

## Hoofstuk 4

### Die normeringsproses

#### 4.1 Inleiding

Normering is 'n gestruktureerde proses (Spendolini 1992: 38). Hierdie proses bestaan uit 'n hele aantal stappe wat oorweeg moet word tydens die uitvoering van 'n normeringsprojek. Die doel van die gebruikmaking van 'n prosesmodel is nie om kompleksiteit aan 'n eenvoudige idee te koppel nie, maar eerder om 'n struktuur en 'n algemene taal wat deur almal binne 'n onderneming verstaan word, te verskaf.

Voordat 'n huis gebou kan word, behoort daar 'n goeie idee te bestaan oor hoe die huis gaan lyk nadat dit klaar gebou is (Spendolini 1992: 38). Planne vir 'n huis gee 'n aanduiding van die raamwerk daarvan. Nadat die huis klaar gebou is, bestaan daar heelwat dinge wat die eienaar kan doen om sy persoonlike stempel daarop af te druk. Op presies dieselfde manier behoort daar 'n raamwerk te bestaan waarbinne 'n normeringsprojek beplan en uitgevoer kan word. 'n Prosesmodel verskaf hierdie raamwerk. Dit is egter belangrik om daarop te let dat daar binne hierdie raamwerk ruimte moet bestaan vir aanpassings by elke onderneming se unieke omstandighede.

'n Prosesmodel moet ook die funksie van 'n kaart vertolk wat die rigting van die aksies en gedrag aandui wat verstaanbaar is vir almal in die onderneming (Spendolini 1992: 39). Standaard normeringsterminologie en die stappe van die normeringsprojek behoort in so 'n model gedefinieer te word. Wanneer werknemers van dieselfde onderneming uit verskillende streke met mekaar kommunikeer, behoort hulle in staat te wees om te weet wat reeds gedoen is, wat tans gedoen word en wat nog gedoen moet word indien die onderneming byvoorbeeld in fase twee van die projek is (Spendolini 1992: 40).

Spendolini (1992: 41) het baie navorsing gedoen oor die prosesse wat verskillende ondernemings gebruik in hulle normeringsprojekte. Hy het 24 ondernemings geïdentifiseer wat hy as beste in die klas normeerders beskou, gemeet aan sekere kriteria wat hy vooraf gestel het. Uit samesprekings met personeel binne hierdie 24

ondernemings wat òf al hulle tyd òf meeste van hulle tyd aan normeringsprojekte spandeer, het hy vier riglyne geïdentifiseer waaraan 'n prosesmodel vir normering moet voldoen. Dit moet eenvoudig wees en 'n logiese volgorde verskaf waarin aktiwiteite uitgevoer word, dit moet aandag skenk aan die beplanning en organisering van die projek, dit moet fokus op die kliënt en daar moet slegs een model binne 'n onderneming bestaan wat deur al die departemente gebruik word (Spendolini 1992: 43-45).

Verskille bestaan in die aantal fases en stappe vir 'n prosesmodel vir normering wat deur verskillende skrywers voorgestel word. Sekere skrywers voeg sekere stappe saam wat deur ander skrywers as aparte stappe beskryf word. Die indeling van die normeringsproses wat deur Andersen en Pettersen (1996: 14) en Karlöf en Östblom (1993: 80) voorgestel word, word in hierdie hoofstuk as riglyn gebruik vir die bespreking van die normeringsproses. Die fases wat deur hierdie skrywers voorgestel word is beplanning, identifisering van normeringsvennote, dataversameling, analise-ring van die versamelde inligting en implementering van verbeteringe.

## **4.2 Beplanning**

Volgens Andersen en Pettersen (1996: 23) bestaan die beplanningsfase van 'n normeringsprojek uit vier stappe, naamlik die selektering van die onderwerp van die normeringsprojek, die samestelling van 'n normeringspan, die ondersoek en dokumentering van die geselekteerde proses en die bepaling van prestasie-maatstawwe daarvoor.

### **4.2.1 Selektering van die onderwerp van die normeringsprojek**

'n Normeringsprojek begin altyd met die behoefte om te verbeter (Karlöf en Östblom 1993: 87). Hierdie behoefte behoort die dryfveer in die keuse van die produk, proses of strategie te wees wat die onderwerp van die projek gaan vorm. Dit is belangrik om daarop te let dat die persoon of persone wat die behoefte om te verbeter raakgesien het, as normeringskliënte beskou moet word, selfs al is dit bestuur of enige ander werknemer binne die onderneming. Indien die projek hanteer word op 'n wyse wat

ten doel het om aan hierdie normeringskliënte se behoeftes te voldoen, sal verseker word dat die regte onderwerp vir die projek gekies word, aangesien so 'n proses normaalweg uitgebreide kommunikasie insluit (Karlöf en Östblom 1993: 88).

Produkte, prosesse en strategieë wat ooglopend probleemareas in die onderneming verteenwoordig, is gewoonlik die onderwerp van 'n normeringsprojek (Andersen en Pettersen 1996: 23). Volgens Karlöf en Östblom (1993: 84) moet die onderneming deeglik bestudeer word om te kan bepaal wat die mees geskikte areas vir 'n normeringsprojek is. In baie gevalle is dit egter reeds vooraf bekend in watter areas swak presteer word en verbetering noodsaaklik is.

Andersen en Pettersen (1996: 25) identifiseer vier stappe in die keuse van watter proses die onderwerp van 'n normeringsprojek behoort te wees. Hierdie stappe is die identifisering van kritiese suksesfaktore, die bepaling van die belangrikheid van hierdie kritiese suksesfaktore binne die onderneming en hoe dit vergelyk met dié van ander ondernemings, die identifisering van al die prosesse binne die onderneming en die bepaling van die prosesse wat die grootste impak het op die mees belangrike kritiese suksesfaktore.

Kritiese suksesfaktore kan omskryf word as daardie enkele faktore wat die grootste impak het op ondernemings se kompeterende posisie, soos byvoorbeeld prys, kwaliteit, afleweringstydperk, produkeienskappe en diens (Andersen en Pettersen 1996: 24). 'n Onderneming kan normaalweg bepaal wat sy kritiese suksesfaktore is deur te bepaal wat die redes is waarom kliënte met hom besigheid doen. Hierdie inligting kan deur middel van marknavorsing ingesamel word.

Die volgende stap is om te bepaal hoe belangrik elke kritiese suksesfaktor binne die onderneming is en hoe die onderneming se prestasie op elke gebied vergelyk met dié van ander ondernemings (Andersen en Pettersen 1996: 25). Die normeringsprojek behoort dan óf te fokus op kritiese suksesfaktore wat die grootste invloed uitoefen op kliënttevredenheid, óf op daardie kritiese suksesfaktore waar die onderneming die swakste vergelyk teenoor ander ondernemings. Statistiek oor die industrie of vorige normeringsondervinding kan aanduidings wees van hoe 'n onderneming vergelyk

met ander ondernemings.

'n Spinnekopdiagram kan gebruik word as 'n hulpmiddel om die onderneming se prestasie op die gebiede van sy kritiese suksesfaktore met dié van ander ondernemings te vergelyk (Andersen en Pettersen 1996: 26). Elke kritiese suksesfaktor vorm 'n radius op 'n sirkel en beide die prestasies van die onderneming en die beste in die klas onderneming word op hierdie radius geplot. Hoe beter die prestasie is, hoe verder van die middel van die sirkel af word die punt gemerk. Deur hierdie punte met mekaar te verbind, kan duidelik gesien word waar die grootste prestasiegaping bestaan wat moontlik die onderwerp van 'n normeringsprojek kan wees.

Nog 'n hulpmiddel in die identifisering van die korrekte fokusarea vir 'n normeringsprojek is die gebruikmaking van 'n prestasiematriks (Andersen en Pettersen 1996: 26). Kritiese suksesfaktore kan in een van vier kwadrante in hierdie matriks ingedeel word. Die besluit moet geneem word of die kritiese suksesfaktor belangrik of minder belangrik binne die konteks van die onderneming is en of die onderneming se prestasie in daardie gebied goed of sleg is. Kritiese suksesfaktore wat geklassifiseer word as belangrik en waarvan die prestasie swak is, behoort eerste deur 'n normeringsprojek aangespreek te word. Die volgende kwadrant wat aangespreek behoort te word is die kritiese suksesfaktore wat belangrik is en waarvan die prestasie goed is (die prestasie is nie noodwendig die beste in die klas nie).

Voordat bepaal kan word watter prosesse die grootste impak op die belangrikste kritiese suksesfaktore uitoefen, moet al die prosesse binne die onderneming eers geïdentifiseer word (Camp 1995: 33). Dit kan gedoen word deur die logiese vloei van werk binne die onderneming te definieer en te dokumenteer. 'n Bo-na-onderbenadering behoort gebruik te word, met ander woorde hoofprosesse moet eerste geïdentifiseer word en dan subprosesse. Hierdie proses kan gewoonlik deur middel van onderhoude met bestuurders en werknemers op verskillende vlakke uitgevoer word deur hulle in detail oor hulle werk uit te vra. Sodoende word verseker dat die keuse van die belangrikste prosesse binne die onderneming wat die onderwerp van

die normeringsprojek gaan wees, gemaak word op grond van volledige en feit-gebaseerde inligting (Camp 1995: 35).

Die laaste stap is die bepaling van die prosesse wat die grootste impak uitoefen op die belangrikste kritiese suksesfaktore (Andersen en Pettersen 1996: 27). 'n Handige hulpmiddel in hierdie verband is kriteriatoetsing. 'n Onderneming moet byvoorbeeld besluit wat die vyf mees belangrike kritiese suksesfaktore is en 'n gewig aan elkeen toeken. Daarna moet besluit word wat die impak van elke proses op elke kritiese suksesfaktor is en 'n gewig moet ook hieraan toegeken word. Deur vir elke proses die gewig van sy impak met die gewig van die belangrikheid van elke kritiese suksesfaktor te vermenigvuldig en dan die produkte te sommer, kan bepaal word watter proses die grootste impak op die belangrikste kritiese suksesfaktore uitoefen.

#### **4.2.2 Die samestelling van 'n normeringspan**

Die samestelling van 'n normeringspan hang af van die produk, proses of strategie wat die onderwerp van die normeringsprojek is (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 83). Dit is belangrik om nie 'n standaard normeringspan binne die onderneming saam te stel wat verantwoordelik is vir al die normeringsprojekte nie. Vir elke normeringsprojek moet 'n unieke span saamgestel word, alhoewel dit gewoonlik 'n goeie idee is om te sorg dat ten minste een of twee van die lede reeds vorige ondervinding in normering opgedoen het om sodoende die leerkurwe van die res van die span te versnel.

Ondervinding het daarop gedui dat die meeste sukses op normeringsprojekte behaal word indien daar van hoë kwaliteit mannekrag gebruik gemaak word (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 83). Dit is belangrik dat die bestuur wat spesifiek verantwoordelik is vir die area in die onderneming wat die onderwerp van die projek gaan wees, op hierdie stadium betrokke sal raak by die keuse van die spanlede. Tesame met die persoon in beheer van die onderneming se normeringsprojekte, behoort hulle eerstens 'n spanleier te kies en daarna, saam met die spanleier, die res van die span (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 83).

Spendolini (1992: 80) identifiseer 'n aantal redes waarom dit belangrik is dat normering in spanverband moet plaasvind en nie bloot aan 'n enkele individu oorgelaat kan word nie. In die eerste plek is die beplanning, organisering en uitvoering van 'n goed ontwerpte normeringsprojek net eenvoudig te veel werk vir 'n enkele persoon. Dit kan veroorsaak dat die normeringsprojek uitgerek word en verouderde inligting as eindproduk kan oplewer. Die tweede rede is dat dit belangrik is om die eindgebruikers van die aanbevelings van die normeringsprojek betrokke te kry in die span, aangesien dit hulle verantwoordelikheid gaan wees om die aanbevelings te implementeer. Die derde rede is dat daar baie meer ondervinding en talent in spanverband bestaan as waaroor enige individu kan beskik. Sekere persone is goed met navorsing, ander kan in ander tale kommunikeer (indien 'n internasionale normeringsvennoot gekies word), ander se sterkpunt is statistiek terwyl sekere spanlede weer die nodige rekenaarkennis en kommunikasievaardighede besit om 'n hoë kwaliteit verslag te genereer. Hierdie is alles vaardighede waaroor spanlede behoort te beskik om te verseker dat die projek suksesvol afgehandel kan word (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 84).

Spendolini (1992: 82) identifiseer drie verskillende soorte normeringsspanne op grond van hulle strukture en verslagdoeningsverwantskappe, naamlik werksgroepe, interdepartementele spanne en ad hoc spanne.

'n Werksgroep bestaan waar 'n aantal personeellede in een omgewing saamwerk en aan 'n gemeenskaplike bestuurder rapporteer. Hierdie werksgroep kan spontaan ontwikkel in 'n normeringsspan met die gemeenskaplike bestuurder as spanleier. Die werksgroep is die kliënt van hulle eie normeringsprojekte. Die voordele hiervan is dat die span nie die goedkeuring van ander hoef te kry om 'n normeringsprojek te loods nie. Hulle beskou normering as 'n aaneenlopende proses en deel van hulle daaglikse aktiwiteite en nie as individuele projekte nie. 'n Verdere voordeel is dat, aangesien die span ook die eindgebruikers van die resultate van die normeringsprojek is, hulle die projek kan aanpas om voorsiening te maak vir veranderinge in doelwitte gebaseer op inligting wat uit die normeringsprojek ingewin word (Spendolini 1992: 82).

Interdepartementele spanne word gekies op grond van spesifieke kennis en vaardighede en spanlede dien as verteenwoordigers van hulle onderskeie departemente. Hulle doen gewoonlik verslag aan 'n persoon vir wie hulle nie normaalweg werk nie. Gewoonlik ontbind die span nadat 'n ondersoek afgehandel is, maar dit is ook moontlik dat die span kan bly voortbestaan om op 'n periodieke grondslag ondersoekte te doen. Hulle verantwoordelikheid eindig gewoonlik by die voorlegging van aanbevelings (Spendolini 1992: 83).

Ad hoc spanne verteenwoordig die hoogste vorm van aanpasbaarheid binne spanverband, aangesien dit gewoonlik tot stand kom deur die inisiatiewe van 'n individu of groep wat 'n geleentheid vir 'n normeringsprojek geïdentifiseer het. Hierdie span sal dan die spesifieke onderwerp van die projek definieer en ontbind wanneer die projek afgehandel is. In ondernemings wat op 'n gereelde grondslag normeringsprojekte loods, word die vermoë om sulke spanne te vorm verhoog as gevolg van vorige normeringsondervinding en 'n goeie kennis van die prosesse binne die onderneming. Dit neem gewoonlik 'n aantal jare van normeringsondervinding voordat sulke spanne spontaan binne 'n onderneming kan vorm (Spendolini 1992: 84). Die verskil tussen ad hoc en interdepartementele spanne is hoofsaaklik hierdie spontaniteit waarmee die span gevorm word. Interdepartementele spanne word deur bestuur of 'n spanleier gekies, terwyl ad hoc spanne ontstaan deur die samekoms van individue wat 'n gemeenskaplike doel nastreef nadat 'n geleentheid vir verbetering geïdentifiseer is.

'n Normeringsspan behoort te bestaan uit 'n persoon wat in beheer van alle normeringsprojekte binne die onderneming is, 'n spanleier of projekbestuurder en ander spanlede (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 84). Normaalweg bestaan 'n gedeelte van die span uit persone wat werksaam is in die area binne die onderneming wat die onderwerp van die projek is.

Die spanleier behoort 'n hoë aansien binne die onderneming te geniet en moet in staat wees om mense te kan oorreed. Volgens Spendolini (1992: 96) is hierdie 'n eienskap wat al die spanlede behoort te hê, aangesien aanbevelings van persone wie se oordeel normaalweg in twyfel getrek word ook tydens 'n normeringsprojek

betwyfel sal word. Die spanleier moet oor die vermoë beskik om beide mense en tyd te bestuur. Hy moet energiek en vol selfvertroue wees en moet oor uitstekende mondelingse en geskrewe kommunikasievaardighede beskik (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 84). Ondervinding het geleer dat 'n spanleier tussen 25 en 50 persent van sy tyd aan 'n normeringsprojek moet kan afstaan en dat daar voldoende tyd aan hom en sy spanlede toegestaan moet word deur senior bestuur om te verseker dat die projek bevredigend afgehandel kan word.

Spendolini (1996: 96-99) identifiseer ook 'n aantal ander vaardighede en karaktereenskappe waaraan 'n persoon behoort te voldoen voordat hy as 'n spanlid aangestel word. Hy behoort te kan onderskei tussen nuttige en minder nuttige idees en aanbevelings. Dit moet ook in gedagte gehou word dat hierdie persoon met die normeringsvennote gaan skakel en die beste prestasies van die onderneming verteenwoordig. Derhalwe is dit belangrik dat die persoon professioneel voorkom en 'n waardige ambassadeur vir sy onderneming kan wees. Alle spanlede behoort oor die vermoë te beskik om in spanverband te kan saamwerk. Geskikte spanlede behoort effektief te kan luister, oor die vermoë te beskik om konsensus te bereik en respek te toon vir die opinies van ander mense (Spendolini 1992: 97). Dit is ook van kardinale belang dat alle spanlede gemotiveerd moet wees. 'n Metode wat gebruik kan word om te verseker dat slegs gemotiveerde persone in die span ingesluit word, is om vrywiligers te vra uit 'n groter groep potensiële spanlede wat vooraf op grond van hulle vaardighede gekies is.

Sekere kriteria behoort nie gebruik te word in die keuse van spanlede nie. 'n Persoon behoort nie gerieflikheidshalwe gekies te word bloot op grond van die feit dat hy in die regte plek op die regte tyd is nie. Dit is ook verkeerd om sekere persone in die span in te sluit as gevolg van 'n gebrek aan ander werk of omdat bestuur voel dat hierdie persone se bydrae tot die sukses van die onderneming in elk geval normaalweg so laag is dat hulle vir 'n tyd lank sonder hulle sal kan klaarkom. Sodanige optrede deur bestuur sal aan normering 'n swak naam in die onderneming besorg en dit sal oor die algemeen nie ernstig opgeneem word nie (Spendolini 1992: 99). Dit moet egter wel tydens die keuse van spanlede in gedagte gehou word dat die normeringsprojek waarskynlik 20 tot 25 persent van die spanlede se tyd in beslag sal

neem (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 85).

'n Laaste belangrike aspek wat in gedagte gehou moet word tydens die samestelling van 'n normeringspan is dat daar behoorlike opleiding aan die spanlede gegee moet word (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 86). Aspekte soos wat normering is en die redes vir die toepassing van normering, moet aan die spanlede verduidelik word. Die standaard normeringsproses, basiese terminologie en tegnieke en hulpmiddels wat gebruik kan word, behoort in detail met die spanlede behandel te word (Bogan en English 1994: 73 en Spendolini 1992: 99). Hierdie tegnieke en hulpmiddels sluit onder andere vaardighede om in spanverband saam te werk, ontwerp van vraelyste en voer van onderhoude, waarnemingsvaardighede, aanbiedingsvaardighede, tydbestuur en verslagskrywing in. Verdere tegnieke en hulpmiddels behels die gebruik van organigramme, verhoudingskaarte en vloeiagramme, die ontwikkeling van prestasiemaatstawwe, uitvoering van navorsing, analisering van die normeringsgaping en die identifisering van oplossings vir probleme (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 86 en Bogan en English 1994: 74-75). Elkeen se rol binne die span moet aan hom verduidelik word, terwyl daar geen onsekerheid moet bestaan oor die manier waarop normeringsvennote benader en behandel moet word nie. Spanlede behoort ook van die etiese kwessies rondom normering in kennis gestel te word.

Dit is dikwels 'n goeie idee om deur middel van rolspeler in die opleidingslokaal spanlede voor te berei vir wat hulle te wagte kan wees in die buitewêreld (Bogan en English 1994: 74). Spanlede moet begryp dat probleme en geleenthede vir verbetering die maklikste raakgesien kan word indien die proses of produk opgebreek word in die dele waaruit dit saamgestel is. Die vermoë om sinvolle oplossings te kan voorstel behels die vermoë om op 'n nuwe manier na 'n probleem te kyk.

Die normeringspan moet na die opleiding kan besef dat die normeringsprojek deel vorm van die totale strewe na verbeterde kwaliteit en prestasie binne die onderneming en dat dit nie in afsondering gesien moet word nie (Bogan en English 1994: 75). Normering verskil van tradisionele benaderings tot verhoogde kwaliteit in die sin dat beste praktyke in ander ondernemings die wegspringpunt van normering

vorm, terwyl tradisionele benaderings fokus op verhoogde kwaliteit deur afwykings binne prosesse tot 'n minimum te beperk (Bogan en English 1994: 75). Dit is belangrik dat die normeringspan hierdie klemverskuiwing verstaan, maar ook dat hulle sal beseft dat normering die tradisionele denkwyses komplimenteer.

#### 4.2.3 **Ondersoek en dokumentering van die geselekteerde proses**

Die belangrikste punt om te onthou tydens hierdie stap van die beplanningsfase is dat die proses ondersoek en gedokumenteer moet word soos wat dit huidiglik funksioneer en nie soos wat dit veronderstel is om te funksioneer nie (Andersen en Pettersen 1996: 31). Deur bloot na die huidige proses in vloeddiagram-formaat te kyk, kan daar dikwels reeds onnodige stappe en herhalings binne die proses raakgesien en reggestel word. Dit is ook belangrik om eers hierdie regstellings te maak voordat daar met die normeringsprojek voortgegaan word om te verseker dat die ondersoek gefokus bly op ander verbeteringe binne die proses en nie op verbeteringe wat reeds geïdentifiseer is nie (Andersen en Pettersen 1996: 35).

'n Proses is 'n reeks werkstappe (Camp 1995: 57). 'n Werkstap beskryf wat gedoen word en vir elke werkstap behoort daar 'n metode geformuleer te word wat verduidelik hoe dit gedoen moet word. Elke proses bestaan uit insette, werkstappe, uitsette en resultate. Insette in die proses is die uitsette van 'n ander proses wat verder in die proses onder oorsig verwerk gaan word. Werkstappe is die aksies wat die insette omskakel in die uitsette wat aan die kliënt gelewer word. Met kliënt word bedoel die gebruiker van die uitsette en nie noodwendig die persoon wat die eindproduk koop nie. Elke proses se resultate kan gemeet word aan die hand van 'n prestasiemaatstaf, soos byvoorbeeld koste per item, uitset per uur en persentasie foutiewe produkte (Camp 1995: 57).

