

DOELWITBEREIKING DEUR PRESTASIEBESTUUR

CHRIS COETSEE Hons.B.Com

**Skripsie voorgelê vir die gedeeltelike nakoming van die
vereistes vir die graad Magister Commercii in
Bestuursrekeningkunde aan die Noordwes-Universiteit
(Potchefstroom-kampus).**

Studieleier: Dr. P.A. Lourens

**2006
Potchefstroom**

BEDANKINGS

Ek wil graag hiermee my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone uitspreek vir hulle ondersteuning en bystand gedurende my studie:

My Hemelse Vader, wat my geseën het met die geleentheid, insig, wysheid en krag om my studie te voltooi, asook vir die wilskrag en vermoë om my drome te bereik.

My ouers, Jan en Rina, vir hulle ondersteuning, aanmoediging en liefde. Dankie dat julle in my geglo het, en altyd daar was vir my.

My vrou, vir haar aanmoediging en ondersteuning gedurende my studie, en dat jy altyd verstaan het.

Doktor P.A. Lourens, my studieleier, vir sy bystand, ondersteuning, aanmoediging en geduld tydens die uitvoering van die navorsing.

Al die persone wat die vraelyste voltooi het. Sonder julle insette sou die navorsing nie moontlik gewees nie.

Prof. H.S. Steyn, van die Statistiese Konsultasiediens van die Noordwes-Universiteit vir sy hulp en leiding met die samestelling van die vraelys.

Die personeel by die Ferdinand Postma-biblioteek op die PUK-kampus van die Noordwes-Universiteit vir hulle bystand en hulp.

Al my familie, vriende en kollegas, vir hulle belangstelling, aanmoediging en ondersteuning.

Antoinette Bischoff wat die taalversorging van my skripsie behartig het.

OPSOMMING

DOELWITBEREIKING DEUR PRESTASIEBESTUUR

Prestasiebestuur en doelwitbereiking is twee onderwerpe waaroor daar al duisende boeke en artikels geskryf is. Die vervaardigingsektor in Suid-Afrika is mededingend en ondernemings moet voortdurend daarna streef om hulself te verbeter om die veranderde behoeftes van hulle kliënte te bevredig.

Wat belangrik is vir hedendaagse ondernemings is dat die doelwitte en strategieë van die onderneming gereeld hersien moet word. Die vraag wat dus nou gevra kan word is die volgende: Hoe kan die ondernemingsdoelwitte bereik word deur die bestuur van die ondernemingsprestasië?

Die doel van hierdie studie is om te bepaal hoe ondernemings hulle gestelde doelwitte kan bereik deur hulle prestasie te bestuur. Die fokus was nie net op die finansiële indikatore van prestasie nie, maar ook op hoe ondernemings die nie-finansiële prestasie bestuur. In die hedendaagse mededingende omgewing waarin vervaardigingsondernemings hulself bevind, het die belangrikheid van nie-finansiële prestasie in so 'n mate toegeneem, dat dit net so belangrik is soos die onderneming se finansiële prestasie. Empiriese navorsing is uitgevoer by wyse van 'n vraelys en onderhoude om vas te stel hoe ondernemings te werk gaan om hulle gestelde doelwitte te bereik en om gevolgtrekkings en aanbevelings te maak gebaseer op hierdie navorsing.

Daar is bevind dat ondernemings net soveel aandag aan nie-finansiële indikatore van prestasie gee as aan die finansiële indikatore, maar dat daar tog ruimte is in die gebruik van nie-finansiële indikatore van prestasie. Daar is ook bevind dat die ondernemings wel hulle gestelde doelwitte bereik deur gebruik te maak van prestasiebestuur.

Sleuteltermes: Prestasiebestuur, prestasiemeting, strategiese doelwitte, doelwitbereiking, indikatore.

ABSTRACT

GOAL ATTAINMENT THROUGH PERFORMANCE MANAGEMENT

Performance management and goal attainment are two subjects over which thousands of books and articles have been written. The manufacturing sector in South Africa is competitive and companies have to continuously strive to better themselves to meet the ever changing requirements of their customers.

What is important to the company of today is that the goals and strategies must be reviewed on a regular basis. The question that can now be asked, is the following: How can corporate goals be attained through the management of the company's performance?

The purpose of this study is to establish how companies achieve their set goals through the management of their performance. The focus was not only placed on the financial indicators of performance, but also placed on how the companies manage their non-financial performance. In the current competitive environment in which manufacturing companies find themselves, the importance of non-financial performance has increased to the same level as financial performance. Empirical research was performed by means of a questionnaire and interviews in order to determine how companies operate to achieve their set goals and to arrive at conclusions and recommendations based on this research.

It was found that companies give the same amount of attention to the financial and non-financial indicators of performance, but that there is room for improvement in the use of non-financial indicators. There was also found that companies achieve their set goals through the use of performance management.

Key words: Performance management, performance measurement, strategic goals, goal attainment, indicators.

Inhoudsopgawe

Hoofstuk	Bladsy
1. Die belangrikheid van Strategiese Doelwitte	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Agtergrond	4
1.3 Motivering	10
1.4 Probleemstelling	17
1.5 Doelstellings	17
1.6 Hipotese	18
1.7 Metode en veld van ondersoek	18
1.7.1 Literatuurstudie	18
1.7.2 Empiriese Navorsing	19
1.8 Hoofstukindeling	20
1.9 Samevatting	21
2. Konseptualisering van Begrippe en Teorieë	23
2.1 Inleiding	23
2.2 Prestasiemeting	25
2.3 Prestasiebestuur	27
2.4 Strategiese Doelwitte	28
2.5 Doelwitbereiking	30
2.6 Indikatore	31
2.7 Samevatting	33
3. Finansiële Indikatore van Prestasie	35
3.1 Inleiding	35
3.2 Voordele van Finansiële Indikatore van Prestasie	36
3.3 Nadele of Beperkinge van Finansiële Indikatore van Prestasie	37
3.4 Vergelykende Finansiële State	38
3.5 Indeksanalise	38

3.6	Gewone Grootte-Analise	39
3.7	Verhoudingsanalise	39
3.8	Toepassing van Verhoudingsanalise	40
3.9	Korttermyn Solvabiliteits- of Likiditeitsverhoudings	40
3.9.1	Bedryfskapitaalverhouding	41
3.9.2	Vuurproefverhouding	41
3.9.3	Kontantverhouding	42
3.9.4	Netto Bedryfskapitaal tot Netto Bates	42
3.9.5	Meting van die Interval	42
3.10	Langtermyn Solvabiliteits- of Finansiële Hefboomverhoudings	43
3.10.1	Skuld- of Solvensieverhouding	43
3.10.2	Vreemde tot Eie Kapitaal	43
3.10.3	Rentedekking	44
3.10.4	Ekwiteitvermenigvuldiger	44
3.10.5	Langtermynskuld-verhouding	44
3.10.6	Kontantdekkingsverhouding	44
3.10.7	Voorkeurdividenddekking	45
3.10.8	Gewone Dividenddekking	45
3.11	Batebestuur- of Omsetverhoudings	45
3.11.1	Vorraadomset	46
3.11.2	Vorraadhouing	46
3.11.3	Gemiddelde Invorderingstydperk	46
3.11.4	Debiteure Omsetsnelheid	47
3.11.5	Krediteure Betalingstermyn	47
3.11.6	Krediteure Omsetsnelheid	47
3.11.7	Netto Bedryfskapitaal-omsetverhouding	47
3.11.8	Vaste Bate-omsetverhouding	48
3.11.9	Totale Bate-omsetverhouding	48
3.12	Winsgewendheidsverhoudings	48
3.12.1	Bruto Winsgrens op Verkope	49
3.12.2	Winsgrens-verhouding	49
3.12.3	Opbrengs op Totale Bates (ROA)	49
3.12.4	Opbrengs op Ekwiteit (ROE)	51

