

# DIE FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE SUKSES VAN NORMERING

---

deur

Jacobus Schalk Human

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

Pretoria

April 2000

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

## Dankbetuigings

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

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

## Opsomming

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

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

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

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

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

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

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

## Abstract

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

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

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

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

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

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

# DIE FAKTORE WAT BYDRA TOT DIE SUKSES VAN NORMERING

## INHOUDSOPGAWE

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

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

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

## **Hoofstuk 3 Die verskillende vorme van normering**

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

3.4.5	Vennootskapnormering	45
3.5	Gevolgtrekkings	46

## Hoofstuk 4 Die normeringsproses

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

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

## **Hoofstuk 5 Die faktore wat bydra tot die sukses van normering**

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

## Hoofstuk 6 Navorsingsmetodologie ten opsigte van die empiriese werk

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

## Hoofstuk 7 Resultate van die empiriese werk

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

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

## Hoofstuk 8 Samevatting en gevolgtrekkings

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

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

## LYS VAN TABELLE

### Bladsy

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

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

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

## **LYS VAN BYLAES**

**Bylae A      Dekbrief en vraelys**

**Bylae B      Kontrolelys vir die uitvoering van 'n normeringsprojek**

## **Hoofstuk 1**

### **Agtergrond en probleemstelling**

#### **1.1 Inleiding**

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

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

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

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

inligting te bekom om verbeteringe te identifiseer en te implementeer.

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

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

Vir die doeleindes van hierdie studie word die definisie van Elnathan, Lin en Young (1996: 40) gebruik, naamlik dat normering die proses is waardeur 'n onderneming sleutelareas vir verbetering identifiseer, beste metodes en tegnieke van ander ondernemings bestudeer en dan prosesse en stelsels implementeer om sy eie prestasies te verbeter.

## 1.3 Redes vir normering

### 1.3.1 Agtergrond

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3.2 Wêreldwye mededinging

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

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

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

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

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

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

### 1.3.3 Groter belangstelling in kwaliteitstoekennings

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

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

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

#### 1.3.4 Vermoënswaardemaksimering en ekonomiese groei

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.3.7 Doelwitstelling**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1.5 Probleemstelling**

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

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

groot skaal posgevat in die Verenigde Koninkryk.

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

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

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

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

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

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

### 1.5.4 Slaggate tydens die uitvoering van normering

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

### 1.5.5 Navorsingsprobleem

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

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

Die navorsingsprobleem kan soos volg gedefinieer word:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1.8 Samevatting**

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

## **Hoofstuk 2**

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

#### **2.1 Inleiding**

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

#### **2.2 Historiese ontwikkeling**

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

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

### 2.2.1 Die ontwikkeling van normering in Japan

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.2.2.2 Die ontwikkeling van totale kwaliteitsbestuur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

normering nie immoreel, oneties of onwettig is nie.

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

### **2.3.1 Gedragskode vir normering**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.2 Moraliteit en wettigheid van normering

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.4 Samevatting

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

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

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

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

## **Hoofstuk 3**

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

#### **3.1 Inleiding**

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

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

##### **3.2.1 Produktnormering**

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

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

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

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

### **3.2.2 Funksionele of prosesnormering**

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

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

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

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

### 3.2.3 Bestepрактык- of generiese normering

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

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

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

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

#### 3.2.4 Strategiese normering

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

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

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

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

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

#### **3.3.1 Interne normering**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **3.4.1 Lessenaarnavorsing**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.4.3 Normeringsdatabasisse

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

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

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

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

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

#### **3.4.4 Konsortiumnormering**

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

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

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

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

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

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

### 3.4.5 Vennootskapnormering

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

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

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

### 3.5 Gevolgtrekkings

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

## 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 of te fokus op kritiese suksesfaktore wat die grootste invloed uitoefen op kliënttevredenheid, of 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 Spinnepkopdiagram 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 sommeer, 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 ondersoeke 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 beseef 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 vloedidiagram-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 reëlings 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 respondente 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 respondente 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 opvolgvrae 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, opvolgvrae 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 opvolgvrae 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 dekbrieff 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 respondent 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 respondent 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 tydstop 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 deeltydse werk deeltydse 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 pool 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 dekbriëf 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.

