

## **Hoofstuk 1**

### **Agtergrond en probleemstelling**

#### **1.1 Inleiding**

Hierdie hoofstuk skets die agtergrond waarbinne die res van die studie gelees moet word. Normering word gedefinieer, redes vir die toepassing van normering word weergegee en 'n kort opsomming word gemaak van twee studies wat handel oor die toepassing van normering in Suid-Afrika. Verdere aspekte wat in hierdie hoofstuk aandag geniet is die probleemstelling en formulering van die navorsingsdoelwitte. Die probleemstelling omvat die redes waarom hierdie studie aangepak is en die navorsingsdoelwitte dui aan wat met hierdie studie beoog word. Ter afsluiting van hierdie hoofstuk word 'n kort oorsig verskaf oor die res van die studie.

#### **1.2 'n Definisie van normering**

Normering word op 'n hele aantal verskillende maniere gedefinieer. Een van die mees vereenvoudigde definisies is dat dit 'n proses is waarbinne 'n onderneming nederig genoeg is om te erken dat daar ander ondernemings bestaan wat beter in sekere gebiede presteer, en verstandig genoeg is om te leer by hierdie ondernemings, om sodoende hulle vlakke van prestasie te ewenaar en selfs te oortref (Andersen en Pettersen 1996: 3).

Volgens Zairi (1994: 7) is Xerox, wat algemeen as die pionier erken word in die toepassing van normering, se definisie van normering die aaneenlopende proses van meting van die onderneming se produkte, dienste en besigheidspraktyke teenoor sy sterkste mededingers en teenoor diegene wat as leiers op 'n bepaalde gebied in hulle industrie bekend staan. Thor (1995: 1) definieer normering as die sistematiese vergelyking van elemente van prestasie teenoor ander ondernemings, gewoonlik met die doel van gemeenskaplike verbetering. Andersen en Pettersen (1996: 4) definieer normering ook op 'n meer formele manier as die proses van aaneenlopende meting en vergelyking van 'n onderneming se besigheidsprosesse teen vergelykbare prosesse van toonaangewende ondernemings op daardie gebied, met die doel om

inligting te bekom om verbeteringe te identifiseer en te implementeer.

Indien 'n onderneming prestasies teen interne bepaalde norms meet, pas hy prestasie meting toe (Thor 1995: 3). Prestasie meting kan aandui of 'n onderneming effektief is, maar normering kan aandui of 'n onderneming kompetend is, aangesien dit die vergelyking van produkte, prosesse en strategieë met ander ondernemings behels. Prestasie meting is 'n voorvereiste vir normering; dit verskaf die norm wat met ander ondernemings vergelyk kan word. Sonder hierdie interne bepaalde norm is dit onmoontlik om die prestasiegaping te meet.

Geen enkele definisie bestaan wat as volledig aanvaar kan word nie. Elemente wat egter uit die meeste definisies na vore kom is 'n ondersoek na eie produkte, prosesse en strategieë, die vergelyking met die beste prestasies in die industrie of in die wêreld en verbeterde prestasie nadat die proses afgehandel en verbeteringe geïmplementeer is. Alhoewel normering 'n metingsproses is, stel dit ook ten doel om uit te vind hoe uitmuntende prestasies bereik word (Watson 1993: 3). Die uitsette van 'n normeringsprojek is met ander woorde prestasiemaatstawwe tesame met verduidelikings van hoe hierdie prestasievlakke bereik is. Volgens Boxwell (1994: 17) is laasgenoemde uitset waarskynlik belangriker as die verkryging van kwantitatiewe maatstawwe. 'n Onderneming sal nie sy eie prestasies kan verbeter sonder om te verstaan hoe normeringsvennote hoër vlakke van prestasie handhaaf nie.

Vir die doeleindes van hierdie studie word die definisie van Elnathan, Lin en Young (1996: 40) gebruik, naamlik dat normering die proses is 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.

## 1.3 Redes vir normering

### 1.3.1 Agtergrond

Die beste voorbeeld wat in die literatuur genoem word ten opsigte van 'n onderneming wat uitstekende voordele uit 'n normeringsprojek gerealiseer het, is Xerox. Xerox het in die laat sewentigerjare 'n beduidende gedeelte van sy markaandeel in die fotostaatmasjienbedryf verloor ten gunste van Japanese mededingers (Elnathan *et al.* 1996: 39). Ondersoek het aan die lig gebring dat die Japanese maatskappye fotostaatmasjiene teen 'n laer prys verkoop as waarteen Xerox dit op daardie stadium kon vervaardig. Voordat enige normering toegepas is, is die aanname verkeerdelik gemaak dat die mededingers se fotostaatmasjiene van 'n swak kwaliteit was (Zairi en Leonard 1994: 24).

'n Grootskaalse normeringsprojek het geleenthede vir verbetering geïdentifiseer en die implementering van hierdie verbeteringe het Xerox van sekere ondergang gered en hom in staat gestel om stelselmatig sy markaandeel terug te kry. Normering het aan die lig gebring dat Xerox se verhouding indirekte teenoor direkte arbeiders twee keer hoër is as dié van sy direkte mededingers. Xerox het nege keer meer verskaffers, 10 keer meer verwerping van produkte op die produksielyn, twee keer langer geneem om produkte op die mark te kry en sewe keer meer foutiewe eindprodukte as hulle direkte mededingers gehad (Zairi en Leonard 1994: 24). Hierdie resultate van die kompeterende normering wat deur Xerox uitgevoer is, het senior bestuur gedwing om die grootte van die probleem en die aard van die verandering wat nodig was om die onderneming van ondergang te red, te erken. Xerox se besigheidstrategie op daardie stadium was om jaarliks 'n 8% groei in produktiwiteit te handhaaf. Normering het aan die lig gebring dat hulle nooit hulle Japanese mededingers sou kon inhaal teen hierdie koers nie en dat 'n groeikoers van 18% per jaar hulle vyf jaar sou neem om die prestasiegaping te oorbrug (Zairi en Leonard 1994: 25).

Vandag vorm normering 'n integrale deel van Xerox se besigheidstrategie en word Xerox en Rank Xerox Beperk in die Verenigde Koninkryk allerweë beskou as die

leiers op die gebied van normering in die Westelike halfrond (Bendell, Boulter en Kelly 1993: 3).

'n Tweede voorbeeld wat algemeen in die literatuur aangehaal word is AT&T. In 1983 het die bestuur van AT&T geglo dat hulle IBM kan verbystek as die wêreld se mees vooraanstaande verskaffer van rekenaartoerusting. Hulle het geglo dat Bell Laboratories, wat die grootste navorsings- en ontwikkelingsfasiliteit in die wêreld was, tesame met hulle ondervinding in die vervaardiging van rekenaartoerusting, hulle in staat sou stel om hulle doelwit te verwesenlik (Kaiser Associates Inc 1988: 11). Vyf jaar later moes AT&T tevrede wees met 'n baie klein markaandeel.

Die sleutel tot die mislukte poging van AT&T om die grootste verskaffer van rekenaartoerusting te word lê in die feit dat hulle nooit ondersoek ingestel het oor wat die kritiese suksesfaktore is om hulle doelwit te verwesenlik nie (Kaiser Associates Inc 1988: 11). 'n Strategiese normeringsprojek sou aan die lig gebring het dat verkope, verspreiding en diens eerder as navorsing, ontwikkeling en vervaardiging krities is vir sukses in die rekenaarvervaardigingsindustrie. Indien AT&T meer ekstern gefokus was op hulle mededingers, sou dit hulle kanse op die bereiking van hulle doelwit aansienlik verbeter het.

C Jackson Grayson Junior, voorsitter van die Internasionale Normerings-verrekeningskantoor in die Verenigde State van Amerika, het twee drywers geïdentifiseer wat die groot wêreldwye toename in die toepassing van normering verklaar, naamlik wêreldwye mededinging en groter belangstelling in kwaliteits-toekennings (Bendell *et al.* 1993: 4). Verdere redes vir die toepassing van normering is vermoënswaardemaksimering en ekonomiese groei, strategiese beplanning en voorspellings, identifisering van nuwe idees en geleenthede vir verbetering en doelwitstelling (Spendolini 1992: 26).

### 1.3.2 Wêreldwye mededinging

Volgens Grayson (in Bendell *et al.* 1993: 4) besef ondernemings dat, indien hulle wil oorleef in 'n wêreld wat weens tegnologiese vooruitgang al kleiner word, hulle ten

minste die beste praktyke van hulle wêreldwye mededingers moet ewenaar en verkieslik moet oortref. In 'n poging om te evalueer hoe jou eie onderneming vergelyk met die beste ondernemings in die industrie sowel as die beste ondernemings wêreldwyd, het dit noodsaaklik geword om normering toe te pas. Bestuurders besef dat klein, voortdurende verandering nie goed genoeg is om die gaping wat daar tussen hulle en die beste in die industrie bestaan, te oorbrug nie (Bendell *et al.* 1993: 4). Hulle glo al meer dat groot verbeteringe en deurbrake nodig is net om die agterstande wat daar bestaan op te vang en dat normering die bestuurshulpmiddel is om hierdie deurbrake te bewerkstellig.

In die jaar 500 vC het Sun Tzu, 'n Chinese generaal geskryf dat indien jy jou vyand en jouself ken, hoef jy nie bang te wees vir die uitslag van 'n honderd veldslae nie (Zairi en Leonard 1994: 23). Oorlewing in die mark en oplossing van besigheidsprobleme kan ook beskou word as veldslae wat gevoer word ooreenkomstig hierdie reël van Sun Tzu. Normering is die wapen wat ondernemings kan gebruik in die stryd om oorlewing en vooruitgang.

Ondernemings het hulleself tot onlangs nog gesien in 'n bepaalde kompartement wat gedefinieer word deur bestuur en vorige werksondervinding (Spendolini 1992: 23). Oor die jare is geleer wat dit neem om suksesvol te wees binne hierdie kompartement en werknemers het op hulle gemak gevoel in hierdie omgewing wat hulle self geskep het. Net in enkele gevalle is na buite gekyk om te sien wat die direkte mededingers doen, soos in gevalle waar dit aan die lig gekom het dat daar 'n afname in markaandeel en druk op winste ontstaan het. Hierdie proses is dan beskryf as mededingeranalise en daar is geglo dat hierdie kortstondige eksterne fokus die probleem sou oplos (Spendolini 1992: 24). In omstandighede waar die onderneming se markaandeel en verkope dieselfde gebly het, het daar geen rede bestaan om buite die kompartement van die onderneming self te soek vir geleenthede vir verbetering nie.

Sedert normering op die voorgrond geskuif het, ondersoek ondernemings nou op 'n meer sistematiese grondslag hulle direkte mededingers. Bestuurders het nou ook begin fokus op ander ondernemings in hulle industrie, aangesien hulle begin besef

het dat hierdie ondernemings se prosesse en tegnologieë baie ooreenstem met dié van hulle eie (Spendolini 1992: 24). Op 'n volgende vlak besef ondernemings nou ook dat die kompartement waarin hulle besigheid bedryf deel vorm van die omgewing waarin al die ondernemings in die wêreld bedryf word. Bestuurders weet nou dat hulle nie al die antwoorde op hulle probleme het nie en dat hulle beslis nie die antwoorde binne die raamwerk van hulle eie kompartement gaan vind nie. Dit het noodsaaklik geword vir oorlewing oor die langtermyn om hierdie antwoorde op 'n sistematiese manier buite die onderneming te soek (Spendolini 1992: 25).

### 1.3.3 Groter belangstelling in kwaliteitstoekennings

Enkele van die voordele wat geput kan word uit die implementering van 'n totale kwaliteitsbestuursprogram is verhoogde mededingendheid, verlaagde kostes en groter kliënttevredenheid. 'n Groeiende bewustheid van hierdie voordele het gelei tot die instelling van verskeie toonaangewende kwaliteitstoekennings (Bendell *et al.* 1993: 159). Groter belangstelling in kwaliteitstoekennings soos die Malcolm Baldrige toekenning in die VSA, die Europese kwaliteitstoekenning en die Deming toekenning het veroorsaak dat ondernemings wêreldwyd groter belangstelling in normering begin toon het (Bendell *et al.* 1993: 4). Hierdie toekennings dra groot gesag en is uitstekende publisiteit vir die wenners daarvan. Die Malcolm Baldrige toekenning vereis van diegene wat daarvoor inskryf om bewys te lewer van die toepassing van normering en ontleding van mededingers in 510 van die 1000 punte wat toegeken word in die beoordelingsfase. Selfs al skryf ondernemings nie in vir die toekennings nie, kan die kriteria vir die toekennings gebruik word as riglyn om te bepaal hoe goed die onderneming presteer op daardie gebiede (Bendell *et al.* 1993: 159). Wenners van hierdie pryse kan as wêreldklaspresteerders bestempel word en vergelyking van eie prestasies teen die prestasies van hierdie ondernemings op grond van die kriteria vir die toekenning van hierdie pryse, kan opsigself as 'n normeringsprojek beskou word.