3.12.5	Opbrengs op Kapitaal Aangewend (ROCE)	51
3.12.6	Opbrengs op Belegging (ROI)	52
3.12.7	Opbrengs op Netto Bates (RONA)	52
3.13	Markwaarde Verhoudings	52
3.13.1	Dividendopbrengskoers	53
3.13.2	Verdienste-Opbrengskoers	53
3.13.3	Prys-Verdienste Verhouding	53
3.13.4	Dividenddekking	53
3.13.5	Verdienste per Aandeel (EPS)	54
3.13.6	“Market-to-Book” verhouding	54
3.14	Gestruktureerde Verhoudingsanalise	55
3.14.1	Du Pont-analise	55
3.15	Voorspelling van mislukking	57
3.15.1	Z-Telling model	57
3.15.2	De La Rey model	58
3.16	Ekonomies Toegevoegde Waarde (EVA)	59
3.17	Samevatting	63
4.	Nie-finansiële Indikatore van Prestasie	65
4.1	Inleiding	65
4.2	Voordele van Nie-finansiële indikatore van Prestasie	66
4.3	Nadele van Nie-finansiële indikatore van Prestasie	67
4.4	Selektering en Implementering van Nie-finansiële indikatore van prestasie	68
4.4.1	Verstaan die Waardedrywers	68
4.4.2	Hersien die konsekwentheid van Waardedrywers	69
4.4.3	Integrasie van die maatstawwe	69
4.5	Tipes Nie-finansiële Indikatore	70
4.5.1	Vervaardiging en Produksie-indikatore	71
4.5.2	Verkope en Bemarking	72
4.5.3	Mense	73
4.5.4	Navorsing en Ontwikkeling	74
4.5.5	Die Omgewing	75

4.6	Gebalanseerde Telkaart (BSC)	77
4.6.1	Finansieel	79
4.6.2	Klante	81
4.6.3	Interne Besigheidsprosesse	83
4.6.4	Leer en Groei	85
4.7	Eienskappe van 'n goeie Gebalanseerde Telkaart	94
4.8	Samevatting	95
5.	Bestuur van Ondernemingsprestasië	96
5.1	Inleiding	96
5.2	Bestuur van Ondernemingsprestasië	97
5.3	Betroubare Maatstawwe	104
5.4	Duidelike Doelwitte	104
5.5	Monitering van Prestasië	105
5.6	Vergoeding en Erkenning	105
5.7	Inisiatiewe en Verbeteringsaksies	105
5.8	Implementering van die Vyf Elemente	106
5.8.1	Neigings in Korporatiewe Prestasiëmeting	109
5.8.2	Faktore vir 'n suksesvolle stelsel vir die evaluering van prestasië	110
5.8.3	Gemeenskaplike punte van die verskillende tipes prestasiëbestuurstelsels	113
5.8.4	Raamwerke vir die bestuur en ontleding van prestasië	115
5.9	Samevatting	121
6.	Doelwitbereiking deur Prestasiëbestuur in Ondernemings in die Vervaardigingsektor	122
6.1	Inleiding	122
6.2	Metodes van Ondersoek	123
6.2.1	Steekproefontwerp	123
6.2.2	Navorsingsontwerp	123
6.2.3	Prosedures in Navorsing	124
6.2.4	Navorsingstegnieke vir dataversameling	124

6.3	Metode 1: Onderhoud en Ongestruktureerde Vraelys – Agtergrond oor Onderneming A	125
6.3.1	Resultate van die Navorsing	126
6.3.2	Finansiële indikatore van Prestasie	126
6.3.3	Nie-finansiële indikatore van Prestasie	127
6.3.4	Bestuur van Ondernemingsprestasie	128
6.3.5	Oorkoepelende model vir die Evaluering en Bestuur van Ondernemingsprestasie	129
6.4	Metode 2: Gestruktureerde Vraelys aan verskeie Ondernemings in die Vervaardigingssektor	130
6.4.1	Prestasiebestuur in die praktyk	131
6.4.2	Gebruik van Indikatore van Prestasie	131
6.4.3	Belangrikheid van Finansiële Indikatore	133
6.4.4	Gebruik van Ratio's	134
6.4.5	Gestruktureerde Verhoudingsanalise	134
6.4.6	Ander Ontledings van Prestasie	136
6.4.7	Doelwitte en Strategieë	137
6.4.8	Gereeldheid van die Ontleding van Prestasie	141
6.4.9	Verdere Inligting rakende Nie-finansiële indikatore	143
6.4.10	Belangrikste indikatore van Nie-finansiële prestasie	147
6.4.11	Indikatore rakende Vervaardiging en Produksie	149
6.4.12	Indikatore rakende Verkope en Bemarking	151
6.4.13	Indikatore rakende Mense	152
6.4.14	Indikatore rakende Navorsing en Ontwikkeling	153
6.4.15	Indikatore rakende die Omgewing	154
6.4.16	Belangrikste Elemente vir Suksesvolle Prestasiebestuur	155
6.4.17	Die Bestuur van Prestasie	157
6.5	Samevatting	161
7.	Gevolgtrekkings en Aanbevelings	162
7.1	Inleiding	162
7.2	Gevolgtrekkings	163
7.2.1	Prestasiebestuur in die praktyk	163

7.2.2	Gebruik van Indikatore van Prestasie	164
7.2.3	Belangrikheid van Finansiële Indikatore	164
7.2.4	Gebruik van Ratio's	164
7.2.5	Gestruktureerde Verhoudingsanalise	164
7.2.6	Ander Ontledings van Prestasie	165
7.2.7	Doelwitte en Strategieë	165
7.2.8	Gereeldheid van die Ontleding van Prestasie	166
7.2.9	Verdere Inligting rakende Nie-finansiële indikatore	166
7.2.10	Belangrikste indikatore van Nie-finansiële prestasie	167
7.2.11	Indikatore rakende Vervaardiging en Produksie	168
7.2.12	Indikatore rakende Verkope en Bemarking	168
7.2.13	Indikatore rakende Mense	168
7.2.14	Indikatore rakende Navorsing en Ontwikkeling	169
7.2.15	Indikatore rakende die Omgewing	169
7.2.16	Belangrikste Elemente vir Suksesvolle Prestasiebestuur	169
7.2.17	Die Bestuur van Prestasie	170
7.3	Aanbevelings	171
7.3.1	Prestasiebestuur in die praktyk	171
7.3.2	Gebruik van Indikatore van Prestasie	171
7.3.3	Belangrikheid van Finansiële Indikatore	171
7.3.4	Gebruik van Ratio's	171
7.3.5	Gestruktureerde Verhoudingsanalise	172
7.3.6	Ander Ontledings van Prestasie	172
7.3.7	Doelwitte en Strategieë	172
7.3.8	Gereeldheid van die Ontleding van Prestasie	173
7.3.9	Verdere Inligting rakende Nie-finansiële indikatore	173
7.3.10	Belangrikste indikatore van Nie-finansiële prestasie	174
7.3.11	Indikatore rakende Vervaardiging en Produksie	174
7.3.12	Indikatore rakende Verkope en Bemarking	174
7.3.13	Indikatore rakende Mense	174
7.3.14	Indikatore rakende Navorsing en Ontwikkeling	175
7.3.15	Indikatore rakende die Omgewing	175

7.3.16	Belangrikste Elemente vir Suksesvolle	
	Prestasiebestuur	175
7.3.17	Die Bestuur van Prestasie	176
7.4	Samevatting	176
Bylae 1:	Vraelys vir Navorsingsmetode 1	179
Bylae 2:	Vraelys vir Navorsingsmetode 2	180
Bronnelys		195

LYS VAN AFKORTINGS WAT GEBRUIK IS

EBIT	-	Verdienste voor Rente en Belasting
EBIAT	-	Verdienste voor Rente, na Belasting
NW	-	Netto Wins na Rente en Belasting
ROA	-	Opbrengs op Totale Bates
ROE	-	Opbrengs op Ekwiteit
ROCE	-	Opbrengs op Kapitaal Aangewend
ROI	-	Opbrengs op Belegging
RONA	-	Opbrengs op Netto Bates
P/E	-	Prys – Verdienste Verhouding
EPS	-	Verdienste per aandeel
EVA	-	Ekonomies Toegevoegde Waarde
GGKK	-	Geweegde Gemiddelde Koste van Kapitaal
WACC	-	Geweegde Gemiddelde Koste van Kapitaal
BSC	-	Gebalanseerde Telkaart
VBM	-	Waardegebaseerde Bestuursbenadering
ABC	-	Aktiwiteitsgebaseerde Koste
ABM	-	Aktiwiteitsgebaseerde Bestuur
ATO	-	Bate-omset snelheid
ROS	-	Opbrengs op Verkope
ROAM	-	Opbrengs op Bates Bestuur

Daar word op sekere plekke in die skripsie van Engelse afkortings gebruik gemaak. Die rede hiervoor is omdat hierdie afkortings algemeen bekend is en die gebruik van die Afrikaanse ekwivalent tot verwarring mag lei.

