatig suksesvolle normeringsprojekte, is die gemiddelde waarde vir die mate waartoe mense regdeur die onderneming ingelig is oor die bevindinge van die normeringsprojek, soos volg:

| | |
|------|-----|
| Min | 3 |
| Hoog | 3.3 |

Dit wil dus voorkom uit hierdie resultate dat hoe meer mense ingelig word oor die bevindinge van die projek, hoe meer suksesvol is die projek binne die maatskappye wat deel uitmaak van die steekproef.

vi Die opstel van 'n verslag oor die bevindinge van die projek (vraag 34)

Die doel van vraag 34 is om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die opstel van 'n verslag oor die bevindinge van die normeringsprojek en die sukses van die projek. Aangesien al 22 respondente aangedui het dat hulle wel sodanige verslag opgestel het, kan daar nie uit hierdie resultate afgelei word dat respondente wat wel so 'n verslag opgestel het, 'n hoër mate van sukses bereik het as dié wat dit nie opgestel het nie. Dit is verblydend om te sien dat al die respondente wel so 'n verslag opgestel het om te kan dien as bewys dat sekere toekomstige verbeteringe direk toegeskryf kan word aan die bevindinge van die normeringsprojek en om duplisering van werk in toekomstige normeringsprojekte te voorkom.

7.3 Ander faktore wat bydra tot die sukses van normeringsprojekte (vraag 35)

Daar was nie 'n baie goeie reaksie op hierdie vraag nie. Slegs 10 addisionele faktore is deur respondente geïdentifiseer, naamlik:

- daar moet 'n begeerte vir verandering binne die onderneming bestaan;
- mense moet glo in normering as 'n hulpmiddel vir verbetering;
- normering is 'n jaarlikse poging en samewerking van normeringsvennote word op 'n deurlopende grondslag benodig;
- verbintenis van topbestuur tot normering;
- belangrikheid van beplanning;
- belangrikheid van voorlopige navorsing;
- belangrikheid van die daarstelling van 'n geskikte infrastruktuur;
- uithouvermoë;
- geduld; en
- 'n geïntegreerde benadering met ander inisiatiewe binne die onderneming.

Baie van hierdie faktore is reeds in 'n effens ander formaat in hierdie studie in ag geneem. Die faktor wat handel oor 'n begeerte vir verandering stem in 'n mate ooreen met vraag 29 in die vraelys wat handel oor die neem van 'n spesifieke besluit (op grond van 'n begeerte om te verander) voordat die projek aangepak is. Die verbintenis van topbestuur tot normering word deur vraag 5 getoets waar daar bepaal

is of daar 'n verband bestaan tussen die betrokkenheid van topbestuur op die projek en die sukses daarvan. Die meeste van die faktore wat in hierdie studie geïdentifiseer is, handel oor die beplanning van die projek, soos byvoorbeeld die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise, opstel van begrotings en tydskedules, formulering van 'n implementeringsplan, ensovoorts. Die belangrikheid van voorlopige navorsing word gedek deur die vrae wat handel oor die mate waartoe die onderneming se eie produk of proses bestudeer is, sowel as die uitvoering van interne voor eksterne normering. Die daarstelling van 'n geskikte infrastruktuur hou verband met die vraag oor die mate waartoe hulpbronne aan die projek toegeken is. Die ander faktore kan deel vorm van 'n moontlike toekomstige studie.

7.4 Die sektor waarin normeringsvennote besigheid bedryf (vraag 36)

Slegs agt van die 22 respondente wat wel vantevore normering toegepas het, het aangedui in watter sektor op die Johannesburgse effektebeurs hulle besigheid bedryf. Die resultate van hierdie vraag word in tabel 7.32 uiteengesit.