## **Hoofstuk 7**

### **Resultate van die empiriese werk**

#### **7.1 Inleiding**

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

#### **7.2 Resultate van die empiriese werk**

##### **7.2.1 Algemeen**

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

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

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

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

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

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

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

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

### 7.2.3 Die sukses van die normeringsprojekte (vraag 3)

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

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

Tabel 7.1 – Hoofdoelwit teenoor die sukses van die projek

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 7.2.5 Betrokkenheid van topbestuur (vraag 5)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 7.2.7 Die uitvoering van 'n kostevoordeelanalise (vraag 7)

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

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

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

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

Ja	3.4
Nee	2.8

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

Ja	3.4
Nee	3.0

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

### 7.2.8 Die lengte van die normeringsprojek (vraag 8)

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

Tabel 7.6 – Lengte van die normeringsprojek teenoor die sukses daarvan

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

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

### 7.2.9 Die onderwerp van die normeringsprojek (vraag 9)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Geen	2
Hoog	3.2
Baie hoog	3.4

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

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

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

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

#### 7.2.11 Vlak van vorige normeringsondervinding (vraag 12)

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

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

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

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

Min	3
Hoog	3.4
Baie hoog	3.5

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

#### 7.2.12 Die samestelling van die normeringspan (vraag 13)

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

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

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

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

Geen	2.7
Min	3.2
Hoog	3.3
Baie hoog	3.5

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

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

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

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

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

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

#### 7.2.14 Die keuse van normeringsvennote (vrae 15 tot 20)

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

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

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

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

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

Kleiner	3
Soortgelyke grootte	3.4
Groter	3

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

Kleiner en soortgelyk	3.4
Groter	3

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

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

**ii Die aantal normeringsvennote (vraag 16)**

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

Tabel 7.14 – Aantal normeringsvennote teenoor die sukses van die projek

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Almal van dieselfde industrie	3.1
Vier ander opsies gesamentlik	3.5

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

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

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

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

**iv Die geografiese ligging van die normeringsvennote (vraag 19)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hoog	3.2
Baie hoog	3.5
Verskillend tussen vennote	2

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

### 7.2.15 Die beskikbaarheid van hulpbronne (vraag 21)

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

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

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

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

Min	3
Hoog	3.3

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

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

#### 7.2.16 Die wyse waarop inligting versamel word (vraag 22)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Min	3
Hoog	3.2
Baie hoog	4

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

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

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

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

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

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

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

Min	2.7
Hoog	3.3
Baie hoog	4

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

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

Geen en min	3
Hoog en baie hoog	3.3

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

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

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

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

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

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

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

Geen en min	3
Hoog en baie hoog	3.4

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

### **iii Die ondertekening van 'n geheimhoudingsooreenkoms (vraag 26)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ja	3.3
Nee	3

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

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

### 7.2.19 Die uitvoering van 'n toetslopie (vraag 28)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ja	3.3
Nee	2.5

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

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

Ja	3.3
Nee	3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hoog 3.2

Baie hoog 3.5

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

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

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

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

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

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

Min	3
Hoog	3.3

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 7.4 Die sektor waarin normeringsvennote besigheid bedryf (vraag 36)

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

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

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

## 7.5 Samevatting

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

## Hoofstuk 8

### Samevatting en gevolgtrekkings

#### 8.1 Inleiding

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

#### 8.2 Samevatting van die resultate van die empiriese werk

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

Tabel 8.1 – Opsomming van die resultate van die empiriese werk

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

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

### 8.3 Interpretasie van die resultate

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

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

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

### **8.3.1 Faktore wat verband hou met die beplanning van die projek**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 8.3.3 Faktore wat verband hou met die normeringsvennote