LYS VAN DIAGRAMME

	<u>Bladsy</u>
Diagram 1.1 Doelwitbereiking	4
Diagram 1.2 Gapingsanalise	7
Diagram 1.3 Interafhanklikheid van die elemente van strategie	11
Diagram 1.4 Doelwitstruktuur	14
Diagram 2.1 'n Voorstelling van hoe die meting, evaluering en bestuur van ondernemingsprestasië in mekaar pas	24
Diagram 3.1 Voorbeeld van die Du Pont-model	56
Diagram 4.1 Verhoogde aandeelhouerswelvaart deur die Gebalanseerde Telkaart	86
Diagram 4.2 Die Gebalanseerde Telkaart	93
Diagram 5.1 Malcolm-Baldrige-model	108
Diagram 6.1 Die gebruik van finansiële ratio's	132
Diagram 6.2 Die belangrikste finansiële ratio's	133
Diagram 6.3 Gebruik van gestruktureerde verhoudingsanalise	135
Diagram 6.4 Die gebruik van nie-finansiële indikatore van prestasië	136
Diagram 6.5 Die elemente vir die bestuur van die onderneming	138
Diagram 6.6 Aanpassings aan die strategie	139
Diagram 6.7 Redes vir die geen aanpassing aan die strategie of doelwitte nie	139
Diagram 6.8 Gereeldheid van die ontleding van finansiële prestasië	141
Diagram 6.9 Gereeldheid van die ontleding van nie-finansiële prestasië	142
Diagram 6.10 Grootste voordeel van nie-finansiële indikatore van prestasië	144
Diagram 6.11 Grootste nadeel van nie-finansiële indikatore van prestasië	144
Diagram 6.12 Wyse vir die keuse van indikatore van nie-finansiële prestasië	145
Diagram 6.13 Gereeldheid van die hersiening van die nie-finansiële indikatore van prestasië	145

Diagram 6.14 Die belangrikste indikatore van nie-finansiële prestasie	148
Diagram 6.15 Belangrikste indikatore rakende die produksieproses	149
Diagram 6.16 Belangrikste indikatore rakende die kwaliteit van die produksieproses	150
Diagram 6.17 Belangrikste indikatore rakende die aankopedepartement se verhouding met die verskaffers	150
Diagram 6.18 Indikatore rakende verkope en bemarking	152
Diagram 6.19 Belangrikste indikatore rakende mense	153
Diagram 6.20 Belangrikste indikatore rakende navorsing en ontwikkeling	154
Diagram 6.21 Belangrikste indikatore rakende die omgewing	155
Diagram 6.22 Belangrikste elemente van suksesvolle prestasiebestuur	156
Diagram 6.23 Gereelde optrede deur senior bestuur rakende prestasiestuur	156
Diagram 6.24 Gereeldheid van aanpassings in die onderneming se strategie	159

LYS VAN FIGURE

	<u>Bladsy</u>
Figuur 4.1 Die strategiese perspektiewe van die Gebalanseerde Telkaart	88
Figuur 5.1 Medium / Hoë vlak prestasie ratio piramide	100
Figuur 5.2 Hoë vlak prestasie ratio piramide	101

LYS VAN TABELLE

		<u>Bladsy</u>
Tabel 6.1	Opsomming van die resultate van vraag 11 tot 16	138
Tabel 6.2	Verdere inligting rakende nie-finansiële indikatore van prestasie	146
Tabel 6.3	Die bestuur van ondernemingsprestasie	158

HOOFSTUK 1

DIE BELANGRIKHEID VAN STRATEGIESE DOELWITTE

1.1 INLEIDING

Correia et al. (2007: 1-11) stel dat die doelwitte wat relevant is tot finansiële bestuur gewoonlik fokus op die maksimering van 'n veranderlike. Sodanige veranderlike kan dan gedefinieer word as die maksimering van wins, die waarde van die onderneming, aandeelhoudersbelang, aandeelprys en die onderneming se groeikoers. Dit is uit die staanspoor noodsaaklik dat die veranderlike wat gemaksimeer moet word, vasgestel moet word. Daar kan aanvaar word dat, in die algemeen, bestuur en beleggers sekere verwagtinge het ten opsigte van die toekoms.

Prestasiebestuur is van kardinale belang vir die sukses van die onderneming in terme van doelwitbereiking en die uitvoering van die gestelde doelwit van die strategie. Kaplan en Norton (2001: 3) en Botten en Sims (2005: 421) stel dat prestasiebestuur die instrument is om die suksesvolle implementering van die onderneming se strategie te monitor. Prestasiebestuur is dus 'n noodsaaklike deel van ondernemingstrategie, en is in geen sin losstaande daarvan nie. Dit is ook nie bedoel om eenmalig gebruik te word nie, maar eerder deurlopend.

Prestasiemeting is 'n onderwerp waaroor daar al baie geskryf en geredeneer is. Die primêre doel van prestasiemeting is om prestasievlakke te ontleed en te analiseer wat gebeur waar en wanneer in die onderneming, ten einde die onderneming in staat te stel om, indien nodig, die regte koersaanpassings te maak om die gestelde strategiese doelwitte te bereik.

Botten en Sims (2005: 420) sê ook dat daar minder fokus op slegs finansiële indikatore van ondernemingsprestasië moet wees. Daar moet ook aandag geskenk word aan die insluiting van nie-finansiële indikatore van prestasie om die ondernemingsdoelwitte te bereik en mededingende strategieë te ondersteun en te versterk.

Hul argument kan soos volg opgesom word:

- Bestuur het nog altyd nie-finansiële indikatore, soos byvoorbeeld kwaliteit en markaandeel, bekijk, maar nooit die gepaste status daaraan gekoppel nie. Vir jare is hierdie indikatore nooit ingesluit in korporatiewe en operasionele inligting en bonusstelsels nie, aangesien dit altyd oorheers is deur finansiële prestasie.
- Om nie-finansiële indikatore van prestasie bloot bo-op die stelsel van finansiële prestasiemeting te plaas, voeg weinig waarde toe tot die onderneming aangesien hul gereeld in konflik is met die finansiële indikatore wat dan voorrang kry.
- Finansiële indikatore van prestasie word gesien as ‘agtergeblewene’ indikatore omdat dit fokus op dit wat reeds gebeur het en die resultaat gee van beleggings en strategiese besluite wat in die verlede plaasgevind het. Die resultaat hiervan is dat toekomstige strategiese beleggings dikwels afgekeur word.
- Deur te fokus op die onderneming se finansiële prestasie, en dit te beloon, lei daartoe dat bestuurders se gedrag en optrede op die korttermyn fokus sodat hulle goeie bonusse kan kry. Voorbeelde hiervan is verminderde investering en arbitrêre kostevermindings. Dit lei dan tot die benadeling van die onderneming op die langtermyn.
- Moderne mededingende strategieë wat gebaseer is op kwaliteit en kliënte-tevredenheid, tesame met die ontwikkeling van aktiwiteite waar ondernemings hulself meet teen die mark- (of segment) leier, het daartoe gelei dat die moontlikheid bestaan dat daar ‘n revolusie in die meting en beoordeling van prestasie kan ontwikkel.