Tabel 7.32 – Die sukses van die normeringsprojek teenoor die sektor waarin respondente besigheid bedryf

| | Onsukses- vol | Suksesvol | Uitermatig suksesvol | Totaal |
|-----------------------------|------------------|-----------|-------------------------|--------|
| Voedsel | 1 | 1 | - | 2 |
| Vervoer | - | 1 | 1 | 2 |
| Boubedryf en ingenieurswese | - | 1 | - | 1 |
| Drank | - | 1 | 1 | 2 |
| Gediversifiseerde nywerhede | - | - | 1 | 1 |
| Totaal | 1 | 4 | 3 | 8 |

7.5 Samevatting

In hierdie hoofstuk is gekonsentreer op die resultate van die vraelyste wat terugontvang is van respondente wat reeds vantevore normering toegepas het. Weens die grootte van die steekproef en die verspreiding van die resultate, was dit in baie gevalle nie moontlik om 'n statistiese korrelasie te bewys tussen die spesifieke faktor en die sukses van die projek nie. Daar was ook net een respondent wat aangedui het dat sy mees onlangs voltooide normeringsprojek onsuksesvol was. In 'n paar gevalle het respondente wat "uitermatig suksesvol" op vraag 3 geantwoord het, nie noodwendig hoër op die skaal van die vraag geantwoord as respondente wat "suksesvol" op vraag 3 geantwoord het nie. Dit was egter moontlik om in meeste van die gevalle te bewys dat respondente wat hoër op die skaal van 'n vraag geantwoord het (met uitsluiting van vrae waar daar net "ja" of "nee" geantwoord moet word) 'n hoër mate van sukses behaal het as respondente wat laer op die skaal geantwoord het. Hieruit kon afgelei word dat dit voorkom asof daar wel 'n verband bestaan tussen die sukses van die projek en die spesifieke faktor wat getoets word. In die volgende hoofstuk word 'n kort opsomming gegee van die gevolgtrekkings wat uit hierdie studie gemaak kan word.

Hoofstuk 8

Samevatting en gevolgtrekkings

8.1 Inleiding

In die vorige hoofstuk is die resultate van die empiriese werk uiteengesit. Die doel van hierdie hoofstuk is om die resultate en belangrikste gevolgtrekkings wat uit hierdie studie gemaak kan word, saam te vat. Die eindresultaat is die daarstelling van 'n kontrolelyns wat ondernemings as hulpmiddel kan gebruik om groter sukses op hulle normeringsprojekte te behaal.

8.2 Samevatting van die resultate van die empiriese werk

Die resultate van die empiriese werk kan in drie kategorieë verdeel word. Die eerste kategorie bestaan uit resultate waar daar statisties 'n verband tussen die faktor en die sukses van die projek bewys kan word (kritiese faktore). Tweedens kan resultate onderskei word waar dit voorkom of daar wel 'n verband bestaan tussen die faktor en die sukses van die projekte vir die maatskappye wat aan hierdie studie deelgeneem het (belangrike faktore). Derdens kom gevalle voor waar die resultate sodanig versprei is dat daar nie 'n sinvolle aanname gemaak kan word dat 'n verband tussen die faktor en die sukses van die normeringsprojek bestaan nie (ander faktore). Die meerderheid van die respondente wat sukses met hulle projekte behaal het, het egter wel hierdie ander faktore in ag geneem. 'n Verdere onderskeid word gemaak tussen faktore wat verband hou met die beplanning van die projek, persone betrokke op die projek, normeringsvennote, lengte van die projek, etiese, morele en regsaspekte van normering en die afhandeling van die projek. Die resultate word volgens hierdie indeling in tabel 8.1 opgesom.

Tabel 8.1 – Opsomming van die resultate van die empiriese werk

| Kritiese faktore | Belangrike faktore | Ander faktore |
|--|---|--|
| 1. Beplanning | | |
| Doen kostevoordeelanalise | Neem algehele strategie in ag | Pas interne voor eksterne normering toe |
| Stel implementeringsplan op | Inkorporeer kritiese sukses-faktore | Maak gebruik van 'n vraelys |
| | Bestudeer die onderwerp van die projek | Voer toetslopie uit |
| | Ken voldoende hulpbronne toe aan die projek | Neem eers besluit dat verandering noodsaaklik is |
| | Hou by die spertye van 'n tydrooster | |
| | Bly binne die begroting | |
| 2. Persone betrokke op die projek | | |
| | Betrokkenheid van top-bestuur | |
| | Betrek persone met vorige ondervinding in normering | |
| | Betrek eksterne normerings-konsultante | |
| | Verskaf opleiding | |
| | Moedig werknemersinsette aan | |