Dokumentering van 'n proses behoort op drie vlakke plaas te vind, naamlik op organisatoriese vlak, verwantskapsvlak en stapvlak. Op organisatoriese vlak word bepaal waar die proses in die geheelbeeld van die onderneming inpas. 'n Organigram is 'n hulpmiddel wat gebruik kan word om te bepaal watter departemente en personeellede betrokke is by die proses. 'n Verhoudingskaart kan gebruik word om

inligting op die verwantskapsvlak te versamel, waarin die beweging van die proses oor die grense van departemente en funksionele areas aangedui word, tesame met wat by elke kruispunt gebeur. Inligting op die stapvlak dui die individuele stappe binne die proses aan. Hierdie tipe inligting kan die beste in 'n vloedigram voorgestel word (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 92). Organigramme, verhoudingskaarte en vloedigramme kan effektief gebruik word in die vergelyking met 'n soortgelyke proses by die normeringsvennoot. Dit is belangrik dat persone wat daaglik in die proses werk, betrokke is met die opstel van hierdie dokumentasie en dat daar aan die einde konsensus bereik moet word oor 'n finale dokument.

Alhoewel daar verskillende maniere bestaan om 'n proses te dokumenteer, moet sekere elemente aangespreek word om te verseker dat die dokumentasie volledig is (Camp 1995: 58). Hierdie elemente sluit onder andere die hoof besigheidsarea wat aangespreek word, die subprosesse ter sprake, 'n beskrywing van die proses, die eienaar, insette en uitsette van die proses in. Verdere aspekte wat aandag behoort te geniet is 'n beskrywing van die proses wat die uitsette van die proses onder oorsig ontvang (die kliënt van die proses) sowel as die vereistes van die kliënt en die verskaffer van die insette van die proses. Voorts behoort die huidige sowel as die beoogde vlak van prestasie in die proses, die metode wat gebruik word om die proses te inspekteer, die frekwensie van inspeksie en die hulpbronne wat benodig word om die proses te bedryf, ook gedokumenteer te word.

#### **4.2.4 Die bepaling van prestasiemaatstawwe vir die geselekteerde proses**

Volgens Andersen en Pettersen (1996: 35) bestaan daar twee redes waarom dit belangrik is om prestasiemaatstawwe vir die proses wat ondersoek gaan word, te bepaal. In die eerste plek is dit belangrik om te weet wat die huidige vlak van prestasie is, sodat dit met die prestasie binne die proses van die normeringsvennoot vergelyk kan word en 'n prestasiegaping bepaal kan word. Die tweede rede is dat daar net bepaal kan word hoe groot die verbetering in prestasie is nadat die normeringsprojek afgehandel is, indien die prestasie van die proses voor die implementering van die verbeteringe gemeet is.

‘n Aantal standaardtipes prestasiemaatstawwe bestaan wat aangepas kan word by elke onderneming se unieke omstandighede. Hierdie tipes is kwaliteit soos byvoorbeeld die persentasie foutiewe produkte, tyd soos byvoorbeeld afleweringstyd en koste (Andersen en Pettersen 1996: 35). ‘n Verdere onderskeid kan gemaak word tussen resultaatmaatstawwe en prosesmaatstawwe (Camp 1995: 64). Resultaatmaatstawwe fokus op die resultate of uitsette van die proses. Prosesmaatstawwe fokus op hoe die proses uitgevoer word en op daardie maatstawwe wat die meeste bydra tot die uitsette van die proses. Dit is nodig om al hierdie maatstawwe te meet om ‘n geheelbeeld te vorm van die prestasie binne die proses.

Gewoonlik bestaan daar alreeds baie prestasiemaatstawwe binne die onderneming. Die mannekrag-afdeling behoort ‘n aantal prestasiemaatstawwe te hê wat gebruik word om werknemers te beoordeel, terwyl daar binne die finansies-afdeling ook reeds ‘n aantal prestasiemaatstawwe behoort te bestaan. Die normeringspan behoort eers seker te maak watter van hierdie maatstawwe gebruik kan word om die prestasie van die proses te meet, alvorens daar begin word om nuwe prestasiemaatstawwe te ontwikkel. Maatstawwe wat deur die normeringsvennote gebruik word is dikwels nie versoenbaar met die maatstawwe wat deur die onderneming wat die projek geïnisieer het, gebruik word nie. Op hierdie stadium sal daar ooreengekom moet word oor die gebruik en ontwikkeling van versoenbare maatstawwe (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 94).

Volgens Camp (1995: 63) behoort daar normaalweg van prestasiemaatstawwe gebruik gemaak te word wat in verhoudingsgetal-formaat is. Dit maak die vergelyking van die prestasies binne verskillende prosesse moontlik sonder om absolute waardes aan mededingers beskikbaar te stel. ‘n Voorbeeld is voorraadomsetsnelheid wat gebruik kan word as prestasiemaatstaf, eerder as om randwaardes met mekaar te vergelyk.

### **4.3 Identifisering van normeringsvennote**

Die identifisering van normeringsvennote kan in vyf stappe ingedeel word, naamlik die besluit oor die vorm van normering wat toegepas gaan word (Karlöf en Östblom

1993: 113), die samestelling van 'n lys van kriteria waaraan die normeringsvennote moet voldoen (Camp 1995: 75), die samestelling van 'n lys met name van potensiële normeringsvennote en die vergelyking van die kandidate met mekaar en finale keuse van normeringsvennote. Hierna volg die skakeling met die gekose normeringsvennote en verkryging van hulle toestemming om te kan voortgaan met die projek.

#### 4.3.1 Keuse oor die vorm van normering

Die keuse van 'n normeringsvennoot hang eerstens af van wat die onderneming hoop om te bereik en hoe hoog sy doelwitte gestel is (Karlöf en Östblom 1993: 113). Indien dit die doel van die normeringsprojek is om te sorg dat al die takke of filiale binne een groep maatskappye dieselfde vlak van prestasie moet bereik, kan dit gedoen word deur 'n interne normeringsprojek. Al wat nodig is in hierdie situasie is om die samewerking van takke en filiale binne dieselfde groep te verkry. Indien topbestuur betrokke is op die normeringsprojek, behoort dit gewoonlik nie 'n probleem te wees om die samewerking van die ander takke en filiale te verkry nie. Karlöf en Östblom (1993: 115) waarsku egter teen die onderskatting van die probleem van vergelykbaarheid van inligting in so 'n geval. Alhoewel takke en filiale dikwels op papier vergelykbaar blyk te wees, kan daar in praktyk groot verskille bestaan tussen die funksionering van prosesse en die gebruik van inligtingstechnologie.

Indien die doel van die projek is om die prestasie binne 'n proses, kwaliteit van 'n produk of algemene strategie op dieselfde vlak te bring as dié van 'n ander onderneming, moet eksterne normering toegepas word. 'n Hele aantal alternatiewe is in hierdie geval tot die onderneming se beskikking. Verwys na hoofstuk 3 vir 'n bespreking van die verskillende vorme van normering. Wanneer 'n onderneming besluit om 'n normeringsprojek met 'n eksterne normeringsvennoot te loods, kan dit met vennote wees wat direkte mededingers is (kompeterende normering), vennote wat dieselfde proses bedryf maar beter presteer op daardie gebied of dit kan met 'n wêreldklaspresteerder op daardie gebied plaasvind (bestepraktyknormering). Die aantal normeringsvennote hang van die keuse tussen vennootskapnormering en konsortiumnormering af. Dit is dus duidelik dat 'n onderneming eers moet oorweeg

watter vorm van normering toegepas moet word voordat 'n keuse gemaak kan word oor die normeringsvennoot of -vennote (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 97).

'n Belangrike punt om te onthou is dat die onderneming teen hierdie stadium presies behoort te weet wat die onderwerp van die normeringsprojek gaan wees. Indien dit byvoorbeeld 'n proses is wat uniek is aan 'n spesifieke industrie, is die onderneming se keuse van 'n normeringsvennoot dikwels beperk tot 'n enkele of 'n paar direkte mededingers (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 97). Dit behoort dus die heelyd gedurende die opstel van 'n lys van potensiële normeringsvennote in gedagte gehou te word dat die ondernemings wat oorweeg word, wel 'n soortgelyke proses bedryf.

The Benchmarking Portfolio (Vol 3 1997: 98) waarsku ook teen normering met die beste in die klas ondernemings indien die onderneming wat die projek inisieer nie alreeds naby aan die beste presteer nie. Die rede hiervoor is dat 'n groot prestasiegaping demoraliserend kan wees vir die normeringspan en dat dit dikwels beter is om stapsgewys die prestasie binne 'n proses te verbeter. Dit moet ook onthou word dat wêreldklaspresteerders heel waarskynlik oorval word met ondernemings wat hulle as normeringsvennote wil betrek. Indien die onderneming wat hulle nader nie ook iets het om aan hulle te bied nie, is die kans skraal dat hulle met sodanige onderneming in 'n normeringsprojek betrokke sal raak.

#### **4.3.2 Die samestelling van 'n lys van kriteria waaraan die normeringsvennote moet voldoen**

'n Lys van kriteria moet al die vereistes reflekteer waaraan die ideale normeringsvennote moet voldoen (Andersen en Pettersen 1996: 42). Die rede vir die samestelling van 'n lys van kriteria is om as 'n filter te dien en om sodoende op 'n vinnige en effektiewe manier daardie ondernemings met wie 'n normeringsprojek onmoontlik is, te elimineer (Camp 1995: 75). Hierdie kriteria kan geografiese ligging, grootte, struktuur en organisasie, produkte, tegnologie, omset, aantal werknemers, industrie, bestuurstyl, vlak van werknemersbetrokkenheid en kultuur

insluit (Andersen en Pettersen 1996: 42). Dit is gewoonlik 'n goeie idee om die kriteria tydens 'n dinkskrumssessie van die normeringspan te genereer. Al die kriteria moet egter relevant wees, aangesien dit moontlik is om geskikte normeringsvennote af te keur op grond van irrelevante kriteria.

Die belangrikste kriterium behoort altyd te wees dat die vennoot beter in die bepaalde proses presteer, of oor 'n beter kwaliteit produk beskik, of 'n beter strategie het as die onderneming wat die normeringsprojek wil uitvoer (Andersen en Pettersen 1996: 42). Ondervinding het geleer dat normeringspanne dikwels hierdie kriterium miskyk wanneer hulle dink hulle het die perfekte vennoot ontdek en baie tyd en geld kan as gevolg hiervan verkwis word.

#### **4.3.3 Die samestelling van 'n lys van potensiële normeringsvennote**

Nadat daar besluit is watter vorm van normering toegepas gaan word en aan watter kriteria voldoen moet word, kan daar begin word om 'n lys op te stel van potensiële normeringsvennote. Camp (1995: 79) stel voor dat die eerste bron van idees uit 'n dinkskrum van die normeringspan behoort te kom. Andersen en Pettersen (1996: 45) waarsku egter teen 'n dinkskrum-sindroom waar daar ten volle vertrou word op die uitslag van so 'n oefening, sonder om enige verdere navorsing te doen. Die rede wat hiervoor aangevoer word is dat mense oor die algemeen oorhaastig is om te begin met besoeke aan die perseel van die normeringsvennoot voordat alle relevante inligting in aanmerking geneem is. Volgens Spendolini (1992: 112) lewer 'n dinkskrum antwoorde wat beperk is tot die kennis en ondervinding van die lede wat aan die dinkskrum deelgeneem het. Alhoewel dit 'n goeie wegspringpunt is, moet daar altyd onthou word dat beperkte bronne inligting van beperkte waarde lewer.

'n Paar basiese reëls bestaan wat altyd nagevolg moet word tydens 'n dinkskrum-sessie om te verseker dat dit so suksesvol as moontlik sal wees. Idees behoort nooit gekritiseer te word nie. Spontaniteit behoort aangemoedig te word deur die lede van die dinkskrum te verseker dat daar nie iets soos 'n slegte idee is nie. Alle idees behoort neergeskryf en saamgevoeg te word sodat daar 'n gevoel kan ontstaan dat dit die groep se idees is en nie die idees van individue is nie (Andersen en Pettersen

1996: 28).

Nadat die dinkskrum afgehandel is, behoort verdere navorsing gedoen te word (Camp 1995: 79). 'n Groot aantal bronne bestaan waaruit inligting versamel kan word, wat wissel vanaf kennis vanuit jou eie onderneming tot gepubliseerde verslae en konsultante (Karlöf en Östblom 1993: 117). Kliënte, verskaffers, verspreiders, mededingers, normeringsverrekeningshuise, vorige normeringsvennote, werknemers, bemarkingsdepartemente, akademiese instellings, konsultante, tydskrifte, jaarverslae van maatskappye, produkbrosjures, industriedatabasisse, berigte in die media (veral oor die wenners van kwaliteitstoekennings), nasionale statistiekagentskappe en nasionale rade van handel en nywerhede is enkele van die bronne waarvan 'n onderneming gebruik kan maak (Andersen en Pettersen 1996: 44).

Volgens Spendolini (1992: 108) bestaan daar drie faktore wat in ag geneem moet word wanneer daar besluit word oor die bron van inligting oor potensiële normeringsvennote, naamlik die geldigheid, betroubaarheid en toeganklikheid van die inligting.

Geldigheid handel oor die integriteit van die inligting. Inligting is geldig indien dit die onderwerp wat beskryf word, akkuraat reflekteer (Cooper en Emory 1995: 149). Betroubare inligting is geloofwaardig in die sin dat dit dieselfde bly met verloop van tyd en derhalwe as konsekwent beskryf kan word (Spendolini 1992: 109). Betroubaarheid is 'n voorvereiste vir geldigheid, maar alle inligting wat betroubaar is, is nie noodwendig geldig nie. 'n Voorbeeld wat genoem kan word om die verband tussen geldigheid en betroubaarheid te verduidelik, is 'n badkamerskaal. Indien die skaal jou gewig konsekwent en akkuraat aandui, is die inligting beide geldig en betroubaar. Indien die skaal jou gewig konsekwent met 'n konstante hoeveelheid te hoog of te laag aandui, is die inligting betroubaar maar nie geldig nie. Indien die lesing op die skaal telkens verskil, is die inligting nie betroubaar nie en derhalwe ook nie geldig nie (Cooper en Emory 1995: 153). Hoe meer vertrouwe op die bron van inligting geplaas kan word, hoe groter is die kans dat die inligting geldig, akkuraat en betroubaar is. Dit is een van die groot uitdagings van ondernemings wat begin met normering om 'n voorraad van bronne op te bou waaruit geldige en betroubare

inligting onttrek kan word (Spendolini 1992: 109). Geldige en betroubare bronne is gewoonlik gelisensieerd (soos byvoorbeeld universiteite), amptelik (soos byvoorbeeld staatsinstellings), kenners (soos byvoorbeeld konsultante) en formeel (soos byvoorbeeld gerefereerde joernale). Onervare normeerders plaas gewoonlik te veel vertrouwe op mondelingse inligting en ongepubliseerde verslae. Inligting uit hierdie bronne behoort geverifieer te word uit meer betroubare bronne.

Nadat geldige en betroubare bronne van inligting geïdentifiseer is, behoort daar gelet te word op die toeganklikheid van die inligting (Spendolini 1992: 110). Dit help nie om geldige en betroubare bronne te identifiseer as dit bykans onmoontlik is om inligting daaruit te onttrek nie. Die waarde van die opbou van 'n netwerk van normeringsinligting binne die onderneming met verloop van tyd kan nie oorskat word nie, aangesien dit baie tyd kan bespaar om maklike toegang tot inligting te bekom.

Die soeke na bestepraktykondernemings kan op 'n piramide voorgestel word waarop vier vlakke voorkom (Spendolini 1992: 113). Op die onderste vlak is ondernemings wat dieselfde vlak van prestasie of selfs 'n laer vlak van prestasie op die gebied wat ondersoek word, handhaaf. 'n Normeringsprojek met ondernemings op hierdie vlak sal bloot 'n ander manier voorstel om die proses te bedryf, maar daar behoort geen verbetering in prestasie voor te kom nie. Die volgende vlak verteenwoordig ondernemings wat beter presteer in die proses wat ondersoek word. Die derde vlak verteenwoordig ondernemings wat as bestepraktykondernemings geklassifiseer kan word, maar nie heeltemal as wêreldklaspresteerders nie. Die vierde vlak verteenwoordig ondernemings wat die beste in die wêreld presteer in die bepaalde area wat ondersoek word. 'n Onderneming moet vooraf bepaal wat sy doelwitte is sodat hy kan weet op watter een van die vlakke daar vir 'n normeringsvennoot gesoek moet word. Deur die verskillende vlakke op 'n piramide voor te stel, kan duidelik gesien word dat hoe hoër daar opbeweeg word in die piramide, hoe minder ondernemings is daar wat voldoen aan die kriteria. Dit word al hoe moeiliker om inligting oor daardie ondernemings op te spoor en al hoe meer tyd en energie moet aan navorsing spandeer word (Andersen en Pettersen 1996: 44).

Beide Spendolini (1992: 118) en Andersen en Pettersen (1996: 45) waarsku teen die “halo” effek in die keuse van normeringsvennote. Die “halo” effek is ‘n sielkundige term wat ‘n fout in skale beskryf. By die keuse van normeringsvennote beteken dit dat ondernemings óf te hoog óf te laag aangeslaan word op grond van ‘n enkele uitstaande kenmerk (Spendolini 1992: 118). “Halo” positief kom voor wanneer ‘n onderneming se reputasie om goed in ‘n sekere gebied te presteer, geïnterpreteer word asof die onderneming goed in alle gebiede presteer. Alhoewel daar dikwels waarheid in hierdie argument steek, behoort dit nie as ‘n gegewe aanvaar te word nie. “Halo” negatief kom voor wanneer ‘n onderneming se reputasie om swak in ‘n sekere gebied te presteer, geïnterpreteer word asof die onderneming swak in alle gebiede presteer. Hierdie denkwysie kan veroorsaak dat uitstekende geleenthede vir normering nie benut word nie (Spendolini 1992: 119).

#### **4.3.4 Die vergelyking van die potensiële normeringsvennote met mekaar en finale keuse**

Die volgende stap nadat ‘n lys van potensiële normeringsvennote opgestel is, is om verdere agtergrondinligting te bekom en om die name op die lys te meet teen die kriteria wat in ‘n vorige stap reeds bepaal is (Andersen en Pettersen 1996: 46). ‘n Aantal redes bestaan waarom dit belangrik is om meer as een normeringsvennoot op hierdie stadium op die lysie te hou. Die potensiële normeringsvennoot kan weier om betrokke te raak by die normeringsprojek. Die praktyke by ‘n enkele onderneming verteenwoordig nie noodwendig die beste wat beskikbaar is nie en die moontlikheid bestaan dat die praktyke nie by die onderneming wat die projek geïnisieer het, se omstandighede aangepas kan word nie. Indien meer as een vennoot gebruik word, is daar ‘n groter verskeidenheid praktyke om van te kies en dit is moontlik dat verskillende ondernemings in verskillende dele van die area wat die onderwerp van die projek is, presteer (Andersen en Pettersen 1996: 46).

Andersen en Pettersen (1996: 46) stel voor dat ‘n benadering gevolg moet word wat hulle as ‘n strooimanmodel bestempel. Hierdie model behels die samestelling van die beste praktyke op verskillende dele van die area wat die onderwerp van die projek is. Sodoende kan ‘n produk vervaardig word of ‘n proses of strategie geïmplementeer

word wat in totaal beter is as enige enkele produk, proses of strategie van die normeringsvennote.

Volgens Zairi en Leonard (1994: 96) moet die aanvanklike lys van potensiële normeringsvennote eerstens verkort word deur name van die lys te verwyder wat nie uit betroubare bronne bevestig kon word nie. Name van ondernemings wat 'n reputasie het dat hulle nie samewerking in verband met normeringsprojekte gee nie, behoort ook geskrap te word. Indien daar deur navorsing bepaal word dat van die ondernemings op die lys se prosesse in so 'n mate verskil van dié van die onderneming wat die projek geïnisieer het dat vergelyking nie sinvol is nie, behoort hulle ook nie verder oorweeg te word nie. Daar bestaan geen enkele perfekte normeringsvennoot nie; die uitdaging lê in die keuse van die vennoot of vennote wat die beste voldoen aan die vereistes van die onderneming wat die projek inisieer (Karlöf en Östblom 1993: 121).

'n Profiel behoort opgestel te word vir die ondernemings wat op hierdie stadium nog op die lys verskyn, deur spesifiek te let op hoe elke onderneming op die lys aan die vooraf gestelde kriteria voldoen (Ansersen en Pettersen 1996: 47). Gewigte kan aan die kriteria toegeken word om te bepaal watter ondernemings die beste aan die belangrikste kriteria voldoen. Op hierdie manier kan 'n finale kortlys opgestel word.

#### **4.3.5 Skakeling met die gekose normeringsvennote**

Volgens Zairi en Leonard (1994: 97) moet 'n onderneming eers behoorlik voorberei voordat enige kontak met die potensiële normeringsvennote gemaak kan word. Die onderneming wat geskakel word, kan kortaf weier om deel te neem aan die projek, aangesien hulle so trots is op hulle prestasies dat hulle dit onnodig ag om iets by 'n ander onderneming te leer (Karlöf en Östblom 1993: 122). Die onderneming kan ook redelike belangstelling toon deur sekere vrae te vra soos byvoorbeeld hoekom hulle gekies is, wat die doelwitte van die projek is, watter voordele hulle uit die projek kan kry en hoe sensitiewe inligting hanteer gaan word. Die antwoorde op hierdie vrae kan die verskil tussen 'n positiewe en 'n negatiewe reaksie beteken.

Dit is gewoonlik 'n goeie idee om eerste telefoniese kontak te maak met die mees senior persoon in die area wat die onderwerp van die projek gaan wees (Zairi en Leonard 1994: 98). So 'n gesprek moet saaklik wees en alle vrae moet eerlik beantwoord word. Indien sensitiwiteit van inligting 'n groot bekommernis is vir die persoon met wie kontak gemaak is, behoort daar onmiddellik melding gemaak te word van die ondertekening van 'n geheimhoudingsooreenkoms. Die telefoniese gesprek behoort opgevolg te word deur 'n brief wat 'n opsomming daarvan bevat.

Wanneer 'n finale lys van vennote na hierdie eerste kontak beskikbaar is, kan daar begin word met die reëlins vir 'n eerste ontmoeting (Zairi en Leonard 1994: 99). Dit is belangrik om deeglik voor te berei vir hierdie ontmoeting en om 'n wel deurdagte agenda op te stel. Daar moet vooraf bepaal word wat die rol van elke lid van die span is wat die ontmoeting gaan bywoon. Die punte op die agenda moet, indien moontlik, streng nagevolg word en dit is belangrik om te onthou dat daar nie te veel inligting tydens hierdie eerste ontmoeting ingesamel kan word nie. 'n Opsomming van die ontmoeting behoort so gou moontlik na die ontmoeting in skrif aan die nuwe normeringsvennoot gestuur te word, sodat hulle die kans gegun kan word om te bevestig dat hulle saamstem met die feite (Zairi en Leonard 1994: 100).