Weetman (2006b: 310) stel dat, alhoewel dit belangrik is om ‘n visie en ondernemingsdoelwitte te hê, dit tog ook vir die onderneming van kardinale belang is om te besluit hoe hierdie visie en doelwitte bereik kan word. Die term “strategie” word gebruik om te verduidelik watter stappe geneem moet word om die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik.

Botten en Sims (2005: 13) stel dat die strategiese doelwitte van 'n onderneming dikwels 'n mengsel bevat van finansiële en nie-finansiële indikatore van prestasie. Volgens Botten en Sims (2005: 13) verseker dit dat:

- Bestuurders se optrede bely is met die onderneming se mededingende strategie.
- Aandeelhouders en ander belanghouers in die onderneming 'n mening kan vorm oor die sukses van die onderneming se strategie, selfs as die finansiële resultate laag is.
- Die strategiese doelwitte van die onderneming makliker omgeskakel kan word in taktiese en operasionele doelwitte vir die verskillende afdelings en prosesse binne die onderneming, sonder om dadelik 'n sigbare impak op die winste van die onderneming te maak.

Shaw (1999: 1) stel dat die voordeligste aspek van prestasiemeting die uitwysing van probleemareas is en die klem laat val op optredes en aksies wat die beste impak op die algehele prestasie van die onderneming sal hê.

Volgens Bacal (2000: 1) is daar 'n bepaalde aantal voordele en doelstellings ten opsigte van die doel van prestasiebestuur. Die belangrikste is die volgende:

- Verhoog bestuur se kontrole oor werk en resultate.
- Verhoog bestuur se vermoë om probleme vroegtydig te identifiseer.
- Verbind die werknemer se doelwitte en funksies met die onderneming se oorhoofse doelstellings.
- Ontwikkel 'n sisteem waardeur terugvoering aan werknemers gegee kan word op 'n objektiewe basis, in plaas van 'n bestuurder se subjektiewe kriteria.
- Verskaf objektiewe kriteria wat bestuur kan gebruik om besluite te neem ten opsigte van salarisskale en bevordering.

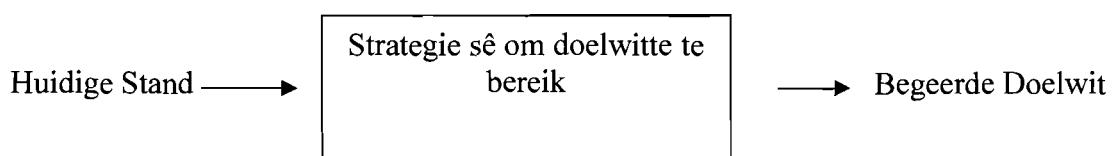
1.2 AGTERGROND

Effektiewe evaluering van prestasie is die kompas wat die onderneming in 'n rigting stuur wat sal lei tot betekenisvolle resultate op produksievlak, met ander woorde resultate wat direk gekoppel is aan die onderneming se doelwitte. Dit beteken dus dat prestasiebestuur en die evaluering van prestasie hand aan hand gaan om die gestelde strategiese doelwitte te bereik (Anon, 2002a: 4).

Wat is strategie? Daar is vele omskrywings en verduidelikings beskikbaar wat strategie belig en verduidelik. Anon (2002a: 4) gee egter 'n baie eenvoudige omskrywing, naamlik dat strategie die rigting wat die maatskappy moet inslaan, asook die hulpbronne wat daarvoor benodig word, aandui om die gestelde doelwitte te bereik.

'n Onderneming se doelwitte is die verwagte uitkoms van die onderneming se aktiwiteite. Die strategie gee, in breë trekke, 'n aanduiding van hoe die doelwitte bereik kan word. Dit kan saamgevat word in die volgende diagrammatiese voorstelling:

Diagram 1.1: Doelwitbereiking



(Bron: Anon, 2002a: 4)

In die bestuur van 'n onderneming dui strategie egter op die gekose optrede van 'n onderneming in 'n voortdurende veranderende omgewing met inagneming van die onderneming se vermoë.

Volgens Kroon et al (1996: 136) is strategiese bestuur die deurlopende beplanningsproses van topbestuur om in 'n veranderende omgewing 'n gepaste plan te

ontwikkel en in werking te stel wat sal lei tot die bevrediging van die veranderende behoeftes van gebruikers en aandeelhouers. Die proses het twee aspekte, genaamd strategie-formulering en -implementering.

Kroon et al (1996: 136) stel dat strategiese beplanning gerig is op die bepaling van 'n unieke ondernemingsmissie met inagneming van die eksterne omgewing en die onderneming se vermoë om 'n strategie te ontwikkel wat sal lei tot die ontginning van die mark met die meeste potensiaal.

Strategie implementering behels die inwerkingstelling van die strategiese plan met behulp van 'n gepaste organisasiestruktuur, leierskap, ondernemingskultuur en taktiese plan. Strategiese- en taktiese beheer maak dit moontlik om te bepaal of die strategie geslaagd was, al dan nie.

Volgens Kroon et al (1996: 136) word bestuur se prestasie, en dus indirek die onderneming se sukses, gemeet aan doeltreffendheid (om die regte doelstellings te bereik) en doelmatigheid (minimum inset, maksimum uitset). Om bestuur se prestasie te beoordeel moet die onderneming se prestasie dus gemeet en beoordeel word.

Volgens Anon (2002a: 8) kan strategie in drie duidelike vlakke onderskei word:

- Korporatiewe strategie
Dit is die mees algemene vlak van strategie. Dit behels die besluit van in watter tipe besigheid die onderneming moet meeding.
- Besigheidstrategie
Dit bepaal hoe die onderneming 'n sekere mark of aktiwiteit van 'n bepaalde besigheidseenheid benader.
- Operasionele- en funksionele strategieë
Dit behels die besluite van strategiese belangrikheid, maar wat gemaak word op operasionele vlakke in die onderneming.

Die verskillende vlakke van strategie moet saamwerk in 'n onderneming ten einde die onderneming in staat te stel om sy gestelde doelwitte te bereik.

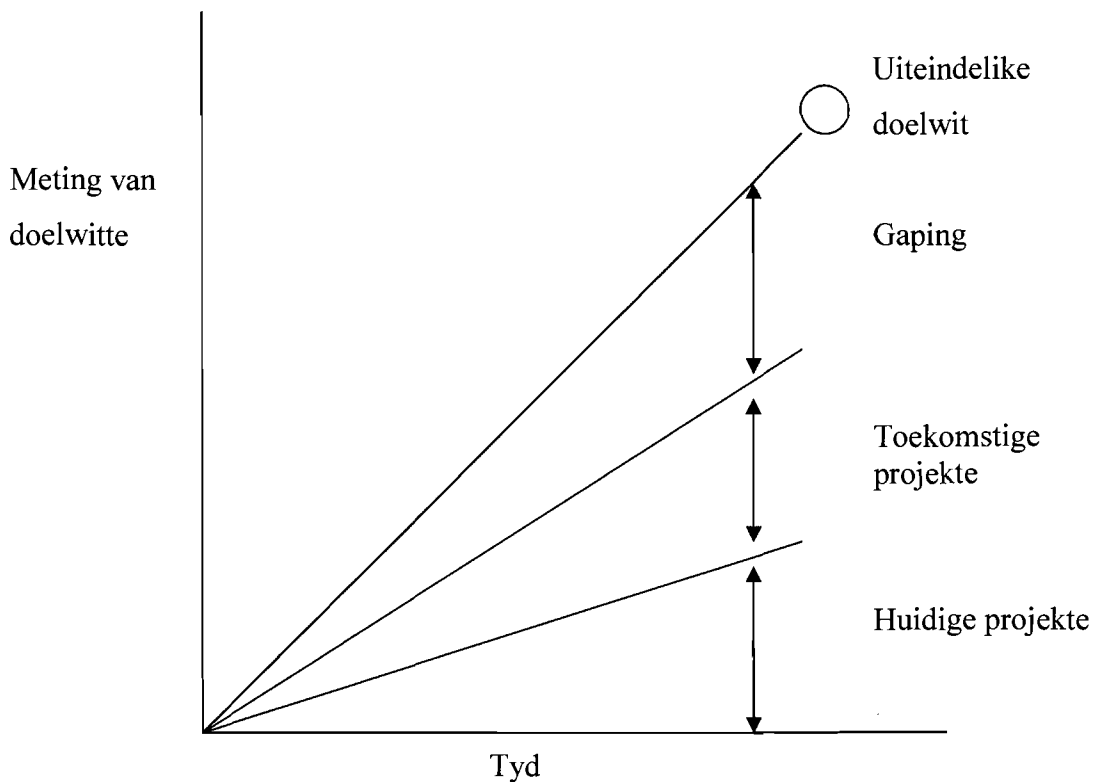
Volgens Botten en Sims (2005: 90) is die basiese doelwit van enige vervaardigingsonderneming (en dus enige handeldrywende onderneming) in wese die maksimering van wins. Ten einde hierdie oorhoofse doelwit te bereik moet die onderneming sy prestasie evalueer en bestuur. Een van die belangrikste stappe in die evaluering van prestasie is die gapingsanalise.