Die Internasionale Normeringsverrekeningshuis wat in 1977 in Texas gestig is, het self ook toekennings ingestel wat spesifiek op normering betrekking het. Daar bestaan 'n prys vir navorsing, beste normeringsprojek en vir die onderneming wat

normering op die mees konstante grondslag toepas (Bendell *et al.* 1993: 186).

#### 1.3.4 Vermoënswaardemaksimering en ekonomiese groei

Die ekonomiese bestaansreg en groei van enige onderneming in 'n vryemarkstelsel, hang af van sy vermoë om sy ekonomiese doelstellings binne 'n veranderende omgewing te bereik (Marx, Rademeyer en Reynders 1991: 91). Hierdie doelstellings sluit onder andere die rentabiliteitsstrewes, die strewes na en handhawing van 'n maksimale produktiwiteitsvlak en die handhawing van die solvabiliteit, gesondheid en kontantbewegingsposisie van die onderneming in. Al hierdie ekonomiese doelstellings kan in 'n enkele primêre finansiële bestuursdoelstelling saamgevat word, naamlik die maksimering van die waarde van die onderneming vir sy eienaars of vermoënswaardemaksimering.

Die direksie en bestuur van 'n maatskappy het 'n verpligting om aan die aandeelhouers verslag te doen oor die aanwending van die kapitaal wat die aandeelhouers in die maatskappy belê (Lombard, Stadler en Haasbroek 1985: 88). Aandeelhouerswelvaart word gemaksimeer wanneer die onderneming al die produksiefaktore tot sy beskikking so doelmatig moontlik aanwend (Marx *et al.* 1991: 414). Normering is 'n bestuurshulpmiddel wat die bestuur van 'n onderneming kan bystaan in die doelmatige aanwending van produksiefaktore en gevolglik ook in vermoënswaardemaksimering. Die rede hiervoor is dat alle beste praktyke nooit binne die raamwerk van 'n enkele onderneming gevind kan word nie; daar bestaan altyd ander ondernemings wat beter presteer op sekere gebiede.

Die konsep van ekonomiese groei is veral belangrik in onder-ontwikkelde lande waar druk ontstaan om veranderinge in tegnologie te bewerkstellig, verbeterde tegnieke te implementeer en beter opleiding van die werkers te verskaf (Mansfield 1991: 8). Vergelyking met die tegnologie en tegnieke wat gebruik word deur internasionale ondernemings kan lei tot die implementering daarvan in die land vanwaar die normeringsprojekte geloods word.

### **1.3.5 Strategiese beplanning en voorspellings**

Normering is 'n belangrike hulpmiddel in die versameling van inligting oor die mark, waarskynlike aksies van mededingers, produkte en prosesse wat die beste in die industrie verteenwoordig, finansiële vereistes en inligting oor kliënte. Al hierdie inligting is van kardinale belang in die formulering van 'n realistiese strategiese plan vir die onderneming en die identifisering van risiko's in die mark waarbinne die onderneming besigheid bedryf (Spendolini 1992: 26).

Die inligting wat uit 'n normeringsprojek versamel word kan gebruik word om die stand van die mark te bepaal en om markpotensiaal te meet. In baie industrieë word die rigting aangetoon deur enkele groot ondernemings binne daardie industrie. Deur die aktiwiteite van hierdie ondernemings te voorspel word belangrike inligting ingewin oor die rigting waarin jou eie onderneming in die nabye toekoms moet beweeg (Spendolini 1992: 26).

### **1.3.6 Identifisering van nuwe idees en geleenthede vir verbetering**

Normering is dikwels 'n uitstekende bron van nuwe idees. Maatskappye soos Xerox en IBM het aanvanklik begin met normeringsprojekte om die gaping tussen hul eie prestasies en dié van die beste in die klas te identifiseer en te oorbrug. Oor die jare het beide hierdie ondernemings egter begin besef dat normering ook 'n instrument is om nuwe idees in hulle ondernemings te implementeer en om uit 'n ander perspektief te kyk na die manier waarop hulle besigheid bedryf word (Spendolini 1992: 27). Die blootstelling van ondernemings en mense aan nuwe idees en benaderings lei dikwels tot buitengewone insigte en denke wat deurbrake kan bewerkstellig (Bogan en English 1994: 3).

Normering word gebruik vir die vergelyking van die onderneming se produkte en prosesse met dié van direkte mededingers sowel as ander ondernemings wat as uitstekende presteerders beskou kan word. Inligting oor ontwerp, kwaliteit, ondersteunende dienste en produksieprosesse van ondernemings wat nie direkte mededingers is nie, maar wat as die beste op hierdie gebiede beskou word, help om

geleenthede vir verbetering te identifiseer binne die onderneming wat die projek inisieer (Spendolini 1992: 27).

Mense wat alles alleen en in isolasie wil doen sal elke keer die wiel van voor af moet uitvind, aangesien hulle nie wil leer uit die ondervinding en vordering van ander mense rondom hulle nie. Geen individu is in staat om al die goeie idees uit te dink nie. Deur by mekaar te leer kan vooruitgang en verbeterde prestasies versnel word (Bogan en English 1994: 1).

### **1.3.7 Doelwitstelling**

Inligting oor beste praktyke stel 'n doelwit wat deur die onderneming nagestreef kan word. Vir baie kleiner ondernemings is dit onmoontlik om die vlakke van prestasie van groter ondernemings te behaal as gevolg van die gebrek aan tegnologie, kapitaal en ander hulpbronne. Hulle kan egter groot voordeel trek uit die normering van aktiwiteite wat nie afhanklik is van die hulpbronne van die onderneming nie en kan die vlakke van prestasie van die groter ondernemings in gedagte hou as doelwit van wat wel bereik kan word (Spendolini 1992: 28). Die prestasiegaping wat deur normering bepaal word skep ontevredenheid oor die huidige toedrag van sake en ontwikkel 'n begeerte vir verbetering onder werknemers. Normering identifiseer die areas vir verandering en dui die doelwit aan wat bereik kan word. Volgens Zairi (1994: 20) is dit belangrik om daarop te let dat normering nie prestasie op sy eie verbeter nie; dit verskaf net inligting om ongeregverdigde oorgerustheid te voorkom.

## **1.4 Normering in Suid-Afrika**

Om 'n aanduiding te verkry oor die omvang van die toepassing van normering in Suid-Afrikaanse ondernemings (veral vervaardigingsondernemings), asook om vooraf tendense en verhoudings te identifiseer, is 'n kort opsomming gemaak van sekere van die bevindinge van twee ondersoeke wat reeds in Suid-Afrika uitgevoer is. Navraag is gedoen oor voltooide studies in Suid-Afrika oor normering. Twee voltooide studies is geïdentifiseer wat as relevant tot hierdie studie beskou kan word, naamlik "Benchmarking – A manufacturing perspective" (Randall 1995) en "The

extent, issues and benefits of benchmarking” (McCarthy 1995).

Die hoofdoelwit van dié twee studies is om die omvang van die gebruik van normering te bepaal asook of faktore soos die grootte van die onderneming of die mate van mededinging die gebruik van normering beïnvloed. Ander doelwitte sluit in die identifisering van die areas waar dit die meeste toegepas word, die identifisering van probleme tydens die toepassing van normering, die identifisering van die voordele verbonde aan die gebruik van normering en die bepaling van die kultuur wat aanwesig moet wees voordat normering toegepas kan word. In teenstelling hiermee fokus hierdie studie op die faktore wat bydra tot die sukses van normering.

#### **1.4.1 “Benchmarking - A manufacturing perspective” (Randall 1995)**

Hierdie ondersoek is in 1995 uitgevoer deur Norman Henry Ivor Randall, ‘n student aan die Universiteit van die Witwatersrand. Randall het vraelyste aan 187 willekeurig geselekteerde vervaardigingsondernemings gestuur, uit ‘n populasie van alle Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye wat in ‘n mededingende omgewing handel dryf. Dit sluit dus genoteerde sowel as ongenoteerde vervaardigingsmaatskappye in. Sy bevindinge is gebaseer op die ingevulde vraelyste van 53 ondernemings wat gereageer het.

Van die 53 respondente het 27 aangedui dat hulle geen vorm van normering toepas nie terwyl 23 aangedui het dat hulle wel normeer. Die oorblywende drie respondente het aangedui dat hulle besig is met ondersoeke om normering binnekort te implementeer.

In ‘n poging om te bepaal of daar ‘n verband bestaan tussen die grootte van die onderneming en die gebruik van normering, is die gebruik van ‘n enkele of ‘n aantal aanlegte, hoeveelheid werknemers en omset as aanduiders van grootte van die ondernemings gebruik.

Daar is bepaal dat ondernemings wat meer as een aanleg het, drie keer meer van normering gebruik maak as ondernemings met slegs een aanleg. Dit is veral by die

gebruik van die hoeveelheid werknemers as aanduiders van grootte dat afgelei kan word dat groter ondernemings meer normering toepas as kleiner ondernemings. Van die 17 respondente met minder as 200 werknemers pas 16 geen vorm van normering toe nie. Aan die ander kant van die skaal pas al 12 van die ondernemings met meer as 1000 werknemers wel normering toe. Nog 'n interessante afleiding wat gemaak is, is dat groter ondernemings meer gevorderde vorms van normering toepas soos byvoorbeeld strategiese normering terwyl kleiner ondernemings wat wel normeer meer van produk- of prosesnormering gebruik maak. Soortgelyke resultate is gevind waar omset as aanduiders van grootte gebruik is. Tagtig persent van ondernemings met 'n jaarlikse omset van minder as R 50 miljoen maak nie gebruik van normering nie, terwyl al die ondernemings met 'n jaarlikse omset van groter as R 1 miljard wel normeer. Die meer gesofistikeerde vorme van normering is weereens aangetref by ondernemings met groter jaarlikse omset.

Hierdie studie het ook bepaal of daar 'n verhouding bestaan tussen die intensiteit van mededinging en die gebruik van normering. Een van die vrae in die vraelys het die respondent gevra om aan te dui op 'n skaal van een tot 10 hoe intens sy mededinging is. Normering word die meeste toegepas deur ondernemings wat medium mededinging (drie tot agt) ervaar. Ondernemings wat hoër mededinging ervaar verklaar dat hulle oorlewing afhang van korttermyn strategieë en beperking van kostes. Die afleiding kan gemaak word dat ondernemings wat lae mededinging ervaar te gerus is om die noodsaaklikheid van die implementering van 'n bestuurshulpmiddel soos normering raak te sien.

#### **1.4.2 “The extent, issues and benefits of benchmarking” (McCarthy 1995)**

Dennis Robert McCarthy, ook 'n student aan die Universiteit van die Witwatersrand, het vraelys uitgestuur aan 188 willekeurig geselekteerde maatskappye in verskillende industrieë. Die populasie waaruit die steekproef getrek is, is alle geregistreerde maatskappye waarvan die aantal werknemers in diens groter as 100 is. In totaal is daar 34 bruikbare vraelys terugontvang.

Uit die 34 respondente het 25 aangedui dat hulle wel normeer, terwyl nege aangedui

het dat hulle nie normeer nie. Van die nege wat nie normeer nie het vyf ondernemings aangedui dat hulle wel in die toekoms gaan begin om normering toe te pas. Van die 25 ondernemings wat wel normering toepas, het 17 aangedui dat hulle in die toekoms meer hulpbronne gaan toeken aan hulle normeringsprojekte.

Daar was 16 respondente uit die vervaardigingsindustrie waarvan 15 aangedui het dat hulle wel normeer. Die 25 maatskappye wat wel normeer, maak 60% van die tyd gebruik van normeringsvennote binne Suid-Afrika en 40% van die tyd gebruik van internasionale normeringsvennote. Hulle maak ook 92% van die tyd gebruik van normeringsvennote in dieselfde industrie as waarin hulle besigheid bedryf en slegs 8% van die tyd gebruik van normeringsvennote in 'n ander industrie.