| Kritiese faktore | Belangrike faktore | Ander faktore |
|--|--|---|
| 3. Normeringsvennote | | |
| Vennote van soortgelyke grootte | | Vennote sluit direkte en nie-direkte mededingers in |
| Minstens vier vennote | | Meerderheid Suid-Afrikaanse vennote |
| Vennote ook uit ander industrieë | | |
| 4. Lengte van die projek | | |
| Beperk lengte van die projek | Beperk omvang van die projek | |
| 5. Etiese, morele en regsaspekte | | |
| Neem etiese, morele en regsaspekte deeglik in ag | Moet vennote kan vertrou | Onderteken 'n geheimhoudingsooreenkoms |
| Kom ooreen op gedragkode | | |
| 6. Afhandeling | | |
| | Lig werknemers in oor die resultate van die projek | Stel 'n finale verslag op |

8.3 Interpretasie van die resultate

Die faktore wat bydra tot die sukses van normering is geïdentifiseer en in die vraelys opgeneem. Die doel van die empiriese werk was om te bepaal of hierdie faktore 'n invloed uitoefen op die sukses van normeringsprojekte in genoteerde Suid-

Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye. Die grootste gedeelte van die gevolgtrekkings is egter waarkynlik net so van toepassing op ander ondernemings, aangesien heelwat van die faktore handel oor die beginsels van projekbestuur en nie spesifiek is tot 'n bepaalde industrie nie.

Soos reeds genoem, was sekere resultate in so 'n mate versprei dat daar nie met sekerheid 'n verband tussen die faktor en die sukses van die normeringsprojek afgelei kon word nie. In meeste van hierdie gevalle het die meerderheid respondente wel positief geantwoord op die vraag, met ander woorde die meeste respondente het die aksie uitgevoer wat vooraf in die literatuur geïdentifiseer is as 'n aksie wat kan bydra tot die sukses van 'n normeringsprojek. Hierdie faktore kan dus onder geen omstandighede bloot geïgnoreer word nie.

8.3.1 Faktore wat verband hou met die beplanning van die projek

Volgens Boxwell (1994: 52) verg. behoorlike beplanning gespesialiseerde vaardighede. Drie algemene foute wat volgens hom tydens die beplanningsfase gemaak kan word is dat projekte aangepak word wat nie tot die voordeel van die onderneming strek nie, projekte nie op sleutelareas in die onderneming fokus nie en te min aandag geskenk word aan tyd- en hulpbronnebestuur. Die belangrikste faktore wat op beplanning betrekking het, word vervolgens kortliks aan die hand van hierdie drie probleemareas bespreek.

Maatskappye wat 'n kostevoordeelanalise uitvoer voordat 'n normeringsprojek aangepak word, kan vooraf met 'n redelike mate van sekerheid bepaal of die potensiële voordele van die projek die beraamde kostes sal oorskry. Sodoende kan projekte wat nie oor die langtermyn tot die onderneming se voordeel strek nie, vermy word.

Klem op kritiese suksesfaktore verseker dat die projek nie aangepak word om slegs roetine-vraagstukke te ondersoek nie, maar gefokus is op daardie areas wat die grootste bydrae lewer tot die algehele sukses van die onderneming. Deeglike kennis oor die onderwerp van die beplande projek dra by tot die identifisering van

sleutelareas vir verbetering. Dit is belangrik dat die algehele strategie van die onderneming in ag geneem word om te verseker dat veranderinge wat aan hierdie geïdentifiseerde sleutelareas voorgestel word, nie in teenstelling met die oorhoofse strategie van die onderneming is nie. Die fokus behoort altyd op die uitbreiding van die onderneming se kompeterende voordeel te wees.

Die inkorporering van 'n tydrooster en begroting by die beplanning voorkom dat kostes sonder goeie redes hoër is as die kostes waarvoor daar in die uitvoering van die kostevoordeelanalise voorsiening gemaak is. Die toewysing van voldoende hulpbronne verseker dat die projek tot op die einde deurgevoer kan word. Indien ondernemings nie 'n behoorlike plan formuleer om die verbeteringe te implementeer nie, kan dit gebeur dat uitstekende idees net op papier bly en nooit geïmplementeer word nie.