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

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

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

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

#### **8.3.4 Faktore wat verband hou met die lengte van die projek**

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

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

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

#### **8.3.6 Faktore wat verband hou met die afhandeling van die projek**

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

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

#### 8.4 Vergelyking met vorige studies

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

Table 8.2 – Vergelyking van die skaal waarop normering toegepas word

Studie	Steekproef	Aantal respondente	Normeer	Geen normering	% wat normeer
Randall 1995	187 S.A. vervaardigingsmaatskappye (genoteer en ongenoteer)	53	23	30	43
McCarthy 1995	188 S.A. maatskappye met meer as 100 werknemers	34	25	9	74
Hierdie studie	178 S.A. genoteerde vervaardigingsmaatskappye	46	22	24	48

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

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

## **8.5 Belangrikheid van hierdie studie**

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

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

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

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

## **8.6 Vergelyking van Suid-Afrikaanse met internasionale maatskappye**

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

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

## 8.7 Gevolgtrekkings

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

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

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

Meer gevorderde vorme van normering was meer suksesvol as normering waar die hoofdoel die versameling van vergelykende inligting vir prestasiemetingsdoeleindes was, terwyl nie een van die respondente se mees onlangs voltooide normeringsprojekte strategiese normering behels het nie. Dit kan as 'n tekortkoming in die toepassing van normering beskou word, gesien in die lig van die gevolgtrekking wat in hoofstuk 3 gemaak is oor die toepassing van strategiese normering voor enige ander vorm van normering. Strategiese normering dra by tot die formalisering van

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

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

Die optimum aantal normeringsvennote van die maatskappye wat aan hierdie studie deelgeneem het, was vier. Die wet van dalende meeropbrengs kan die oorsaak wees vir hierdie verskynsel. In gevalle waar minder as vier vennote aan die projek deelneem, bestaan daar waarskynlik te min vergelykende inligting, terwyl die bykomende inligtingsverwerkingskoste die voordeel van bykomende inligting oorskry wanneer meer as vier vennote betrokke is. Die projek word waarskynlik te lank uitgerek in sulke omstandighede, met 'n gepaardgaande verlaging in die potensiële voordele wat daaruit geput kan word.

## **8.8 Aanbevelings vir moontlike toekomstige studies**

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

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

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

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

## Bronnelys

American Productivity & Quality Center 1993. *The benchmarking management guide*. Productivity Press: Cambridge, Massachusetts.

Andersen B & Pettersen PG 1996. *The Benchmarking Handbook*. Chapman & Hall: London.

*The Benchmarking Portfolio, Volume Three* 1997. Strategic Direction Publishers Ltd.: Uster-Zurich.

*The Benchmarking Portfolio, Volume Four* 1997. Strategic Direction Publishers Ltd.: Uster-Zurich.

Bendell T, Boulter L & Kelly J 1993. *Benchmarking for Competitive Advantage*. Pitman Publishing: London.

Bogan CE & English MJ 1994. *Benchmarking for Best Practices*. McGraw-Hill Inc.: New York.

Boxwell RJ 1994. *Benchmarking for competitive advantage*. McGraw-Hill Inc.: New York.

Camp RC 1995. *Business Process Benchmarking - Finding and Implementing Best Practices*. ASQC Quality Press: Milwaukee.

Codling S 1992. *Best practice benchmarking*. Industrial Newsletters Limited: Hampshire.

Cooper DR & Emory CW 1995. *Business Research Methods*. IRWIN: Chicago.