## **1.5 Probleemstelling**

### **1.5.1 Die toepassing van normering is 'n relatiewe nuwe praktyk**

Alhoewel die konsep van normering reeds jare lank bekend is, het dit eers oor die afgelope aantal jare sterk na vore getree as 'n noodsaaklike bestuursmiddel om in 'n meer kompeterende mark te kan oorleef. Volgens Codling (1992: 5) is die eerste navorsing oor die gebruik van normering in maatskappye in die Verenigde Koninkryk in 1990 onderneem deur Oak Business Developers. Die doel van hierdie navorsing was om te bepaal wat die vlak van kennis van ondernemings en die groeikoers in die gebruik van normering op daardie stadium in die Verenigde Koninkryk was. Voorts het hulle gepoog om inligting in te samel oor senior bestuur se gedagtes en persepsies oor die beste in die klas onderneming wat as 'n model kan dien vir die toepassing van normering in die Verenigde Koninkryk (Zairi 1994: 1). Die resultate van hierdie navorsing het aangedui dat bestepraktyknormering nog redelik onbekend was in die Verenigde Koninkryk en dat daar 'n gebrek aan kennis oor die onderwerp bestaan het sowel as 'n onwilligheid om te leer om dit te implementeer. Normering is egter deur meeste van die bestuurders as 'n interessante onderwerp beskou. Die positiewe sy van die navorsing was dat die onderwerp van normering wel gegroei het en dat die toepassing daarvan meer wydverspreid voorgekom het (Zairi 1994: 1). Formele normering het dus eers na 1990 werklik op

groot skaal posgevat in die Verenigde Koninkryk.

Bogan en English (1994: 3) spreek hulle verbasing uit dat normering eers in die laat tagtiger- en vroeë negentigerjare wydverspreid erken is as 'n hulpmiddel wat in die dag tot dag aktiwiteite van 'n onderneming aangewend kan word. Volgens hierdie skrywers is dit logies om te normeer en bestaan daar heelwat voordele wat daaruit verkry kan word. Dit is dus duidelik dat formele normering soos ons dit vandag ken nog 'n redelike nuwe onderwerp is en 'n gebied is waarin daar nog baie ruimte bestaan vir navorsing en die skep van nuwe inligting en kennis.

Volgens Codling (1992: 14) het die vooruitgang wat gemaak is met kommunikasie-tegnologie tot gevolg dat veranderinge in een deel van die wêreld ander wêrelddele direk beïnvloed. Suid-Afrika vorm deel van 'n internasionale kompeterende mark. Maatskappye in Suid-Afrika word dus al meer aan dieselfde omstandighede blootgestel as maatskappye in die buiteland en behoort dieselfde voordeel uit normeringsprojekte te kan put as enige ander internasionale maatskappy.

### **1.5.2 Die kostes verbonde aan normering**

Normering is oor die algemeen 'n duur proses. Bestuurders en werknemers wat aan die normeringsprojek deelneem spandeer baie ure aan die beplanning en uitvoering van die projek. Die onderneming kan ook van professionele normeringskonsultante gebruik maak om baie van die werk namens hom te verrig, soos byvoorbeeld die insameling van inligting by normeringsvennote (Elnathan *et al.* 1996: 46). Bogenoemde verteenwoordig egter slegs van die direkte kostes. Daar bestaan ook nog indirekte kostes wat nie so maklik meetbaar en waarneembaar is nie. Die meeste normeringsprojekte vereis 'n totale kulturele verandering binne die onderneming. Werknemers moet van die normeringsresultate in kennis gestel word en 'n groot gedeelte van die sukses van die hele projek hang af van die houding van die werknemers teenoor verandering (Elnathan *et al.* 1996: 49).

### 1.5.3 Die voordele voortspruitend uit normering is nie noodwendig meetbaar nie

Die voordele wat 'n normeringsprojek bied is nie altyd direk waarneembaar nie. Baie van die voordele is nie-finansiële van aard. Verbeterde kwaliteit, verhoogde kennis van besigheidsprosesse en verhoogde motivering is enkele voorbeelde van sodanige nie-finansiële voordele. Die direkte finansiële voordele soos verlaagde kostes, verhoogde omset en gepaardgaande verhoogde winste is dikwels eers na 'n aantal jare waarneembaar (Elnathan *et al.* 1996: 41).

### 1.5.4 Slaggate tydens die uitvoering van normering

'n Groot aantal slaggate bestaan waarin ondernemings kan trap. 'n Normeringsprojek wat nie die volkome goedkeuring en ondersteuning van topbestuur wegdra nie, kan veroorsaak dat groot bedrae geld wat reeds gespandeer is, verkwis word indien die projek gestaak moet word (Elnathan *et al.* 1996: 42). 'n Projek wat nie die kritiese suksesfaktore van die onderneming in ag neem nie kan moontlik gerig wees op produkte, prosesse of strategieë wat nie noodsaaklik is vir die florerings van die onderneming nie. Indien daar te veel met een normeringsprojek bereik wil word, kan die projek in so 'n mate uitgerek word dat die inligting wat ingewin word verouderd kan wees (Lincoln en Price 1996: 33-35). Die keuse van 'n normeringsvennoot en die metode van insameling van die relevante inligting is verdere faktore wat moontlik 'n invloed kan uitoefen op die sukses van 'n normeringsprojek (Elnathan *et al.* 1996: 45-48). 'n Groot struikelblok vir baie ondernemings kan ook wees dat hulle onwillig is om vertroulike inligting aan mededingers beskikbaar te stel.

### 1.5.5 Navorsingsprobleem

Uit bogenoemde bespreking kan afgelei word dat normering duur is en dat daar heelwat faktore bestaan wat kan veroorsaak dat 'n normeringsprojek kan misluk. 'n Maatskappy kan nie blindelings normering toepas sonder om te weet wat sy kans verhoog om maksimum voordeel daaruit te put nie. Geen maatskappy behoort geld aan 'n normeringsprojek te spandeer sonder 'n deeglike oorweging van beide die kostes en potensiële voordele nie. Indien daar bepaal kan word watter faktore 'n

bydrae lewer tot 'n suksesvolle normeringsprojek, kan maatskappye wat aan hierdie faktore aandag skenk, moontlik groter voordele daaruit put. Sodoende kan maatskappye die risiko dat die projek sal misluk of onbevredigende resultate oplewer, beperk. Meer maatskappye sal bereid wees om in 'n normeringsprojek te investeer indien die risiko wat daaraan verbonde is op 'n effektiewe manier verminder kan word.

Die navorsingsprobleem kan soos volg gedefinieer word:

Die toepassing van normering is 'n relatiewe nuwe praktyk, dit is 'n duur proses waarvan die voordele nie altyd direk waarneembaar is nie en daar bestaan baie slaggate wat die sukses van 'n normeringsprojek nadelig kan beïnvloed.

## **1.6 Navorsingsdoelwitte en beperkings van die studie**

Die hoofdoelwit van hierdie studie is om te bepaal watter faktore bydra tot die sukses van normering. Uit die literatuur word bepaal watter faktore in ag geneem behoort te word tydens die uitvoering van 'n normeringsprojek. Die doel van die empiriese werk is om te bepaal of hierdie faktore 'n invloed uitoefen op die sukses van normeringsprojekte van genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye.

Subdoelwitte kan geformuleer word in terme van alternatiewe kousale hipoteses, naamlik dat daar wel 'n verband bestaan tussen die betrokke faktor wat ondersoek word en die sukses van die normeringsprojek. Verwys na 6.2.3 in hoofstuk 6 vir 'n lys van hierdie hipoteses.

Hierdie studie is gemik op onervare sowel as ervare normeers. Onervare normeers is waarskynlik nie vertrou met die talle slaggate wat bestaan tydens die uitvoering van 'n normeringsprojek nie. Ervare normeers skenk moontlik nie ewe veel aandag aan al die faktore wat 'n invloed kan uitoefen op die sukses van die projek nie. Die doel is met ander woorde om normeers by te staan om die maksimum sukses te behaal. Die eindresultaat van hierdie studie is 'n kontrolelys wat

deur normeerders gebruik kan word vir die uitvoering van 'n normeringsprojek. Sodoende word verseker dat faktore wat wel 'n invloed kan uitoefen op die sukses van die projek, aandag geniet.

Die empiriese werk in hierdie studie fokus slegs op vervaardigingsmaatskappye in 'n poging om die populasie tot 'n hanteerbare grootte te beperk. 'n Tweede rede hiervoor is die feit dat die oorgrote meerderheid van die voorbeelde wat in die literatuur voorkom, op vervaardigingsmaatskappye konsentreer. 'n Verdere beperking tot hierdie studie is die feit dat slegs genoteerde maatskappye by die populasie ingesluit word. Dit word gedoen om te verseker dat groter maatskappye, waar daar 'n groter waarskynlikheid bestaan dat normering toegepas word, by die populasie ingesluit word. Hierdie afleiding word gemaak na aanleiding van die resultate van die twee studies waarvan reeds vroeër melding gemaak is in 1.4.1 en 1.4.2.

## **1.7 'n Oorsig van die res van die studie**

In hoofstuk 2 word die ontstaan en historiese agtergrond van normering bespreek. Aandag word geskenk aan die ontwikkeling van totale kwaliteitsbestuur en die verband daarvan met normering. Die etiese, morele en regsaspekte van normering, met spesifieke klem op Suid-Afrikaanse wetgewing en die gedragskode soos ontwikkel deur die Internasionale Normeringsverrekeningshuis tesame met die Raad van Normering van die Strategiese Beplanningsinstituut, is verdere aspekte wat bespreek word.

Die verskillende vorme van normering word in hoofstuk 3 bespreek. Normering word verdeel volgens die onderwerp van die projek, wie die normeringsvennote is en die metode van normering. Die klem val op die verskille tussen die verskillende normeringsvorme, die voor- en nadele van elke vorm van normering en daar word 'n gevolgtrekking aan die einde van die hoofstuk gemaak oor die mees effektiewe volgorde waarin normering toegepas behoort te word.

Die normeringsproses word in detail in hoofstuk 4 behandel. Die verskillende fases

waarin die normeringsproses ingedeel word is beplanning, identifisering van normeringsvennote, dataversameling, analisering van die versamelde inligting en implementering van verbeteringe.

In hoofstuk 5 word spesifiek gelet op die faktore wat in die literatuur bespreek word wat krities is vir die sukses van 'n normeringsprojek.

Die navorsingsmetodologie ten opsigte van die empiriese werk word in hoofstuk 6 bespreek. Aandag word spesifiek gegee aan aspekte soos die populasie en steekproef, metode van opname, meting, gradering en instrumentasie sowel as data-analise. Die vraelys wat aan die maatskappye in die steekproef uitgestuur is, word ook in hierdie hoofstuk bespreek.

Die resultate van die vraelyste wat terugontvang is word in hoofstuk 7 bespreek.

In hoofstuk 8 word 'n samevatting gegee van die resultate en gevolgtrekkings wat uit hierdie studie gemaak kan word.

## **1.8 Samevatting**

Hierdie hoofstuk verskaf agtergrondinligting ten opsigte van wat normering is, waarom dit toegepas word sowel as die redes waarom dit so belangrik is om die faktore te identifiseer wat kan bydra tot die sukses van normering. Die volgende hoofstuk fokus op die historiese ontwikkeling sowel as die etiese, morele en regsaspekte van normering.

## **Hoofstuk 2**

### **Die ontstaan en die etiese, morele en regsaspekte van normering**

#### **2.1 Inleiding**

In hierdie hoofstuk word die ontstaan van normering verduidelik. Uit hierdie bespreking is dit duidelik dat normering natuurlik voortgevloei het uit die behoefte om te verbeter. Aandag word geskenk aan die ontwikkeling van normering in Japan en die verband tussen normering en totale kwaliteitsbestuur. Die tweede helfte van hierdie hoofstuk fokus op die etiese, morele en regsaspekte van normering. Hierdie aspekte is van kardinale belang omdat enige optrede van die onderneming wat deur die publiek as oneties, immoreel of onwettig beskou word, onberekenbare skade aan die beeld van die onderneming kan berokken. Aandag word geskenk aan die gedragskode waaraan voldoen moet word tydens die toepassing van normering en Suid-Afrikaanse wetgewing wat as relevant tot normering beskou kan word.

#### **2.2 Historiese ontwikkeling**

Volgens Bogan en English (1994: 1) is die geskiedenis van innoverende aanpassing so oud soos die mens self. Vir duisende jare het mense al goeie idees van diegene om hulle raakgesien en dit aangepas om by hulle eie omstandighede in te pas. So byvoorbeeld kan die tweede persoon wat 'n vuur aangesteek het as een van die wêreld se eerste normeerders beskou word, aangesien hy gesien het hoe iemand anders dit doen.