8.3.2 Faktore wat verband hou met die persone betrokke op die projek

Dit blyk uit die resultate van hierdie studie dat die ondervinding en kennis van persone betrokke op die projek wel 'n invloed uitoefen op die sukses daarvan. Topbestuur se betrokkenheid op die normeringsprojek is onontbeerlik om te verseker dat die projek inpas by die algehele strategie van die onderneming. 'n Mate van deursigtigheid word hierdeur aan die projek verleen en dit verseker dat voldoende hulpbronne aan die projek toegeken word.

Vorige normeringsondervinding, betrokkenheid van eksterne normeringskonsultante en opleiding dra by tot die sukses van die projek, aangesien dit meer effektief en in 'n korter tydperk afgehandel kan word. Besluite soos die keuse van normeringsvennote en metode van dataversameling kan op vorige ondervinding en feite gegrond word.

Indien werknemers voortdurend aangemoedig word om ekstern gefokus te bly binne 'n onderneming met 'n kultuur van leergierigheid, behoort heelwat idees ter verbetering van bestaande praktyke na vore te kom en verbeteringe behoort met 'n groter mate van entoesiasme geïmplementeer te word.

8.3.3 Faktore wat verband hou met die normeringsvennote

'n Hele aantal interessante tendense is in hierdie studie geïdentifiseer ten opsigte van die invloed wat die keuse van normeringsvennote het op die sukses van normering. Projekte met normeringsvennote van soortgelyke grootte was die suksesvolste as gevolg van die belangrikheid van die vergelykbaarheid van inligting en omstandighede. Alhoewel dit nie pertinent in die literatuur genoem word nie, wil dit dus tog voorkom of vergelykbaarheid van inligting 'n rol speel in die sukses van normeringsprojekte. Hierdie stelling word ondersteun deur die feit dat normeringsprojekte waar die meerderheid normeringsvennote Suid-Afrikaanse maatskappye was, meer suksesvol was as projekte waar daar 'n meerderheid internasionale normeringsvennote was.

Die rede waarom normeringsprojekte met 'n groter aantal normeringsvennote meer suksesvol is as projekte met minder vennote, is die feit dat nuttige inligting bykom vir elke bykomende normeringsvennoot. Die waarde van hierdie bykomende inligting is meer as die verhoogde kostes wat ontstaan om hierdie inligting te verwerk. 'n Baie interessante tendens wat uit hierdie steekproef na vore getree het, is dat die optimale aantal normeringsvennote vier was. Die byvoeging van addisionele normeringsvennote bo vier het 'n negatiewe uitwerking op die sukses van die normeringsprojekte gehad. Dit beteken dat die bykomende kostes om die inligting wat bykom te verwerk, hoër was as die voordele wat uit die addisionele inligting geput is. Dit is ook interessant om daarop te let dat die enigste respondent wat "onsuksesvol" op vraag 3 geantwoord het, meer as vier normeringsvennote gehad het.

Die feit dat normeringsprojekte met normeringsvennote wat ook in ander industrieë besigheid bedryf meer suksesvol was as projekte met vennote wat slegs in dieselfde industrie besigheid bedryf, onderstreep die feit dat maatskappye wat die beste in 'n sekere gebied presteer nie noodwendig in dieselfde industrie besigheid bedryf as die maatskappye wat die projek inisieer nie. Hierdie stelling word ook ondersteun deur die feit dat normeringsprojekte waar daar 'n mengsel van direkte en nie-direkte mededingers as normeringsvennote gebruik is, meer suksesvol was as waar almal

direkte of nie-direkte mededingers was. Dit is dus belangrik om goeie presteerders te soek, ongeag die feit of hulle in dieselfde industrie is en of hulle direkte mededingers is, mits die onderwerp van die projek in 'n groot mate vergelykbaar is tussen die ondernemings wat deelneem aan die projek.