Botten en Sims (2005: 90) gee die volgende definisie van die gapingsanalise:

Dit is 'n vergelyking tussen die onderneming se uiteindelijke doelwit (gewoonlik uitgedruk in terme van vraag, maar kan ook gerapporteer word as die wins, ROCE, en die ander ontleding van die opbrengs op ekwiteit) en die verwagte prestasie van beplande en huidige projekte. Verskille word geklassifiseer op 'n wyse wat bydra tot die verstaanbaarheid van prestasie, en wat verbetering teweeg kan bring.

Die volgende is 'n voorbeeld van hoe 'n gapingsanalise lyk as dit diagrammaties voorgestel word, aldus Botten en Sims (2005:91):

Diagram 1.2: Gapingsanalise



(Bron: Botten & Sims, 2005: 91)

Die gapingsanalise stel dus die onderneming in staat om sy huidige strategiese posisie te bepaal. Die onderneming kry dus 'n idee van waar dit tans is, waarheen dit oppad is en wat gedoen moet word om die verlangde toestand te bereik.

Die belangrikste stap in die daarstelling van strategiese doelwitte is die feit dat dit meetbaar moet wees. Die ideaal is dat hierdie doelwitte op 'n finansiële en nie-finansiële grondslag beoordeel moet kan word. In terme van strategiese bestuur kan 'n onderneming baie baat vind as die strategiese doelwitte geëvalueer kan word in een model. Sulke tipe modelle vir die finansiële en nie-finansiële ontleding van strategiese doelwitte sal met hierdie studie bespreek word.

Wanneer werklike prestasie dan vergelyk word met die gekose strategie en die beplande prestasie, en daar dan ontdek word dat die werklike prestasie nie tot bevredigende bereiking van die doelstellings en missie gelei het nie, of nie sal lei nie, moet aanpassings aan die strategie aangebring word.

Kroon et al (1996: 140) sê ook dat daar gewaak moet word daarteen dat die huidige prestasie en strategie as die vertrekpunt, nie tot die onvoldoende aanpassing van die strategie lei nie. Die ideaal is dat 'n nuwe strategie ontwikkel word wat dan gebruik word om die gaping te oorbrug deur die bestaande strategie met die nuwe te vervang.

Indien prestasie deurlopend gemonitor en bestuur word, is die strategiese beplanning slegs 'n jaarlikse koersaanpassing om te verseker dat die onderneming in die regte rigting voortgaan.

Volgens Botten en Sims (2005: 91) moet die gapingsanalise bereik word deur die volgende stappe te volg:

1. Die onderneming stel sy belangrikste strategiese doelwitte vir die toekoms.
2. Die onderneming beplan die verwagte prestasie van die huidige aktiwiteite, asook die verwagte bydrae tot prestasie van nuwe strategiese inisiatiewe. Daar moet egter onderskeid getref word omdat die strategiese inisiatiewe onderworpe is aan groter onsekerheid as die huidige aktiwiteite en daarom laat die onderneming se beplanning groter ruimte vir afwyking.
3. Bestuur bepaal dan of daar enige oorblywende gapings is tussen die verwagte of verlangde doelwitte en die beplande vlak van ondernemingsprestasie. As daar egter enige gapings waargeneem word, word addisionele strategieë benodig.
4. Die strategieë wat gebruik kan word om die oorblywende (indien enige bestaan) gaping te oorbrug, kan geklassifiseer word as:

- Doeltreffende strategieë
Ontwerp om wins te verhoog deur beter gebruik te maak van hulpbronne
- Intensiewe strategieë
Ontgin die onderneming se bestaande produkte en markte verder.

Soos met die meeste modelle of tegnieke van prestasiebestuur en -ontleding, is daar ook 'n sekere mate van onsekerheid by die gapingsanalise. Die rede hiervoor is die feit dat die toekoms onseker is. Maar as die gapingsanalise reg aangewend word, kan

dit 'n baie nuttige instrument wees in die bestuur van prestasie ten einde die gestelde doelwitte te kan bereik.

Die doel van die studie is nie om in diepte in te gaan op die proses van strategie formulering nie, maar te bepaal hoe doelwitbereiking kan plaasvind deur prestasiebestuur. Dit is welbekend dat, buiten die onderneming se eie strategiese doelwitte, alle belanghebbendes by die onderneming ook hulle eie doelwitte het. Dit is logies om te verstaan en te aanvaar dat daar 'n botsing tussen die verskillende partye se doelwitte sal wees. Hierdie studie sal dus net fokus op die vervaardigingsonderneming se strategiese doelwitte, en hoe dit bereik kan word deur die bestuur van die onderneming se prestasie.

Daar sal kortliks aandag gegee word aan strategie formulering en hoe dit aansluit by die onderneming se visie en missie.

Vir 'n onderneming om te weet watter rigting om in te slaan, is dit nodig om 'n missie en doelwitte te hê. Die missie bepaal die langtermynraamwerk en rigting van die onderneming. Daar is 'n definitiewe verband tussen die missie en die strategiese doelwitte van die onderneming.

Volgens Botten en Sims (2005: 9) is die missie 'n stelling van die onderneming se doel en strategieë. Strategiese doelwitte skakel die missie om in strategiese mylpale vir die onderneming om te bereik. Sims en Smith (2002: 39) stel ook dat strategiese doelwitte vier eienskappe besit wat dit onderskei van die missie. Hierdie vier eienskappe is die volgende:

- 'n Presiese formulering van die eienskap wat verlang word.
- 'n Indeks of maatstaf waarteen vordering gemeet kan word.
- Teikens om te bereik.
- Tydsberekening of raamwerk waarin dit bereik word.

Die onderneming word dus bestuur deur die evaluering van die prestasie van die onderskeie persone, afdelings en die onderneming as 'n geheel. Aangesien 'n

onderneming finansiële en nie-finansiële doelwitte het, is dit belangrik dat daar 'n stelsel van prestasie-evaluering en -bestuur bestaan wat aan beide tipes doelwitte aandag gee, en dit ondersteun en beoordeel.

1.3 MOTIVERING

Omvattend tot die strategie en die strategiese doelwitte van die onderneming is die korporatiewe strategie.

Sims en Smith (2002: 1) stel dat die korporatiewe strategie die patroon is van die hoofdoelwitte en oogmerke en die belangrikste beleide en planne om hierdie doelwitte te bereik, wat op so 'n wyse gestel word dat dit die besigheid waarin die onderneming is of behoort te wees, definieer en ook die tipe onderneming wat dit is of behoort te wees.

Hieruit kan dus afgelei word dat daar in strategie 'n paar temas is wat na vore tree, naamlik:

- Dit handel oor die oogmerke en langtermyn doelwitte van die onderneming.
- Dit bepaal hoe uitdagings aangepak behoort te word.
- Dit behels die effektiewe aanwending van die onderneming se hulpbronne en die uitbouing van die onderneming se sterkpunte.
- Die hoofdoel is toevoeging van waarde tot aandeelhouders en ander belanghebbendes.