Die begeerte om prestasie te verbeter kan ook teruggevoer word na die vroeë beskawings waar die Romeine probeer het om die prestasies van die Egiptenare en Grieke te oortref op die gebiede van argitektuur en die bou van ingewikkelde strukture (Bendell *et al.* 1993: 29). Normering is dus 'n proses wat natuurlik ontstaan het maar eers relatief onlangs formeel gedefinieer is.

### 2.2.1 Die ontwikkeling van normering in Japan

Die eerste nasie wat formele normering toegepas het, is die Japanese (Bendell *et al.* 1993: 52). Na die Tweede Wêreldoorlog was Japan verwoes en grootskaalse pogings was nodig om Japan weer op te bou en op gelyke voet met die res van die wêreld te bring. In die vroeë vyftigerjare het Japanese baie besoek afgelê by ondernemings in die Verenigde State van Amerika en Wes-Europa. Die Japanese was meesters op die gebied van aanpassing van die idees en produksieprosesse van Westerse lande by hulle eie omstandighede. Vanaf 1952 tot 1984 is 42 000 kontrakte gesluit tussen Japanese en Westerse ondernemings waarin Japan inligting oor die voorste tegnologieë bekom het. Teen die einde van die sestigerjare het Japan die gaping wat daar bestaan het tussen sy eie ondernemings en Westerse ondernemings oorbrug. Sonder normering is dit moeilik om te dink hoe hierdie vooruitgang in Japan so vinnig bewerkstelling kon word (Bendell *et al.* 1993: 53).

Dit is nie net bestuurders van Japanese ondernemings wat die grondslag gelê het vir moderne normering nie. Na die Tweede Wêreldoorlog het Amerikaanse produkte in Japan ingestroom. Japanese het ook gesien hoe supermarkte in Amerika ontwikkel het in die middel vyftigerjare. Hierdie produkte en konsepte het 'n groot invloed op die Japanese uitgeoefen en het gelei tot die ontwikkeling van soortgelyke produkte en instellings binne Japan (Watson 1993: 5). Dit is ook die konsep van supermarkte wat gelei het tot die ontwikkeling van 'n intydse voorraadstelsel by Toyota deur 'n voormalige vise-president van vervaardiging, Taiichi Ohno.

Japanese bestuurders gebruik normering om die tyd wat dit neem om verbeteringe aan produkte en prosesse aan te bring, sowel as die tyd wat dit neem om produkte te ontwikkel, vervaardig en bemark, te verkort. Hulle blink uit wanneer dit kom by die verkryging van vergelykende inligting en implementering van verbeteringe om sodoende met wêreldklasprodukte en -prosesse op te eindig (Watson 1993: 6).

Japan het ook bekendheid verwerf vir die gebruik van 'n tegniek wat *shukko* genoem word (Zairi 1994: 6). Volgens Maxon en Trefty (1997: 6) kan *shukko* bestempel word as die voorganger van moderne normering. *Shukko* kan beskryf word as die

sekondering van 'n onderneming se werknemers na 'n ander onderneming, met die uitsluitlike doel om kennis oor produkte, stelsels en tegnologie uit te ruil. Die tegniek kan ook binne 'n bepaalde onderneming plaasvind deur rotering van werknemers binne verskillende departemente, sodat kennis tussen departemente verprei kan word (Maxon en Trefty 1997: 6). Afgesien van die verkryging en verspreiding van kennis oor tegnologie tussen werknemers en ondernemings, is 'n verdere voordeel van *shukko* om die prestasie van bestuurders te verbeter en hulle vermoëns te toets deur hulle bloot te stel aan groter take as dié waarmee hulle besig was in hulle eie ondernemings (Zairi 1994: 6).

## **2.2.2 Die ontstaan van totale kwaliteitsbestuur**

### **2.2.2.1 Die verband tussen normering en totale kwaliteitsbestuur**

'n Onderneming benodig drie elemente om suksesvol te kan meeding, naamlik beter kwaliteit produkte as sy mededingers, laer kostes as dié van sy mededingers sowel as die implementering van geskikte tegnologie voordat sy mededingers dit doen (Watson 1993: 9). Totale kwaliteitsbestuur het ten doel om voortdurend aandag te skenk aan verbetering op die gebiede van kostes, betroubaarheid, innovering, doelmatigheid en doeltreffendheid om sodoende die onderneming in 'n beter kompeterende posisie te plaas (Zairi en Leonard 1994: 21). Dit is onmoontlik om dit te bereik binne die raamwerk van 'n enkele onderneming. Normering, indien dit korrek toegepas word, is 'n kritiese werktuig binne totale kwaliteitsbestuur wat sal verseker dat beste praktyke gesoek en geïmplementeer sal word (Zairi en Leonard 1994: 21). Voortdurende verbetering is belangrik, maar indien die onderneming nie ekstern gefokus is op die prestasies van mededingers en ondernemings wat as wêreldklaspresteerders beskou word nie, sal die onderneming nie kompetend kan wees nie.

Normering dra dus 'n ekstra dimensie by tot totale kwaliteitsbestuur, naamlik om ekstern gefokus te bly. Dit is belangrik om te let op die ontstaan van tegnieke om kwaliteit te beheer, kostes te bespaar en tegnologie te implementeer, aangesien dit aansluit by die hoofdoel van normering, naamlik die verbetering van 'n onderneming

se kompeterende posisie. Die ontwikkeling van hierdie tegnieke het aanleiding gegee tot die ontstaan van totale kwaliteitsbestuur waaruit formele normering soos ons dit vandag verstaan en toepas, natuurlik voortgevloei het (Bendell *et al.* 1993: 29).

#### 2.2.2.2 Die ontwikkeling van totale kwaliteitsbestuur

Reeds gedurende die Middeleeue het die vooraanstaande vakmanne verenigings gestig wat na hulle belange omgesien het, maar ook om te verseker dat goeie kwaliteitstandaarde gehandhaaf word (Bendell *et al.* 1993: 30). Teen die middel van die agtiende eeu het die klem verskuif vanaf produkte wat met die hand vervaardig is na produkte wat deur masjiene vervaardig is, in 'n tydperk wat vandag as die Industriële Rewolusie bekend staan. Eli Whitney is die eerste persoon wat massaproduksie-tegnieke toegepas het in die vervaardiging van 10 000 gewere vir die weermag in die VSA. Dit het die produksie versnel en goeie kwaliteit verseker. Frederick Winslow Taylor het 'n stap verder gegaan deur van stophorlosies gebruik te maak en standaarde te stel vir werkers in die produksielyn om sodoende produksie te versnel (Bendell *et al.* 1993: 31). Dit het gelei tot die vergelyking van verskeie werksproesse met mekaar (Watson 1993: 5).

Met die uitbreek van die Eerste Wêreldoorlog het die vraag na massaproduksie toegeneem (Bendell *et al.* 1993: 31). Inspeksies aan die einde van die produksielyn het ook toegeneem om te verseker dat die produkte aan sekere kwaliteitstandaarde voldoen het. Dit het egter gou duidelik geword dat hierdie inspeksies nie net baie tyd in beslag geneem het en dus duur was in terme van arbeidsure nie, maar ook dat dit oneffektief was omdat nie-voldoening aan kwaliteitstandaarde eers ontdek is nadat die produk deur die hele produksielyn beweeg het. Hierdie probleem het aanleiding gegee tot die ontwikkeling van statistiese kwaliteitskontrole deur Sir Ronald Fisher. Dit het bekendheid verwerf toe Walter Shewhart hierdie teorie gebruik het om sy zero-defek benadering te ontwikkel in die produksie van telefone in die Bell Laboratory tydens die Tweede Wêreldoorlog (Jablonski 1992: 9). Shewart se kontrolekaarte het tot gevolg gehad dat meting van kwaliteit tydens die produksieproses moes plaasvind en nie net aan die einde van die produksielyn nie. Kritiese stappe in die proses is op 'n steekproefbasis gemonitor en die

produksieproses is gestaak indien gevind is dat die produk op daardie bepaalde stadium nie aan die kwaliteitstandaarde voldoen nie. Dit het groot besparings teweeggebring en ook verhoogde kwaliteit tot gevolg gehad, aangesien die oorsake van die nie-voldoening aan kwaliteit uitgewys en reggestel kon word met 'n gepaardgaande vermindering in afwykings (Bendell *et al.* 1993: 32).

Sedert die Tweede Wêreldoorlog was die ontwikkeling van tegnieke om kwaliteit te verbeter, kostes te bespaar en die nodige tegnologie te implementeer om dit te kan bereik, hoofsaaklik te danke aan 'n aantal kwaliteitsleermeesters waaronder Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi en Shingo die bekendste is. Al hierdie tegnieke sou niks beteken het as daar nie 'n kultuur binne ondernemings ontstaan het om dit te gebruik nie. 'n Filosofie het ontstaan wat gebaseer is op die strewende na vooruitgang en verbetering. Hierdie filosofie staan bekend as totale kwaliteitsbestuur (Zairi en Leonard 1994: 20). Die ontwikkeling van totale kwaliteitsbestuur en 'n direkte uitvloeisel daaruit, normering, word allerweë toegeskryf aan die idees wat deur hierdie kwaliteitsleermeesters ontwikkel en geïmplementeer is (Bendell *et al.* 1993: 33).

Leierskap speel 'n belangrike rol binne hierdie filosofie. Bestuur het dieselfde verantwoordelikhede as die kaptein van 'n skip wat moet sorg dat die skip in die regte rigting vaar en veilig sy eindbestemming bereik. Hulle moet onbetwiste leierskap verskaf, direk op die behoeftes van die kliënt fokus, opleiding aan werknemers verskaf en erkenning gee vir die bydraes wat deur werknemers gemaak word. Voorts behoort bestuur die belangrikheid van kwaliteit te beklemtoon deur die werktuie wat oor 'n aantal jare ontwikkel is om kwaliteit te verbeter, aan diegene op wie dit betrekking het, beskikbaar te stel (Zairi en Leonard 1994: 19).

Totale kwaliteitsbestuur handel nie net oor die bereiking van sekere vlakke van mededingendheid en die gebruik en ontwikkeling van nuwe tegnieke, konsepte en tegnologieë nie, maar ook oor die verandering van gesindhede en gedrag om besigheid te doen ooreenkomstig die vereistes wat deur kliënte gestel word (Zairi en Leonard 1994: 20). Die bestuur van kwaliteit is dus die verantwoordelikheid van elkeen binne die onderneming en nie net dié van bestuur nie. In Rank Xerox se

kwaliteitsbeleid kom hierdie gedagte duidelik na vore. Die beleid lui dat Rank Xerox 'n kwaliteit onderneming is en dat kwaliteit die basiese besigheidsbeginsel is. Kwaliteit beteken die verskaffing van innoverende produkte en dienste wat aan die vereistes van kliënte voldoen. Verbetering van kwaliteit is die verantwoordelikheid van elke werknemer van Rank Xerox (Zairi en Leonard 1994: 21).

### **2.2.3 Die vyf generasies van normering**

Die eerste generasie van formele normering in die moderne samelewing was omgekeerde produkontwerp (Watson 1993: 7). Hierdie vorm van normering het hoofsaaklik ten doel gehad om produkte wat soortgelyk is aan dié van die onderneming wat die normering toepas, af te breek in die komponente waaruit dit bestaan en dit dan tegnies te evalueer. Hierdie vorm van normering het verder uitgebrei om vergelykings van beide produkte en prosesse met direkte mededingers in te sluit wat as die tweede generasie van normering beskou kan word. Weens die probleme wat ontstaan het met wetgewing oor samespanning het 'n derde generasie van normering ontstaan waarbinne vergelykings met ondernemings wat nie direkte mededingers is nie, plaasvind. Hierdie vorm van normering het die verdere voordeel dat dit vergelyking met wêreldklasondernemings moontlik maak, aangesien direkte mededingers nie noodwendig wêreldklaspresteerders is nie. 'n Vierde generasie van normering het ontstaan waar die eindresultaat van die normeringsprojek 'n totale verandering in die besigheidstrategie van die onderneming teweegbring. Volgens Watson (1993: 8) sal die vyfde generasie van normering 'n globale toepassing van normering wees waar die invloed van internasionale handel en kultuur op die onderneming ten volle verstaan en in die strategiese beplanning van onderneming geïnkorporeer sal word.