Spendolini (1992: 119) identifiseer 'n aantal redes waarom baie ondernemings ongemaklik is oor 'n voorstel om betrokke te raak in 'n normeringsprojek. In baie ondernemings bestaan daar 'n tradisie wat die mededingers as vyande klassifiseer. Werknemers voel dan ongemaklik om met werknemers van hierdie tradisionele vyande saam te werk. Baie ondernemings is ook versigtig om nie van samespanning aangekla te word nie. Spendolini (1992: 120) en Andersen en Pettersen (1996: 48) erken dat, nadat die aanvanklike ys gebreek is, daar ook redes bestaan waarom ondernemings graag in normeringsprojekte betrokke raak. Persone verantwoordelik vir die area wat die onderwerp van die projek is in hulle onderskeie ondernemings, het dikwels dieselfde agtergrond en kommunikeer gemaklik met mekaar. Almal besit 'n mate van nuuskierigheid oor wat in ander ondernemings gebeur. Die geleentheid om self te leer, beide wat die area onder oorsig en persoonlike ontwikkeling betref, is ook 'n rede waarom inligting geredelik beskikbaar gestel word.

## 4.4 Dataversameling

Onervare normeerders beskou gewoonlik hierdie stap van die normeringsproses as werklike normering en die voorafgaande stappe wat reeds bespreek is, as onnodig (Andersen en Pettersen 1996: 53). Indien 'n onderneming egter onvoorbereid besoeke aan die normeringsvennoot aflê, kan dit die kanse op suksesvolle inwinning van die verlangde inligting en 'n langtermynverhouding met die normeringsvennoot verlaag. Andersen en Pettersen (1996: 53) identifiseer drie aktiwiteite wat onder hierdie stap moet plaasvind, naamlik die bepaling van die inligtingsbehoefte en die bronne waaruit dit verkry kan word, die selektering van 'n metode en tegniek vir dataversameling en die versameling van die inligting.

### 4.4.1 Bepaling van die inligtingsbehoefte en die bronne waaruit dit verkry kan word

Volgens Karlöf en Östblom (1993: 129) is die beste manier om te bepaal watter inligting die onderneming moet insamel in die normeringsprojek, die opstel van 'n vraelys. Dit verskaf 'n raamwerk vir al die dokumente wat opgestel moet word en is 'n sistematiese manier om te verseker dat al die relevante inligting ingesamel word. Die opstel van vraelyste is ook 'n uitstekende manier om die eienaars van die area wat die onderwerp van die normeringsprojek is, betrokke te maak by die bepaling van die inligting wat ingesamel moet word.

Volgens Andersen en Pettersen (1996: 54) word inligting op drie verskillende vlakke benodig om bruikbaar te wees in die verbetering van eie prestasies. Eerstens word inligting benodig op die prestasievlak wat in meetbare terme verduidelik wat die vlak van prestasie van die normeringsvennoot is. Inligting op die praktykvlak verduidelik in praktiese terme wat die prestasie moontlik maak. In die laaste plek word inligting ook benodig op 'n vlak wat verduidelik hoe die praktyke wat die hoë prestasie moontlik maak, in werking gestel kan word. Indien die vraelys inligting op al drie hierdie vlakke insamel, sal dit volledig wees.

Die vraelys is 'n meetinstrument en moet aan die kriteria van geldigheid en betroubaarheid voldoen voordat daar op die inligting wat daardeur ingesamel word,

vertrou kan word (Karlöf en Östblom 1993: 130). Geldigheid beteken die vraelys moet akkuraat meet wat dit veronderstel is om te meet en betroubaarheid beteken die inligting moet konsekwent wees. Dit is belangrik om definisies in die vraelys in te sluit om enige misverstande te voorkom (Zairi en Leonard 1994: 70). Vrae moet ondubbelsinnig en duidelik wees. Terme wat normaalweg in die industrie gebruik word en nie noodwendig eie is aan die onderneming wat die normeringsprojek inisieer nie, moet in die vraelys gebruik word. Indien die respondent presies weet watter inligting van hom verlang word en wat met 'n spesifieke term bedoel word, verhoog dit die kans dat geldige en betroubare inligting versamel sal word.

Volgens Zairi en Leonard (1994: 70) moet gewaak word teen die uitsluitlike generering van vrae vanaf die vloeiagramme van die proses wat die onderwerp van die projek is. Die span moet wyer dink as net dit wat tans in die onderneming gedoen word. Goeie geleenthede vir verbetering kan misgekyk word indien die span nie ook dink aan aspekte wat anders gedoen kan word nie. Dit is ook noodsaaklik om oop vrae te vra wat die respondent die geleentheid gee om aan te dui hoe hulle die proses benader.

Wanneer die vraelys volledig is volgens die mening van die span, behoort dit eerstens op die onderneming self getoets te word (Karlöf en Östblom 1993: 132). Dit bied 'n geleentheid om te bepaal of die vraelys duidelik en volledig is. Indien die persone wat ook die verbeteringe gaan implementeer betrokke is in die bepaling van die inligting wat benodig word, behoort hulle ook meer entoesiasies te wees wanneer veranderinge aan die proses aangebring moet word. Die normeringspan behoort 'n beter begrip te kry van hoe die proses funksioneer en met hierdie agtergrondkennis kan hulle makliker verbeteringe identifiseer wanneer die normeringsvennoot besoek word. Dit is ook belangrik om presies te weet wat die huidige vlak van prestasie binne die proses onder oorsig is, sodat die prestasiegaping bepaal kan word. Die hele normeringspan kry goeie oefening in normering deur eerste die inligting in hulle eie onderneming in te samel en sodoende kan vrae wat deur die normeringsvennoot gestel mag word, beter beantwoord word (Karlöf en Östblom 1993: 134). Volgens Andersen en Pettersen (1996: 57) is dit ook belangrik om die vraelys in jou eie onderneming te toets om te bepaal of daar nie moontlik

vrae daarin voorkom wat self nie beantwoord sou word indien 'n ander onderneming die vrae aan jou gestel het nie.

Volgens Camp (1995: 104) is die dataversamelingsfase van 'n normeringsprojek 'n duur proses wat baie tyd in beslag kan neem. Dit is dus belangrik dat die normeringspan die verskillende bronne waaruit inligting versamel kan word, deeglik teen mekaar moet opweeg om te bepaal uit watter bronne die beste inligting onttrek kan word, gegewe die beperkte hulpbronne tot die normeringspan se beskikking. Camp (1995: 105) stel voor dat daar begin moet word by die goedkoopste bronne waartoe die onderneming die maklikste toegang het. Nadat die inligting uit hierdie bronne onttrek is, behoort daar beweeg te word na duurder bronne wat minder toeganklik is totdat al die inligting wat benodig word, versamel is.

Drie hoofbronne van inligting bestaan, naamlik interne, eksterne en empiriese gegenereerde bronne (Camp 1995: 105). Die normeringspan kan byvoorbeeld funksionele kenners binne die onderneming uitvra oor hulle kennis oor die area wat ondersoek word. Dit is moontlik dat hierdie persone reeds vantevore nagelees het oor die spesifieke area en ten minste idees kan verskaf van waar inligting beskikbaar is. Die normeringspan kan ook inligting oor die internet of ander rekenaarnetwerke waartoe die onderneming toegang het, bekom. Baie ondernemings het ook 'n interne biblioteek waarin inligting verkry kan word. Eksterne bronne sluit onder andere tydskrifte en gerefereerde joernale, normeringsverrekeningshuise, konsultante en biblioteke in. Empiriese inligting kan gegenereer word deur direk met die normeringsvennoot en sy verskaffers en kliënte te skakel.

Die meeste van die agtergrondinligting oor die normeringsvennoot behoort ingesamel te word uit bronne waartoe die algemene publiek toegang het (Andersen en Pettersen 1996: 55). Dit sal voorkom dat die tyd van die normeringsvennoot verkwis word om inligting te verskaf wat maklik op 'n ander plek verkry kon word. Kontak met die normeringsvennoot moet dus beperk word tot die absolute minimum. Die meeste sukses sal behaal word indien die normeringsvennoot duidelik kan sien dat deeglike voorbereiding gedoen is en dat die tyd wat hy aan die projek spandeer, optimaal benut word. Die insameling van inligting by kliënte en verskaffers van die

normeringsvennoot, moet ook nie onderskat word nie (Andersen en Pettersen 1996: 55). Dikwels kan hulle inligting verskaf waar dit vir die normeringsvennoot moeilik is om sy eie prestasie te evalueer.

#### 4.4.2 Selektoring van 'n metode en tegniek van dataversameling

Andersen en Pettersen (1996: 56) onderskei tussen metodes en tegnieke van dataversameling. 'n Metode is die manier waarop kontak met die normeringsvennoot gemaak word. Die normeringsvennoot kan deur die pos, telefonies, persoonlik of deur middel van 'n videokonferensie gekontak word. Tegnieke van dataversameling kan binne een of meer van die metodes gebruik word. Inligting kan deur 'n vraelys, onderhoud of deur direkte waarneming versamel word. 'n Ander tegniek wat deur Zairi en Leonard (1994: 72) geïdentifiseer word is omgekeerde produkontwerp, waar 'n kompeterende produk afgebreek word in sy samestellende komponente in 'n poging om die vervaardigingsproses te verstaan.

Verskeie faktore bestaan wat oorweeg moet word in die keuse van die metode en tegniek van dataversameling (Andersen en Pettersen 1996: 56). Eerstens moet oorweeg word hoeveel tyd beskikbaar is om die inligting in te samel. Indien dit belangrik is om die inligting vinnig te versamel, moet daar eerder van telefoniese onderhoude gebruik gemaak word en nie van vraelyste wat deur die pos gestuur word of persoonlike onderhoude nie. Die begroting vir die normeringsprojek, die beskikbaarheid van personeel en vorige ondervinding met die verskillende metodes en tegnieke is verdere faktore wat in ag geneem behoort te word. Baie ondernemings wat reeds vorige normeringsondervinding opgedoen het, ontwikkel 'n dataversamelingsfilosofie wat spesifiek by hulle behoeftes aangepas is (Spendolini 1992: 153). Volgens Zairi en Leonard (1994: 73) behoort die kompleksiteit van die inligting wat verlang word, die belangrikheid van die akkuraatheid van die inligting en die vaardighede wat benodig word om die tegniek toe te pas ook oorweeg te word in die keuse wat gemaak moet word.

Daar is verskeie voor- en nadele betrokke by die verskillende metodes van dataversameling. Vraelyste wat deur die pos gestuur word is 'n relatiewe goedkoop

metode, die respondent word die kans gegun om die nodige inligting te versamel en respondente kan anoniem bly indien 'n groot aantal normeringsvennote gekies word (Andersen en Pettersen 1996: 61). Die inligting is ook reeds in 'n formaat wat maklik verder verwerk kan word (Spendolini 1992: 152). Die nadele van 'n opname deur die pos is dat daar gewoonlik 'n lae reaksie is en geen moontlikheid bestaan om opvolg vrae te vra of inligting deur direkte waarneming te verifieer nie, met die gevolg dat die geldigheid van die antwoorde onder verdenking is. Vraelyste moet so bondig moontlik gehou word om die kanse op 'n hoër reaksie te verbeter. Dit veroorsaak dat relatief min inligting daardeur versamel kan word.

Die voordele van telefoniese kontak met die normeringsvennote is dat dit eenvoudig is om te beplan en uit te voer, redelik goedkoop is, opvolg vrae gevra kan word en op enige datum en tyd gedoen kan word. Die nadele is dat dit moeilik kan wees om die korrekte persoon in die hande te kry, onderbrekings kan voorkom, dit is moeilik om vrae oor die telefoon te verduidelik en mense skakel dikwels nie terug indien boodskappe vir hulle gelos word nie. Verder is mense gewoonlik onwillig om lank oor die telefoon te praat (Spendolini 1992: 152 en Andersen en Pettersen 1996: 62).

Die voordele van 'n persoonlike ontmoeting is dat die mees betroubare inligting hierdeur versamel kan word, aangesien dit moontlik is om opvolg vrae te vra en deur persoonlike inspeksie inligting te verifieer. Dit verskaf die beste geleentheid om 'n langtermyn professionele verhouding met die normeringsvennoot te bewerkstellig en inligting kan in die meeste detail hierdeur versamel word. Die nadele is dat dit 'n uiters duur metode van dataversameling is, aangesien dit baie tyd in beslag neem en dikwels ver afstande gereis moet word. Dit is ook moeiliker om te beplan, aangesien besige bestuurders se dagboeke met mekaar gekoördineer moet word (Spendolini 1992: 152 en Andersen en Pettersen 1996: 63).

Videokonferensies kan goedkoper as persoonlike besoeke wees, veral in gevalle waar daar van internasionale normeringsvennote gebruik gemaak word. Die voordele wat deur persoonlike besoeke verkry kan word, geld amper net so in die geval van 'n videokonferensie. 'n Verdere voordeel is dat die hele gesprek opgeneem en later teruggespeel kan word. Dit vergemaklik die dokumentering van die inligting wat

ingesamel is en voorkom dat belangrike feite verlore raak. Die nadele van hierdie metode is dat dit nog steeds duur is en dat toegang tot sulke fasiliteite nog redelik beperk is. Die kwaliteit van die beelde is ook op hierdie stadium nog redelik wisselvallig (Karlöf en Östblom 1993: 138).

Nadat al die faktore en die voor- en nadele van die verskillende metodes en tegnieke van dataversameling wat hierbo bespreek is in aanmerking geneem is, kan 'n ingeligte besluit geneem word oor die metode en tegniek of kombinasies van metodes en tegnieke van dataversameling.

#### **4.4.3 Versameling van die inligting**

Die onderneming kan nou voortgaan met die insameling van die inligting. Aangesien daar presies vooraf bepaal is watter inligting benodig word, kan die onderneming nou konsentreer op die insameling daarvan en nie bloot op die insameling van algemene inligting oor die normeringsvennoot nie (Andersen en Pettersen 1996: 64).

'n Aantal faktore wat die sukses van elk van die metodes van dataversameling kan beïnvloed, behoort in gedagte gehou te word tydens die toepassing van die spesifieke metode. Voordat enige skakeling met die normeringsvennoot plaasvind, moet behoorlike voorbereiding plaasvind (Bogan en English 1994: 98). Die rede hiervoor is om die tyd van die normeringsvennoot optimaal te benut en om voorbereid te wees op vrae wat die normeringsvennoot mag stel oor dieselfde aangeleenthede by die onderneming wat die projek inisieer. Die sensitiwiteit van die inligting wat verlang word behoort ook deeglik oorweeg te word. Dit is belangrik dat die onderneming bereidwillig moet wees om dieselfde inligting wat van die normeringsvennoot verlang word, aan die normeringsvennoot te verskaf (Spendolini 1992: 157).

Die volgorde van die vrae behoort deeglik oorweeg te word. Indien die vrae logies gerangskik is, sal dit vir die respondent makliker wees om die vrae te verstaan en akkuraat te beantwoord. Dit is belangrik om te voorkom dat respondente gelei word om sekere antwoorde op sekere vrae te verskaf, deur die vrae in die korrekte volgorde te vra en aandag te skenk aan die formulering van elke vraag. Vrae behoort

gerangskik te word van die meer algemene na die meer spesifieke (Karlöf en Östblom 1993: 136).

Respondente behoort voor direkte skakeling van agtergrondinligting tot die projek en die produk, proses of strategie wat die onderwerp van die projek is, voorsien te word. Geen onsekerheid behoort te bestaan oor wie die projek geïnisieer het en wat die doelwitte van die projek is nie (Spendolini 1992: 157).

Die normeringspan moet te alle tye hoflik teenoor die normeringsvennote optree (Karlöf en Östblom 1993: 136). Skriftelike bedankingsbriewe behoort aan alle respondente uitgestuur te word, tesame met 'n kort opsomming van die gevolgtrekkings wat uit die projek gemaak kan word. Sodoende kan 'n goeie verhouding met die normeringsvennote opgebou en gehandhaaf word met die oog op moontlike toekomstige projekte.

#### **i. Telefoononderhoude**

Normeringsvennote met wie die onderneming die graagste normering wil toepas, behoort eerste geskakel te word. Dit is ook belangrik om vooraf te besluit watter persoon gekontak gaan word. Indien onsekerheid bestaan, kan daar gewoonlik by die personeel- of openbare betrekkinge afdeling uitgevind word wie die beste persoon is om mee te gesels (Spendolini 1992: 154). Die beste resultate word gewoonlik bereik deur die persoon die kans te gee om voor te berei deur die vrae vooraf aan hom of haar deur te faks.

Die telefoniese onderhoud behoort altyd te begin met 'n bekendstelling van jou onderneming en 'n verduideliking van die doel van die oproep. Verduidelik hoekom dié spesifieke persoon gekontak is en wie die verwysing na hom of haar gedoen het, indien van toepassing. Dit is belangrik om die inleiding tot die gesprek so interessant moontlik te maak sodat die persoon se belangstelling geprikkel kan word (Karlöf en Östblom 1993: 136). Aan die begin van die gesprek behoort daar ook 'n aanduiding aan die persoon gegee te word oor die verwagte lengte van die oproep (Andersen en Pettersen 1996: 62).

Oproepe wat gemaak word behoort binne die normeringspan gekoördineer te word, aangesien dit uiters onprofessioneel is om een persoon twee keer te kontak met dieselfde vrae (Andersen en Pettersen 1996: 62). Spanlede behoort voortdurend te ontmoet om te bepaal watter persone reeds gekontak is en wat die resultate is (Spendolini 1992: 156). Notas behoort geneem te word tydens die oproep en die telefoongesprek moet volledig gedokumenteer word direk na afloop daarvan (Karlöf en Östblom 1993: 136).

## ii. Vraelyste deur die pos

Indien die doelwitte van die projek vooraf aan normeringsvennote verduidelik word, behoort die reaksie op vraelyste beter te wees. Dit kan bereik word deur 'n dekbriëf by die vraelys in te sluit wat die doelwitte van die projek verduidelik en die onderneming wat die projek loods, duidelik identifiseer (Andersen en Pettersen 1996: 61). Die vraelys behoort met 'n telefoonoproep opgevolg te word enkele dae nadat die vraelys die respondente na verwagting bereik het. Respondente moet ook altyd van 'n geadresseerde terugsendingskoevert voorsien word (Karlöf en Östblom 1993: 139).

'n Algemene reël is dat respondente gewoonlik nie bereid is om langer as 20 tot 30 minute te spandeer aan die voltooiing van 'n vraelys nie. Vraelyste moet dus so kort as moontlik opgestel word en vrae wat lang antwoorde van die respondente verlang, behoort vermy te word (Spendolini 1992: 160). Voldoende spasies moet egter vir respondente gelaat word om antwoorde op oop vrae te kan verskaf.

Die vraelys moet só ontwerp word om die opsomming van inligting te vergemaklik (Spendolini 1992: 160). Dit kan bereik word deur van voorafkodering gebruik te maak en oop vrae oordeelkundig te gebruik en tot die minimum te beperk.

Die sekuriteit oor die vraelyste is 'n verdere oorweging en indien enigsins moontlik behoort vraelyste met geregistreerde pos gestuur te word (Karlöf en

Östblom 1993: 139).

### iii. **Persoonlike onderhoude**

Dit is belangrik om afsprake op skrif te bevestig sodat daar geen misverstand is oor die tyd en plek nie. 'n Aantal dae voor die besoek aan die normeringsvennoot gaan plaasvind, behoort die afspraak ook telefonies bevestig te word (Spendolini 1992: 158). Indien die vrae wat gevra gaan word redelik ingewikkeld en van 'n tegniese aard is, moet daar vooraf 'n oorsigtelike aanduiding van die onderwerp van die projek aan die normeringsvennoot gestuur word, eerder as 'n detail vraelys (Karlöf en Östblom 1993: 141).

Volgens Camp (1995: 123) behoort twee dokumente voorberei te word voordat 'n besoek aan 'n normeringsvennoot afgelê word. Die eerste is 'n lys van vrae wat voorberei is gedurende die bepaling van die inligtingsbehoefte. Die tweede is 'n lys van antwoorde op die vrae soos wat dit op die onderneming wat die projek inisieer van toepassing is. Die rede waarom dit belangrik is om hierdie antwoorde voor te berei is omdat normeringsvennote heel waarskynlik vrae gaan vra oor die funksionering van die proses onder oorsig in die onderneming wat die projek inisieer (Karlöf en Östblom 1993: 141). Dit is ook belangrik om motiverings voor te berei vir elke vraag wat gevra gaan word.

Inligting wat algemeen aan die publiek beskikbaar is behoort nagelees te word sodat die normeringsvennoot nie ook hieroor uitgevra word nie (Bogan en English 1994: 98). Daar moet ook vooraf seker gemaak word dat die regte persone by die normeringsvennoot ondervra gaan word (Karlöf en Östblom 1993: 141). Verdere voorbereiding behels ook die nalees oor metodes om 'n onderhoud te voer of die gebruikmaking van persone wat reeds baie ondervinding het in onderhoudvoering.

Dit is gewoonlik meer voordelig om as 'n groep van minstens twee persone na die normeringsvennoot te gaan. Die een persoon kan konsentreer op die vrae wat gevra moet word terwyl 'n ander persoon notas in soveel detail as

moontlik neem (Bogan en English 1994: 98). Volgens Spendolini (1992: 158) kan twee of meer persone baie meer inligting met een besoek insamel as 'n enkele persoon, deur op te breek en verskillende areas waar te neem. 'n Alternatief vir 'n tweede persoon is om 'n bandopname te maak van die gesprek, maar baie normeringsvennote sal ongemaklik voel hiermee.

Die verwagting moet nie bestaan dat 'n enkele ontmoeting alle vrae gaan beantwoord nie. Indien 'n tydsbeperking op die onderhoud geplaas word, moet die meer komplekse aangeleenthede eerste aangeraak word. Daar kan altyd later deur telefoniese kontak verdere detail inligting ingewin word (Karlöf en Östblom 1993: 141). Dit is ook belangrik om 'n aanduiding aan die normeringsvennoot te gee dat opvolgaksies soos byvoorbeeld telefoon-gesprekke of 'n tweede persoonlike onderhoud kan plaasvind (Spendolini 1992: 159).

Direk na die persoonlike onderhoud met die normeringsvennoot behoort 'n vergadering van die spanlede wat die onderhoud bygewoon het, plaas te vind. Sodoende word verseker dat alle inligting wat tydens die besoek ingesamel is, saamgevoeg en gedokumenteer kan word terwyl dit nog vars in hulle geheue is (Bogan en English 1994: 99). Tydens hierdie vergadering moet bepaal word watter inligting nog benodig word (Karlöf en Östblom 1993: 142). 'n Verslag behoort opgestel te word wat die inligting wat ingesamel is aan die belanghebbendes binne die onderneming meedeel.

#### **iv. Videokonferensie**

Dieselfde stappe as by persoonlike onderhoude behoort uitgevoer te word wanneer daar van 'n videokonferensie gebruik gemaak word. Die enigste verskil is dat dit nie noodsaaklik is om meer as een persoon betrokke te maak by die onderhoud nie, aangesien die hele gesprek opgeneem kan word. Dit is ook belangrik om natuurlik op te tree om die persoon aan die ander kant op sy gemak te laat voel. Die kostes verbonde aan 'n videokonferensie is direk eweredig aan die tyd wat gebruik word en dit is dus baie belangrik om te

verseker dat tyd optimaal aangewend word (Karlöf en Östblom 1993: 137).