- Elnathan D, Lin TW & Young SM 1996. Benchmarking and Management Accounting : A framework for research. *Journal of Management Accounting research*, 8: 37-54.
- Jablonski JR 1992. *Implementing TQM. Second edition*. Pfeiffer & Company: Albuquerque, New Mexico.
- Kaiser Associates Inc. 1988. *Beating the competition: A practical guide to benchmarking*. Kaiser Associates Inc.: Virginia.
- Karlöf B & Östblom S 1993. *Benchmarking - A signpost to excellence in quality and productivity*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Krenek B & Watson G 1997. *The Benchmarking Portfolio, Volume One*. Strategic Direction Publishers Ltd.: Uster-Zurich.
- Lincoln S & Price A 1996. What benchmarking books don't tell you. *Quality progress*, March: 33-36.
- Lombard JA, Du Pisanie JA & Steyn FG 1990. *Teoretiese grondslae van die politieke ekonomie*. Southern Boekuitgewers (Edms) Bpk: Bergvlei.
- Lombard JA, Stadler JJ & Haasbroek PJ 1985. *Die ekonomiese stelsel van Suid-Afrika*. HAUM: Pretoria.
- Maher MGK 1999. *The JSE Handbook*. Flesh Financial Publications (Pty) Ltd: Johannesburg.
- Mansell A 1997. *The benchmarking Portfolio, Volume One*. Strategic Direction Publishers Ltd.: Uster-Zurich.
- Mansfield E 1991. *Microeconomics. Theory and applications*. WW Norton & Company Inc.: New York.

- Marx S, Rademeyer WF & Reynders HJJ 1991. *Bedryfseconomie. Riglyne vir ondernemingsbestuur*. JL van Schaik (Edms) Bpk: Pretoria.
- Maxon J & Trefty B 1997. *The Benchmarking Portfolio, Volume One*. Strategic Direction Publishers Ltd.: Uster-Zurich.
- McCarthy DR 1995. *The extent, issues and benefits of benchmarking*. WITS: Johannesburg.
- Miller JG, De Meyer A & Nakane J 1992. *Benchmarking global manufacturing*. IRWIN: Illinois.
- Morgan J 1996. Benchmarking is not an instant hit. *Purchasing*, May 1996: 42-44.
- Randall NHI 1995. *Benchmarking - A manufacturing perspective*. WITS: Johannesburg.
- Ross SA, Westerfield RW, Jordan BD & Firer C 1996. *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill Book Company Australia (Pty) Ltd: Roseville.
- Scheffler S 1997. *The Benchmarking Portfolio, Volume One*. Strategic Direction Publishers Ltd.: Uster-Zurich.
- Spendolini MJ 1992. *The Benchmarking Book*. AMACOM: New York.
- Steyn AGW, Smit CF & Du Toit SHC 1989. *Moderne Statistiek vir die Praktiek*. Sigma-Pers (Edms) Bpk.: Pretoria.
- Thor CG 1995. *Practical benchmarking for mutual improvement*. Productivity Press: Portland.
- Van Jaarsveld SR & Oosthuizen MJ 1988 a. *Suid-Afrikaanse Handelsreg, Volume I*. Lex Patria: Johannesburg.

Van Jaarsveld SR & Oosthuizen MJ 1988 b. *Suid-Afrikaanse Handelsreg, Volume II*.  
Lex Patria: Johannesburg.

Watson GH 1993. *Strategic benchmarking – How to rate your company's  
performance against the world's best*. John Wiley and sons Inc.: New York.

Whitney G 1997. *The Benchmarking Portfolio, Volume One*. Strategic Direction  
Publishers Ltd.: Uster-Zurich.

Zairi M 1994. *Competitive benchmarking - an executive guide*. Stanley Thornes  
(Publishers) Limited: Cheltenham.

Zairi M & Leonard P 1994. *Practical Benchmarking : The Complete Guide*.  
Chapman & Hall: London.

## **Bylae A**

### **Dekbrief en vraelys**



University of Pretoria

Pretoria 0002 Republic of South Africa Tel (012) 4209111

Faculty of Economic and  
Management Sciences

School of Accountancy  
University of Pretoria

22 July 1999

Dear Sir/Madam

**Factors contributing to the success of a benchmarking project**

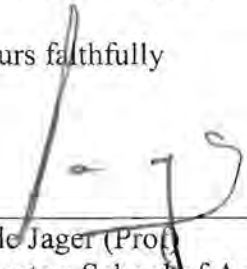
The School of Accountancy at the University of Pretoria is currently conducting a study regarding the factors contributing to the success of a benchmarking project. The investigation focuses on listed South African manufacturing companies. If your company has never undertaken a benchmarking project, please state this at the first question and return the questionnaire. All the information derived from these questionnaires will be treated as strictly confidential and no deductions will be made in respect of individual companies.