### **2.3 Die etiese, morele en regsaspekte van normering**

Joernaliste het Xerox se optrede gelykgestel aan industriële spioenasie toe Xerox die eerste keer sy normeringspraktyk aan die media bekendgestel het (American Productivity & Quality Center 1993: 93). Vrae het ontstaan oor die etiese, morele en regsaspekte van normering. Hierdie was 'n wanpersepsie, aangesien suksesvolle

normering nie immoreel, oneties of onwettig is nie.

Alhoewel immorele of onetiese optrede nie dieselfde direkte gevolge dra as onwettige optrede nie, kan dit nadelige gevolge inhou vir 'n onderneming. Indien die persepsie ontstaan dat 'n onderneming immoreel, oneties of onwettig opgetree het, kan dit die moraal van sy werknemers nadelig beïnvloed sowel as die reputasie van die onderneming skade berokken (American Productivity & Quality Center 1993: 94). Wetgewing verbied sekere praktyke en daar bestaan boetes en gevangenisstraf wat opgelê kan word indien 'n onderneming aan sekere wanpraktyke skuldig bevind word. Dit is dus belangrik dat hierdie aspekte deeglik in ag geneem moet word tydens die uitvoering van 'n normeringsprojek. Vervolgens word sekere van die belangrikste etiese, morele en regsaspekte wat oorweeg moet word, bespreek.

### **2.3.1 Gedragskode vir normering**

Vir baie mense sal die idee van normering beide onwaarskynlik en verontrustend voorkom (Scheffler 1997: 167). Dit is onwaarskynlik dat een onderneming bereid sal wees om aan 'n ander onderneming 'n moontlike kompeterende voordeel te besorg deur sekere inligting aan hom bekend te maak. Dit is verontrustend aangesien die moontlikheid bestaan dat wette oortree kan word wanneer inligting uitgeruil word.

In 'n poging om sekere van die etiese, morele en regsaspekte van normering te reguleer, het die Internasionale Normeringsverrekeningshuis tesame met die Raad van Normering van die Strategiese Beplanningsinstituut 'n gedragskode geformuleer (Scheffler 1997: 168). Hierdie twee groepe moedig alle ondernemings wat normeer aan om aan die beleid wat in hierdie gedragskode uiteengesit word, gehoor te gee. Hulle gee die versekering dat indien daar wel gehoor gegee word aan die beginsels wat in hierdie gedragskode uiteengesit word, die onderneming normering sal toepas wat doeltreffend en doelmatig is en wat aan etiese vereistes sal voldoen. Hierdie gedragskode is gebaseer op nege beginsels wat vervolgens bespreek word, naamlik die beginsels van wettigheid, uitruiling, vertroulikheid, gebruikers, eersteparty kontak, derdeparty kontak, voorbereiding, finalisering asook die beginsel van begrip en aksies.

Die wettigheidsbeginsel bepaal dat indien daar twyfel bestaan oor die wettigheid van 'n aksie, dit nie uitgevoer moet word nie. Besprekings of aksies wat kan lei tot beperkings op handelsvryheid, prysvasstellings, bedrog met tenders en omkoperij moet veral vermy word. Indien kostes die grondslag is vir die vasstelling van verkoopspryse, behoort dit nie met direkte mededingers bespreek te word nie. Handelsgeheime behoort nie op 'n onbehoorlike wyse aangekoop te word nie en die inligting uit een normeringsprojek behoort nie sonder die toestemming van die partye tot daardie projek in 'n volgende normeringsprojek aangewend te word nie (Watson 1993: 218).

Die uitruilingsbeginsel bepaal dat jou onderneming bereid moet wees om dieselfde inligting aan sy normeringsvennote te verskaf as wat hy van hulle verlang. Om misverstande te voorkom moet daar vroegtydig ooreengekom word oor die verwagtinge van al die betrokke partye. Optrede moet te alle tye eerlik wees en alle inligting waarop ooreengekom is, moet aan die ander partye verskaf word (Andersen en Pettersen 1996: 115).

Die vertroulikheidsbeginsel bepaal dat alle inligting as streng vertroulik behandel moet word en nie sonder die vooraf toestemming van die party wat die inligting beskikbaar gestel het, na buite versprei mag word nie. Die blote feit dat die ander partye saam met jou onderneming in 'n normeringsprojek betrokke is, behoort ook geheim gehou te word indien die ander partye dit so verkies (Watson 1993: 218).

Die gebruikersbeginsel bepaal dat inligting wat tydens 'n normeringsprojek ingewin is, slegs aangewend moet word vir die formulering van verbeteringe aan produkte of prosesse wat die onderwerp van die projek was. Die inligting behoort veral nie gebruik te word in bemarkingsaktiwiteite nie (Scheffler 1997: 169).

Die beginsel van eersteparty kontak bepaal dat normeringskontakte, waar moontlik, gemaak moet word met ondernemings wat deur die normeringsvennote aangewys is. Dit is dus belangrik dat reeds gekose normeringsvennote se voorkeure en ondernemingskultuur in die keuse van bykomende vennote in aanmerking geneem moet word. Elke nuwe normeringskontak behoort vooraf ingelig te word oor sy

verpligtinge teenoor al die partye betrokke by die projek en prosedures wat nagekom moet word (Watson 1993: 219).

Die beginsel van derdeparty kontak bepaal dat indien 'n versoek ontvang word om in 'n normeringsprojek betrokke te raak, 'n derde party slegs aanbeveel kan word as 'n moontlike geskikte normeringsvennoot nadat sy toestemming verkry is om sodanige aanbeveling te kan maak. 'n Kontak se naam mag onder geen omstandighede in die openbaar bekend gemaak word sonder dat hy vooraf daartoe instem nie (Andersen en Pettersen 1996: 116).

Die beginsel van voorbereiding bepaal dat 'n onderneming sy verbintenis tot doeltreffende en doelmatige normering moet demonstreer deur voorbereid te wees voordat hy 'n normeringskontak maak. 'n Onderneming moet die meeste maak van 'n normeringsvennoot se tyd deur ten volle voorbereid te wees voor elke sessie waarin inligting uitgeruil word. Dit is ook die onderneming wat die projek inisieer se plig om sy normeringsvennote te help om voor te berei vir elke sessie deur hulle van vraelyste en agendas te voorsien voordat hulle besoek word (Watson 1993: 219).

Die beginsel van finalisering bepaal dat 'n onderneming al sy beloftes wat voor die normeringsprojek aan normeringsvennote gemaak is, tydig moet nakom. Elke normeringsprojek moet tot die bevrediging van al die betrokke partye afgehandel word, in ooreenstemming met die wyse waarop daar vooraf ooreengekom is (Watson 1993: 219).

Die negende en laaste beginsel wat in die gedragskode aangespreek word, is die beginsel van begrip en aksies. Hierdie beginsel bepaal dat 'n onderneming begrip moet hê vir die wyse waarop sy normeringsvennote behandel wil word asook enige vereistes omtrent die hantering van inligting wat deur vennote beskikbaar gestel is. Die onderneming se optrede moet ook in lyn met hierdie vereistes en wense van sy normeringsvennote wees (Andersen en Pettersen 1996: 117).

### 2.3.2 Moraliteit en wettigheid van normering

Moraliteit en wettigheid is twee dimensies van keuse oor gedrag (Scheffler 1997: 171). Moraliteit handel oor regte en verkeerde gedrag en besluite gemeet aan die geformuleerde standarde van 'n spesifieke gemeenskap, terwyl wettigheid handel oor regte of verkeerde gedrag en besluite gemeet aan die formele standarde wat deur die regstelsel van 'n land bepaal word. Indien die gedragskode wat hierbo bespreek is, nagevolg word, behoort die normeringsprojek aan die vereistes van moraliteit te voldoen.

'n Goue reël in die bepaling van die moraliteit van jou onderneming se optrede, is om jou optrede te meet aan die optrede wat jy van jou normeringsvennote verwag. 'n Verdere maatstaf van morele optrede kan wees om te bepaal of dit jou onderneming se beeld skade sal berokken indien die detail van jou optrede in die media bekend sou word (Scheffler 1997: 172).

Volgens Scheffler (1997: 168) moet daar veral versigtig te werk gegaan word waar normering met direkte mededingers toegepas word. Dit is volgens hom veilig om sporadies direkte kontak met mededingers te hê indien die onderwerp van die ondersoek handel oor besigheidsfunksies wat nie direk verantwoordelik is vir marktoestande nie. Kwaliteitsprogramme, veiligheid van werknemers, bestuur van hulpbronne, praktyke van interne ouditeure, wetlike aangeleenthede en die opleiding en ontwikkeling van personeel word as spesifieke areas genoem wat nie die relatiewe kompeterende voordeel van ondernemings beïnvloed nie. Uitstekende geleenthede vir verbetering binne hierdie areas kan deur beide partye geïdentifiseer word, terwyl die risiko van beskuldigings oor samespanning tegelykertyd beperk word (Scheffler 1997: 170). 'n Verdere oplossing vir normering met direkte mededingers is om van derde partye gebruik te maak wat spesifieke inligting kan verwerk in 'n meer algemene formaat om sodoende te verhoed dat vrae kan ontstaan oor samespanning tussen mededingers.

Verskeie aspekte bestaan in die reg waarop normeerdere bedag moet wees wanneer hulle 'n normeringsprojek aanpak. Hierdie aspekte bestaan hoofsaaklik uit

verbruikersbeskerming en die Wet op die Handhawing en Bevordering van Mededinging, die Wet op Handelsmerke, die Wet op Patente en die Wet op Modelle.

Volgens Van Jaarsveld en Oosthuizen (1988 a: 597) baat die verbruiker by die skepping van gesonde toestande vir mededinging in die vervaardiging- en handelsektore. Vrye mededinging bevorder doeltreffende aanwending van hulpbronne en verseker dat verbruikers 'n keuse het tussen produkte van verskillende kwaliteite.

Mededinging is primêr 'n stryd om die guns van die verbruiker te wen met die uiteinde dat 'n wins vir een onderneming 'n verlies vir 'n ander onderneming tot gevolg het (Van Jaarsveld en Oosthuizen 1988 a: 597). Indien vrye mededinging nie beskerm word nie, kan dit lei tot die vorming van kartelle, prysbinding en die ontstaan van monopolistiese toestande wat nie tot voordeel van die verbruiker is nie. Daar behoort veral gewaak te word teen samespanning ten opsigte van die bepaling van verkoopspryse, voorwaardes van verskaffing en tenders.

Die Wet op die Handhawing en Bevordering van Mededinging (Wet 96 van 1979) maak voorsiening vir die aanstelling van 'n Raad op Mededinging wat hoofsaaklik verantwoordelik is om ondersoek in te stel na beperkende praktyke en verkrygings (Van Jaarsveld en Oosthuizen 1988 a: 602). Vir die doeleindes van ondernemings wat van voorneme is om normering toe te pas, is dit veral belangrik om te let op die definisie van 'n beperkende praktyk.

'n Beperkende praktyk kan gedefinieer word as enige ooreenkoms tussen twee of meer persone, enige besigheidspraktyk of handelsmetode, enige handeling of versuim hetsy hy onafhanklik of gesamentlik optree of enige toestand wat uit die bedrywighede van enige persoon of groep persone ontstaan wat, deurdat dit mededinging regstreeks of onregstreeks beperk, die uitwerking het of bereken is om (Van Jaarsveld en Oosthuizen 1988 a: 603):

- i) die produksie of verspreiding van enige handelsartikel te beperk; of
- ii) die fasiliteite beskikbaar vir produksie of verspreiding van enige handelsartikel in te kort; of

- iii) die prys van enige handelsartikel te verhoog; of
- iv) die produksie of verspreiding van enige handelsartikel op die mees effektiewe manier te verhoed; of
- v) die ontwikkeling van tegniese verbeterings of die uitbreiding van bestaande markte of die skepping van nuwe markte te verhoed of te vertraag; of
- vi) die toetrede van nuwe ondernemings tot enige tak van die handel en nywerheid te verhoed of te beperk; of
- vii) die aanpassing van enige tak van die handel en nywerheid by veranderende omstandighede te verhoed of te vertraag.

Indien 'n party versuim om 'n beperkende praktyk te beëindig, kan hy 'n boete van hoogstens R100 000, vyf jaar gevangenisstraf of beide opgelê kan word (Van Jaarsveld en Oosthuizen 1988 a: 606). Ondernemings behoort dus van regsadvies gebruik te maak indien daar enigsins twyfel bestaan of handeling van die onderneming tydens 'n normeringsprojek as 'n beperkende praktyk beskou kan word.