8.3.4 Faktore wat verband hou met die lengte van die projek

Hoe langer 'n normeringsprojek uitgerek word, hoe groter is die kostes wat direk aan die projek toegeskryf kan word en hoe minder toepaslik is die gevolgtrekkings wat uit die resultate van die projek gemaak kan word. Een aspek wat kan veroorsaak dat 'n projek onnodig uitgerek word is omstandighede waar daar te veel met 'n enkele projek bereik wil word. Indien die doel van die projek is om uit te vind wat gedoen word sowel as hoe dit gedoen word, sal die projek heel waarskynlik te omslagtig wees en nie binne 'n redelike periode afgehandel kan word nie.

8.3.5 Faktore wat verband hou met die etiese, morele en regsaspekte van normering

Dit wil uit die resultate van hierdie studie voorkom of die respondente die inagnome van etiese, morele en regsaspekte in 'n baie ernstige lig beskou. Uit 'n regsospunt kan die onderneming eise teen hom kry indien wetsoortreding plaasvind, terwyl die nadelige uitwerking van immorele optrede of die skending van 'n vertrouensverhouding onberekenbare skade aan die aansien van 'n onderneming kan berokken. Die mate van vertroue wat tussen die onderneming en sy normeringsvennote bestaan is belangrik, ten einde te verseker dat die inligting wat ontvang word, akkuraat en tydig is. Dit is moontlik dat hierdie hoë mate van vertroue aanleiding gegee het tot die feit dat slegs 68% van die respondente 'n geheimhoudingsooreenkoms met hulle vennote onderteken het.

8.3.6 Faktore wat verband hou met die afhandeling van die projek

Die kommunisering van die bevindinge aan werknemers verseker dat diegene wat die meeste deur die veranderinge geraak gaan word, volledig ingelig is oor die redes en potensiële voordele daarvan. Dit is verblydend om te sien dat al die respondente

die noodsaaklikheid insien om 'n formele verslag op te stel aan die einde van die projek om te kan dien as bewys van die werk wat gedoen is en gevolgtrekkings wat gemaak is.

8.4 Vergelyking met vorige studies

Indien die resultate van hierdie studie vergelyk word met dié van die twee studies soos in hoofstuk 1 bespreek, wil dit voorkom of die skaal waarop normering toegepas word, nie toeneem het vanaf 1995 tot 1999 nie. Dit is in teenstelling met die verwagting dat dit sou toeneem gedurende hierdie tydperk, gesien in die lig van die feit dat drie van die 30 respondente (Randall 1995: 76) en vyf van die nege respondente (McCarthy 1995: 41) wat nie normering toegepas het nie, dit binnekort sou begin doen. Die resultate van die drie studies word in tabel 8.2 met mekaar vergelyk.

Table 8.2 – Vergelyking van die skaal waarop normering toegepas word

| Studie | Steekproef | Aantal respondente | Normeer | Geen nor- mering | % wat normeer |
|----------------|---|-----------------------|---------|---------------------|------------------|
| Randall 1995 | 187 S.A. vervaardigingsmaatskappye (genoteer en ongenoteer) | 53 | 23 | 30 | 43 |
| McCarthy 1995 | 188 S.A. maatskappye met meer as 100 werknemers | 34 | 25 | 9 | 74 |
| Hierdie studie | 178 S.A. genoteerde vervaardigingsmaatskappye | 46 | 22 | 24 | 48 |

Wat hierdie resultate nog meer interessant maak, is die feit dat hierdie studie gekonsentreer het op groter maatskappye, 'n eienskap wat die kans dat 'n maatskappy wel normering toepas, behoort te verhoog (Randall 1995: 95). Dit was egter nie die hoofdoel van hierdie studie om te bepaal wat die omvang van die toepassing van normering is nie. Dit is moontlik dat die persentasie ondernemings wat wel normering toepas, hoër kon wees indien die respondente wat nie normering toepas nie, ook 'n aantal vrae moes voltooi. Onder hierdie omstandighede sou die totale aantal respondente waarskynlik minder gewees het, met 'n groter persentasie ondernemings wat wel normering toepas. Die gebruik van normering het egter ook nie in absolute terme toegeneem nie, wat beteken dat die 22 respondente in hierdie studie wat wel normeer, minder is as die 23 en 25 respondente onderskeidelik van die ander twee studies.