#### **4.5 Analisering van die versamelde inligting**

Volgens Andersen en Pettersen (1996: 69) hang die sukses van 'n normeringsprojek af van die implementering van verbeteringe en nie van die hoeveelheid inligting wat versamel is by die normeringsvennote nie. Die enigste manier om verbeteringe te identifiseer is om te bepaal wat die grootte en redes vir die prestasiegaping tussen die onderneming self en die normeringsvennote is. Die doel van hierdie fase van normering is om die inligting wat ingesamel is, te sorteer en om die prestasiegaping te meet (Karlöf en Östblom 1993: 148). Andersen en Pettersen (1996: 69) identifiseer vyf stappe in die analiseringsfase, naamlik die sortering van en kwaliteitsbeheer oor die versamelde inligting, die normalisering van die data asook die identifisering van die prestasiegaping en die redes daarvoor.

##### **4.5.1 Sortering van die versamelde inligting**

Nadat die dataversamelingsfase afgehandel is, behoort daar 'n hele aantal handgeskrewe notas, brosjures, ingevulde vraelyste en ander vorme van inligting wat versamel is, in die normeringspan se besit te wees (Andersen en Pettersen 1996: 70). Dit is belangrik om al hierdie inligting in 'n logiese volgorde te sorteer voordat daar met die analisering van die inligting voortgegaan kan word.

Die sortering van inligting behoort nie 'n probleem te wees as die normeringspan vooraf duidelik die inligtingsbehoefte gedefinieer het en 'n raamwerk opgestel het waarvolgens inligting ingesamel gaan word nie (Spendolini 1992: 167). Inligting kan normaalweg in drie vlakke ingedeel word volgens die detail daarvan. Vlak een inligting is baie algemeen en behels byvoorbeeld die naam van 'n proses soos die personeelstelsel. Vlak twee inligting is meer spesifiek en dit definieer breë areas van fokus, byvoorbeeld die aantal werknemers. Vlak drie inligting is baie spesifiek, soos byvoorbeeld kriteria wat 'n onderneming gebruik tydens die evaluering van die prestasie van werknemers.

Een van die spanlede moet spesifiek verantwoordelik wees vir die stoor van alle inligting wat versamel word (Andersen en Pettersen 1996: 70). Indien elke persoon verantwoordelik is vir die stoor van inligting wat deur homself ingesamel is, kan inligting maklik verlore raak. Indien gereelde vergaderings direk na inligtingversamelingsessies plaasgevind het, waar spesifiek gelet is op die volledigheid van die inligting, behoort die sortering van die inligting nie probleme te veroorsaak nie.

Spendolini (1992: 168) en Karlöf en Östblom (1993: 150) stel voor dat inligting in tabelformaat opgesom behoort te word, waar rye die onderneming self en normeringsvennote verteenwoordig en kolomme die maatstawwe van prestasie. Uit hierdie tabelle kan duidelik gesien word hoe die onderneming presteer in vergelyking met die normeringsvennote. Dit is egter ook belangrik om beskrywings in verhalende formaat op te stel wat die tabelle verduidelik (Spendolini 1992: 171).

#### **4.5.2 Kwaliteitsbeheer oor die versamelde inligting**

Nadat die inligting in 'n logiese formaat gesorteer is, is die volgende stap om die inligting deur te gaan vir ooglopende foute, volledigheid en afwykings (Spendolini 1992: 172). Foute kan die gevolg wees van vrae wat nie korrek geïnterpreteer is nie, foute in die notulering van vergaderings of telefoongesprekke asook opsetlike of onopsetlike verkeerde antwoorde wat deur die normeringsvennote verskaf is. Indien baie foute voorgekom het, kan dit ook beteken dat die onderneming die verkeerde metode van dataversameling vir die spesifieke omstandighede gekies het (Andersen en Pettersen 1996: 71).

Daar is verskillende stappe wat geneem kan word indien dit duidelik is dat sekere inligting onvolledig of onakkuraat is (Andersen en Pettersen 1996: 71, Karlöf en Östblom 1993: 151 en Spendolini 1992: 173). Eerstens behoort verseker te word dat die probleem nie ontstaan het tydens die sortering en opsomming van die versamelde inligting nie. Volgende stappe sluit die terugkeer na die normeringsvennoot, nagaan van die inligting uit 'n alternatiewe bron of die uitskakeling van die inligting in. Die waarde van die inligting moet beoordeel word om te bepaal hoeveel tyd spandeer kan word om die korrekte inligting in die hande te kry. Indien daar egter baie foute

in die versamelde inligting is, kan dit lei tot verkeerde gevolgtrekkings met die gevolg dat die projek meer skade berokken as wat dit bydra tot verbeterde prestasie (Andersen en Pettersen 1996: 71).

Onakkurate inligting kan normaalweg geïdentifiseer word wanneer inligting heelwat afwyk van dit wat verwag is, of indien dieselde inligting wat uit verskillende bronne verkry is, mekaar weerspreek (Spendolini 1992: 172). Elke onderneming behoort te oorweeg wat as wesentliche afwykings beskou word en behoort slegs te reageer indien die afwykings daardie spesifieke vlak bereik. Wanneer die antwoorde van verskillende normeringsvennote teen mekaar vergelyk word en daar 'n uitskieter in die datastel voorkom, kan die onderneming óf die inligting aanvaar, óf die inligting ignoreer, óf die spesifieke vennoot kontak. Alhoewel die aanbevole aksie sou wees om die normeringsvennoot te kontak om die inligting te verifieer, moet daar weens koste-oorwegings besluit word hoe wesentlik die afwyking is en hoe belangrik die inligting is in die konteks van die projek as geheel.

#### **4.5.3 Normalisering van die data**

Baie mense kritiseer die gebruik van normering op grond van die veronderstelling dat hulle onderneming so uniek is dat dit nie met ander ondernemings vergelyk kan word nie (Andersen en Pettersen 1996: 71). Deur data te normaliseer, word gekompenseer vir faktore wat veroorsaak dat 'n direkte vergelyking tussen ondernemings misleidende resultate sal oplewer. Die voordele van die normalisering van data is nie bloot net om 'n meer akkurate en sinvolle vergelyking moontlik te maak nie, maar ook om die vertroue in die gevolgtrekkings van die projek van werknemers wat verbetering moet implementeer, te verhoog. Die rede hiervoor is dat daar verwys kan word na die feit dat die inligting wel aangepas is om vir verskille in omstandighede voorsiening te maak. Dit is moontlik om feitlik enige georganiseerde aktiwiteite wat 'n fundamentele logika volg met mekaar te vergelyk indien die nodige aanpassings gemaak word, maar dit is 'n taak wat heelwat intellektuele inspanning en tyd in beslag kan neem (Karlöf en Östblom 1993: 152).

Volgens Karlöf en Östblom (1993: 153) en Andersen en Pettersen (1996: 72) bestaan

daar 'n aantal nie-vergelykbare faktore waarvoor aanpassings gemaak moet word om sinvolle vergelykings moontlik te maak. Voorbeelde hiervan is verskille in die produkte, prosesse, markomstandighede, kostestrukture, ouderdom en grootte van die ondernemings. Voorts kan die regulasies van die lande waarin die normeringsvennote besigheid bedryf, ook verskil.

'n Voorbeeld van aanpassings wat gemaak kan word weens die verskil in produkte van ondernemings is waar 'n handelaar in televisies 'n normeringsprojek aanpak met 'n handelaar in materiaal (Karlöf en Östblom 1993: 153). Resultate van die projek het aangedui dat televisies vier keer langer neem om uit die store onttrek te word as die materiaal. Tydens 'n analise van die redes hiervoor is gevind dat twee redes vir hierdie verskil in prestasie bestaan, naamlik 'n gevorderde stelsel van voorraadonttrekking wat deur die handelaar in materiaal gebruik word en die feit dat heelwat meer bestellings op een slag uit die store deur hom onttrek kan word. Indien die aantal bestellings wat op een slag onttrek kan word, verminder word van 25 na 10 bestellings, wat 'n realistiese hoeveelheid vir die handelaar in televisies is, het dit aan die lig gekom dat die onttrekking van voorraad nog steeds twee en 'n half maal vinniger was deur die handelaar in materiaal. Hierdie is 'n realistiese vergelyking en direk toeskryfbaar aan die gevorderde voorraadonttrekkingstelsel.

'n Belangrike punt wat in aanmerking geneem moet word is dat daar nie probeer moet word om die prestasiegaping weg te normaliseer nie (Andersen en Pettersen 1996: 73). Die doel van normering is om die prestasiegaping te identifiseer en die redes vir hierdie gaping te bepaal om sodoende verbeteringe te kan implementeer. Nadat voldoende aanpassings gemaak is vir nie-vergelykbare faktore, moet die verskil in prestasie aanvaar word as 'n werklikheid en 'n doelwit wat nagestreef moet word.

#### **4.5.4 Identifisering van die prestasiegaping**

Nadat die onderneming die datastel aangepas het om voorsiening te maak vir verskille in ondernemings se omstandighede, kan daar nou voortgegaan word om die verskil in prestasie tussen die onderneming en sy normeringsvennote te meet.

Hiervoor bestaan hulpmiddels wat in twee groepe ingedeel kan word, naamlik vergelykings in tabelformaat en grafiese voorstellings (Camp 1995: 136).

Die eerste groep van hulpmiddels is vloeiagramme, prosesdokumentering en tabelle (Camp 1995: 138). 'n Vloeiagram behoort 'n skets en dokumentering van die proses in te sluit met 'n beskrywing van wat gedoen word asook hoe dit uitgevoer word. Wanneer die dokumentering van die proses wat die onderwerp van die normeringsprojek was vir alle normeringsvennote en die onderneming self voltooi is, kan die data op 'n tabel voorgestel word. Die verskil in prestasie tussen die onderneming wat die projek geïnisieer het en die normeringsvennote kan duidelik van die tabel afgelees word. Hierdie tabelle kan egter net gebruik word wanneer kwantitatiewe maatstawwe van prestasie beskikbaar is. Daar bestaan gewoonlik heelwat kwalitatiewe indrukke van die prestasie van die normeringsvennote wat nie in tabelformaat voorgestel kan word nie (Andersen en Pettersen 1996: 74).

Die tweede groep van hulpmiddels sluit spinnekopdiagramme, geweegde gemiddelde aanwysers en Z-grafieke in (Camp 1995: 139). Hierdie tegnieke is van groot waarde waar 'n hele aantal maatstawwe gebruik is om die verskil in prestasie te meet.

Spinnekopdiagramme is reeds onder afdeling 4.2.1 van hierdie hoofstuk bespreek waar dit gebruik kan word om die onderwerp van 'n normeringsprojek te bepaal. In hierdie stadium van die normeringsproses kan dit ook gebruik word om die werklike prestasiegaping tussen die onderneming en sy normeringsvennote grafies voor te stel. Die prestasiemaatstawwe word as radiusse op 'n wiel voorgestel. Die prestasie van elke onderneming word op elke radius geplot en met mekaar verbind. Verskillende kleure kan vir elke onderneming gebruik word om duidelik te kan onderskei wat die verskil tussen die onderneming se eie prestasie en dié van sy normeringsvennote is. Die kwantitatiewe prestasiemaatstawwe moet verdeel word in twee kategorieë, naamlik laagste waarde is die beste en hoogste waarde is die beste (Andersen en Pettersen 1996: 74). 'n Voorbeeld van laagste waarde is die beste is afleweringstyd en van hoogste waarde is die beste is kliënttevredenheid. Die rede

waarom hierdie indeling noodsaaklik is, is om te bepaal wat die formule is wat gebruik moet word om die punt op die radius te bepaal waar die prestasie geplot moet word. Vir laagste waarde is die beste maatstawwe moet die onderneming met die beste prestasie se waarde van die prestasiemaatstaf gedeel word deur elke onderneming se prestasie en vir hoogste waarde is die beste maatstawwe moet elke onderneming se waarde van die prestasiemaatstaf gedeel word deur die beste prestasie. Sodoende word verseker dat die beste prestasie die verste van die middelpunt van die wiel lê en dit vergemaklik die vergelyking (Andersen en Pettersen 1996: 75).

Die geweegde gemiddelde aanwyser kan gebruik word waar daar net 'n enkele prestasiegaping gemeet word en nie 'n prestasiegaping vir elke prestasiemaatstaf nie (Camp 1995: 139). 'n Gewig behoort toegeken te word aan elke prestasiemaatstaf sodat 'n enkele prestasie-aanwyser bepaal kan word. Die verskil in prestasie kan dan ook grafies voorgestel word.

Z-grafieke kan gebruik word waar die prestasiegaping op 'n sekere tydstip aangedui word (Camp 1995: 140). Prestasie verander voortdurend en dit is belangrik om te bepaal wat die prestasiegaping in die tydperk voor die normeringsprojek, tydens die normeringsprojek en vir 'n tydperk na die normeringsprojek gaan wees. Op 'n Z-grafiek word die prestasiemaatstaf op die vertikale as en tydsverloop op die horisontale as geplot. Dit word vir beide die onderneming wat die projek geïnisieer het en die normeringsvennoot gedoen. Uit so 'n Z-grafiek kan die verskil in prestasie oor 'n spesifieke tydsverloop duidelik gesien word. Indien aangeneem word dat die onderneming teen dieselfde tempo as sy normeringsvennote kan verbeter, verteenwoordig die prestasiegaping wat tydens die normeringsprojek bepaal is, die verbetering wat deur aanpassings bereik moet word.

#### **4.5.5 Identifisering van die redes vir die prestasiegaping**

Dit is noodsaaklik om die redes vir die prestasiegaping te bepaal en te verstaan voordat enige verbeteringe geïmplementeer kan word (Andersen en Pettersen 1996: 76). Soos reeds bespreek word inligting benodig op drie vlakke vir 'n

normeringsprojek om suksesvol te wees. Op hierdie stadium is inligting op die prestasievlak beskikbaar en die doel van hierdie stap is om inligting te versamel op die praktykvlak asook op die vlak wat verduidelik hoe die praktyke wat die hoë prestasie moontlik maak, in werking gestel kan word. Die doel van hierdie stap is ook nie om te besluit dat harder gewerk moet word om verhoogde prestasie te bereik nie, maar eerder om meer effektief te werk (Andersen en Pettersen 1996: 76).

Die hulpmiddels wat gebruik kan word om die redes vir die prestasiegaping te bepaal is vergelyking van vloiediagramme, kwalitatiewe tabelle, verhoudingsdiagramme, oorsaak-en-effekdiagramme en oorsaakanalise (Andersen en Pettersen 1996: 77).

Vloiediagramme wat reeds opgestel is om te help om die prestasiegaping te bepaal, kan ook gebruik word om die redes vir die gaping te verduidelik. Daar moet spesifiek gelet word op stappe en lusse wat net in sekere van die vloiediagramme voorkom, verskillende groeperings van stappe, verskillende volgorde waarin stappe voorkom asook parallelle skakeling teenoor stappe wat op mekaar volg. Elke verskil behoort deeglik oorweeg te word, aangesien dit moontlik 'n rede vir die prestasiegaping is (Andersen en Pettersen 1996: 78).

Kwalitatiewe tabelle kan gebruik word om inligting op so 'n manier te sorteer om dit moontlik te maak om redes vir die prestasiegaping te identifiseer (Andersen en Pettersen 1996: 78). Die verskillende maniere waarop ondernemings dieselfde funksies verrig kan in tabelformaat beter teen mekaar vergelyk en opgeweeg word. Dikwels lewer normeringsprojekte nie genoeg kwantitatiewe inligting oor die prestasies van normeringsvennote nie. In sulke omstandighede is dit belangrik om kwalitatiewe inligting in tabelformaat op te som om die onderneming in staat te kan stel om verbeteringe te identifiseer (Andersen en Pettersen 1996: 78).

Verhoudingsdiagramme is veral nuttig onder omstandighede waar 'n hele aantal prestasiemaatstawwe gebruik is om die prestasie van die normeringsvennote in 'n spesifieke proses te meet (Andersen en Pettersen 1996: 78). In sulke omstandighede is dit dikwels moeilik om die redes vir die prestasiegaping te identifiseer sonder om die prestasiemaatstawwe in 'n logiese formaat saam te groepeer. Die doel van

verhoudingsdiagramme is om te onderskei tussen prestasiedrywers en resultaat-aanwysers. Prestasiedrywers is daardie prestasiemaatstawwe wat ander prestasiemaatstawwe moontlik maak of direk beïnvloed, terwyl resultaat-aanwysers die resultaat van 'n prestasiedrywer aandui. So byvoorbeeld is die tyd wat dit neem vanaf die tydstip wat 'n bestelling geplaas is deur 'n kliënt totdat dit afgelewer is, 'n prestasiedrywer en kliënttevredenheid 'n resultaat-aanwyser.

Die eerste stap in die samestelling van 'n verhoudingsdiagram is om al die prestasiemaatstawwe te lys. Daarna word die verhouding tussen prestasiemaatstawwe oorweeg deur telkens te bepaal of 'n spesifieke prestasiemaatstaf ander prestasiemaatstawwe beïnvloed en of dit daardeur beïnvloed word. Hierdie verhouding kan dan grafies voorgestel word deur pyle te trek in die rigting waarin prestasiemaatstawwe ander prestasiemaatstawwe beïnvloed. Prestasiedrywers is gewoonlik die prestasiemaatstawwe waarvan die meeste pyle weg van die maatstaf wys, terwyl resultaat-aanwysers gewoonlik daardie maatstawwe is waarvan die meeste pyle na die betrokke maatstaf wys. Dit is belangrik om die redes vir die prestasiegaping te soek by prestasiedrywers, aangesien hulle die oorsaak van die hoër prestasievlakke is (Andersen en Pettersen 1996: 79).

Oorsaak-en-effekdiagramme, of visgraatdiagramme soos dit dikwels genoem word, gee struktuur aan 'n dinkskrumssessie wat ten doel het om die redes vir die prestasiegaping te identifiseer (Andersen en Pettersen 1996: 80). Eerstens moet die effek of probleem geïdentifiseer word. In die geval van 'n normeringsprojek is die probleem die prestasiegaping wat tussen die onderneming en sy normeringsvennote bestaan. Hierdie probleem word aan die regterkant van 'n horisontale lyn aangeteken. 'n Dinkskrumssessie van die normeringspan kan gebruik word om die hoofkategorieë van die moontlike oorsake van die probleem te identifiseer. Hierdie oorsake word aan die punte van vertikale lyne wat uit die horisontale lyn getrek word, aangeteken. Hierna word detail redes onder elke kategorie deur die lede van die dinkskrumssessie geïdentifiseer. Hierdie tegniek behoort plaas te vind nadat die prestasiedrywers bepaal is, sodat daar op relevante areas gekonsentreer kan word.

Oorsaakanalise verg dieselfde denkpatroon as oorsaak-en-effekdiagramme. Die

enigste verskil is dat elke hoofkategorie oorsaak van die probleem as 'n probleem van sy eie beskou word en die lede van die dinkskrumssessie gedwing word om aan redes te dink vir hierdie sub-probleme totdat die mees grondliggende rede geïdentifiseer is (Andersen en Pettersen 1996: 81). Dit kan dikwels gebeur dat addisionele inligting benodig word op hierdie stadium wat weereens deur een van die verskillende metodes van dataversameling ingewin kan word.

Daar bestaan gewoonlik 'n hele aantal redes vir die prestasiegaping. Die mate waartoe elke rede bydra tot die prestasiegaping kan baie wissel en behoort in ooreenstemming met die Pareto beginsel versprei te wees, naamlik dat 20% van die redes 80% van die prestasiegaping verklaar (Andersen en Pettersen 1996: 81). Weens die gebrek aan hulpbronne kan al die verbeteringe wat geïdentifiseer is nie noodwendig in die onderneming geïmplementeer word nie. Die oorsake van die prestasiegaping behoort gerangskik te word volgens die potensiaal vir verbetering, die koste en tydsduur van implementering, die gebruikmaking van personeel en toerusting sowel as die aanpasbaarheid by die onderneming se unieke behoeftes soos byvoorbeeld die kultuur, bestuurstyl en grootte van die onderneming.

#### **4.6 Implementering van verbeteringe**

Volgens Spendolini (1992: 181) behoort hierdie stap geen verrassings vir die onderneming in te hou indien die stappe van die normeringsproses tot op hierdie stadium korrek uitgevoer is nie. 'n Normeringsprojek behoort slegs aangepak te word wanneer daar 'n begeerte is om te verbeter en veranderinge te implementeer. Indien 'n normeringsprojek deur hierdie begeerte gedryf is, behoort daar nie teenkanting teen die implementering van verbeteringe te wees nie en behels hierdie stap bloot die ontwikkeling en uitvoering van 'n implementeringsplan. Andersen en Pettersen (1996: 87) identifiseer vier stappe wat uitgevoer moet word in die implementeringsfase van die normeringsprojek, naamlik die identifisering van geleenthede vir verbetering, die stel van doelwitte wat bereik moet word, die ontwikkeling en uitvoering van 'n implementeringsplan en die opstel van 'n finale verslag oor die normeringsprojek.

#### **4.6.1 Die identifisering van geleenthede vir verbetering**

Hierdie stap begin by die lys van oorsake van die prestasiegaping sodat dit omgeskakel kan word in geleenthede vir verbetering (Andersen en Pettersen 1996: 89). Hierdie geleenthede vir verbetering moet realisties wees. Indien onrealistiese verbeteringe voorgestel word, is dit moontlik dat teenkanting teen toekomstige normeringsprojekte ervaar kan word. Indien die doelwitte vir verbetering egter te laag gestel word, sal dit net lei tot inkrementele verbetering en nie baie bydra tot die vernouing of uitskakeling van die prestasiegaping nie. Op hierdie stadium is dit ook belangrik om te verseker dat die doelwitte van die verbeteringe wat voorgestel word, goed inskakel by die algehele besigheidsplan van die onderneming (Karlöf en Östblom 1993: 175).

Die uitdaging in hierdie fase van die normeringsprojek is om daardie geleenthede te identifiseer wat die meeste sal bydra tot die vernouing van die prestasiegaping (Spendolini 1992: 187). Op hierdie stadium is dit belangrik om vas te stel of die behoeftes, wat die aanvanklike oorsaak van die normeringsprojek was, nog onveranderd gebly het. Die hoeveelheid geld, tyd en mannekrag beskikbaar om die verbeteringe te implementeer behoort in ag geneem te word sowel as die vlak van entoesiasme wat daar rondom die normeringsprojek bestaan. 'n Verdere belangrike punt om op hierdie stadium in ag te neem is dat die beste praktyke van die normeringsvennote by die omstandighede van die onderneming aangepas moet word en nie net so by die onderneming geïmplementeer moet word nie (Andersen en Pettersen 1996: 88).

#### **4.6.2 Die stel van doelwitte**

Dit is belangrik dat die onderneming doelwitte moet stel wat aantoon op watter stadium 'n spesifieke prestasievlak bereik moet word. Volgens Andersen en Pettersen (1996: 89) moet hierdie doelwitte ambisieus gestel word sodat dit 'n groot poging sal verg om te bereik. Dit moet egter steeds realisties, verstaanbaar en meetbaar wees. Die doelwitte behoort te definieer watter vlak van prestasie moontlik is op grond van die prestasievlakke van die normeringsvennoot, maar ook watter

vlakke van prestasie prakties haalbaar is binne die onderneming (Karlöf en Östblom 1993: 175).