Wanneer 'n onderneming normeer moet hy ook die bepalings van die Wet op Handelsmerke (Wet 62 van 1963) in ag neem indien 'n soortgelyke handelsmerk as enige ander onderneming gebruik gaan word. 'n Party wat beweer dat sy regte ten opsigte van 'n handelsmerk geskend is, kan 'n interdik verkry teen die verweerder wat hom verhinder om die handelsmerk verder te gebruik. Indien die eiser skuld teen die verweerder kan bewys, kan skadevergoeding geëis word (Van Jaarsveld en Oosthuizen 1988 b: 877).

Verdere wetgewing in Suid-Afrika wat in gedagte gehou moet word deur ondernemings wat beoog om normering toe te pas, is die Wet op Patente (Wet 57 van 1978). Inbreuk word gemaak op 'n patenthouer se patentreg wanneer 'n produk, proses, artikel of apparaat wat die onderwerp van die patentreg is, sonder toestemming vervaardig, aangewend, uitgeoefen of van die hand gesit word. Inbreukmaking vind plaas wanneer al die essensiële eienskappe of komponente van die uitvinding waarop die patentreg bestaan in die inbreukmakende produk, proses,

artikel of apparaat beliggaam is. Die remedies van die eiser is 'n interdik, oorgawe van die inbreukmakende produk of artikel deur die verweerder aan die eiser of skadevergoeding (Van Jaarsveld en Oosthuizen 1988 b: 894).

Die laaste wetgewing wat hier bespreek word waarvan ondernemings wat normering wil toepas deeglik moet kennis neem, is die Wet op Modelle (Wet 57 van 1967). Die verskil tussen 'n model en 'n patent is dat 'n model handel oor die vorm en ontwerp van 'n produk of artikel, terwyl 'n patent handel oor die werking daarvan (Van Jaarsveld en Oosthuizen 1988 b: 895). Die reghebbende van 'n model kan 'n geding in die hof instel om sy regte te handhaaf. Die remedies vir 'n eiser is weereens 'n interdik teen die party wat inbreuk maak op sy regte en skadevergoeding (Van Jaarsveld en Oosthuizen 1988 b: 898).

## 2.4 Samevatting

Normering is nie 'n bestuurshulpmiddel wat oornag ontwikkel is nie. Dit is 'n proses wat natuurlik ontstaan het. Die Tweede Wêreldoorlog kan as een van die hoofoorsake beskou word vir die ontwikkeling van normering soos wat dit vandag geken en toegepas word, aangesien die Japanese hulle land weer moes opbou na die verwoesting wat deur die oorlog gesaai is.

Tegnieke om kwaliteit te monitor en verbeter is deur verskeie kwaliteitsleermeesters ontwikkel. Die tegnieke het al hoe meer gesofistikeerd geword en het zero-defek produksie al meer binne die bereik van vervaardigingsondernemings geplaas. Die konsep van totale kwaliteitsbestuur was 'n direkte uitvloeisel en samevatting van hierdie tegnieke. Totale kwaliteitsbestuur is egter nie binne 'n omgewing van wêreldwye mededinging binne die raamwerk van 'n enkele onderneming bereikbaar nie. Normering is 'n hulpmiddel wat ontwikkel is om totale kwaliteitsbestuur binne 'n onderneming te bewerkstellig.

Ondernemings het sekere morele en etiese verpligtinge teenoor die gemeenskappe waarin dit bedryf word. Normering behoort op 'n manier toegepas te word wat nie sal veroorsaak dat hierdie verpligtinge nie nagekom kan word nie. Sekere

regsaspekte bestaan wat ook nie uit die oog verloor moet word wanneer 'n normeringsprojek aangepak word nie. Ondernemings behoort al hierdie aspekte reeds in die beplanningsfase van 'n nuwe normeringsprojek in ag te neem om die skending van sy naam in die publiek en regstappe teen homself te voorkom. Daar bestaan ook 'n gedragskode wat deur alle ondernemings in die wêreld gevolg behoort te word tydens die toepassing van normering.

## **Hoofstuk 3**

### **Die verskillende vorme van normering**

#### **3.1 Inleiding**

Daar bestaan 'n hele aantal verskillende vorme van normering. In die literatuur deel skrywers normering op baie verskillende maniere in. Die indeling waarmee in hierdie studie volstaan word, is die indeling wat deur Maxon en Trefty (1997: 7) voorgestel word. Hiervolgens hang die vorm van normering af van die perspektief waaruit daar gekyk word na die projek. Indien die fokus op die onderwerp van die normeringsprojek is, kan normering verdeel word in produk-, proses- of funksionele, besteparktyk- of generiese en strategiese normering. Na aanleiding van die normeringsvennote kan normering verdeel word in interne, eksterne en kompeterende normering. Indien daar gelet word op die metode van normering kan dit ingedeel word in lessenaarnavorsing, onderhoude met kliënte en verskaffers, normeringsdatabasisse, konsortiumnormering en vennootskapnormering.

#### **3.2 Indeling van normering volgens die onderwerp van die projek**

##### **3.2.1 Produktnormering**

Produktnormering vind plaas wanneer 'n ander vervaardigingsonderneming se produk ontleed word (Miller, De Meyer en Nakane 1992: 20). Dit is nie noodwendig net 'n direkte mededinger se produk wat ontleed word nie, maar dit kan ook 'n ander onderneming wat soortgelyke tegnologie gebruik, se produk wees. Aspekte van produkte wat vergelyk kan word met ander vervaardigingsondernemings sluit onder andere die prys, tegniese kwaliteit, samestelling, na-verkope diens en betroubaarheid in (Bogan en English 1994: 8).

Die proses van omgekeerde ontwerp kan gebruik word om nuwe idees te verkry om produkte saam te stel (Miller *et al.* 1992: 20). Deur 'n produk weer saam te stel, nadat dit afgebreek is in sy basiese komponente, kan baie geleer word omtrent die ontwerp en vervaardigingsprosesse wat gebruik is om die produk te vervaardig. Dit

kan aanleiding gee tot laer kostes vir die onderneming wat die produknormering uitvoer, verbeterde kwaliteit of 'n kombinasie van van laer kostes en beter kwaliteit produkte. Toyota koop volgens Elnathan *et al.* (1996: 45) jaarliks 160 motorvoertuie van mededingers reg oor die wêreld en ontleed dit komponent vir komponent om inligting oor die samestelling van die mededingers se produkte en die prosesse wat gebruik is om dit saam te stel, te bekom.

'n Ander vorm van produknormering wat algemeen toegepas word is om 'n produk van 'n mededinger te gebruik in ooreenstemming met die meegaande instruksies (Miller *et al.* 1992: 20). Sodoende kan baie geleer word omtrent ander vervaardigingsondernemings se idees om aan kliënte se behoeftes te voldoen. Produknormering behels dus baie meer as net 'n ontleding van die komponente waaruit ander vervaardigingsondernemings se produkte saamgestel word. Die doel van produknormering is om soveel as moontlik te leer oor die prosesse wat gebruik is om die produkte saam te stel sowel as die wyse waarop die produk funksioneer om kliënte se verwagtinge te oortref.

### 3.2.2 **Funksionele of prosesnormering**

Funksionele of prosesnormering verskil van produknormering in die sin dat dit direk fokus op prosesse of funksies binne 'n onderneming. Prosesse kan volgens die waardeketting-beginsel ingedeel word in aankope, ontwerp, vervaardiging, verkope en verspreiding. Prosesnormering kan net effektief plaasvind met die toestemming van die potensiële normeringsvennoot, aangesien die normeringsvennoot direk genader en waarskynlik persoonlik besoek moet word, in teenstelling met produknormering wat kan plaasvind deur bloot produkte van ander ondernemings te koop en te ontleed (Miller *et al.* 1992: 21). Normeringsvennote kan kliënte, verskaffers of ander ondernemings in dieselfde industrie of tegnologiese omgewing wees (Andersen en Pettersen 1996: 6). Dit is gewoonlik redelik maklik om met hierdie ondernemings in aanraking te kom.

Om suksesvol te kan wees met prosesnormering moet 'n onderneming kan erken dat daar ander ondernemings bestaan, of dit direkte mededingers is of nie, wat 'n

soortgelyke proses beter bedryf. Dit is dus belangrik dat 'n kultuur van voortdurende verbetering binne 'n onderneming gevestig moet wees om optimum resultate uit prosesnormering te put (Miller *et al.* 1992: 21).

Die rede waarom daar somtyds teenstand teen hierdie vorm van normering ervaar word, is die feit dat die normeringsvennoot dikwels heeltemal verskil van die onderneming wat die normering toepas en werknemers verkeerdelik nie kan insien hoe hulle voordeel kan trek uit so 'n projek nie (Zairi en Leonard 1994: 49). Volgens Watson (1993: 129) bied hierdie vorm van normering egter uitstekende geleenthede om prestasie te verbeter, aangesien dit fokus op die drywers wat aanleiding gee tot suksesvolle prosesse.

### 3.2.3 Bestepрактык- of generiese normering

Miller *et al.* (1992: 21) beweer dat die verskil tussen proses- en bestepрактык-normering die fokus op bestuurspraktyke is. Bestepрактык-normering fokus op bestuurspraktyke wat goeie prosesse uitnemend laat presteer. Codling (1992: 11) beskryf hierdie vorm van normering as die soeke na die onbetwiste leier in die wêreld in 'n proses wat krities is vir 'n suksesvolle onderneming. Bestepрактык-normering staan ook bekend as generiese normering. Die woord generies beteken dat dit klasloos ("unbranded") is, wat dui op die feit dat dit hier gaan oor die soeke na 'n normeringsvennoot wat die beste in die wêreld presteer, ongeag die ligging daarvan of die industrie waarin dit besigheid bedryf (Karlöf en Östblom 1993: 62).

Die grootste voordele word gewoonlik verkry wanneer die normeringsvennoot nie 'n direkte mededinger is nie, aangesien die uitruiling van inligting baie makliker met so 'n onderneming kan plaasvind (Zairi en Leonard 1994: 48). Bestepрактык-normering hou die grootste potensiële voordele in omdat die onderneming wat normeer homself teen die beste ondernemings in daardie bepaalde proses meet. Dit skep die geleentheid vir radikale veranderinge met die potensiaal om self 'n wêreldklaspresterder te word (Karlöf en Östblom 1993: 62).

Die probleem is nie net om die beste onderneming in 'n spesifieke proses te vind nie,

maar ook om te besluit wat beste beteken in die konteks van die proses wat bestudeer word (Codling 1992: 11). Daar bestaan nie 'n enkele bestepaktykonderneming nie. 'n Onderneming kan vir een onderneming 'n bestepaktyknormeringsvennoot wees, maar nie noodwendig vir 'n ander nie. Die rede hiervoor is dat omstandighede binne ondernemings sodanig verskil dat vergelykings met sekere ondernemings of onmoontlik is, of baie gekompliseerd is. Die soeke na 'n bestepaktyknormeringsvennoot is dus 'n voortdurende proses waarvoor daar geen kitsoplossing bestaan nie (Codling 1992: 12). Baie min ondernemings begin by normering met bestepaktykondernemings as gevolg van hierdie rede. Hulle sal byvoorbeeld eers interne normering doen, dan oorgaan na beter praktyke eksterne normeringsvennote en na verloop van tyd oorgaan na normering met bestepaktykondernemings.

#### 3.2.4 Strategiese normering

Volgens Miller *et al.* (1992: 22) begin strategiese normering met die vergelyking van die strategiese doelwitte van die onderneming wat die normering toepas met dié van die normeringsvennoot. Strategiese normering ondersoek ook hoe ondernemings kompeteer, is nie industriegebonde nie en is op soek na die strategieë van ondernemings wat uitstekend presteer (Bogan en English 1994: 8). Die doel is om uit te vind hoe hierdie ondernemings sukses definieer voordat bepaal kan word hoe hulle dit bereik het. Die onderneming wat die normering wil toepas moet eers bepaal wat sy eie strategiese doelwitte is voordat daar voortgegaan kan word met 'n vergelyking met dié van ander ondernemings. Die sukses van 'n strategiese normeringsprojek hang ook af van die mate waartoe die projek fokus op kritiese suksesfaktore, aangesien dit sal verseker dat die insameling van inligting plaasvind in areas wat die grootste bydrae lewer tot die sukses van die onderneming (Miller *et al.* 1992: 22).

Miller *et al.* (1992: 25) beveel aan dat strategiese normering moet plaasvind voor enige van die ander vorme van normering, aangesien dit die konteks en die logika skep waarbinne produk-, funksionele en bestepaktyknormering kan plaasvind. Dit is dus belangrik dat die onderneming eers sy eie strategieë moet formaliseer, aangesien ongekoördineerde normeringsprojekte mekaar kan teëwerk met die gevolg dat baie van die potensiële voordele verlore kan gaan.