Daar is ook drie elemente tot strategie. Dit kan soos volg opgesom word:

- Mededingende strategie
Handel oor die “hoe en waar” die onderneming meeding vir besigheid en waar die inkomste vandaan kom.

- Finansiële strategie

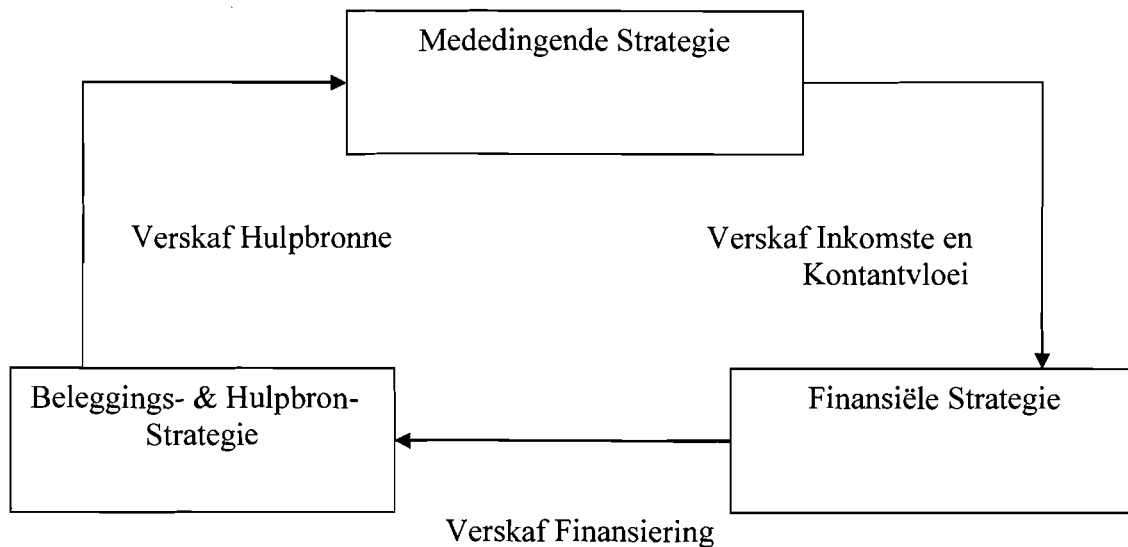
Handel oor die onderneming se verhouding met sy beleggers, verskaffers van finansiering en ander verskaffers van krediet.

- Beleggings- en hulpbronstrategie

Dit behels hoe die onderneming se bestuurspan fondse wat bekom is deur teruggehoue inkomste, of wat geleen is van beleggers, bestuur.

Volgens Sims en Smith (2002: 2) kan die interafhanklikheid van die onderskeie elemente van strategie diagrammaties soos volg aangedui word:

Diagram 1.3: Interafhanklikheid van die elemente van strategie



(Bron: Sims & Smith, 2002: 2)

Vir 'n onderneming om dus mededingend te wees moet al die elemente van die strategie in harmonie met mekaar wees.

Voordat die onderneming by strategie kan uitkom moet 'n missie eers daargestel word.

Die missie van die onderneming is die stelling van die visie of ambisie wat sukses definieer en wat 'n raamwerk of riglyn daarstel waardeur sukses vir 'n onderneming

bereik sal word. Dit is dus die verwoording van bestuur se voornemens en planne in verband met die onderneming se toekoms, uitgedruk in ambisieuse terme.

(Kroon et al., 1996: 142, aangepas).

In meer eenvoudige terme beskryf die missie die onderneming se basiese funksie in die samelewing in terme van die produkte en dienste wat dit verskaf.

Navorsing by verskeie ondernemings het onthul dat die missie die volgende doelwitte vervul:

- Verskaf 'n basis vir konsekwente beplanningsbesluite.
- Help met die omsetting van doelwitte in doelstellings wat meetbaar en beheerbaar is.
- Verskaf 'n konstante doel tussen die verskillende belanghebbendes.
- Vestig die onderneming se doelwitte en etiek.
- Bevorder ondersteuning en begrip van sleutelgroepe buite die onderneming.

Volgens Sims en Smith (2002: 38) is die missie van die onderneming behulpzaam in die onderneming op die volgende plekke:

- Missie en Doelwitte
Die missie stel die langtermynraamwerk en trajek van die onderneming. Dit is die werk van die strategie om die onderneming in die regte rigting te stuur in die komende jare.
- Korporatiewe ontleding
Wanneer die onderneming se sterk- en swakpunte, geleenthede en bedreigings ontleed word, moet slegs die faktore wat 'n invloed het op die missie in ag geneem word.
- Strategiese evaluering
Die missie kan as maatstaf dien wanneer daar tussen alternatiewe strategiese opsies besluit moet word.

- Oorsig en Beheer

Die belangrikste doelwitte van divisies, asook hulle funksies, moet verwant wees aan die missie van die onderneming in geheel, anders sal die gestelde ondernemingsmissie nooit bereik kan word nie.

Daar is dus 'n duidelike verband tussen die missie en die doelwitte van 'n onderneming. Die missie is 'n algemene stelling van die onderneming se doelwitte en strategieë. Strategiese doelwitte vertaal die missie in strategiese mylpale wat bereik kan word deur die besigheidstrategie.

Botten en Sims (2005: 9) stel dat die strategiese doelwit dus vier eienskappe besit wat dit onderskei van die missiestelling:

- 'n presiese formulering van die eienskappe wat verlang word.
- 'n indeks / maatstaf van die verdeling van die betrokke eienskap.
- teiken om te bereik.
- 'n tydraamwerk waarbinne dit bereik moet word.

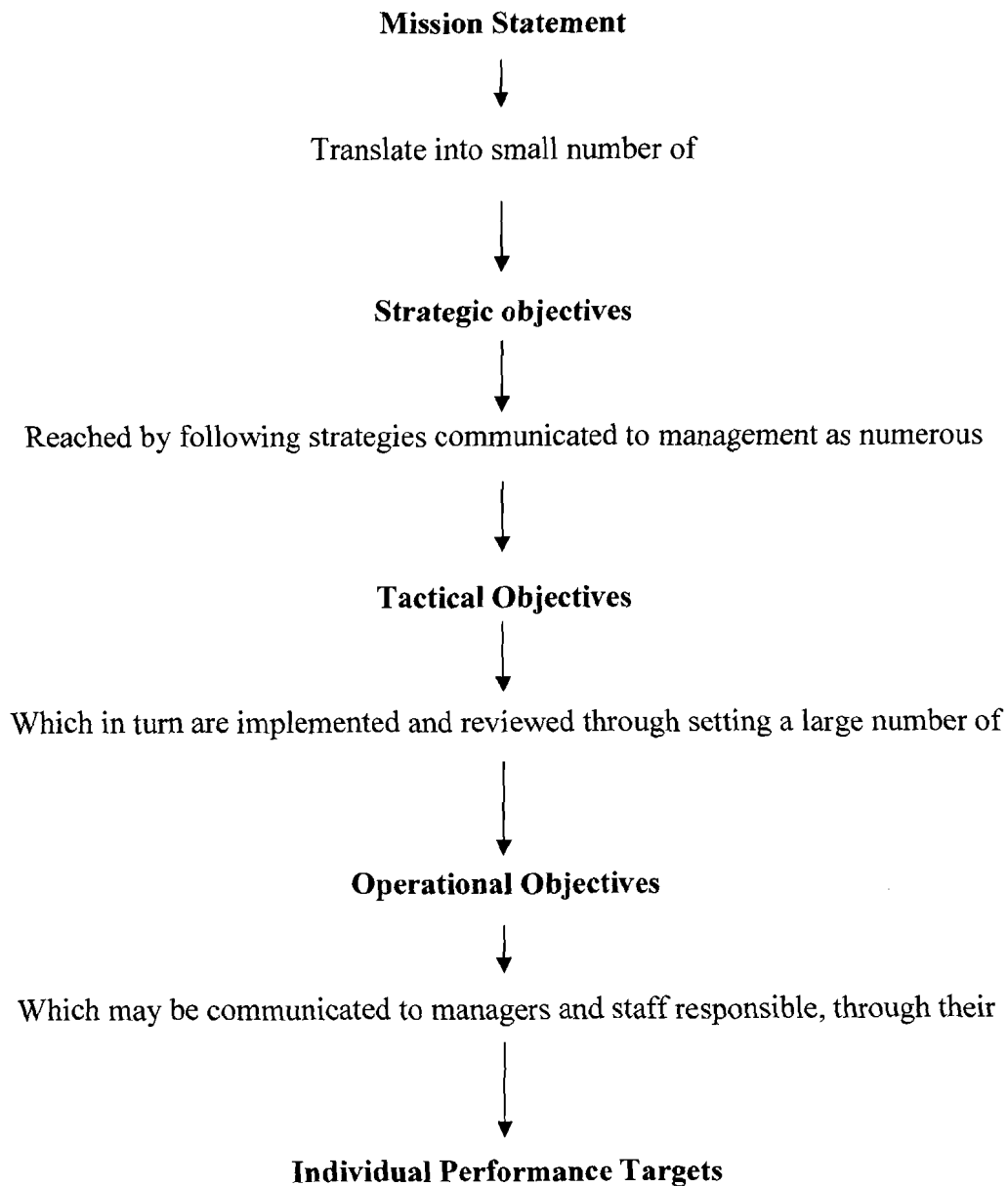
Doelwitte kan ook soos volg bespreek word, aldus Sims en Botten (2005: 9):