Gapinganalise is 'n tegniek wat deur Andersen en Pettersen (1996: 89) voorgestel word vir die stel van doelwitte. Hierdie tegniek behels die opstel van 'n Z-grafiek wat prestasie op die vertikale as en tydsverloop op die horisontale as aandui. Die prestasie van die onderneming en dié van die normeringsvennoot word aangedui deur punte op 'n vertikale lyn, op die tydstip waarop die prestasie van die normeringsvennoot geëvalueer is. 'n Vooruitskatting kan gemaak word van die tempo waarteen die normeringsvennoot se prestasie sal verbeter, op grond van inligting wat tydens die normeringsprojek ingesamel is. Die prestasie van die normeringsvennoot kan aangedui word op 'n spesifieke tydstip in die toekoms, wat dan as doelwit dien om nagestreef te word indien prakties moontlik. Indien hierdie aanpassing nie gemaak word vir verwagte verbetering in die normeringsvennoot se prestasie nie, sal die doelwit heel moontlik te laag gestel word.

Oorhoofse doelwitte behoort afgebreek te word volgens 'n hiërargie wat ooreenstem met die struktuur van die onderneming (Karlöf en Östblom 1993: 175). Die behoeftes van die gebruikers van die uitsette van die proses wat die onderwerp van die normeringsprojek was, behoort in gedagte gehou te word in die formulering van hierdie doelwitte.

#### **4.6.3 Die ontwikkeling en uitvoering van 'n implementeringsplan**

Voordat enige verbeteringe geïmplementeer word, behoort die bevindinge van die normeringsprojek eers aan al die toepaslike persone binne die onderneming bekend gemaak te word (Karlöf en Östblom 1993: 173). Bevindinge behoort aan senior bestuur, die eienaars van die proses sowel as persone wat insette in die proses lewer en uitsette uit die proses ontvang, meegedeel te word. Enige ander persone wat 'n direkte belang het by die verbeteringe of wat 'n groot invloed daarop kan uitoefen, soos byvoorbeeld die verskaffers van kapitaal, behoort ook van die resultate van die projek verwittig te word. Hierdie bekendmaking kan in die vorm van 'n voorlopige verslag gedoen word waarin die normeringsprojek beskryf word tesame met alle

bevindinge, geleentheid vir verbetering en doelwitte wat gestel is (Andersen en Pettersen 1996: 93). Dit is belangrik dat veral topbestuur dit eers goedkeur voordat daar voortgegaan word met die implementering van enige verbeteringe.

Daar bestaan drie alternatiewe van wie verantwoordelik gaan wees vir die implementering van die veranderinge, naamlik die normeringspan self, 'n span wat spesiaal saamgestel is vir die doel om verbeteringe te implementeer en die persone verantwoordelik vir die proses waar die verbeteringe geïmplementeer gaan word (Andersen en Pettersen 1996: 92). Die normeringspan beskik oor die kennis van die verbeteringe wat geïmplementeer moet word, maar is dikwels nie groot genoeg om al die verbeteringe self te implementeer nie. Indien 'n spesiale implementeringspan saamgestel word, is dit belangrik dat daar ten minste een lid van die normeringspan ingesluit moet word om kennis oor te dra aan die lede van die nuwe span. Indien die veranderinge nie wesenlik is nie, kan die persone wat die meeste daardeur geïmpak word, self die implementering van die verbeteringe behartig, mits hulle voldoende tyd tot hulle beskikking het.

In die formulering van 'n implementeringsplan behoort die volgorde van aksies, koste, tydskedule en verantwoordelikhede duidelik uitgespel te word (Karlöf en Östblom 1993: 176). Sekere verbeteringe kan moontlik net suksesvol geïmplementeer word nadat ander reeds in werking gestel is. Dit is belangrik dat die normeringspan op hierdie stadium betrokke sal wees om te verseker dat die kennis wat hulle tydens die projek ingewin het, doeltreffend aangewend word om die volgorde van aksies te bepaal. 'n Begroting behoort opgestel te word sodat kostes doeltreffend bestuur kan word. Die opstel van 'n tydskedule en 'n lys van verantwoordelikhede is noodsaaklik om te verseker dat die projek nie onnodig uitgerek word nie en dat elkeen presies weet wat van hom verwag word.

Daar kan nou voortgegaan word om die uiteindelijke doel van die normeringsprojek te bereik, naamlik om idees om te skakel in aksies om 'n meetbare verbetering in die onderneming se prestasie te bewerkstellig (Karlöf en Östblom 1993: 177). 'n Hele aantal faktore bestaan wat in ag geneem moet word vir die implementering om suksesvol te wees. Senior bestuur moet nie net betrokke wees by die implemente-

ringsfase nie, maar moet ook entoesiasties daaroor wees. 'n Proses van verandering is nie iets wat gedelegeer kan word nie. Die persone wat die meeste deur die veranderinge geraak gaan word moet die bereidwilligheid toon om 'n sukses daarvan te maak. Die algehele doelwitte van die onderneming moet voortdurend in gedagte gehou word sodat doelwitte nie mekaar teëwerk nie. Daar moet sover moontlik gehou word by die tydskedule en begroting. Inligting moet beskikbaar wees vir enige persoon binne die onderneming om die detail van die projek te kan nagaan. 'n Hoë vlak van energie en uithouvermoë moet behou word om die projek suksesvol tot aan die einde deur te voer. Persone behoort ook gewaarsku te word om geduldig te wees, aangesien grootskaalse verhoogde prestasie nie oornag kan plaasvind nie (Andersen en Pettersen 1996: 95).

#### **4.6.4 Die opstel van 'n finale verslag oor die normeringsprojek**

Een van die grootste gevare nadat die normeringsprojek afgehandel en die normeringsplan ontbind is, is dat verbeterde prestasies nie aan die normeringsprojek toegeskryf sal word nie (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 138). Dit is belangrik dat voldoende dokumentasie gehou word om te verseker dat daar in die toekoms nie twyfel sal ontstaan oor die oorsprong van verbetering wat geïmplementeer is nie.

Aan die einde van die normeringsprojek behoort heelwat dokumente te bestaan wat gedurende die verskillende fases van die projek opgestel is (Andersen en Pettersen 1996: 95). Die inligting op hierdie dokumentasie behoort opgesom te word in 'n finale verslag wat aan alle belanghebbendes beskikbaar gestel moet word. Hierdie verslag behoort 'n volledige opsomming van die hele projek te bevat en veral te konsentreer op die verbetering wat aan die einde geïmplementeer is, name en kontaknommers van persone by normeringsvennote met wie daar reeds 'n goeie verhouding opgebou is en voorstelle vir toekomstige normeringsprojekte. In ondernemings waar daar heelwat normeringsprojekte onderneem word, is dit raadsaam om 'n normeringsdatabasis te skep waarin die finale verslag opgeneem kan word vir toekomstige gebruik (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 138).

Dit is op hierdie stadium noodsaaklik om 'n formele terugvoerstelsel in werking te stel. Die doel van 'n terugvoerstelsel is om kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting oor prestasie te rapporteer en om die geleentheid te skep vir voorstelle vanaf persone op die grondvlak (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 141). Hierdie inligting kan gemeet word teen prestasievlakke voor die aanvang van die normeringsprojek om verhoogde prestasie te evalueer wat as motivering kan dien vir toekomstige normeringsprojekte.

#### 4.7 Gevolgtrekkings

Normering is nie 'n hulpmiddel wat deur eenmalige toepassing voortdurende sukses verseker nie (Andersen en Pettersen 1996: 101). Dit moet deel uitmaak van die onderneming se voortdurende strewe na verbetering. Die enigste manier waarop dit bereik kan word is om die normeringsproses gereeld te herhaal.

Verskeie redes bestaan waarom die prestasievlak van die normeringsvennoot, soos gemeet op die tydstip van normering, nie as die uiteindelijke doelwit kan bly voortbestaan nie (Andersen en Pettersen 1996: 102). Die normeringsvennoot sal heel waarskynlik voortdurend sy prestasie verbeter, ander ondernemings kan hulle prestasies dramaties verbeter en die normeringsvennoot verteenwoordig nie noodwendig die beste prestasie nie. Dit is dus duidelik dat hoër doelwitte voortdurend nagestreef moet word en dat daar in die toekoms 'n volgehoue herhaling van die normeringsproses moet plaasvind om oorgerustheid te voorkom.

Aangesien heelwat tyd en geld aan normeringsprojekte spandeer word, is dit belangrik dat die normeringsproses self ook voortdurend verbeter moet word. Daar word voorgestel dat 'n werkwinkel aan die einde van die projek gehou word om te bespreek watter aspekte goed afgeloop het en watter aspekte aandag benodig. Voorstelle vir verbetering moet geïdentifiseer, gedokumenteer en opgevolg word (The Benchmarking Portfolio Vol 3 1997: 146). Die volgende hoofstuk fokus spesifiek op daardie faktore wat kan bydra tot die sukses van normering.

## Hoofstuk 5

### Die faktore wat bydra tot die sukses van normering

#### 5.1 Inleiding

Soos in hoofstuk 1 bespreek, is normering 'n duur proses. Daar is heelwat direkte en indirekte kostes verbonde aan 'n normeringsprojek. Voorbeelde van direkte kostes is die tyd wat spandeer word op die projek deur werknemers op alle vlakke binne die onderneming sowel as die kostes verbonde aan die gebruikmaking van professionele normeringskonsultante om inligting te versamel (Elnathan *et al.* 1996: 46). Onder indirekte kostes word die kulturele verandering wat dikwels genoodsaak word deur die bevindinge van die normeringsprojek en die weerstand wat ondervind word teen verandering, verstaan (Elnathan *et al.* 1996: 49).

Uit die bespreking van die normeringsproses in hoofstuk 4 kan afgelei word dat dit 'n omslagtige proses is wat uit 'n hele aantal stappe bestaan. Heelwat slaggate bestaan waarin ondernemings kan trap indien hulle kortpad wil neem. Indien ondernemings bereid is om die gestruktureerde proses stapsgewys te volg en aandag te skenk aan sekere kritiese faktore wat in die literatuur geïdentifiseer is deur persone uit vorige ondervinding, behoort die kans op sukses aansienlik te verbeter. Zairi en Leonard (1994: 189) beweer egter dat normering nie net 'n gestruktureerde proses is wat slaafs nagevolg kan word nie, maar dat suksesvolle normering veral afhang van die aanpassing van die voorgestelde metodologie by verskillende omstandighede.

Wanneer normering op die korrekte manier toegepas word, kan dit 'n kragtige hulpmiddel wees om die onderneming se kompetende posisie te verbeter. Indien daar egter nie aandag geskenk word aan sekere kritiese suksesfaktore nie, kan dit aanleiding gee tot die verkwisting van hulpbronne (Lincoln en Price 1996: 33). Dit is dus belangrik om te bepaal watter faktore bydra tot die sukses van normering.

## 5.2 Die faktore wat bydra tot die sukses van normering

Volgens Morgan (1996: 42-44) het 'n studie van 500 willekeurig geselekteerde aankoop- en vervaardigingsmaatskappye in Amerika getoon dat daar 'n gebrek aan entoesiasme, toewyding en implementering bestaan by normeringsprojekte. 'n Tekort aan hulpbronne, toewyding deur topbestuur, geskikte vennote, kennis en bekommernisse oor die vertroulikheid van die inligting is as hoofoorsake genoem vir hierdie negatiewe gevoel teenoor normering. Hierdie normeringsprojekte het dus weens 'n verskeidenheid van redes nie die sukses behaal waarop daar gehoop is nie. Die rede waarom maatskappye soos Xerox, Motorola en Hewlett-Packard so suksesvol was met hulle normeringsprojekte, is die feit dat hulle baie aandag geskenk het aan sekere kritiese suksesfaktore wat bygedra het tot die sukses van hulle normeringsprojekte (The Benchmarking portfolio Vol 4 1997: 15). Die faktore wat kan bydra tot die sukses van normering word vervolgens bespreek.

### 5.2.1 Inagname van die algehele strategie van die onderneming

Soos in hoofstuk 3 bespreek, behels strategiese normering die vergelyking van strategiese doelwitte van ondernemings met mekaar. Die onderneming wat normering wil toepas moet eers sy eie strategiese doelwitte formaliseer, sodat verbeteringe wat in stryd met hierdie doelwitte is, nie geïmplementeer sal word nie. Indien die onderneming verstaan hoe sy normeringsvennote sukses definieer, sal hy ook beter verstaan hoe die hoë vlak van sukses bereik is (Miller *et al.* 1992: 22). Dit is om hierdie redes dat daar voorgestel word dat strategiese normering behoort plaas te vind voor enige ander vorm van normering.

Geen vooraf uitgewerkte, perfekte normeringspakket bestaan wat in 'n winkel gekoop kan word nie (Zairi en Leonard 1994: 189). Ondernemings moet weet waar hulle kompeterende voordeel en swakpunte lê, sodat die klem op die regte plek gelê kan word in die normeringsprojekte wat hulle aanpak. Sodoende kan ondernemings hulle swakpunte beskerm en hulle kompeterende voordeel versterk. Dit is veral die Japanees wat pioniers is in die denkwyses dat die uitruil van inligting nie neerkom op die prysgawe van kompeterende voordeel nie. Hulle glo dat dit eerder geleenthede

bewerkstellig om hulle kompeterende voordeel te vergroot en om die gaping wat daar tussen hulle en hulle mededingers bestaan in die areas waar hulle self nie so goed presteer nie, te vernou (Zairi en Leonard 1994: 190).

'n Studie oor die effek wat die herontwerp van prosesse het op die vermindering van kostes, het aangedui dat kostes met tussen 15% en 50% verminder is binne die proses wat herontwerp is. Indien die effek op verhoogde verdienste of verminderde kostes op die onderneming as geheel gemeet word, was die verbetering egter minder as 5% (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 16). Alhoewel daar dus merkwaardige verbetering binne individuele prosesse bewerkstellig kan word, is die effek wat dit op die algehele prestasie van die onderneming het, dikwels minimaal. Die les wat hieruit geleer kan word is dat dit belangrik is om te verseker dat die normeringsprojek inpas by die oorhoofse strategie van die onderneming om maksimale voordele daaruit te kan bewerkstellig. Volgens Bendell *et al.* (1993: 198) behoort effektiewe normering deel te vorm van 'n algemene bestuursagenda en strategie van die onderneming. Normering is 'n natuurlike uitvloeisel van totale kwaliteitsbestuur en daar behoort 'n kultuur te ontstaan waarbinne normering 'n outomatiese aksie is.

### 5.2.2 Betrokkenheid van topbestuur

Die ondersteuning en betrokkenheid van topbestuur is krities by die implementering van enige nuwe bestuurshulpmiddel (Elnathan *et al.* 1996: 42). Dit is belangrik dat topbestuur moet glo in die effektiwiteit van normering en dit nie net ondersteun nie, maar self aktief daarby betrokke is (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 16). Hulle moet 'n ingesteldheid hê om oop te wees vir nuwe idees en moet verandering as 'n gegewe kan aanvaar. Dit is topbestuur se verantwoordelikheid om 'n kultuur binne die onderneming te skep waarbinne normering 'n integrale deel van die aktiwiteite van die onderneming vorm. Hulle moet uitdagende doelwitte stel, die vordering van normeringsprojekte deur die hele onderneming kommunikeer sowel as netwerke binne en buite die onderneming vorm wat gebruik kan word om inligting te versamel tydens die toepassing van normering (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 17).

Hierdie ondersteuning en betrokkenheid van senior bestuur is belangrik om gerusstelling te verleen aan skeptiese bestuurders wat twyfel oor die wettigheid en rasonaal van die projek. Persone wat betrokke is op die projek behoort meer gemotiveerd te wees indien dit die goedkeuring en ondersteuning van topbestuur wegdra (Bogan en English 1994: 69). Die rede hiervoor is dat die houding van werknemers in baie ondernemings beïnvloed word deur die houding van bestuur. Indien topbestuur entoesiasies is oor die voordele wat uit normering geput kan word en hierdie entoesiasme ondersteun met die toekenning van hulpbronne aan die projek asook by wyse van persoonlike betrokkenheid, behoort dit 'n positiewe uitwerking op die houding van werknemers uit te oefen. Erkenning deur topbestuur aan diegene wat suksesvol verbeterde praktyke binne hulle eie besigheidseenhede geïmplementeer het, behoort ook by te dra tot 'n positiewe houding teenoor normering (Bogan en English 1994: 72). Dit is ook die verantwoordelikheid van topbestuur om te verseker dat werknemers voortdurend nuwe vaardighede aanleer en bemagtig word om verbeteringe te kan voorstel en te implementeer.

Aangesien senior bestuur verantwoordelik is vir die goedkeuring van die gebruik van hulpbronne binne die onderneming, is hulle betrokkenheid by die projek onontbeerlik (Elnathan *et al.* 1996: 42). 'n Belegging in die opleiding van personeel en die uitvoering van normeringsprojekte sal die ondervinding in normering binne 'n onderneming verhoog en bydra tot beter besluitneming in toekomstige projekte.

Dit is belangrik vir die sukses van 'n normeringsprojek om deursigtig te wees en die betrokkenheid van topbestuur van al die ondernemings wat deel vorm van die projek, dra daartoe by (Zairi en Leonard 1994: 190). Die beeld van 'n onderneming kan baie skade berokken word indien 'n normeringsprojek deur die publiek as industriële spioenasie bestempel word. Dit help nie om inligting op laer vlakke binne ander ondernemings te bekom indien die topbestuur nie die inligting wil verskaf nie. In sulke gevalle het die ondernemings normaalweg meer om weg te steek as om te deel en is dit beter om nie in 'n normeringsprojek met sodanige ondernemings betrokke te raak nie (Zairi en Leonard 1994: 190). Senior bestuur het gewoonlik ook kontak op die regte vlakke binne ander ondernemings wat normeringsvennote van die onderneming kan word (Elnathan *et al.* 1996: 43).

Die betrokkenheid van senior bestuur sal ook die kans verhoog dat die projek inpas by die algehele strategie van die onderneming (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 16). Middelvlakbestuur se prestasies word normaalweg gemeet aan die hand van die prestasie van die afdeling waarvoor hulle verantwoordelik is. Indien topbestuur dus nie by die normeringsprojek betrokke is nie, is dit moontlik dat die projek tot die voordeel van 'n sekere afdeling kan wees, maar tot die nadeel van ander afdelings en die onderneming as geheel. Die implementering van die strategie van die onderneming as geheel is die verantwoordelikheid van topbestuur. Indien dit die doelwit van die onderneming is om sy prestasie in terme van normale besigheidsparameters te verbeter, moet normering nou inskakel by die totale besigheidstrategie. Die enigste manier hoe dit verseker kan word is as topbestuur ten nouste betrokke is by die projek (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 16).

Bogan en English (1994: 72) beveel aan dat senior bestuur formeel in hulle werksbeskrywings verplig moet word om verantwoordelikheid te neem vir die normering wat in hulle areas van verantwoordelikheid plaasvind. Sodoende kan verseker word dat senior bestuur nie net normering ondersteun nie, maar doelbewuste pogings aanwend om te verseker dat dit ook uitgevoer word.

### **5.2.3 Integrasie van kritiese suksesfaktore by die normeringsprojek**

Kritiese suksesfaktore kan gedefinieer word as daardie paar sleutelareas waarbinne dinge reg moet verloop vir die onderneming om te kan floreer (Lincoln en Price 1996: 34). Hierdie faktore kan wissel van onderneming tot onderneming en sluit byvoorbeeld kliënte, kompeterende voordeel, finansiële stabiliteit en besigheidstrategie in. Indien die normeringsprojek fokus op kritiese suksesfaktore, word die kans vir 'n hoër opbrengs op belegging verbeter, aangesien dit verseker dat die versameling van inligting plaasvind in areas wat die grootste bydrae lewer tot die sukses van die onderneming.

In hoofstuk 4 is daar verduidelik hoe kritiese suksesfaktore gebruik behoort te word in die bepaling van die produk, proses of strategie wat die onderwerp van die normeringsprojek is. Dit is egter nie die enigste stap in die normeringsproses waar

die kritiese suksesfaktore van die onderneming in gedagte gehou behoort te word nie. Tydens die bepaling van prestasiemaatstawwe moet hierdie faktore as riglyn gebruik word ten einde te verseker dat inligting versamel word oor die prestasie van die onderneming in daardie gebiede wat die grootste invloed uitoefen op die onderneming se kompeterende posisie. Die selektering van normeringsvennote behoort ook onder andere gebaseer te word op kritiese suksesfaktore. Dit is onwaarskynlik dat daar suksesvolle uitruiling van inligting kan plaasvind indien die ondernemings wat deel vorm van die normeringsprojek nie saamstem oor wat die grootste impak uitoefen op sukses nie. Hierdie faktore behoort in die voorbereiding van die vrae wat aan die normeringsvennote gestel gaan word in aanmerking geneem te word. Dit is belangrik om te weet hoe die normeringsvennoot sy prestasies binne die raamwerk van sy kritiese suksesfaktore handhaaf en verbeter. Die vlak van detail waarop hierdie inligting versamel word, sal afhang van die mate waartoe die kritiese suksesfaktor inskakel by die sentrale fokus van die projek. Die finale analise en aanbevelings behoort ook in terme van kritiese suksesfaktore te geskied om te verseker dat prestasies binne hierdie gebiede verbeter word (Lincoln en Price 1996: 35).

As gevolg van die feit dat normering 'n duur proses is wat baie tyd in beslag kan neem, word aanbeveel dat dit slegs gebruik word indien dit waarde kan toevoeg tot die besluitnemingsproses (Spendolini 1992: 68). Normering behoort nie toegepas te word om roetine-vraagstukke te ondersoek wat nie 'n groot invloed uitoefen op die algehele sukses van die onderneming nie. Volgens Spendolini (1992: 70) behoort ondernemings wat 'n gestruktureerde benadering tot die oplossing van probleme volg, normering in twee stadiums te gebruik, naamlik tydens die identifisering van probleme en tydens die identifisering van oplossings vir die probleme. Slegs probleme wat as krities vir die sukses van die onderneming beskryf kan word, behoort verder met 'n normeringsprojek ondersoek te word. Xerox het 'n lys van 10 vrae ontwikkel wat help om potensiële normeringsprojekte te identifiseer wat gekoppel is aan die kritiese suksesfaktore van die onderneming (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 24 en Spendolini 1992: 71), naamlik:

- wat is die mees kritieke faktor wat my besigheid se sukses beïnvloed;
- watter area veroorsaak die meeste probleme (presteer nie soos verwag nie);

- watter produkte of dienste word aan kliënte verskaf;
- watter faktore dra by tot kliënttevredenheid;
- watter spesifieke probleme is geïdentifiseer in die onderneming;
- waar word die druk van die kompetisie die meeste ervaar in die onderneming;
- wat is die grootste kostes (of kostedrywers) binne die onderneming;
- watter funksies verteenwoordig die hoogste persentasie van die kostes;
- watter funksies het die grootste potensiaal vir verbetering; en
- watter funksies het die grootste potensiaal om die onderneming van sy mededingers te onderskei?