Volgens Bogan en English (1994: 8) is Japanese maatskappye meesters op die gebied van strategiese normering. Hulle finansiële bestuurders toon intense belangstelling in ondernemings wat uitstekend presteer en bespreek gereeld strategieë met die topbestuur van sodanige maatskappye tydens persoonlike ontmoetings. Dit word toegeskryf aan die feit dat strategiese normering die langtermyn kompeterende posisie van 'n onderneming beïnvloed en Japanese ondernemings tradisioneel meer op die langtermyn gefokus is. Aangesien die voordele van 'n strategiese normeringsprojek eers in die langtermyn realiseer, sal ondernemings wat oor die korttermyn voordele uit normering wil realiseer, vind dat funksionele normering baie vinniger resultate oplewer (Bogan en English 1994: 9).

'n Verdere verskil tussen strategiese normering en die ander drie vorme van normering wat reeds bespreek is, is dat strategiese normering die uitsluitlike verantwoordelikheid van topbestuur is, terwyl produkspecialiste en spesialiste in die verskillende prosesse verantwoordelik is vir produk-, proses- en bestepaktyknormering (Miller *et al.* 1992: 25). Daar bestaan ook 'n verskil in die akkuraatheid en lewensduur van die inligting wat deur die verskillende vorme van normering gelewer word. Produknormering verskaf gewoonlik die mees gespesialiseerde en akkurate inligting, maar dit is ook die inligting wat die kortste lewensduur het. Aan die ander punt van die spektrum lewer strategiese normering normaalweg minder presiese inligting wat meer van 'n algemene aard is, aangesien dit op die toekoms gemik is. Die inligting het egter 'n langer lewensduur wat beteken dat dit oor 'n langer termyn nog steeds van toepassing is. Proses- en bestepaktyknormering val tussen produk- en strategiese normering op die kontinuum wat die presisie en lewensduur van die inligting wat daardeur gelewer word, betref (Miller *et al.* 1992: 25).

### **3.3 Indeling van normering volgens normeringsvennote**

#### **3.3.1 Interne normering**

Interne normering vind volgens Codling (1992: 8) plaas wanneer 'n onderneming produkte, prosesse of strategieë tussen departemente, afdelings of filiale waaruit die

onderneming bestaan, met mekaar vergelyk. Hierdie kan eerder as 'n leerskool beskou word vir volwaardige normering, gesien in die lig van die feit dat die meeste definisies van normering lui dat vergelykings met ander ondernemings gemaak moet word.

Baie ondernemings begin om normering toe te pas deur eers so 'n interne ondersoek te doen (Spendolini 1992: 16). Die feit dat verskillende bestuurders in verskillende departemente van dieselfde onderneming betrokke is, kan veroorsaak dat dieselfde prosesse binne 'n onderneming in sekere departemente meer effektief is as in ander departemente. Inligting wat deur interne normering versamel is, kan dien as maatstaf waarteen die inligting verkry uit normering met 'n ander onderneming, gemeet kan word (Karlöf en Östblom 1993: 58). Inligting kan maklik versamel word en is gewoonlik in 'n standaardformaat wat almal verstaan. Bestuur ken mekaar en kommunikasiekanale bestaan reeds. Geen risiko bestaan dat sensitiewe inligting in direkte mededingers se hande sal val nie. Alhoewel daar nie hoë verwagtinge geskep kan word vir buitengewone prestasieverbeteringe nie, realiseer die voordele wat verkry word gewoonlik redelik vinnig (Karlöf en Östblom 1993: 58). Aangesien interne normering binne dieselfde onderneming plaasvind, is dit ook makliker om te bepaal watter prosesse met mekaar vergelykbaar is (Andersen en Pettersen 1996: 6). Een departement kan byvoorbeeld baie by 'n ander departement leer oor metodes om afwykings vanaf voorafbepaalde kwaliteitstandaarde in produkte vroegtydig te identifiseer.

Dit is veral ondernemings wat in verskeie lande handel dryf wat kan voordeel trek uit so 'n oefening tussen internasionale filiale (Codling 1992: 8). Die rede hiervoor is dat kliënte in verskillende lande se behoeftes dikwels van mekaar verskil. In sekere lande word meer waarde geheg aan kwaliteit, terwyl stiptelike aflewering weer in ander lande 'n belangriker rol speel. Indien internasionale filiale prosesse ontwikkel wat spesifiek op hierdie behoeftes gemik is, ontstaan daar heelwat geleenthede om by mekaar te leer. Volgens Karlöf en Östblom (1993: 59) lei hierdie vorm van normering nie net tot verhoogde prestasie in die individuele filiale nie, maar lei dit ook daartoe dat die gaping tussen die onderneming as geheel en die beste in die klas vernou.

Bendell *et al.* (1993: 88) spreek hulle verbasing uit dat hierdie vorm van normering nie reeds 'n alledaagse verskynsel in 'n groep maatskappye geword het nie. Die geneigdheid bestaan nog steeds om filiale op hulle eie te laat funksioneer indien doelwitte bereik word. Die moontlike rede hiervoor is dat indien topbestuur van die hoofkantoor so 'n normeringsprojek aanspoor, dit as inmenging vanaf hoofkantoor deur die filiale beskou kan word. 'n Oplossing vir hierdie probleem is om beplanning sentraal te doen en filiale die mag te gee om met hierdie beplanning as rigtingaanwyser, self normering toe te pas. Hoofkantoor behoort dus slegs die rol van 'n fasiliteerder te speel (Bendell *et al.* 1993: 90).

Dit is belangrik om daarop te let dat interne normering nie as 'n substituuat vir ander vorme van normering beskou moet word nie (Karlöf en Östblom 1993: 59). Dit moet eerder beskou word as 'n eerste stap in die skepping van 'n kultuur van voortdurende verbetering asook die bekendstelling van normering aan die werknemers van 'n onderneming.

### **3.3.2 Eksterne en kompeterende normering**

Volgens Codling (1992: 9) vind eksterne normering plaas wanneer 'n onderneming 'n produk, proses of strategie met 'n eksterne vennoot vergelyk. Dit is hierdie eksterne fokus wat bydra tot die verwydering van 'n onderneming se oogklappe en die denkpatroon van mense dat hulle nie by ander kan leer nie. Eksterne normering leer mense dat daar geen onderneming is wat 'n monopolie het op alle goeie idees nie. Dit is altyd moontlik om van ander ondernemings iets te leer wat aangepas kan word by unieke omstandighede.

Kompeterende normering behels die identifisering van die produkte, prosesse en strategieë van jou direkte mededingers en vergelyking daarvan met dié van jou eie onderneming (Spendolini 1992: 18). Kompeterende normering kan dus as 'n onderafdeling van eksterne normering gesien word. Die besigheidspraktyke van jou direkte mededingers verteenwoordig nie noodwendig die beste in die klas nie, maar 'n kompeterende normeringsprojek kan aandui waar jou onderneming in die mark staan in vergelyking met jou direkte mededingers (Karlöf en Östblom 1993: 60).

Direkte mededingers se prestasies in vergelyking met dié van jou eie onderneming beïnvloed die persepsies van kliënte, verskaffers, aandeelhouders, potensiële kliënte en industriewaarnemers. Die sukses van 'n onderneming hang in 'n groot mate af van hierdie persepsies (Spendolini 1992: 18).

'n Verdere voordeel van kompeterende normering is die feit dat direkte mededingers dikwels dieselfde besigheidspraktyke en tegnologieë gebruik as die onderneming wat normering wil toepas. Die lesse wat geleer word uit die normeringsprojek kan in baie gevalle met slegs enkele aanpassings in die onderneming wat die projek inisieer, se besigheid toegepas word (Spendolini 1992: 19). Omstandighede mag ook bestaan waar die toepassing van 'n kompeterende normeringsprojek tot die voordeel van 'n hele gemeenskap kan wees (Codling 1992: 11). 'n Voorbeeld hiervan is waar direkte mededingers in 'n normeringsprojek betrokke raak waar die onderwerp van die projek omgewingsbewustheid is.

'n Hele aantal struikelblokke bestaan egter in die toepassing van kompeterende normering. Spendolini (1992: 20) beweer dat baie ondernemings erken dat hulle self die grootste struikelblok in die toepassing van hierdie vorm van normering is. Hulle vertrou nie hulle direkte mededingers nie en beskou hulle as die vyand met wie hulle nie wil kommunikeer nie. Bestuurders glo dat direkte mededingers nie betroubare inligting sal verskaf nie, uit vrees om 'n moontlike kompeterende voordeel te verloor, terwyl hulle self belangrike inligting aan die mededingers verskaf. Baie bestuurders glo dat hulle prokureurs nie so 'n vorm van normering sal goedkeur nie en dat hulle daarop uit is om kompetisie uit te stof en nie om hulle op te lei nie (Spendolini 1992: 20). Volgens Spendolini (1992: 20) is die enigste oplossing vir hierdie probleme om jou mededinger eerlik en professioneel te nader. Daar moet behoorlik vooraf ooreengekom word oor die doelwitte van die projek en daar moet geen verskuilde agendas wees nie. Duidelike riglyne moet neergelê word wat streng deur alle partye betrokke by die normeringsprojek nagevolg moet word. Indien die mededinger soos 'n vyand benader word, sal daar nie vertrou en respek afgedwing kan word nie. Zairi en Leonard (1994: 47) stel voor dat anonieme opnames onder kliënte uiters geskik is om inligting oor mededingers te bekom en dat hierdie metode baie van die nadele wat hierbo genoem is, te bowe kan kom. 'n Nadeel van hierdie

tegniek is dat dit moeilik is om op so 'n manier uit te vind hoe 'n mededinger beter resultate lewer sodat dit in jou eie onderneming geïmplementeer kan word; jy vind net uit dat 'n mededinger wel in sekere opsigte beter as jy presteer.

Sekere wetlike en etiese aspekte bestaan wat ook nie uit die oog verloor moet word nie, soos byvoorbeeld beskuldigings dat mededingers saamspan en daardeur die Wet op die Handhawing en Bevordering van Mededinging oortree (Codling 1992: 10). Ondernemings wat met direkte mededingers normering toepas moet ook versigtig wees om nie die Wet op Handelsmerke, die Wet op Patente of die Wet op Modelle te oortree nie. Verwys na hoofstuk 2 van hierdie studie vir 'n bespreking van Suid-Afrikaanse wetgewing wat moontlik 'n invloed op die sukses van normeringsprojekte kan uitoefen.

### **3.4 Indeling van normering volgens die metode wat toegepas word**

#### **3.4.1 Lessenaarnavorsing**

Hierdie vorm van normering word reeds deur die meeste ondernemings toegepas, selfs al beskou hulle dit nie as sodanig nie (Whitney 1997: 122). Lessenaarnavorsing sal waarskynlik in die meeste ondernemings die verantwoordelikheid van die inligtingsdepartement wees. Navorsing uitgevoer deur die Internasionale Normeringsverrekeningshuis in die Verenigde State van Amerika in 1991, het aangetoon dat 46 % van die ondernemings reeds 'n biblioteek opgerig het met inligting wat spesifiek vir normeringsprojekte gebruik word (Bendell *et al.* 1993: 112). Die doel van hierdie vorm van normering is eerder om swakhede onder bestuurders se aandag te bring as om detail voorstelle te lewer van hoe 'n agterstand uitgewis kan word.

Lessenaarnavorsing maak die grootste bydrae tot 'n normeringsprojek op die gebiede van die soeke na normeringsvennote en die bepaling van die prosesse of aktiwiteite wat die onderwerp van die ondersoek moet wees (Whitney 1997: 122). Wanneer daar met 'n nuwe normeringsprojek begin word, is dit gewoonlik moontlik om lessenaarnavorsing wat reeds uitgevoer is te inkorporeer in die projek. Dit is ook

belangrik om te verseker dat elke lid van die normeringspan vrylik toegang tot hierdie inligting moet hê.

Die voordele van lessenaarnavorsing is dat dit redelik goedkoop en vinnig is om uit te voer. Daar ontstaan ook nie enige van die probleme (soos byvoorbeeld beskuldigings van samespanning) wat met ander vorme van normering ervaar kan word nie, aangesien niemand eers weet dat jy besig is met 'n normeringsprojek nie. Die nadeel van hierdie vorm van normering is dat die tipe inligting wat verkry word, redelik oppervlakkige kwalitatiewe en kwantitatiewe inligting is, met die gevolg dat dit moeilik is om te verstaan watter praktyke die dryfveer agter ander ondernemings se prestasies is (Whitney 1997: 122).