'n Verdere interessante vergelyking met die resultate wat uit die ander studies na vore gekom het, is die mate waartoe daar van internasionale normeringsvennote gebruik gemaak word. In 1995 het respondente aangedui dat hulle 60% van die tyd gebruik maak van Suid-Afrikaanse en 40% van die tyd gebruik maak van internasionale normeringsvennote. Byna die omgekeerde van hierdie situasie het uit hierdie studie na vore getree, met ander woorde ongeveer 40% Suid-Afrikaanse en 60% internasionale normeringsvennote word op normeringsprojekte betrek. Die rede hiervoor is moontlik 'n groter toetrede tot internasionale markte deur Suid-Afrikaanse maatskappye na die opheffing van sanksies. 'n Tendens wat egter wel min of meer dieselfde gebly het is dat daar in die oorgrote meerderheid van die gevalle gebruik gemaak word van normeringsvennote in dieselfde industrie.

8.5 Belangrikheid van hierdie studie

Uit die bespreking van die redes vir normering in hoofstuk 1 blyk dit dat heelwat voordele uit die toepassing daarvan gerealiseer kan word. In die probleemstelling in dieselfde hoofstuk is egter daarop gewys dat normering nog 'n betreklik nuwe praktyk is. Hierdie stelling word bevestig in die Suid-Afrikaanse konteks deur die feit dat 41% van die respondente wat wel vantevore normering toegepas het, 'n lae vlak van vorige normeringsondervinding het. Verder kan normering heelwat hulpbronne

in beslag neem, die voordele is dikwels nie noodwendig oor die korttermyn direk waarneembaar nie en 'n hele aantal slaggate bestaan wat die kanse op 'n suksesvolle projek kan verlaag. Die hoofdoel van hierdie studie is om hierdie probleme aan te spreek deur die identifisering van die faktore wat bydra tot die sukses van normering.

Voordat bestuur 'n normeringsprojek aanpak, moet hulle eers die risiko's verbonde aan hierdie beleggingsbesluit evalueer en maniere vind om die risiko's te beperk. Hierdie studie staan bestuur by in hierdie funksie om sodoende meer ingeligte besluite te kan neem.

Die feit dat 21 uit die 22 respondente wat wel vantevore normering toegepas het aan die positiewe kant van die skaal ("suksesvol" en "uitermatig suksesvol") op vraag 3 geantwoord het, beteken nie dat hierdie studie van minder belang is nie. Al die maatskappye met suksesvolle en uitermatig suksesvolle normeringsprojekte het nie aan al die faktore ewe veel aandag geskenk nie. Dit is dus moontlik dat 'n groter mate van sukses bereik kon word indien meer aandag aan sekere faktore geskenk is. Dit is ook moontlik dat heelwat maatskappye wat nie aan hierdie studie deelgeneem het nie, wel onsuksesvolle normeringsprojekte aangepak het. Al die respondente het wel vorige normeringsondervinding. Hierdie studie is ook daarop gemik om leiding te verskaf aan maatskappye wat vir die eerste keer normering toepas. Baie kostes kan bespaar word indien onervare normeerders aandag skenk aan die slaggate wat in hierdie studie uitgewys is.

8.6 Vergelyking van Suid-Afrikaanse met internasionale maatskappye

Die literatuurstudie is hoofsaaklik gebaseer op bronne afkomstig uit die VSA en Europa. In hierdie bronne is daar ook heelwat verwysings na die toepassing van normering in Japan, wat algemeen as 'n pionier in die toepassing van normering beskou word. Die inligting wat versamel is om te dien as grondslag vir die vraelys wat uitgestuur is, het dus betrekking op die toepassing van normering buite die grense van Suid-Afrika. Die doel van die empiriese werk was om te bepaal hoe hierdie faktore 'n rol speel in die sukses van normering in Suid-Afrikaanse maatskappye. Uit die resultate wat terugontvang is, kan afgelei word dat die faktore

wat die sukses van normering beïnvloed nie baie verskil tussen Suid-Afrika en die buiteland nie. Hierdie bevinding behoort nie 'n verrassing te wees nie, gesien in die lig van die feit dat die faktore wat getoets is in 'n groot mate verband hou met algemene projekbestuursbeginsels wat internasionaal vergelykbaar behoort te wees.