- Spesifiek: duidelik in wat bereik moet word.
- Meetbaar: gespesifiseer as 'n kwantitatiewe eenheid.
- Bereikbaar: binne bereik.
- Relevant: moet van toepassing wees op die missie van die onderneming.
- Tydsgebonde: datum waarop die doelwit bereik moet word.

Die doelwitstruktuur is die hiërargie van die ondernemingsdoelwitte.

Botten en Sims (2005: 10) definieer die doelwitstruktuur diagrammaties soos volg:

Diagram 1.4: Doelwitstruktuur



(Bron: Botten & Sims, 2005: 10)

Ondernemingsdoelwitte verrig dus die volgende vyf funksies, volgens Botten en Sims (2005: 10), naamlik:

1. Beplanning

- Doelwitte verskaf die raamwerk vir beplanning. Dit is die teikens wat die plan veronderstel is om te bereik.

2. Verantwoordelikheid

- Doelwitte word aan bestuurders van afdelings, departemente en operasies gegee.
- Dit kommunikeer die volgende aan hulle:
 - ✚ Die aktiwiteite, projekte of areas waarvoor hulle verantwoordelik is
 - ✚ Tipe uitset wat verlang word
 - ✚ Vlak van uitset wat verlang word

3. Integrasie

- Doelwitte is hoe senior bestuur die onderneming koördineer. Indien die doelwitte wat deurgegee word, inherent konsekwent is, sal dit verseker dat die doelwitte tussen die verskillende bestuurders ooreenkom.

4. Motivering

- Doelwitte wat gestel word moet alle aspekte van die missie dek omdat bestuurders sal probeer om hulle doelwitte te bereik ten einde hulle bonusse te behaal of hoofde te beïndruk.

5. Evaluasie

- Topbestuur beheer die onderneming deur prestasie te evalueer van die verskillende afdelings of departemente en hul bestuurders.

Wat dus duidelik na vore kom uit die bespreking van strategie en hoe dit inskakel in die bereiking van ondernemingsdoelwitte deur prestasiebestuur, is die feit dat die onderneming se strategie só opgestel moet word dat dit finansiële en nie-finansiële

doelwitte bevat wat gemeet moet kan word. Dit is duidelik dat die dae van onmeetbare strategieë en missies verby is.

Die tradisionele ekonomiese teorie stel dat die onderneming se hoofdoel die maksimering van wins is. Die aanname reflekteer nie of die volgende doelwitte van die aandeelhouer akkuraat is of nie:

- Dit is 'n enkelperiode maatstaf: 'n aandeelhouer se finansiële opbrengs oor meer as een periode.
- Dit ignoreer risiko: hoe hoër die risiko hoe hoër die opbrengs wat verwag word deur die aandeelhouer; die aandeelhouer sal egter tevrede wees met 'n lae opbrengs as die risiko laag is.
- Vir die belegger is daar 'n verwarring tussen wins en kontantvloei: die belegger soek fisiese kontantvloei, nie net 'n winssyfer op die inkomstestaat nie.

'n Meer toepaslike weergawe van die rasionele aandeelhoudersdoelwitte is of die maksimering van huidige waarde van vrye kontantvloei lei tot verhoogde aandeelhouderswelvaart en of dit eerder plaasvind deur die maksimering van die aandeelprys.

Hieruit vloei 'n volgende aspek van prestasiebestuur en doelwitbereiking, naamlik strategiese doelwitbestuur.

Parkinson et al. (2002: 2) definieer strategiese finansiële bestuur soos volg:

“Die identifisering van moontlike strategieë wat geskik is om die onderneming se netto huidige waarde te maksimeer, skaars kapitale hulpbronne tussen die mededingingsgeleenthede toe te deel en die monitor van die gekose strategieë om sodoende die gestelde doelwitte te bereik.”

Hierdie definisie dui aan dat die onderneming se strategie afhang van die doelwitte. Vir 'n winsgewende entiteit (veral ondernemings in die vervaardigingsbedryf) is die belangrikste (of hoof) doelwit om die wins van eenaars te verhoog, wat dus neerkom op die maksimering van wins terwyl dit gebalanseer word met die verskillende belange van die verskillende aandeelhouders in die onderneming.

1.4 PROBLEEMSTELLING

Tradisioneel is doelwitbereiking behaal deur slegs te fokus op die finansiële indikatore van prestasie. Hierdie fokus blyk verouderd en ontoereikend te wees in die huidige veranderde omstandighede in die vervaardigingssektor, en moet die moontlikheid van verdere indikatore ondersoek word. Die toepaslikheid van verdere finansiële indikatore moet ondersoek word, asook die toepaslikheid van nie-finansiële indikatore.

1.5 DOELSTELLINGS

Die primêre doelwit van hierdie skripsie sal wees om te bepaal of meer indikatore as slegs finansiële indikatore van hulp kan wees in die bereiking van die ondernemingsdoelwitte.

Om bogenoemde primêre doelwit te bereik, is die bereiking van die volgende sekondêre doelwitte van belang:

- i. 'n Ontleding van die begrippe prestasiemeting, prestasiebestuur, strategiese doelwitte, doelwitbereiking en indikatore, wat bespreek sal word in hoofstuk twee.
- ii. 'n Analise van die finansiële indikatore wat van toepassing is in die bereiking van die ondernemingsdoelwitte, wat bespreek sal word in hoofstuk drie.
- iii. 'n Ondersoek na die nie-finansiële indikatore wat gebruik kan word om die onderneming in staat te stel om die doelwitte te bereik, wat bespreek sal word in hoofstuk vier.
- iv. Ondersoek die bestuur van ondernemingsprestasie; hierdie aspek sal bespreek word in hoofstuk vyf.

- v. 'n Empiriese ondersoek na die toepassing van die finansiële en nie-finansiële indikatore in die praktyk deur 'n analise van 'n groep vervaardigingsondernemings: die empiriese ondersoek sal gedoen word in hoofstuk ses.
- vi. Om aanbevelings te maak rakende die gebruik van indikatore tydens die bestuur van prestasie in die bereiking van ondernemingsdoelwitte, wat bespreek sal word in hoofstuk sewe.