### **3.4.2 Onderhoue met kliënte en verskaffers**

Die meeste ondernemings het waarskynlik reeds hierdie vorm van normering toegepas. Dit sal gewoonlik die verantwoordelikheid van die verkope-, bemarking- en produk- of diensontwikkelingsafdeling wees om hierdie vorm van normering toe te pas (Whitney 1997: 123). Die probleme wat dikwels ontstaan in die uitvoering van onderhoue met kliënte en verskaffers is dat die inligting nie uitgeruil word met ander departemente nie en dat die vraelyste op so 'n manier ontwerp is om aan die spesifieke behoeftes van die departement wat die inligting benodig, te voldoen.

Hierdie vorm van normering is nie noodwendig 'n voorvereiste vir ander, meer gesofistikeerde vorme van normering nie (Whitney 1997: 123). Dit sal egter gereeld gedoen word deur ondernemings wat gefokus is op die behoeftes van sy kliënte. Die inligting wat hiermee ingewin word, behoort opgeneem te word in 'n normeringsdatabasis. Hierdie inligting kan 'n groot bydrae maak tot die keuse van die produk of proses wat die onderwerp van 'n volwaardige normeringsprojek sal wees, aangesien die mees effektiewe normeringsprojekte fokus op daardie produkte en prosesse waarin die grootste waardetoevoeging vir die kliënt gemaak kan word (Whitney 1997: 123).

Die voordele van hierdie vorm van normering is dat dit redelik vinnig en goedkoop

is. Die fokus is op die kliënt en dit verskaf goeie inligting om kwalitatiewe kompeterende vergelykings te kan doen. Die nadele is dat die inligting persepsies eerder as feite bevat. Dit is moeilik om uit hierdie inligting te bepaal watter prosesse verantwoordelik is vir goeie prestasie en dit is moeilik om kwantitatiewe vergelykings hieruit te doen (Whitney 1997: 122).

### 3.4.3 Normeringsdatabasisse

'n Normeringsdatabasis is die sleutel tot die uitvoering van 'n vinnige en doelmatige normeringsprojek (Whitney 1997: 123). Die gebruik van 'n normeringsdatabasis verseker dat relevante inligting aan alle spanlede van die normeringsprojek versprei word. Dit dwing spanlede om die resultate van die projek in 'n gestandaardiseerde formaat te lewer wat deur almal verstaan word en dit verseker dat daar vinnig op aanbevelings gereageer word. In dieselde navorsing waarvan reeds vroeër melding gemaak is, wat deur die Internasionale Normeringsverrekeningshuis in 1991 uitgevoer is, is vasgestel dat 34% van die respondente gebruik maak van 'n normeringsdatabasis (Bendell *et al.* 1993: 113).

Volgens Krenek en Watson (1997: 157) vorm 'n normeringsdatabasis deel van 'n interne netwerk wat binne 'n onderneming geskep moet word. Daarsonder kan volkome samewerking tussen die verskillende departemente binne 'n onderneming nie bewerkstellig word nie. Indien 'n onderneming byvoorbeeld sy aankoopfunksie die onderwerp van 'n normeringsprojek wil maak en die normeringsvennoot daarop aandring om 'n spesifieke produksieproses te normeer in ruil vir inligting verskaf in verband met sy aankoopfunksie, kan sekere probleme ontstaan sonder 'n gevestigde interne netwerk. Indien die produksiedepartement nie reeds deel vorm van 'n kultuur van normering binne die onderneming nie, mag dit moontlik wees dat swak samewerking van hierdie departement ontvang word. Dit kan beteken dat die hele normeringsprojek gestaak sal moet word.

'n Normeringsdatabasis is veral nuttig om normeringsprojekte in 'n groot onderneming te koördineer (Krenek en Watson 1997: 157). Dit voorkom duplisering binne normeringsprojekte. Die databasis behoort die resultate van vorige

normeringsprojekte, afskrifte van dokumente waarop prosesse binne die onderneming beskryf word, voorbeelde van vraelyste, profiele van normeringsvennote en lyste van normeringsprojekte wat tans aan die gang is, te bevat. Hierdie inligting kan opgebou word uit bronne soos joernale, berigte in die media, navorsing, menings van spesialiste, konferensies, vraelyste en besoeke aan normeringsvennote (Krenek en Watson 1997: 157).

Die voordele van die gebruik van 'n normeringsdatabasis is dat dit relatief goedkoop en maklik is om op te dateer. Dit verskaf 'n breë basis waarvolgens vergelykings getref kan word. Die grootste nadeel is dat dit nie insig oor prosesse verskaf nie, aangesien dit meer fokus op kwantitatiewe as kwalitatiewe ontledings (Whitney 1997: 122). Dit moet derhalwe eerder as 'n hulpmiddel tot normering beskou word.

#### **3.4.4 Konsortiumnormering**

'n Normeringsprojek wat onderneem word deur 'n groep van tot 15 mededingers of ondernemings in dieselfde sektor, word 'n konsortiumnormeringsprojek genoem (Maxon en Trefty 1997: 7). Konsortiumnormering staan ook dikwels as 'n verdeling van kennis of dataversamelingstudie bekend. Hierdie vorm van normering word gewoonlik toegepas nadat interne normering plaasgevind het, maar voordat volskaalse vennootskapnormering toegepas word. Die rede hiervoor is dat interne normering die onderneming die geleentheid bied om sy eie produk of proses wat die onderwerp van die projek is, te bestudeer. Hierdie inligting word benodig om met die ander lede van die groep uit te ruil in 'n konsortiumnormeringsprojek. Inligting wat uitgeruil word bevat egter gewoonlik minder detail as inligting wat tydens vennootskapnormering uitgeruil word. Aangesien vennootskapnormering dikwels plaasvind met wêreldklaspresteerders, is dit belangrik dat 'n onderneming eers ervaring in normering opdoen deur konsortiumnormering voordat vennootskapnormering aangepak word. Binne so 'n konsortium van normeringsvennote is daar verskeie maniere om inligting te deel, naamlik deur die gebruikmaking van onafhanklike konsultante, databasisse of deur direkte skakeling met ander lede in die groep (Elnathan *et al.* 1996: 46).

Deur van 'n onafhanklike konsultant gebruik te maak om as skakel te dien tussen die konsortium van ondernemings, kan die lede van die konsortium inligting oor beste praktyke bekom, sonder dat hulle eie identiteit in gedrang kom (Elnathan *et al.* 1996: 46). Die ondernemings kommunikeer inligting direk met die konsultant en weet nie van watter onderneming die inligting wat hy van die konsultant terugontvang, kom nie. Die konsultant is ook dikwels betrokke by die keuse van normeringsvennote. Ondernemings soos Andersen Consulting, Deloitte & Touche, A.T. Kearny, Towers Perrin en Price Waterhouse het bekendheid verwerf vir die konsortiums van ondernemings vir wie hulle as konsultante optree en wat op 'n gereelde grondslag in normeringsprojekte betrokke is (Elnathan *et al.* 1996: 46).

'n Tweede manier om inligting te deel is om van 'n databasis gebruik te maak waarin inligting versamel en ontleed word, waarna resultate aan die lede van die konsortium beskikbaar gestel word. Hierdie metode is minder effektief as die gebruikmaking van konsultante of direkte skakeling met ander lede van die konsortium, maar is gewoonlik die goedkoopste (Elnathan *et al.* 1996: 47).

'n Derde metode om inligting tussen die lede van die konsortium te deel is om direk met mekaar te skakel (Elnathan *et al.* 1996: 46). Hierdie metode vereis dat die partye vooraf sal ooreenkom op 'n gedragskode en sal beplan om hulle aksies te koördineer, terminologie te definieer en om besoeke aan mekaar se ondernemings te reël. Xerox het byvoorbeeld gereeld as koördineerder van so 'n konsortium van ondernemings opgetree. Hierdie is die mees effektiewe metode van uitruiling van inligting, aangesien dit die beste geleentheid vir die ondernemings bied om te verstaan wat dit is wat ander ondernemings in die konsortium beter laat presteer (Elnathan *et al.* 1996: 46). Dit is egter gewoonlik ook die duurste metode om inligting te deel tydens 'n konsortiumnormeringsprojek.

Die voordele van konsortiumnormering is dat dit gedetailleerde kwalitatiewe en kwantitatiewe vergelykings moontlik maak, fokus op die dryfveer agter beste praktyke en dat kostes tussen 'n hele aantal ondernemings verdeel word (Whitney 1997: 122). Die nadele van hierdie metode is dat inligting gewoonlik in 'n verwerkte formaat ontvang word en dat dit moeilik is om 'n konsortium van ondernemings

bymekaar te kry en ooreenkoms te bereik oor 'n agenda vir die normeringsprojek.

### 3.4.5 Vennootskapnormering

Vennootskapnormering vind gewoonlik plaas tussen twee of drie ondernemings wat self die projek bestuur (Maxon en Trefty 1997: 7). Hierdie ondernemings is normaalweg nie direkte mededingers nie, maar wel wêreldklaspresteerders op spesifieke gebiede (Whitney 1997: 124). Geen rede bestaan waarom hierdie vorm van normering nie toegepas kan word deur ondernemings nie, mits daar eers byvoorbeeld interne normering plaasgevind het sodat die bestuur die prosesse binne die onderneming ten volle verstaan.

Whitney (1997: 125) beveel aan dat indien 'n onderneming onseker is waar hy staan in sy mark en teenoor beste presteerders in die wêreld, hy eers verdere lessenaar-navorsing, onderhoude met kliënte en moontlik konsortiumnormering moet toepas voordat vennootskapnormering toegepas word. Indien bestuur seker is dat die prestasies van 'n onderneming reeds naby aan dié van wêreldklaspresteerders is, behoort daar oorgegaan te word na 'n volwaardige vennootskapnormeringsprojek. Whitney (1997: 125) beweer ook dat daar reeds 'n kultuur van voortdurende verbetering gevestig moet wees in ondernemings wat in vennootskapnormeringsprojekte betrokke wil raak, aangesien prestasies van wêreldklasondernemings as doelwitte gestel word. Om hierdie rede sal dit normaalweg ook beter wees indien ondernemings vorige normeringsondervinding het voordat hierdie vorm van normering aangepak word (Whitney 1997: 125).

Die voordele verbonde aan vennootskapnormering is dat dit fokus op die beste praktyke in die wêreld en geleenthede skep vir die grootste verbeteringe binne 'n onderneming. Werknemers in 'n onderneming behoort gemotiveer te word deur die doelwitte wat hierdeur gestel word (Whitney 1997: 122). Die nadele verbonde aan hierdie vorm van normering is dat dit 'n beperking plaas op die aantal vergelykings wat gedoen kan word, omdat daar slegs een of twee normeringsvennote ter sprake is. Persepsies dat sekere ondernemings die beste presteer op 'n sekere gebied is ook nie noodwendig die waarheid nie.

### 3.5 Gevolgtrekkings

Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat daar 'n groot aantal verskillende vorme van normering bestaan. Dit is belangrik om 'n normeringsprojek te kan klassifiseer, omdat daar 'n aanbevole volgorde is waarin normering toegepas behoort te word. So byvoorbeeld behoort die meeste ondernemings eers interne normering toe te pas sodat bestuurders die geleentheid kry om hulle eie produkte en prosesse behoorlik te verstaan en daar met die opbou van 'n normeringsdatabasis begin kan word. Normeringsprojekte met direkte mededingers moet met groot omsigtigheid aangepak word om te voorkom dat 'n mededingende voordeel nie prysgegee word nie en om die onderneming te beskerm teen moontlike aanklagte van samespanning. 'n Strategiese normeringsprojek sorg dat normeringsprojekte 'n gesamentlike doelwit nastreef en nie mekaar teëwerk nie. Prestasie behoort eerstens verbeter te word deur normering met vennote wat nie noodwendig beste in die klas presteerders is nie voordat daar oorgegaan word na 'n vennootskapnormeringsprojek met wêreldklaspresteerders, tensy die bestuur van die onderneming seker is dat die onderneming reeds naby aan wêreldklas presteer. 'n Konsortiumnormeringsprojek kan 'n groot bydrae lewer om die vlak van 'n onderneming se prestasie sodanig te verbeter dat 'n vennootskapnormeringsprojek met 'n wêreldklasnormeringsvennoot 'n realiteit kan word. Die volgorde waarin ondernemings normeringsprojekte aanpak, hang dus in 'n groot mate van die unieke omstandighede binne elke onderneming af en kan 'n groot invloed uitoefen op die sukses daarvan.