Benchmarking is a process by which an organisation targets key areas for improvement, studies the best practices of others and then implements processes and systems to enhance its own performance. Internal benchmarking takes place where internal divisions form benchmarking partners and no comparisons are made with the performance of an independent, external benchmarking partner.

A benchmarking project takes up a substantial amount of resources within a company. To obtain a good return on the investment made in a benchmarking project, it is important to establish which factors contribute to its success. Your input in this study is invaluable and a summary of the findings of this study will be made available to all participants.

Please contact Schalk Human on (012) 673 7456 (w), 082 463 1228 (cell) or send an e-mail to [shuman@centurion.momentum.co.za](mailto:shuman@centurion.momentum.co.za) if you have any queries regarding the questionnaire. I would appreciate it if you could return the questionnaire on or before 20 August 1999 in the enclosed envelope or fax it to (012) 671 8731.

Yours faithfully

  
\_\_\_\_\_  
H de Jager (Prof)  
Director: School of Accountancy



**Notes**

The questions below refer to the most recently completed benchmarking project undertaken by your company. Please mark the most appropriate answer with an "X".

The success of the benchmarking project must be measured in terms of the extent to which the results of the project met your expectations. Please bear in mind that success is not measured in immediate financial terms only, but also in qualitative and quantitative non-financial terms.

All the information derived from this questionnaire will be treated as strictly confidential.

1. Has your company previously undertaken a benchmarking project?

Yes  No

If the answer is yes, please complete the following questions. If no, please state likewise and return the questionnaire in the enclosed envelope.

2. How would you describe the main aim of the benchmarking project?

To collect comparative information for performance measurement	To improve a specific product	To improve a specific process	To change the overall strategy of the company
--	-------------------------------	-------------------------------	---

3. How successful was the benchmarking project in your opinion?

Complete failure  Unsuccessful  Successful  Extremely successful

4. The extent to which the company's strategy, as a whole, was taken into consideration in planning the benchmarking project can be described as:

None  Little  High  Very high

5. The level of involvement by top management in this project can be described as:

None  Little  High  Very high

6. The extent to which critical success factors were taken into consideration in the benchmarking project can be described as:

None  Little  High  Very high

7. Did you do a cost : benefit analysis before you embarked on the project?

Yes  No

**For office use only**

V1    1-3

V2  4

V3  5

V4  6

V5  7

V6  8

V7  9

V8  10

V9  11



8. The length of the benchmarking project was:

0-3 months   
  4-6 months   
  7-9 months   
  10-12 months   
  > 12 months

9. In your opinion, did you try to achieve too much with this specific project?

Yes   
  No

10. The extent to which the company studied its own product or process which was the topic of the benchmarking project can be described as:

None   
  Little   
  High   
  Very high

11. Did your company conduct internal benchmarking before embarking on external benchmarking?

Yes   
  No

12. The extent of the company's previous benchmarking experience can be described as:

None   
  Little   
  High   
  Very high

13. The extent of the participation of external benchmarking consultants in the project can be described as:

None   
  Little   
  High   
  Very high

14. The extent of the training (specifically in benchmarking) of the persons involved in the project can be described as:

None   
  Little   
  High   
  Very high

15. The size of the benchmarking partner(s) as compared to the size of your company can be described as:

Smaller   
  Similar size   
  Bigger

16. How many benchmarking partners were there?

1   
  2   
  3   
  4   
  More than 4

17. The benchmarking partner(s) used in the project can be classified as follows:

All from the same industry   
  Mostly from the same industry   
  Half from the same industry   
  Mostly from other industries   
  All from other industries