#### **5.2.4 Die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise**

'n Fout wat 'n hele aantal ondernemings begaan is om nie 'n kostevoordeelanalise te doen voordat daar met 'n normeringsprojek begin word nie (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 23). Die verwagte voordele uit die projek behoort geraam te word aan die hand van verbeterde prestasie in die areas wat die onderneming as krities bestempel vir sukses. Hierdie voordele moet opgeweeg word teen die verwagte kostes en die projek behoort slegs aangepak te word indien die verwagte voordele die verwagte kostes oortref.

Dit is belangrik om te onthou dat die voordele nie altyd direk waarneembaar en meetbaar is nie. Voorbeelde van voordele wat uit 'n normeringsprojek spruit is verhoogde kliënttevredenheid, produktiwiteit, markaandeel en winste, verlaging in kostes en hoeveelheid voorraad op hande, verbeterde kwaliteit en vermindering van personeel en opsteltye (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 23). Alhoewel dit moeilik is om randwaardes te koppel aan hierdie voordele sowel as die kostes verbonde aan normering, is dit belangrik dat die beste moontlike skatting daarvan gedoen word.

#### **5.2.5 Die lengte van die normeringsprojek**

Volgens Lincoln en Price (1996: 33) is dit nie ongewoon vir 'n normeringsprojek om tussen nege en 12 maande te duur nie. Heelwat omstandighede kan egter verander

binne 'n onderneming in 'n jaar se tyd. Sekere van die spanlede kan bedank of binne 'n ander afdeling van die onderneming betrokke raak wat die kontinuïteit van die projek nadelig kan beïnvloed. Bestuur kan verander en in ekstreme gevalle is dit moontlik dat nuwe bestuur die projek kan staak na maande se harde werk. Dit is ook moontlik dat omstandighede binne die proses wat die onderwerp van die projek is sodanig kon verander dat die verbeteringe wat aanbeveel word, nie meer van toepassing is nie (Lincoln en Price 1996: 33).

Verskeie redes bestaan waarom normeringsprojekte uitgerek word. 'n Gebrek aan hulpbronne kan die uitvoering van die projek belemmer. Daar word normaalweg van spanlede verwag om die projek uit te voer bykomend tot hulle normale werk (Lincoln en Price 1999: 33). Indien werknemers byvoorbeeld 20% in plaas van 10% van hulle tyd op die projek spandeer, kan die tydperk wat dit neem om die projek te voltooi, met maande verminder word. Die projek kan ook uitgerek word indien daar nie van professionele normeringskonsultante gebruik gemaak word nie. Normeringskonsultante kan byvoorbeeld gebruik word om navorsing te doen, die projek te fasiliteer en om normeringsvennote te identifiseer. Dit is egter belangrik om nie al die verantwoordelikhede van die projek aan professionele normeringskonsultante oor te dra nie, maar om steeds betrokke te bly (Lincoln en Price 1996: 33).

Indien daar nie 'n kultuur van voortdurende verbetering binne die onderneming bestaan nie, mag dit moontlik die eerste keer wees dat produkte of prosesse intensief bestudeer word. Hierdie bestudering kan maande duur. Die omvang van die projek kan in hierdie omstandighede so omslagtig word dat dit nie moontlik is om die projek binne 'n korter periode af te handel nie. Dit is dus belangrik om 'n kultuur binne die onderneming te vestig waarbinne prosesse gereeld gedokumenteer word, verwagtinge van kliënte gemoniteer word en die verwagtinge teen die werklike prestasie gemeet word (Lincoln en Price 1996: 34). Die tydperk wat dit neem om die projek af te handel kan dus verkort word deur die omvang van die projek te beperk, 'n kultuur van voortdurende verbetering in die onderneming te vestig voordat normeringsprojekte aangepak word, voldoende hulpbronne beskikbaar te stel vir die afhandeling van die projek en deur die gebruikmaking van professionele normeringskonsultante.

### 5.2.6 Die onderwerp van die normeringsprojek

Die bepaling van die onderwerp van die normeringsprojek is in hoofstuk 4 bespreek. Wanneer gelet word op die invloed wat die onderwerp van die normeringsprojek het op die sukses van die projek, kan daar onderskei word tussen die keuse van 'n spesifieke onderwerp en die omvang van die onderwerp.

Volgens Andersen en Pettersen (1996: 139) is daar twee redes waarom dit voordelig is om 'n ooglopende probleemarea te selekteer as die onderwerp van 'n normeringsprojek, naamlik dat die doel van die normeringsprojek beskou kan word as die oplossing van 'n spesifieke probleem waarvan almal bewus is en dat daar makliker ondersteuning vir die projek as gevolg van hierdie rede verwerf kan word. Volgens Elnathan *et al.* (1996: 45) kan normaalweg aanvaar word dat hoe groter die normeringsgaping is, hoe groter is die potensiële voordele wat uit die normeringsprojek geput kan word.

Andersen en Pettersen (1996: 139) beskryf hoe Glamox aankope as 'n probleemarea geïdentifiseer het. Dit was belangrik vir die sukses van die normeringsprojek by Glamox dat daar eers bepaal is uit watter prosesse die aankoopfunksie bestaan het en dat die normeringsprojek net gefokus het op enkele van hierdie prosesse. Hulle het met ander woorde nie te veel met 'n enkele normeringsprojek probeer bereik nie.

Volgens Elnathan *et al.* (1996: 44) word die motivering en prestasie van die normeringspan verlaag deur pogings om 'n onredelike hoeveelheid inligting met 'n enkele normeringsprojek te probeer versamel. Soos met alle ander bestuurs-hulpmiddels, is die eerste implementering van normering belangrik, aangesien dit die houding teenoor toekomstige projekte beïnvloed. Dit is dus belangrik om nie 'n negatiewe houding teenoor normering by werknemers te kweek met 'n omslagtige normeringsprojek nie.

Lincoln en Price (1996: 34) beveel aan dat die omvang van 'n normeringsprojek of breed en vlak of smal en diep moet wees. 'n Studie wat breed en vlak is behoort te fokus op wat gedoen word, eerder as op hoe dit gedoen word. Die vrae waarop

antwoorde verkry moet word, behoort beperk te word tot hoëvlak vrae wat strategies van aard is. Breë en vlak studies is veral nuttig in die ontwikkeling van strategieë en doelwitte asook in die herorganisering van funksies vir verhoogde effektiwiteit. Smal en diep studies fokus op hoe iets gedoen word. In sodanige studie word gefokus op die detail en dit word gebruik waar dit die doel van die studie is om 'n spesifieke proses of produk te verbeter (Lincoln en Price 1996: 34).

Probleme ontstaan waar normeringspanne probeer om tegelykertyd antwoorde te kry op vrae oor wat gedoen moet word sowel as hoe dit gedoen moet word (Lincoln en Price 1996: 34). Dit lei tot studies wat breed en diep is. Die sukses van 'n normeringsprojek kan negatief beïnvloed word deur pogings om te veel te bereik met 'n enkele projek. Elnathan *et al.* (1996: 44) beweer dat baie ondernemings 'n normeringsprojek aanpak sonder dat hulle presies weet wat hulle wil bereik. Indien daar te veel met 'n enkele projek bereik wil word, word die projek uitgerek met die gepaardgaande nadele soos in 5.2.5 bespreek. Normaalweg kan die omvang van 'n projek beperk word deur eers 'n breë en vlak benadering te volg en daarna 'n smal en diep benadering (Lincoln en Price 1996: 34).

#### **5.2.7 Die bestudering van die onderneming se eie produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek is**

Die metodes wat gevolg behoort te word in die ondersoek en dokumentering van die produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek is, is in hoofstuk 4 bespreek. Ondernemings begaan 'n groot fout indien hulle net die helfte van die stelling van Sun Tzu, soos in hoofstuk 1 bespreek, in ag neem (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 32). Hy het die stelling gemaak dat indien jy jou vyand en jouself ken, hoef jy nie bang te wees vir die uitslag van 'n honderd veldslae nie. Indien ondernemings met 'n normeringsprojek slegs probeer bepaal wat die vlak van prestasie is en hoe dit bereik word deur sy normeringsvennote, sonder dat hy presies weet wat sy eie vlak van prestasie is en hoe sy eie prosesse funksioneer, sal dit onmoontlik wees om 'n prestasiegaping te bepaal. Sonder die behoorlike bepaling van die prestasiegaping sal die onderneming nie besef wat die omvang van die

geleentheid vir verbetering is nie en waarskynlik minder sukses met die normeringsprojek bereik (Spendolini 1992: 150).

Kennis oor die onderneming se eie produkte of prosesse wat die onderwerp van die normeringsprojek gaan wees, vorm die grondslag vir die ondersoek van die produkte of prosesse van die normeringsvennote (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 32). Volgens Spendolini (1992: 149) is een van die fundamentele reëls van normering om eers jou eie produkte, prosesse en dienste te ken en verstaan voordat jy kan begin om dié van ander ondernemings te begryp. Waardevolle geleenthede vir interne normering kan misgekyk word indien die onderneming nie 'n intensiewe selfondersoek doen nie. 'n Verdere rede waarom dit so belangrik is om die onderneming se eie produk of proses te bestudeer, is om vrae van die normeringsvennote te kan beantwoord. Tydens die normeringsprojek is dit waarskynlik dat die normeringsvennote soortgelyke inligting oor die onderneming wat die projek inisieer se produk of proses wil bekom. Indien dit nie vooraf deeglik bestudeer is nie, sal dit die onderneming in 'n slegte lig stel, omdat daar nie behoorlike voorbereiding gedoen is nie (Spendolini 1992: 150).

Volgens Karlöf en Östblom (1993: 58) het baie ondernemings as standaardpraktyk aanvaar om eers interne normering toe te pas voor eksterne normering. Die rede hiervoor is om te verseker dat die onderneming eers voldoende kennis opdoen oor die produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek gaan wees voordat 'n normeringsprojek met 'n eksterne normeringsvennoot aangepak word. Dit skep ook die geleentheid vir die onderneming om die tegnieke op te skerp wat nodig is om normering suksesvol te kan toepas.

### **5.2.8 Vlak van vorige normeringsondervinding**

Geakkumuleerde ondervinding binne 'n onderneming in 'n spesifieke area behoort by te dra tot die sukses van die implementering van nuwe metodes en tegnieke binne daardie area (Elnathan *et al.* 1996: 44). Soos wat 'n onderneming ondervinding opdoen in die uitvoering van normeringsprojekte, sal die tyd wat die projek in beslag

neem verminder en die projek sal meer effektief uitgevoer en afgehandel kan word, met 'n gepaardgaande daling in kostes.

'n Onderneming behoort in staat te wees om uit vorige ondervinding makliker areas te kan identifiseer wat die onderwerp van 'n normeringsprojek behoort te wees (Elnathan *et al.* 1996: 43). Voorts is dit ook waarskynlik dat so 'n onderneming meer ingeligte besluite kan maak oor die mees effektiewe manier van dataversameling en geskikte normeringsvennote. Ondernemings wat bekend staan as ervare normeerders behoort meer gereeld gekontak te word deur ander ondernemings wat graag 'n normeringsprojek saam met die spesifieke onderneming wil aanpak en sodoende kan die onderneming verder sy eie prestasie verbeter (Elnathan *et al.* 1996: 43).

Daar behoort altyd gepoog te word om personeel wat reeds vorige ondervinding in normering opgedoen het by die normeringspan in te sluit, selfs al is hierdie personeel nie direk betrokke by die proses of produk wat die onderwerp van die normeringsprojek is nie (Karlöf en Östblom 1993: 70). Hierdie persone het praktiese ervaring in die uitvoering van 'n normeringsprojek en behoort oor kennis te beskik van slaggate wat vermy behoort te word. Die kostes verbonde aan opleiding van personeel wat nie vorige ondervinding in normering het nie kan ook hierdeur verlaag word.

### **5.2.9 Die samestelling van die normeringspan**

Die faktore wat in ag geneem behoort te word in die samestelling van die normeringspan is meer breedvoerig in hoofstuk 4 bespreek.

Die belangrikheid van spanwerk binne 'n normeringsprojek kan nie oorbeklemtoon word nie (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 27). Gedragwetenskaplikes het bepaal dat, gemeet op 'n effektiwiteitskaal van een tot 1000 waar 1000 die mees effektiewe waarde aandui, die afdwing van beleid deur topbestuur 'n effektiwiteit van een het, versoeke deur topbestuur om prestasie te verbeter 'n effektiwiteit van 10 het, opleiding 'n effektiwiteit van 100 het en dat spanwerk 'n effektiwiteit van 1000

het. Spanwerk kan beskou word as die spil waarom proses-herontwerp draai en as die werksesel van normering (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 27).

Die rede waarom spanwerk so belangrik is, is sinergie, naamlik die geheel is beter as die som van die dele (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 27). Die meeste professionele persone in die Westerse wêreld spesialiseer in enkele dissiplines. Deur die spesialiteite van verskillende individue in spanverband saam te voeg, kan die projek vinniger en meer effektief afgehandel word.

‘n Verdere belangrike punt wat in gedagte gehou moet word is die tyd wat die spanlede spandeer op die projek. Die goue reël wat behoort te geld is dat deelydse werk deelydse resultate oplewer. Die perfekte situasie sou wees dat alle spanlede 100% van hulle tyd aan die projek wy. Weens praktiese oorwegings word egter aanbeveel dat geen spanlid minder as 25% van sy tyd op die projek moet spandeer nie, terwyl die spanleier verkieslik minstens 50% van sy tyd daaraan moet wy (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 28).

Oorweging behoort geskenk te word aan die gebruikmaking van professionele, eksterne normeringskonsultante (Karlöf en Östblom 1993: 69). Hierdie persone het ervaring in die uitvoering van ‘n normeringsprojek en het die verdere voordeel dat hulle nie betrokke is by die interne politiek van die onderneming nie. Normeringspanne behoort uit ‘n mengsel van persone met ondervinding van die proses of produk wat die onderwerp van die normeringsprojek gaan wees en eksterne normeringskonsultante met vorige ondervinding in die toepassing van normering, te bestaan. So ‘n kombinasie is volgens Karlöf en Östblom (1993: 69) veral van toepassing op ondernemings wat nog nie baie vorige ondervinding in normering het nie.

Eksterne normeringskonsultante kan veral in die toepassing van kompeterende normering ‘n belangrike rol speel waar direkte mededingers nie sensitiewe inligting direk aan mekaar beskikbaar wil stel nie. Die konsultant kan dan die inligting insamel en resultate in ‘n “blinde” formaat beskikbaar stel. Konsultante het gewoonlik ook reeds goeie kontakte met ‘n wye verskeidenheid ondernemings wat

kan help in die keuse van normeringsvennote. Hulle kan ook 'n waardevolle bydrae lewer met opleiding en die oorhoofse bestuur van die hele projek (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 31).

Die effektiwiteit van 'n normeringsprojek kan ook verhoog word deur die gebruikmaking van konsultante wat opgelei is in die tegnieke van die bestuur van verandering binne ondernemings. Die doelwit van normering is om die proses of produk wat die onderwerp van die projek is te verander om dit sodoende te verbeter. Indien 'n normeringsprojek stop by die voorstelling van veranderinge en daar nie voortgegaan word om die veranderinge te implementeer nie, het die onderneming niks daarmee bereik nie (Lincoln en Price 1996: 35).

#### **5.2.10 Die omvang van opleiding van die persone betrokke op die projek**

Die grootste gevaar van normering lê in die feit dat mense dink dat dit eenvoudig is. 'n Persepsie bestaan dat die soeke na goeie normeringsvennote en die implementering van verbeteringe binne die onderneming nie 'n uitdaging is nie (Bogan en English 1994: 73). Heelwat ondernemings het al normeringsprojekte geloods sonder om behoorlike opleiding aan spanlede te verskaf. Die sukses van normering hang egter in 'n groot mate af van toepaslike opleiding in die proses, hulpmiddels, tegnieke en filosofie daarvan. Die eienskappe waaraan opleiding moet voldoen om effektief te kan wees, is in hoofstuk 4 bespreek.

Daar bestaan twee skole wat opleiding in normering aanbetref (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 31). Die een skool glo in die Xerox model dat alle werknemers formeel in normering opgelei moet word. Die nadele van hierdie metode van opleiding is dat dit duur is en dat die motivering van werknemers wat opgelei is, maar nie as spanlede op 'n normeringsprojek gekies word nie, negatief beïnvloed kan word. Die tweede skool glo dat alle werknemers slegs van oorhoofse inligting oor normering voorsien behoort te word en dat slegs diegene wat waarskynlik lede van 'n normeringspan gaan vorm, volledige opleiding moet ondergaan. Hierdie tweede benadering word aanbeveel tesame met 'n neiging wat al hoe meer deur suksesvolle ondernemings gevolg word, naamlik om opleiding in die werksomgewing te verskaf

eerder as formele sessies in 'n klaskamer (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 31).

### **5.2.11 Die keuse van normeringsvennote**

Die stappe wat gevolg behoort te word in die keuse van normeringsvennote is in hoofstuk 4 bespreek. Indien die onderneming besluit het om eksterne normering toe te pas, bestaan daar 'n aantal faktore ten opsigte van die keuse van die normeringsvennote wat die sukses van 'n normeringsprojek kan beïnvloed. Hierdie faktore behels die grootte van die normeringsvennote en die onderneming wat die projek inisieer, die aantal vennote, die industrie en geografiese ligging van die vennote, die posisie wat die vennote in die industrie beklee en die mate van vertroue wat daar tussen die onderneming en sy vennote bestaan (Elnathan *et al.* 1996: 47). 'n Verdere faktor wat in gedagte gehou moet word is die feit dat daar nie 'n definitiewe beste in die klas presteerder bestaan nie, of 'n lysie is wat die beste presteerders in elke funksionele area bevat nie (Lincoln en Price 1996: 35). Dit is belangrik dat ondernemings die stappe soos in hoofstuk 4 bespreek moet volg om te verseker dat hulle die mees geskikte normeringsvennote sal kies.

#### **i. Die grootte van die normeringsvennote en die onderneming wat die normeringsprojek inisieer**

Volgens Elnathan *et al.* (1996: 47) bestaan daar onenigheid tussen kenners of die grootte van die normeringsvennote 'n invloed uitoefen op die sukses van die normeringsprojek. Die verwagting bestaan dat ondernemings van vergelykbare grootte wat in dieselfde industrie besigheid bedryf, meer algemeen mekaar as normeringsvennote sal verkies as ondernemings van verskillende groottes. Hierdie verwagting vervaag egter waar ondernemings wat in verskillende industrieë besigheid bedryf, normering wil toepas. Ondernemings wat spesifiek normeringsvennote in dieselfde industrie soek, doen dit gewoonlik omdat vergelykbaarheid 'n belangrike oorweging is in die keuse van normeringsvennote. Waar ondernemings egter normeringsvennote in ander industrieë soek, is die soeke na wêreldklaspresteerders waarskynlik 'n

belangriker oorweging as vergelykbaarheid en daarom speel die grootte van die normeringsvennote waarskynlik 'n kleiner rol in die keuse.

In hoofstuk 4 is die piramide bespreek wat die vier vlakke aandui waaruit normeringsvennote gekies kan word. Die eerste vlak verteenwoordig ondernemings wat dieselfde of laer prestasie handhaaf in die area wat die onderwerp van die normeringsprojek is. Die tweede vlak verteenwoordig ondernemings wat beter presteer as die onderneming wat die projek inisieer. Die derde vlak verteenwoordig ondernemings wat as beste in die klas of industrie beskryf kan word, maar nie noodwendig wêreldklas nie. Die vierde vlak verteenwoordig wêreldklaspresteerders in die area wat die onderwerp van die normeringsprojek is (Spendolini 1992: 113). Die grootte van die onderneming wat die normeringsprojek inisieer, tesame met die aantal hulpbronne tot die onderneming se beskikking, bepaal die vlak waarop die onderneming behoort te soek vir normeringsvennote (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 33). Daar word aanbeveel dat kleiner ondernemings met meer beperkte hulpbronne eers normering behoort toe te pas met normeringsvennote op die tweede vlak voordat beweeg word na normeringsprojekte met vennote op die derde en vierde vlakke, tensy die onderneming reeds naby aan wêreldklas presteer. Sodoende word daar ook verseker dat daar nie te veel probeer bereik word met 'n enkele normeringsprojek wat die projek onnodig kan uitrek nie.

## ii. Die aantal normeringsvennote

Die keuse oor die aantal vennote hang in die eerste plek af van die vorm van normering wat die onderneming wil toepas. By konsortiumnormering sal daar byvoorbeeld heelwat meer normeringsvennote wees as by vennootskapnormering.

Volgens Elnathan *et al.* (1996: 47) geld die wet van dalende meeropbrengs wanneer daar na die aantal normeringsvennote gekyk word. Lombard, Du Pisanie en Steyn (1986: 48) verduidelik die wet op dalende meeropbrengs soos

volg: Indien gelyke hoeveelhede van 'n veranderlike inset herhaaldelik tot 'n vaste hoeveelheid ander insette in 'n bepaalde proses toegevoeg word, sal die marginale voordele wat uit die veranderlike inset geput word, uiteindelik daal. Die marginale voordeel wat uit elke addisionele normeringsvennoot geput word sal dus uiteindelik daal en dit is selfs moontlik dat dit negatief kan word, met ander woorde die byvoeging van 'n addisionele normeringsvennoot kan op 'n sekere stadium die totale voordeel wat uit die normeringsprojek geput word, verlaag. Verskeie redes bestaan waarom die wet van dalende meeropbrengs geld vir die aantal normeringsvennote. Aanvanklik word voordeel getrek uit 'n groter wordende poel van inligting met die toetrede van bykomende normeringsvennote. Wanneer 'n sekere hoeveelheid bereik word, begin kwessies soos koördinerings en tydigheid van inligting egter 'n rol speel. Koste soos die standaardisering van terminologie en die tyd wat dit neem om inligting te verwerk, begin om die voordele wat geput word uit bykomende inligting, te oortref (Elnathan *et al.* 1996: 47). Dit is dus belangrik vir die sukses van 'n normeringsprojek om 'n optimale aantal normeringsvennote by die projek te betrek.

Elnathan *et al.* (1996: 47) meen dat die ontwikkeling van rekenaartegnologie daartoe behoort by te dra dat al meer en meer normeringsvennote op 'n lonende wyse in 'n enkele projek geakkommodeer kan word as gevolg van die versnelde inligtingverwerking wat daardeur moontlik gemaak word.

### **iii. Die industrie waarin die normeringsvennote besigheid bedryf**

Volgens Elnathan *et al.* (1996: 47) is dit belangrik dat die voor- en nadele van normering met ondernemings wat in dieselfde industrie besigheid bedryf as die onderneming wat die projek loods, deeglik teen mekaar opgeweeg moet word. Die optimale keuse bly egter 'n moeilike besluit as gevolg van die fyn balans tussen hierdie voor- en nadele en die unieke omstandighede wat binne verskillende ondernemings bestaan.