8.7 Gevolgtrekkings

In hierdie studie is die faktore wat bydra tot die sukses van normering geïdentifiseer. Die ondersoek is gebaseer op 'n internasionale literatuurstudie, terwyl die empiriese werk op genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye betrekking het. Die resultate van die empiriese werk word in 8.2 opgesom en in 8.3 geïnterpreteer. Verwys ook na bylae B vir 'n kontrolelys wat deur ondernemings gebruik kan word vir die toepassing van normering. Indien ondernemings aandag skenk aan al die faktore wat in hierdie kontrolelys opgeneem is, behoort hulle kanse op sukses aansienlik te verbeter.

Die empiriese werk het die invloed van 31 verskillende faktore op die sukses van normering getoets. Sekere van die mees belangrike tendense wat hierdeur aan die lig gebring is, word vervolgens bespreek.

Slegs een uit die 22 respondente wat vantevore normering toegepas het, het sy mees onlangs voltooide normeringsprojek as onsuksesvol bestempel. Die oorblywende 21 respondente se projekte was òf suksesvol òf uitermatig suksesvol. Hieruit wil dit voorkom asof genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye oor die algemeen voordeel trek uit die toepassing van normering.

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. Dit kan as 'n tekortkoming in die toepassing van normering beskou word, gesien in die lig van die gevolgtrekking wat in hoofstuk 3 gemaak is oor die toepassing van strategiese normering voor enige ander vorm van normering. Strategiese normering dra by tot die formalisering van

die strategiese doelwitte van 'n onderneming en voorkom dat ander normeringsprojekte mekaar teëwerk.

Normeringsprojekte met maatskappye van soortgelyke grootte en meestal Suid-Afrikaanse maatskappye was die suksesvolste, waaruit dit blyk dat die vergelykbaarheid van inligting 'n belangrike rol speel in die sukses van normering. Dit is moontlik dat die inligting wat versamel is van groter, internasionale maatskappye nie voldoende aangepas is by die unieke omstandighede van die maatskappy wat die projek geloods het nie.

Die optimum aantal normeringsvennote van die maatskappye wat aan hierdie studie deelgeneem het, was vier. Die wet van dalende meeropbrengs kan die oorsaak wees vir hierdie verskynsel. In gevalle waar minder as vier vennote 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. Die projek word waarskynlik te lank uitgerek in sulke omstandighede, met 'n gepaardgaande verlaging in die potensiële voordele wat daaruit geput kan word.

8.8 Aanbevelings vir moontlike toekomstige studies

In hierdie studie is gebruik gemaak van 'n posopname om empiriese inligting te versamel. Volgende studies kan die vorm van persoonlike onderhoude en gevallestudies aanneem, ten einde die aspekte in meer diepte te ondersoek. Dit is moontlik dat daar heelwat bykomende faktore bestaan wat nog nie in die literatuur opgeteken is nie en wat wel 'n invloed kan uitoefen op die sukses van normering. Enkele faktore is reeds aan die einde van hoofstuk 7 geïdentifiseer wat ook tydens hierdie studies ondersoek kan word.

Verdere aspekte waaraan aandag geskenk kan word is die redes waarom daar nie 'n toename in die toepassing van normering sedert 1995 voorgekom het nie en meer as vier vennote laer sukses tot gevolg het. Voorts kan vrae oor die toepassing van

strategiese normering en die wyse waarop data genormaliseer word om vergelykbaarheid te verbeter, ook in toekomstige studies ingesluit word.

Die empiriese werk in hierdie studie is beperk tot genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye. Toekomstige studies kan ook ondersoek instel na die toepaslikheid van die geïdentifiseerde suksesfaktore in ondernemings wat in ander sektore besigheid bedryf.