18. The benchmarking partner(s) used in the project can be classified as follows:

All direct competitors   
  Mostly direct competitors   
  Half were direct competitors   
  Mostly not direct competitors   
  No direct competitors

For office use only

V10  12

V11  13

V12  14

V13  15

V14  16

V15  17

V16  18

V17  19

V18  20

V19  21

V20  22



19. The benchmarking partner(s) used in the project can be classified as follows:

All from South Africa	Mostly from South Africa	Half from South Africa	Mostly international	All international
-----------------------	--------------------------	------------------------	----------------------	-------------------

20. The extent of trust that existed between your company and the benchmarking partner(s) can be described as:

None	Little	High	Very high	Varied according to partners
------	--------	------	-----------	------------------------------

21. The extent to which resources such as time, money and equipment were allocated to the project can be described as:

None	Little	High	Very high
------	--------	------	-----------

22. Did you use a formal questionnaire to guide the benchmarking team in the collection of information?

Yes	No
-----	----

23. The extent to which employee inputs were encouraged on the benchmarking project can be described as:

None	Little	High	Very high
------	--------	------	-----------

24. The extent to which ethical - and moral aspects were considered in the benchmarking project can be described as:

None	Little	High	Very high
------	--------	------	-----------

25. The extent to which legal aspects were considered in the benchmarking project can be described as:

None	Little	High	Very high
------	--------	------	-----------

26. Did you sign an agreement with your benchmarking partners to keep the information gathered confidential?

Yes	No
-----	----

27. Did you agree with your benchmarking partners to abide by a code of conduct?

Yes	No
-----	----

28. Did your company conduct a pilot run before the actual benchmarking began?

Yes	No
-----	----

29. Did your company specifically decide that change was needed within a certain area before the project began?

Yes	No
-----	----

For office use only

V21  23

V22  24

V23  25

V24  26

V25  27

V26  28

V27  29

V28  30

V29  31

V30  32

V31  33



All the information derived from this questionnaire will be treated as strictly confidential

30. Did you formulate a formal plan to implement the changes that were identified during the benchmarking project?

Yes  No

31. The extent to which you kept to a timetable can be described as:

None  Little  High  Very high

32. The extent to which you kept to a budget can be described as:

None  Little  High  Very high

33. The extent to which people throughout the company was informed about the findings of the benchmarking project can be described as:

None  Little  High  Very high

34. Did you compile a report on the findings of the benchmarking project?

Yes  No

35. Name any other factors that, in your opinion, influenced the success/failure of the benchmarking project.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

36. In which sector does your company conduct business?

\_\_\_\_\_

The completion of the following section is optional

Name of company \_\_\_\_\_

Name of person completing the questionnaire \_\_\_\_\_

Telephone number \_\_\_\_\_

Thank you very much for your time and effort

For office use only

V32  34

V33  35

V34  36

V35  37

V36  38

V37    39-41

V38    42-44

V39    45-47

V40    48-50

V41    51-53

V42   54-55

## Bylae B

### Kontrolelys vir die uitvoering van 'n normeringsprojek

Dit is moontlik dat al die faktore wat bydra tot die sukses van die projek wat hieronder genoem word nie op die onderneming van toepassing is nie. Telkens waar die antwoord op 'n vraag "nee" is, moet alle negatiewe implikasies daarvan deeglik oorweeg word.

	<b>Faktor wat bydra tot die sukses van die projek</b>	<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
<b>1.</b>	<b>Faktore wat verband hou met beplanning</b>		
<b>1.1</b>	<b>Kritiese faktore</b>		
1.1.1	Is 'n kostevoordeelanalise uitgevoer?		
1.1.2	Is 'n formele plan geformuleer om die verbeteringe te implementeer?		
<b>1.2</b>	<b>Belangrike faktore</b>		
1.2.1	Is die algehele strategie van die onderneming in ag geneem tydens die beplanning van die projek?		
1.2.2	Is die kritiese suksesfaktore van die onderneming in ag geneem op die projek?		
1.2.3	Is die produk of proses wat die onderwerp van die projek is binne die onderneming self bestudeer?		
1.2.4	Is voldoende hulpbronne aan die projek toegeken?		
1.2.5	Is 'n tydrooster opgestel?		
1.2.6	Word die vordering van die projek voortdurend teen die spertye in die tydrooster vergelyk?		