Die voordele van normering met ondernemings in dieselfde industrie is dat die terminologie en tegnologie dikwels meer vergelykbaar is en inligting verkry kan word van persone met ondervinding op dieselfde gebied. In baie gevalle is dit moontlik dat die praktyke en tegnologie in so 'n mate uniek is aan 'n spesifieke industrie, dat vergelyking met ondernemings in ander industrieë bykans onmoontlik is. Die nadele is dat ondernemings in dieselfde industrie dikwels direkte mededingers is met 'n gevolglike onwilligheid om sensitiewe inligting beskikbaar te stel. Wêreldklaspresteerders kom ook nie noodwendig in dieselfde industrie voor as die onderneming wat die projek inisieer nie (Elnathan *et al.* 1996: 47; The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 34).

**iv. Die geografiese ligging van die normeringsvennote**

Dit is belangrik dat ondernemings nie op grond van die geografiese ligging van potensiële normeringsvennote finale besluite moet neem nie. Met al die tegnologie wat vandag tot ondernemings se beskikking is, behoort die geografiese ligging van 'n potensiële normeringsvennoot nie 'n groot rol te speel in die keuse van normeringsvennote nie (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 34). Veral in gevalle waar ondernemings normering met wêreldklaspresteerders wil toepas, sal die keuse van vennote bloot op grond van die feit dat hulle fisies naby aan die onderneming geleë is, dikwels lei tot suboptimale besluite.

**v. Die posisie wat die ondernemings in die industrie bekleë**

Ondernemings wat nuut tot 'n industrie toegetree het, sowel as ondernemings wie se prestasie besig is om te daal, kan uit 'n groter verskeidenheid ondernemings normeringsvennote kies as ondernemings wat as leiers in hulle bepaalde industrie beskou word (Elnathan *et al.* 1996: 48). Hierdie verskynsel kan verklaar word aan die hand van die piramide wat die verskillende vlakke aandui van ondernemings wat as normeringsvennote gekies kan word. Hoe laer 'n onderneming op die piramide lê, hoe meer ondernemings is daar bo hom op die piramide wat as potensiële normeringsvennote bestempel kan

word. Ondernemings wat leiers is in 'n bepaalde industrie sal normaalweg met leiers in 'n ander industrie normeringsprojekte wil aanpak. Sodoende kan hulle mekaar help om leiers binne hulle eie industrieë te bly (Elnathan *et al.* 1996: 48).

**vi. Die mate van vertroue wat daar bestaan tussen die onderneming en die normeringsvennote**

Dit is belangrik dat ondernemings die mate van vertroue wat daar tussen hulle en hulle normeringsvennote bestaan, akkuraat moet peil (Elnathan *et al.* 1996: 48). Die akkuraatheid en tydigheid van die inligting wat van die normeringsvennote verkry word, hang in 'n groot mate af van die mate van vertroue wat tussen die ondernemings bestaan. Dit is van onskatbare waarde dat die onderneming wat die normeringsprojek inisieer van die begin af openlik met die potensiële normeringsvennote moet kommunikeer om sodoende vertroue te skep. Voorts behoort daar so vroeg moontlik oor 'n gedragskode ooreengekom te word wat die handeling van al die partye reël. Dit kan ook voordelig wees om 'n geheimhoudingsooreenkoms te onderteken. Ondernemings behoort in sulke omstandighede meer bereidwillig te wees om akkurate en tydige inligting uit te ruil as in omstandighede waar daar nie vertroue tussen die betrokke partye bestaan nie.

**5.2.12 Die beskikbaarheid van hulpbronne**

Indien 'n kultuur van totale kwaliteitsbestuur en voortdurende verbetering reeds binne 'n onderneming gesetel is, behoort daar nie probleme te ontstaan met die verkryging van hulpbronne om 'n normeringsprojek te kan uitvoer nie (Zairi en Leonard 1994: 192). Die verkryging van hulpbronne kan geregverdig word deur aan topbestuur te bewys dat swakhede in sekere produkte of prosesse voorkom en dat 'n prestasiegaping tussen die onderneming en sy mededingers bestaan. 'n Normeringsprojek kan net suksesvol uitgevoer word indien voldoende hulpbronne aan die projek toegeken word en 'n verantwoordelike persoon die gebruik van hierdie hulpbronne moniteer en bestuur.

Drie primêre vorme van hulpbronne kom voor, naamlik tyd, geld en toerusting (Bogan en English 1994: 80). Soos reeds gemeld is dit belangrik dat spanlede soveel moontlik tyd op die projek kan bestee om dit so vinnig en effektief moontlik te kan afhandel. In hierdie opsig is dit belangrik dat die spanlede van sekere van hulle daaglikse werksaamhede kwytgeskeld word. Navorsing, opleiding, besoeke aan normeringsvennote, telefoniese onderhoude, analisering van ingesamelde data en voorbereiding van verslae is duur. Dit is om hierdie rede belangrik dat 'n begroting opgestel word en dat voldoende fondse deur topbestuur beskikbaar gestel word om die projek suksesvol te kan uitvoer. Toerusting wat benodig word sluit hoofsaaklik rekenaartoeusting in en dit is belangrik dat voldoende toegang tot die rekenaarfasiliteite vir die normeringspan moet bestaan (Bogan en English 1994: 81).

Volgens Bogan en English (1994: 76) verlaag die effektiewe gebruikmaking van rekenaartegnologie die totale kostes van 'n normeringsprojek. Deur byvoorbeeld effektief van e-pos gebruik te maak kan baie tyd en reiskostes bespaar word. Hulle waarsku egter teen die aangaan van onnodige kostes. Dit is byvoorbeeld onnodig om databasisprogrammatuur aan te koop en mense vir opleiding in nuwe programmatuur te stuur indien dieselfde funksies in 'n eenvoudige spreibladprogram verrig kan word.

### **5.2.13 Die wyse waarop inligting versamel word**

Die metodes en tegnieke wat beskikbaar is om inligting mee te versamel is in hoofstuk 4 bespreek. Ongeag die metode van dataversameling moet daar altyd 'n geskrewe vraelys opgestel word. Die vraelys is die rigtingaanwyser van die inligting wat benodig word (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 35). In 'n vraelys moet 'n goeie balans gehandhaaf word tussen die versameling van kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting, terwyl die kwantitatiewe inligting wat benodig word, behoorlik gedefinieer moet word. Slegs vrae wat die onderneming self bereid is om te beantwoord, moet in die vraelys ingesluit word. Oop vrae moet verkieslik gebruik word bo meervoudige keusevrae waar kwalitatiewe inligting verlang word. Dit is altyd beter om inligting oor verhoudings te versamel eerder as om absolute waardes

aan te vra, om sodoende vertroulikheid te beskerm. Die vraelys moet so bondig moontlik gehou word en behoort vooraf binne die onderneming getoets te word.

In hoofstuk 4 is 'n aantal punte geïdentifiseer wat kan bydra tot suksesvolle dataversameling, ongeag die metode wat gebruik word. Deeglike voorbereiding, wat navrae oor wie die beste persoon is om mee te skakel by die normeringsvennoot insluit, dra daartoe by dat die tyd van die personeel van die normeringsvennoot optimaal benut kan word. Die persone met wie daar geskakel gaan word moet in kennis gestel word van die voorneme om vraelyste per pos of e-pos vir hulle te stuur of om hulle persoonlik of telefonies te kontak. Die personeel van die normeringsvennote moet te alle tye hoflik behandel en bedank word vir die tyd wat hulle aan die projek spandeer. Indien daar verdere inligting benodig word van die normeringsvennote, moet dit altyd so vinnig moontlik opgevolg word. Die normeringspan moet gereeld vergader om inligting uit te ruil terwyl dit nog vars in almal se geheue is om te verseker dat dieselfde persone nie deur verskillende spanlede met dieselfde vrae lastig geval word nie.

#### **5.2.14 Die skep van 'n kultuur van leergierigheid**

Normering floreer in ondernemings wat leergierigheid aanmoedig, aangesien werknemers binne sulke ondernemings aangemoedig word om ekstern gefokus te bly en voortdurend voorstelle te maak ter verbetering van prosesse en produkte (Bogan en English 1994: 77). In 'n onderhoud met Jack Welch, hoof uitvoerende amptenaar van General Electric, wat in 1993 aangewys is as die hoof uitvoerende amptenaar van die jaar, het hy gesê dat 'n groot deel van die sukses van General Electric toegeskryf kan word aan die feit dat hulle oop is vir nuwe inligting en veral vir idees wat van ander ondernemings afkomstig is.

Die hoofpilare van 'n kultuur van leergierigheid is om werknemers se potensiaal te ontwikkel eerder as om dit te beheer, om holistiese en sistematiese denke, deling en verspreiding van inligting binne die onderneming en spanwerk oor funksionele grense heen aan te moedig. Verder word kreatiwiteit en innoverende denke van bestuurders en werknemers verwag en afwykings vanaf die normale manier van

dinge doen beloon (Bogan en English 1994: 77). Mansell (1997: 62) identifiseer ook 'n aantal ander belangrike elemente van 'n kultuur van leergierigheid. Bestuur moet beskou word as adviseurs en mentors, eerder as gesagsfigure wat gesag afdwing. Gewoonlik bestaan daar nie tradisionele taakbeskrywings vir elke werknemer binne so 'n onderneming nie, in 'n poging om werknemers toe te laat om te eksperimenteer. Werknemers op laer vlakke behoort meer verantwoordelikheid te aanvaar en deel te vorm van die oplossings van probleme binne die onderneming.

Volgens Mansell (1997: 62) word 'n onderneming waarbinne 'n kultuur van leergierigheid reeds gevestig is nie alleen gekenmerk deur die strewe na voortdurende verbetering nie, maar ook deur die gemak waardeur verandering in die onderneming geïmplementeer kan word. In tradisionele ondernemings word verbeteringe stapsgewys aangebring. Elke verbetering wat geïmplementeer word verg 'n totale reorganisasie binne die onderneming met wenners en verloorders. Tradisionele bestuurders mors baie van hulle tyd om ongelukkige personelede se probleme met die veranderinge op te los. Baie van die voordele van normering kan verlore gaan indien daar nie reeds 'n kultuur van leergierigheid binne die onderneming gevestig is nie.

'n Kultuur van leergierigheid kan slegs geskep word indien werknemers binne die onderneming hulle eie prestasie bevraagteken deur dit teen die prestasie van kollegas te meet. Indien hierdie proses van normering van persoonlike prestasies voortduur, ontstaan daar 'n strewe na voortdurende verbetering binne die onderneming, wat die regte klimaat skep vir die implementering van verbeteringe wat die eindresultaat van 'n normeringsprojek is (Mansell 1997: 63).

#### **5.2.15 Die inagnome van die etiese, morele en regsaspekte van normering**

Normering behels die ondersoek van die praktyke van die onderneming en die soeke na buite om ondernemings te vind wat beter op daardie gebied presteer. Dit is hierdie soeke na buite wat sekere potensiële regsimplikasies vir die onderneming inhou (Scheffler 1997: 167). Die etiese, morele en regsaspekte van normering is in hoofstuk 2 bespreek. Dit is belangrik dat ondernemings hierdie aspekte deeglik moet oorweeg

voordat daar begin word met 'n nuwe normeringsprojek. Uit 'n regsogpunt kan die onderneming eise vir skadevergoeding ooploop, terwyl immorele of onetiese optrede negatiewe publisiteit tot gevolg kan hê. Negatiewe publisiteit kan in ekstreme gevalle die ondergang van 'n onderneming bewerkstellig.

Indien 'n onderneming die gedragskode soos in hoofstuk 2 bespreek volg, voldoende regsadvies ingewin het om te verseker dat daar nie enige van die wette, soos in hoofstuk 2 vermeld, oortree word nie en optree teenoor normeringsvennote soos wat hy verwag hulle teen hom moet optree, behoort daar nie enige probleme te ontstaan wat etiese, morele of regsaspekte aanbetref nie.

Scheffler (1997: 177) maak melding van 'n paar goeie en swak praktyke sowel as praktyke wat bevraagteken kan word en waarop ondernemings bedagsaam moet wees. Goeie praktyke sluit onder andere die uitvoering van navorsing uit bronne wat algemeen aan die publiek beskikbaar is, die ontleding van produkte van mededingers (omgekeerde herontwerp) en navrae by kliënte in. Die insameling van inligting by 'n publieke skou, die opbou van 'n databasis uit kennis van werknemers in die onderneming se diens en direkte skakeling met potensiële normeringsvennote is verdere voorbeelde van goeie normeringspraktyke.

Swak praktyke wat vermy moet word en wat moontlik as industriële spioenasie bestempel kan word, sluit onder andere ongemagtigde toegang tot 'n ander onderneming se perseel, omkoop van informante om inligting te versamel, plasing van persone as werknemers in 'n ander onderneming om inligting te verkry en die uitvoering van nagmaakte werksonderhoude in. Die verkryging van inligting op maniere wat neerkom op die verbreking van 'n vertrouensverhouding tussen 'n onderneming en 'n derde party, soos byvoorbeeld rekenmeesters en prokureurs, moet verseker vermy word. Doelbewuste wanvoorstelling van redes waarvoor inligting versamel word, die bekendmaking van inligting oor 'n normeringsvennoot sonder die spesifieke toestemming van die vennoot, die neem van foto's van ander ondernemings met telefotolense en die versoek om deel te neem in 'n studie as voorvereiste vir die verkryging van besigheid kan ook as swak normeringspraktyke bestempel word (Scheffler 1997: 178).

Praktyke wat bevraagteken kan word en wat eerder ook vermy moet word behels onder andere die aanstelling van werknemers van mededingers met die uitsluitlike doel om inligting te versamel oor die praktyke en produkte van die mededinger en die bywoning van konferensies van mededingers as 'n individu eerder as om te verklaar watter onderneming jy verteenwoordig. Die versameling van inligting wat die onderneming self nie aan ander ondernemings beskikbaar wil stel nie en die verandering van die agenda van 'n ontmoeting met die normeringsvennoot sonder die medewete van die persoon met wie die vergadering gereël is, is verdere voorbeelde van twyfelagtige praktyke (Scheffler 1997: 178).

### **5.2.16 Die uitvoering van 'n toetslopie**

Veral vir ondernemings wat normering vir die eerste keer toepas kan dit baie gevaarlik wees om direk 'n normeringsvennoot te nader sodra al die aanvanklike voorbereiding afgehandel is (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 32). Onervare spanlede weet byvoorbeeld nog nie hoe om vrae korrek te fraseer en hoe om die reaksie van die persoon wat ondervra word, te interpreteer nie. Dit is moontlik dat daar nog nie voldoende kennis opgebou is oor die onderneming se eie produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek is nie. Daar bestaan moontlik op hierdie stadium nog nie die mate van spanwerk tussen die lede van die normeringspan om effektief te kan saamwerk nie.

'n Toetslopie by 'n onderneming wat naby aan die onderneming wat die projek inisieer geleë is, kan heelwat van hierdie tekortkominge oorbrug en waardevolle oefening aan spanlede verskaf. Die geleentheid ontstaan ook om die vraelys te verbeter en onduidelikhede uit te skakel (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 33). Tydens die keuse van 'n onderneming met wie die toetslopie uitgevoer gaan word, moet dit in gedagte gehou word dat hierdie onderneming waarskynlik slegs aan die toetslopie sal deelneem indien hy ook voordeel daaruit kan put. Alhoewel hierdie onderneming dus nie formeel een van die normeringsvennote is nie, kan hierdie toetslopie as 'n afgeskaalde normeringsprojek beskou word, waar die onderneming wat die projek loods ook bereid moet wees om inligting aan die ander onderneming beskikbaar te stel.

Nadat die toetslopie afgehandel is, kan dit ontleed word om te bepaal watter foute begaan is. Alle spanlede kan die geleentheid gebied word om te leer uit die foute wat gemaak is sodat dit nie herhaal word wanneer die uiteindelijke normeringsvennote besoek word nie (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 33).

### **5.2.17 Die kommunisering en implementering van verbeteringe**

Die implementering van verbeteringe is in hoofstuk 4 bespreek. Volgens Spendolini (1992: 181) pak 'n onderneming soos DEC slegs 'n normeringsprojek aan nadat besluit is dat verbeteringe geïmplementeer moet word. Indien hierdie roete gevolg word, behoort daar nie 'n gevaar te bestaan dat voorstelle vir verbeteringe nie geïmplementeer sal word aan die einde van die projek nie, mits die voorstelle prakties uitvoerbaar is. Indien daar op hierdie stadium van die projek teenkanting teen die implementering van verbeteringe bestaan, moes die projek moontlik in die eerste instansie glad nie aangepak gewees het nie òf die regte persone is nie by die projek betrek nie.

In die formulering van 'n implementeringsplan behoort aspekte soos die volgorde waarin verandering gaan plaasvind, die verantwoordelike persone, 'n begroting vir die kostes van implementering en 'n tydrooster aangespreek te word (Karlöf en Östblom 1993: 176). Bestuur behoort ten volle betrokke te wees in die implementeringsfase en die suksesvolle implementering van verbeteringe hang in 'n groot mate af van die toegewydheid, energie en uithouvermoë van die persone hierby betrokke. Dit is in hierdie stadium ook belangrik dat die algehele strategie en doelwitte van die onderneming in gedagte gehou moet word om te verseker dat departementele doelwitte en die doelwitte van die onderneming as 'n geheel nie mekaar teëwerk nie. Die streng monitering van begrotings en tydskedules sal help om te verseker dat die verbeteringe tydig geïmplementeer word en dat daar nie sonder goeie redes meer spandeer word as wat begroot is nie. Dit is ook belangrik dat 'n inligtingsdatabasis geskep word waartoe enige persoon in die onderneming wat graag meer inligting oor die normeringsprojek wil bekom, toegang kan hê (Karlöf en Östblom 1993: 178). Volgens die Benchmarking Portfolio (Vol 4 1997: 43) bestaan geen rede waarom daar nie 'n elektroniese databasis geskep kan word nie. Dit vergemaklik die gebruik

en aanpassing van inligting vir toekomstige normeringsprojekte en voorkom duplisering van aktiwiteite.

'n Voorlegging aan bestuur ten opsigte van die voorgestelde verbeteringe moet voorberei word. Indien bestuur die voorstelle goedkeur, behoort die bevindinge van die normeringsprojek aan soveel as moontlik werknemers binne die onderneming versprei te word (The Benchmarking Portfolio Vol 4 1997: 42). Minstens al die persone wat direk by die proses of produk wat die onderwerp van die projek was, sowel as die sleutelpersoneel wat die suksesvolle implementering van die veranderinge kan beïnvloed, moet volledig oor die projek en die bevindinge daarvan ingelig word. 'n Maatskappy soos Xerox het spesifieke spanwerkdae waarop die bevindinge van normeringsprojekte met alle werknemers bespreek word. Hierdie kommunikasie is belangrik om te verseker dat almal bewus is van die veranderinge en om mense te motiveer om 'n sukses te maak van die verbeteringe wat geïmplementeer word (Spendolini 1992: 186).

'n Formele verslag behoort opgestel te word wat die totale normeringsprojek opsom en vir rekorddoeleindes gehou kan word (Spendolini 1992: 183). Hierdie verslag is 'n bewys van die werk wat gedoen is en hoe dit gedoen is en behoort deel te vorm van die normeringsdatabasis waarvan vroeër melding gemaak is.

### **5.3 Die verband tussen die faktore wat bydra tot die sukses van normering en die vrae soos gestel in die vraelys**

Die vrae in die vraelys is direk afgelei uit die bespreking in hierdie hoofstuk van die faktore wat bydra tot die sukses van normering. Verwys na bylae A vir die vraelys wat gebruik is vir die empiriese werk. Die doel met tabel 5.1 hieronder is om die verband wat daar bestaan tussen die faktore soos hierbo bespreek en die vrae in die vraelys, uiteen te sit.

Tabel 5.1 – Die verband tussen die faktore wat bydra tot die sukses van normering en die vrae soos gestel in die vraelys

Nr	Faktor	Vraag
5.2.1	Inagname van die algehele strategie van die onderneming	4
5.2.2	Betrokkenheid van topbestuur	5
5.2.3	Integrasie van kritiese suksesfaktore by die normeringsprojek	6
5.2.4	Die uitvoering van 'n koste-voordeel analise	7
5.2.5	Die lengte van die normeringsprojek	8
5.2.6	Die onderwerp van die normeringsprojek	9
5.2.7	Die bestudering van die onderneming se eie produk of proses wat die onderwerp van die normeringsprojek is	10, 11
5.2.8	Vlak van vorige normeringsondervinding	12
5.2.9	Die samestelling van die normeringspan	13
5.2.10	Die omvang van opleiding van die persone betrokke op die projek	14
5.2.11	Die keuse van normeringsvennote	
	i. Die grootte van die normeringsvennote en die onderneming wat die normeringsprojek inisieer	15
	ii. Die aantal normeringsvennote	16
	iii. Die industrie waarin die normeringsvennote besigheid bedryf	17, 18
	iv. Die geografiese ligging van die normeringsvennote	19
	v. Die mate van vertroue wat daar bestaan tussen die onderneming en die normeringsvennote	20
5.2.12	Die beskikbaarheid van hulpbronne	21
5.2.13	Die wyse waarop inligting versamel word	22
5.2.14	Die skep van 'n kultuur van leergierigheid	23
5.2.15	Die inagname van die etiese, morele en regsaspekte van normering	24-27
5.2.16	Die uitvoering van 'n toetslopie	28
5.2.17	Die kommunisering en implementering van verbeteringe	29-34

## 5.4 Gevolgtrekkings

Die oorweging van die faktore wat bydra tot die sukses van normering kan as 'n bykomende stap tot die normeringsproses beskou word. Soos in hoofstuk 4 bespreek, bestaan die normeringsproses uit 'n hele aantal stappe. Die leier van die normeringspan behoort te verseker dat al die stappe van die normeringsproses, wat 'n oorweging van hierdie suksesfaktore insluit, uitgevoer word. Dit is moontlik dat enkele van die faktore onder sekere omstandighede nie van toepassing is nie, maar dit bly belangrik dat al die faktore soos hierbo bespreek wel ten minste oorweeg word.

Normering is 'n proses wat deur mense uitgevoer word. 'n Groot deel van die sukses van 'n normeringsprojek hang af van die gesindheid van die mense betrokke op die projek. Indien werknemers nie gemotiveerd is om voortdurend hulle prestasie te verbeter nie, sal geen normeringsprojek optimale sukses bereik nie. Die rol wat topbestuur speel in die skepping van 'n kultuur van leergierigheid kan dus nie oorbeklemtoon word nie, aangesien dit die klimaat skep vir suksesvolle implementering van verbeteringe.

Bogenoemde bespreking is beperk tot enkele van die mees belangrike faktore wat geïdentifiseer is wat die sukses van normering kan beïnvloed. Dit vorm die basis vir die empiriese werk, naamlik om vas te stel in welke mate hierdie faktore bydra tot die sukses van normering in Suid-Afrikaanse genoteerde vervaardigingsmaatskappye. In die volgende hoofstuk word spesifiek gefokus op die navorsingsmetodologie wat gevolg is om hierdie inligting te versamel.

## Hoofstuk 6

### Navorsingsmetodologie ten opsigte van die empiriese werk

#### 6.1 Inleiding

Hoofstukke 1 tot 5 verteenwoordig 'n literatuurstudie oor normering, met spesifieke klem op die identifisering van faktore wat bydra tot die sukses van normering. Die doel van hierdie hoofstuk is om die werkswyse wat gevolg is tydens die versameling van die empiriese data, volledig uiteen te sit. Aandag word spesifiek geskenk aan aspekte soos die populasie en steekproefraamwerk, die metode van opname, meting, gradering, instrumentasie, redigering, kodering, data-invoer, bepaling van korrelasie, t-toetse en die finale verslag.

#### 6.2 Navorsingsontwerp

##### 6.2.1 Populasie en steekproefraamwerk

Die populasie is die omvattende versameling elemente waarop die studie betrekking het (Steyn, Smit en Du Toit 1989: 12). Die steekproefraamwerk is die lys van elemente waarvandaan 'n steekproef getrek word en verteenwoordig normaalweg 'n akkurate en volledige lys van die elemente van die populasie (Cooper en Emory 1995: 204).

Slegs vervaardigingsmaatskappye word in die populasie van hierdie studie ingesluit in 'n poging om dit tot 'n hanteerbare grootte te beperk. 'n Verdere rede hiervoor is die feit dat die oorgrote meerderheid van die voorbeelde wat in die literatuur voorkom, op vervaardigingsondernemings gebaseer is en sekere van die faktore wat geïdentifiseer is, hoofsaaklik op hierdie tipe ondernemings betrekking het. 'n Voorbeeld hiervan is vrae wat verwysings na produkte van die maatskappy insluit wat byvoorbeeld irrelevant vir 'n diensverskaffer sal wees. Dit beteken egter nie dat die bevindinge van hierdie studie nie ook in die meeste opsigte op ander ondernemings van toepassing is nie, aangesien die faktore in hoofsaak meer handel oor algemene projekbestuursbeginsels as wat dit op 'n spesifieke industrie

betrekking het.

Op grond van die resultate van die twee ander studies soos in hoofstuk 1 bespreek, is besluit om die populasie te beperk tot genoteerde maatskappye. Sodoende word verseker dat groter maatskappye, waar 'n beter waarskynlikheid bestaan dat normering wel toegepas word, by die populasie ingesluit word. Die aanname dat slegs groter maatskappye op die Johannesburgse effektebeurs genoteer is kan gemaak word na aanleiding van die noteringsvereistes waaraan voldoen moet word. Hierdie vereistes behels onder andere 'n minimum gemagtigde aandelekapitaal van R 2 miljoen, uitgereikte aandelekapitaal van R 1 miljoen en 'n huidige wins voor belasting van minstens R 1 miljoen met 'n bewese winsgeskiedenis van minstens drie jaar (Ross, Westerfield, Jordan en Firer 1996: 17).

Die populasie bestaan dus uit alle vervaardigingsmaatskappye wat genoteer is op die Johannesburgse effektebeurs. Die "JSE handbook March 1999 – August 1999" (Maher 1999) is gebruik om 'n lys hiervan op te stel. Die afdeling wat handel oor die aard van die besigheid is as aanduiding gebruik om te bepaal of 'n maatskappy 'n vervaardigingsmaatskappy is. In totaal is 178 name geïdentifiseer wat die steekproef-raamwerk verteenwoordig.

### **6.2.2 Metode van opname**

'n Posopname is waarskynlik in hierdie geval die mees effektiewe metode van dataversameling. Deur die vraelyste uit te stuur vir die aandag van die finansiële bestuurder, kan hy besluit wie die beste persoon in die onderneming is om die inligting te verskaf. Die uitstuur van vraelyste stel tyd tot die respondente se beskikking om die nodige inligting in te samel en met ander persone in die onderneming te kommunikeer om akkurater inligting te verskaf. Vraelyste wat deur die pos gestuur word is meer onpersoonlik as telefoniese of persoonlike onderhoude en dit bied gerusstelling aan diegene wat graag anoniem wil bly. Posopnames is dikwels die enigste metode om besige bestuurders te bereik, terwyl dit ook gewoonlik die goedkoopste metode van dataversameling is (Cooper en Emory 1995: 282).

Die vraelys, tesame met 'n dekbrief, is gepos aan al die maatskappye wat op die lys verskyn. Verwys na bylae A vir die dekbrief en vraelys wat uitgestuur is. Die adresse van die maatskappye is verkry van die Buro vir Finansiële Analise aan die Universiteit van Pretoria.

Een van die hoofnadele van posopnames is dat daar normaalweg min reaksie gekry word (Steyn *et al.* 1989: 39). Sekere tegnieke wat deur Cooper en Emory (1995: 283) aanbeveel word, is gebruik om die reaksie te verhoog en versnel. 'n Lys van alle maatskappye waaruit die steekproefraamwerk saamgestel is, is bygehou waarop die datum van terugkeer van die vraelys aangeteken is (indien die persone wat die vraelys invul, wel die maatskappy op die vraelys geïdentifiseer het). Die vraelys is so bondig as moontlik gehou. Die dekbrief is aan die finansiële bestuurder gerig en verduidelik kortliks die doel van die studie. Verder is dit duidelik gestel dat alle inligting as streng vertroulik hanteer word en dat geen resultate oor individuele maatskappye bekend gestel sal word nie. In die dekbrief is aangedui dat 'n opsomming van die resultate van die studie aan alle respondente wat hulle naam op die vraelys aanbring, gestuur sal word. Die dekbrief is in die naam van die Skool vir Rekenmeestersopleiding aan die Universiteit van Pretoria uitgestuur, is onderteken deur die Direkteur van die Skool vir Rekenmeestersopleiding en bevat 'n datum waarteen die vraelys teruggestuur moet word. 'n Terugsendingskoevert met 'n posseël daarop is ingesluit en melding hiervan is in die dekbrief gemaak.

Die totale-ontwerp-metode (Cooper en Emory 1995: 284) word dus gevolg om te verseker dat die respondente op 'n persoonlike grondslag hanteer en van behoorlike instruksies voorsien word om die vraelys te voltooi.

### **6.2.3 Meting, gradering en instrumentasie**

Uit die bespreking in hoofstuk 5 van die faktore wat bydra tot die sukses van normering, kan 'n aantal alternatiewe, kousale hipoteses afgelei word. Hierdie hipoteses word vervolgens gelys. Daar bestaan 'n verband tussen die sukses van die normeringsprojek en:

- die mate waartoe die algehele strategie van die onderneming in ag geneem is

- tydens die beplanningsfase van die projek;
- die vlak van senior bestuursbetrokkenheid;
  - die mate van inagnome van die kritiese suksesfaktore van die onderneming;
  - die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise;
  - die lengte van die projek;
  - die omvang van die projek;
  - die mate waartoe die onderneming sy eie produk of proses wat die onderwerp van die projek is, bestudeer het;
  - die uitvoering van interne normering voordat eksterne normering toegepas word;
  - die mate van vorige normeringsondervinding van die bestuur en werknemers binne die onderneming;
  - die gebruik van professionele normeringskonsultante op die projek;
  - die omvang van opleiding in normering wat die persone betrokke op die projek ontvang het;
  - die grootte van die normeringsvennote in vergelyking met die grootte van die onderneming wat die projek loods;
  - die aantal normeringsvennote;
  - die industrie waarin die normeringsvennote besigheid bedryf;
  - die feit of normeringsvennote hoofsaaklik mededingers is van die onderneming wat die projek loods;
  - die land waarin die normeringsvennote besigheid bedryf;
  - die mate van vertroue wat daar tussen die onderneming wat die projek loods en sy normeringsvennote bestaan;
  - die mate waartoe hulpbronne aan die projek toegeken word;
  - die gebruik van 'n formele vraelys om inligting mee te versamel;
  - die mate waartoe werknemers toegelaat word om insette te lewer;
  - die mate waartoe etiese en morele aspekte in ag geneem is tydens die projek;
  - die mate waartoe regsaspekte in ag geneem is tydens die projek;
  - die ondertekening van 'n geheimhoudingsooreenkoms;
  - die aangaan van 'n ooreenkoms om volgens 'n gedragskode op te tree;
  - die toepassing van 'n toetslopie;

- die neem van 'n besluit dat verandering in 'n spesifieke area binne die onderneming benodig word;
- die formulering van 'n formele plan om die veranderinge wat geïdentifiseer is, te implementeer;
- die mate waartoe gehou is by 'n tydskedule;
- die mate waartoe gehou is by 'n begroting;
- die mate waartoe persone binne die onderneming ingelig is oor die uitkoms van die projek; en
- die opstel van 'n finale verslag.

Die vrae om die doelwitdata in te samel vloei outomaties voort uit die hipoteses wat hierbo gestel is. Geslote vrae word gebruik, aangesien dit baie makliker is om te kodeer en analiseer. Volgens Cooper en Emory (1995: 312) verg geslote vrae minder motivering om te voltooi en voel die respondent minder bedreig daardeur. Die enigste oop vraag wat gestel word, is waar die respondent gevra word watter ander faktore na sy/haar mening 'n belangrike rol gespeel het in die sukses of mislukking van die normeringsprojek. In hierdie studie sal daar nie 'n gevolgtrekking gemaak kan word oor hierdie faktore nie, omdat alle respondente nie oor hierdie faktore uitgevra is nie. Die faktore wat hier geïdentifiseer word, kan die onderwerp van 'n volgende studie wees.

Die enigste ander vrae in die vraelys is vir administratiewe doeleindes. Dit word duidelik gestel dat die voltooiing van die naam van die persoon wat die vraelys voltooi en die maatskappy nie verpligtend is nie. Besonderhede van die persoon wat die vraelys invul word benodig in geval van onduidelikhede of ontbrekende inligting. Die onderneming se gegewens word verlang om vas te stel wie gereageer het en aan watter ondernemings 'n opsomming van die resultate gestuur moet word.

Grafiese beoordelingskale wat arbitrêr ontwikkel is, word gebruik. Die probleem van toegeeflikheid ("leniency") behoort nie hier 'n groot rol te speel nie. Toegeeflikheid kom voor waar 'n respondent of maklik of moeilik iets positief kan stel (Cooper en Emory 1995: 173). In hierdie studie word die respondent se subjektiewe mening oor die teenwoordigheid al dan nie van 'n spesifieke faktor gevra. Genoeg kategorieë

bestaan in die skaal en die verskil tussen die menings van items aan die einde van die skale is klein genoeg om die probleem van sentrale geneigdheid aan te spreek. Sentrale geneigdheid kom voor waar die respondent onwillig is om antwoorde te verskaf wat naby aan die einde van die skale voorkom (Cooper en Emory 1995: 173). Die “halo” effek word aangetref waar vooroordeel ontstaan as gevolg van die uitwerking van ‘n eerste indruk, met ander woorde waar die antwoord op een vraag die antwoord op ‘n volgende vraag beïnvloed. Geen probleem word hiermee verwag nie, aangesien die vrae onafhanklik van mekaar is.

Die studie is beperk tot die mees onlangs voltooide normeringsprojek waaroor ‘n mening oor die sukses uitgespreek kan word. Dit dwing die respondent om te fokus op ‘n spesifieke normeringsprojek en nie oor die algemeen oor die onderneming se normeringsprojekte uit te brei nie.

Die vraelys is met persone by die Departement van Statistiek aan die Universiteit van Pretoria bespreek sodat kenners kan bepaal of die vrae in die vraelys wel die gestelde doelwitte bereik en dat dit meet wat dit veronderstel is om te meet (toets vir geldigheid). Hulle het bepaal of die metinginstrument voldoende dekking verskaf oor die onderwerp wat bestudeer word (inhoudsgeldigheid).

Die Departement van Statistiek het ook raad verskaf oor die bepaling van kriteria-  
verwante geldigheid. Dit behels ‘n evaluering van hoe relevant die meting van  
normeringsukses is, of die meting vry is van enige vooroordeel, of die kriteria  
waarvolgens normeringsukses gemeet word betroubaar is en of hulle dink dat die  
respondente die nodige inligting beskikbaar sal hê (Cooper en Emory 1995: 150).  
Tydens die bepaling van die maatstaf wat gebruik gaan word om die sukses van die  
projek te meet, is dit belangrik om die regte balans te vind tussen relevantheid,  
vryheid van vooroordeel, betroubaarheid en beskikbaarheid. Aangesien dit moeilik is  
om ‘n direkte randwaarde te koppel aan die voordele wat uit ‘n normeringsprojek  
gerealiseer word, is die mate waartoe die projek voldoen het aan die verwagtinge van  
die persone wat daarby betrokke was, waarskynlik die beste maatstaf wat aan al vier  
bogenoemde vereistes voldoen. Hierdie betekenis van ‘n suksesvolle normerings-  
projek is noukeurig aan die respondente in die vraelys verduidelik. Dit is ‘n

subjektiewe beoordeling en aangesien die finansiële voordele baie lank kan duur om te realiseer, moet veral klem gelê word op kwalitatiewe en kwantitatiewe nie-finansiële voordele.

Die taalgebruik in die vraelys en dekbrieff is deur 'n taalkundige versorg voordat dit uitgestuur is aan die maatskappye, ten einde te verseker dat dit duidelik en ondubbel-sinnig is om sodoende verwarring te voorkom.

Voorafvoetsing van die vraelys het eerstens plaasgevind deur die vraelys aan 'n aantal kollegas wat ook besigheidskennis het, te gee om deur te gaan. Dit het hulle die geleentheid gegee om aan te dui watter vrae onduidelik is en voorstelle te maak oor hoe die vrae beter gestel kan word. Die vraelys is ook aan akademici en persone by "Benchmarking South Africa" versprei om hulle kommentaar daarop te verkry. Die huidige stand van normering in Suid-Afrika is terselfdertyd met persone by "Benchmarking South Africa" bespreek. Volgens hulle is daar min maatskappye in Suid-Afrika wat normering as 'n afsonderlike projek beskou. Baie maatskappye pas normering toe as deel van 'n voortdurende verbeteringspoging of totale kwaliteitsbestuur. Suid-Afrikaanse maatskappye vergelyk hulleself gewoonlik ook meestal met maatskappye in dieselfde industrie en soek nie noodwendig na 'n wêreldklasnormeringsvennoot nie. Na aanleiding van hierdie kommentaar is vraag 2 bygevoeg voordat die vraelys na die maatskappye wat deel van die finale voorafvoetsing vorm, uitgestuur is.

Die finale voorafvoetsing het plaasgevind deur die vraelys aan nege groot ongenoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye, wat nie deel van die steekproefraamwerk uitmaak nie, te stuur. Hierdie maatskappye is nie vooraf in kennis gestel dat dit bloot 'n voorafvoetsing is waaraan hulle deelneem nie, om moontlike vooroordeel te voorkom. Die vraelys is dus onder werklike omstandighede getoets. Drie van hierdie vraelyste is terugontvang. Geen verdere veranderinge is op grond van hierdie voorafvoetsing geïdentifiseer nie.

## 6.3 Data-analise

### 6.3.1 Redigering

Vraelyste is geredigeer nadat dit terugontvang is. Aangesien dieselfde persoon wat die vraelys opstel ook al die redigering doen, word konsekwente hantering verseker. Redigering is nodig om te verseker dat data akkuraat, volledig, konsekwent en in 'n formaat ingevul is sodat dit gebruik kan word tydens die koderingsfase (Cooper en Emory 1995: 379). Die doel van redigering is om antwoorde wat ooglopend verkeerd of onvolledig is, òf op te volg, òf indien dit nie prakties moontlik is om op te volg nie, as geen antwoord te hanteer.

Aangesien al die vrae onafhanklik van mekaar is, kan 'n antwoord op 'n vraag wat nie beantwoord is nie op geen manier uit antwoorde op ander vrae afgelei word nie. Die persoon wat die vraelys voltooi het, word telefonies gekontak (indien hy sy besonderhede op die vorm ingevul het) om enige ontbrekende inligting te verskaf of onduidelikhede uit te klaar. Die antwoorde word in 'n ander kleur op die vraelys ingevul en die datum word daarby gevoeg, sodat bepaal kan word of daar nie 'n spesifieke vraag was waarmee 'n aantal respondente 'n probleem gehad het nie. Indien die respondent nie gereageer het op die oop vraag oor watter ander faktore na sy/haar mening 'n invloed uitgeoefen het op die sukses of mislukking van die normeringsprojek nie, is dit nie opgevolg nie, aangesien die bedoeling van hierdie vraag was om faktore te identifiseer wat in die toekoms bestudeer kan word. Dit het geen invloed op die huidige studie se resultate nie.

### 6.3.2 Kodering

Die vrae in die vraelys is op so 'n manier opgestel om kodering te vergemaklik. Syfers tussen een en vyf word bloot toegeken vir die opsies van links na regs (voorafkodering). Aangesien die respondent net kan kies tussen die opsies en daar geen opsie vir "ander" bestaan nie, is die kodering volledig. Die opsies is ook almal onderling uitsluitend en verteenwoordig elk 'n enkele konsep. Die oop vraag wat handel oor ander faktore, word ook gekodeer om te bepaal hoeveel respondente 'n

sekere faktor wat nie elders op die vraelys voorkom nie, as belangrik beskou tot die sukses of mislukking van die normeringsprojek. Hierdie faktore kan die grondslag vorm vir 'n moontlike toekomstige studie.

### 6.3.3 Data-invoer

Indien 'n respondent 'n vraag ooplaat en daar deur verdere telefoniese kontak vasgestel word dat hy/sy nie weet wat die antwoord daarop is nie, word aanvaar dat hierdie “weet nie” antwoorde proporsioneel versprei is. Alle “weet nie” antwoorde word weggelaat. Sodoende word die verhouding waarin die ander antwoorde voorkom, nie versteur nie. Uit die ingevulde vraelyste wat terugontvang is, wil dit voorkom of daar geen spesifieke vraag was waarmee respondente 'n probleem gehad het om te voltooi nie.

Data is deur datatikers by Inligtingstechnologie aan die Universiteit van Pretoria ingevoer. Gekodeerde syfers vir die afhanklike veranderlike, naamlik die sukses van die normeringsprojek, en die 31 onafhanklike veranderlikes, naamlik die faktore wat 'n invloed uitoefen op die sukses van die normeringsprojek, is ingevoer. Hierdie datastel is nagegaan vir akkuraatheid voordat die programmeerder begin het met die statistiese ontledings.

### 6.3.4 Statistiese ontledings

#### 6.3.4.1 Bepaling van korrelasie

Spearman se produk moment koëffisiënt ( $r$ ) is gebruik om die korrelasie van elke individuele faktor met die sukses op die normeringsprojek te bepaal (albei is gemeet op 'n intervalskaal). 'n Waarde tussen -1 en 1 dui die korrelasie tussen die spesifieke faktor en die sukses van die normeringsprojek aan, waar -1 'n perfekte negatiewe verwantskap, 1 'n perfekte positiewe verwantskap en 0 geen verwantskap aandui. 'n Determinasie-koëffisiënt kan ook bepaal word ( $r^2$ ) wat aandui watter persentasie van die verandering in die sukses van die normeringsprojek verklaar kan word deur die verandering in die spesifieke faktor. Die nulhipotese word telkens gestel as  $p = 0$ ,

met ander woorde daar bestaan geen liniêre verwantskap tussen die sukses van die normeringsprojek en die faktor nie. Indien die nulhipotese verwerp kan word (indien die berekende waarde hoër is as die kritieke waarde wat bepaal word by 'n spesifieke betroubaarheidsvlak), kan daar gesê word dat daar wel 'n liniêre verwantskap bestaan tussen die sukses van normering en die faktor.

Die regressiekoëffisiënte kan ook in gestandaardiseerde formaat uitgedruk word om beta-gewigte te vorm. In hierdie formaat kan die relatiewe belangrikheid van 'n spesifieke faktor teenoor 'n ander faktor bepaal word.

#### 6.3.4.2 T-toetse

'n Verdere statistiese ontleding wat uitgevoer kan word om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen die onafhanklike veranderlike (faktor) en die afhanklike veranderlike (die sukses van die normeringsprojek), is t-toetse. Hierdie is 'n tegniek wat gebruik kan word indien die data in so 'n mate versprei is dat daar nie 'n statisties beduidende korrelasie bewys kan word tussen 'n bepaalde faktor en die sukses van die projek nie. Afhangende van hoe die data versprei is, kan 'n vierpuntskaal in twee groepe ingedeel word. So byvoorbeeld kan die eerste drie opsies van vraag 4 saamgegroepeer word teenoor die vierde opsie. 'n Waarde van een tot vier word toegeken aan die vier opsies van vraag 3 (die vraag wat bepaal hoe suksesvol die projek was). 'n Gemiddelde waarde vir die sukses van die projek word dan bereken vir die twee groepe waarin vraag 4 verdeel is. Die nulhipotese beweer dat beide groepe se gemiddelde waarde vir die sukses van die projek gelyk aan mekaar is. Indien die nulhipotese verwerp kan word by 'n aanvaarbare betroubaarheidsvlak, kan aanvaar word dat die verskil in die gemiddelde waarde van die sukses van die projek tussen die twee groepe statisties beduidend is. Indien die gemiddelde sukses van die normeringsprojek byvoorbeeld 3 is vir die eerste groep van vraag 4 (opsies "none", "little" en "high") teenoor 'n gemiddeld van 3.5 vir die tweede groep van vraag 4 (opsie "very high"), en die nulhipotese kan verwerp word by 'n betroubaarheidsvlak van byvoorbeeld 95%, kan die aanname gemaak word dat daar 'n hoër mate van sukses bereik word deur ondernemings wat die algehele strategie van die onderneming in 'n hoër mate in ag geneem het as ondernemings wat die

algehele strategie in 'n laer mate in ag geneem het. Hierdie gevolgtrekking kan dan gemaak word vir die hele populasie.

Die statistiese ontledings is gedoen met die hulp van persone betrokke by Inligtingstegnologie, terwyl die interpretasie van die resultate gedoen is met die hulp van 'n lektor van die Departement van Statistiek aan die Universiteit van Pretoria.

### **6.3.5 Die finale verslag**

Die finale resultate word in tabelformaat weergegee tesame met 'n interpretasie van die resultate. In die finale bevindinge word duidelik aangetoon watter aannames gemaak moes word in die interpretasie van die resultate, sodat die leser van die verslag weet in watter konteks die resultate geïnterpreteer kan word.

### **6.4 Slotopmerkings**

Hierdie hoofstuk bespreek in detail die navorsingsmetodologie wat gevolg is om die inligting te versamel oor die faktore wat bydra tot die sukses van normering in genoteerde Suid-Afrikaanse vervaardigingsmaatskappye. Dit omskryf ook die statistiese ontledings wat gedoen is om die resultate te interpreteer. In hoofstuk 7 word die resultate van die vraelyste wat terugontvang is, bespreek.