1.2.7	Is 'n begroting opgestel?		
1.2.8	Word die werklike kostes voortdurend gemeet teen die begrote kostes?		
<b>1.3</b>	<b>Ander faktore</b>		
1.3.1	Is interne normering voor eksterne normering toegepas?		
1.3.2	Is 'n formele vraelys opgestel waarvolgens inligting versamel word?		
1.3.3	Is 'n toetslopie uitgevoer voordat direkte skakeling met die normeringsvennote gemaak is?		
1.3.4	Is 'n besluit geneem dat verandering binne 'n spesifieke area benodig word?		
<b>2.</b>	<b>Faktore wat verband hou met die persone betrokke op die projek</b>		
<b>2.1</b>	<b>Belangrike faktore</b>		
2.1.1	Is topbestuur deurlopend betrokke by die projek?		
2.1.2	Is persone met vorige ondervinding in normering betrek op die projek?		
2.1.3	Is daar van eksterne normeringskonsultante gebruik gemaak?		
2.1.4	Is omvattende opleiding verskaf aan die persone betrokke op die projek?		
2.1.5	Is werknemers aangemoedig om insette te lewer op die projek?		

<b>3.</b>	<b>Faktore wat verband hou met normeringsvennote</b>		
<b>3.1</b>	<b>Kritiese faktore</b>		
3.1.1	Is aandag geskenk aan die vergelykbaarheid van die omstandighede tussen die onderneming en sy normeringsvennote (bv. grootte van ondernemings of land waarin besigheid bedryf word)?		
3.1.2	Is oorweging geskenk aan die optimum aantal normeringsvennote?		
3.1.3	Sluit normeringsvennote ook ondernemings in ander industrieë in?		
<b>3.2</b>	<b>Ander faktore</b>		
3.2.1	Sluit normeringsvennote ook direkte mededingers in?		
<b>4.</b>	<b>Faktore wat verband hou met die lengte van die projek</b>		
<b>4.1</b>	<b>Kritiese faktore</b>		
4.1.1	Is daar spesifiek gepoog om die tydsduur van die projek tot die minimum te beperk?		
<b>4.2</b>	<b>Belangrike faktore</b>		
4.2.1	Is daar spesifiek aandag geskenk aan die feit dat daar nie probeer word om te veel met 'n enkele projek te bereik nie?		

<b>5.</b>	<b>Faktore wat verband hou met die etiese, morele en regsaspekte van normering</b>		
<b>5.1</b>	<b>Kritiese faktore</b>		
5.1.1	Is etiese en morele aspekte deeglik in ag geneem op die normeringsprojek?		
5.1.2	Is regsaspekte deeglik in ag geneem op die normeringsprojek?		
5.1.3	Is daar met die normeringsvennote ooreengekom om volgens 'n gedragskode op te tree?		
<b>5.2</b>	<b>Belangrike faktore</b>		
5.2.1	Bestaan daar 'n hoë mate van vertroue tussen die onderneming en sy normeringsvennote?		
<b>5.3</b>	<b>Ander faktore</b>		
5.3.1	Is 'n geheimhoudingsooreenkoms met die normeringsvennote onderteken?		
<b>6.</b>	<b>Faktore wat verband hou met die afhandeling van die normeringsprojek</b>		
<b>6.1</b>	<b>Belangrike faktore</b>		
6.1.1	Is werknemers in diepte ingelig oor die resultate van die normeringsprojek?		
<b>6.2</b>	<b>Ander faktore</b>		
6.2.1	Is 'n verslag opgestel oor die resultate en gevolgtrekkings van die normeringsprojek?		