1.6 HIPOTESE

Prestasie evaluering (met behulp van finansiële en nie-finansiële indikatore) kan met vrug gebruik word by die bestuur van 'n onderneming in terme van strategiese besluitneming, bonusstelsels, die bereiking van die onderneming se strategiese doelstellings en die bereiking van afsonderlike produksiedoelwitte. Sodoende kan prestasiebestuur in die onderneming gebruik word as 'n instrument in die bereiking van die gestelde ondernemingsdoelwitte.

1.7 METODE EN VELD VAN ONDERSOEK

1.7.1 LITERATUURSTUDIE

Die literatuurstudie sal gebaseer word op die navorsing van toepaslike literatuur wat reeds oor die ontleding en vertolking van maatskappye se prestasies en die bestuur daarvan bestaan. Inligting sal verkry word vanaf die internet, tydskrifartikels en boeke wat alreeds bestaan oor die betrokke onderwerp.

Die doel van die literatuurstudie is om te bepaal watter metodes daar bestaan vir die evaluering van ondernemingsprestasie en op watter wyse hierdie prestasie dan bestuur moet word sodat die onderneming se strategiese doelwitte bereik kan word.

Daar sal ook gepoog word om te bepaal of daar enige modelle in die teorie bestaan wat kan help met die bestuur van prestasie. Verder sal gepoog word om kundigheid te

bekom van die jongste beskikbare tegnieke in die teorie om ondernemingsprestasië te evalueer en te bestuur met die uitsluitlike oogmerk om 'n onderneming se strategiese doelwitte te bereik.

1.7.2 EMPIRIESE NAVORSING

Die oorhoofse doelstelling van die navorsing is om te bepaal hoe die evaluering van ondernemingsprestasië binne 'n onderneming gebruik word vir doeltreffende bestuur en die bereiking van die gestelde strategiese doelwitte.

Ter ondersteuning van die literatuurstudie sal 'n empiriese ondersoek gedoen word. Die empiriese navorsing sal gedoen word deur 'n nie-waarskynlikheidsseleksie in soverre dat doelbewuste steekproewe gedoen sal word om die ondernemings en die relevante werknemers by die gekose ondernemings te identifiseer, om sodoende die studiepopulasie saam te stel.

Die rede vir die doelbewuste steekproef is die feit dat slegs sekere vervaardigingsondernemings geskik is om ingesluit te word in die studie en die verdere feit dat respondente 'n sekere vlak van kennis moet hê en op sekere posvlakke moet wees, ten einde 'n sinvolle bydrae te maak tot die navorsingstudie. Dus sal persone by die navorsing ingesluit word wat as geskik beskou word vir die doelwit van die studie, byvoorbeeld finansiële bestuurders en bestuursrekenmeesters.

Die empiriese navorsing sal op twee verskillende maniere gedoen word. Eerstens sal van twee tipes vraelyste gebruik gemaak word, naamlik 'n gestruktureerde vraelys met geslote vrae en dan 'n ongestruktureerde vraelys met oop vrae. Hierdie vraelyste sal bespreek word met, en gestuur word aan, finansiële direkteure en -bestuurders en bestuursrekenmeesters.

Tweedens, ter ondersteuning van die vraelyste, sal daar ook van onderhoude gebruik gemaak word om verdere inligting te bekom. Onderhoude sal op 'n individuele basis plaasvind en sal 'n gefokusde onderhoud wees.

Om praktiese redes sal die studie beperk word tot slegs vyf ondernemings wat dus die studiepopulasie sal verteenwoordig. Die ondernemings is gekies op die beginsel dat elkeen 'n sekere gedeelte van die vervaardigingsektor verteenwoordig. Die rede hiervoor is om 'n sinvolle vergelyking te kan maak tussen die ondernemings, nadat die resultate van die navorsing bekend is.

Met die empiriese studie sal daar gepoog word om te bepaal watter teoretiese metodes in die praktyk gebruik word vir die evaluering en bestuur van ondernemingsprestasië en hoe hierdie metodes dan toegepas word ten einde die onderneming se gestelde strategiese doelwitte te bereik. Wat dan logies hieruit sal voortvloei is 'n bespreking van hoe ondernemings hulle doelwitte bereik deur die bestuur van prestasië.

1.8 HOOFSTUKINDELING

Hoofstuk een het ten doel om die probleemstelling vir die studie weer te gee, naamlik die bereiking van ondernemingsdoelwitte deur die bestuur van prestasië.

In hoofstuk twee word daar vlugtig gekyk na 'n verdere agtergrond vir die studie, asook begripsomskrywings en teorieë wat verband hou met die bestuur van ondernemingsprestasië en die bereiking van ondernemingsdoelwitte.

Hoofstuk drie fokus op die verskeie finansiële indikatore van prestasië terwyl hoofstuk vier die klem plaas op die nie-finansiële indikatore van die onderneming se prestasië. Die daaropvolgende hoofstuk laat die klem val op die bestuur van ondernemingsprestasië en hoe die finansiële en nie-finansiële indikatore gesamentlik gebruik kan word om die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik.

Hoofstuk ses handel oor die empiriese navorsing en die toepaslikheid van die resultate van die navorsing, terwyl hoofstuk sewe die gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie bevat.

1.9 SAMEVATTING

Die keuse van die indikatore van prestasie meting vir 'n bepaalde onderneming moet gemaak word in die lig van die onderneming se strategiese intensies wat gevorm is deur die mededingende omgewing waarin dit staan, die tipe besigheid wat deur die onderneming bedryf word, asook deur die onderneming se strategiese doelwitte.

Die finansiële gesondheid (toekoms) van die onderneming hang dus ook daarvan af of 'n gesonde balans gehandhaaf kan word tussen die langtermynprojekte en korttermyngeleenthede. 'n Groot beperking op korttermyngeleenthede is dat so 'n geleentheid nie geneem kan word indien dit 'n hoë risiko dra wat die langtermynprojekte in gedrang kan bring nie.

'n Objektiewe evaluasie sluit die berekening en vertolking van die relevante verhoudings en persentasies, wat die belangrikste faktore van die besigheid se effektiwiteit bepaal, in. Dit bied egter ook 'n ontleding en vertolking van die nie-finansiële prosedures, verhoudings en prestasiemeters van die onderneming.

Die enkele belangrikste doelwit van die evaluering van prestasie is om die bestuur van die onderneming en die onderneming se prestasie te verbeter, ten einde die strategiese doelwitte te bereik. Maar wat belangrik is om te onthou, is dat die evaluering van prestasie net 'n klein onderafdeling is van die groter, algehele benadering tot die verbetering van 'n onderneming se prestasie. Geen onderneming kan sy gestelde doelwitte bereik sonder die deurlopende evaluering en bestuur van sy prestasie nie.

Prestasie indikatore waaraan definitiewe aandag gegee sal word, sal indikatore wees wat vandag 'n beduidende rol speel in die evaluering van prestasie en die bereiking van ondernemingsdoelwitte. Die tipe indikatore word gekenmerk deur prestasiemeters wat die vorm van 'n model het. Dit beteken dat dit eerder 'n stel indikatore is wat in

die geheel gesien word en as 'n eenheid gebruik word om die onderneming se strategiese doelwitte te bereik. Voorbeelde van sulke modelle is onder meer die Gebalanseerde Telkaart (paragraaf 4.6 op bladsy 77) en Ekonomies-toegevoegde Waarde (paragraaf 3.16 op bladsy 59).

Opsommend kan dus gesê word dat 'n winsmakende onderneming se oorkoepelende doelwit die maksimering van aandeelhouerswelvaart is. Ter ondersteuning van die oorkoepelende doelwit sal 'n onderneming 'n paar ander doelwitte hê, wat finansiële en nie-finansiële van aard is. 'n Suksesvolle onderneming se doelwitte sal dus meetbaar wees, asook 'n kombinasie van finansiële en nie-finansiële doelwitte. Wat nie uit die oog verloor moet word nie, is die feit dat die doelwitte die strategieë van die onderneming vasvang en weergee, sodat die strategie en doelwitte bereik kan word indien prestasie korrek bestuur word.

HOOFSTUK 2

KONSEPTUALISERING VAN BEGRIPPE EN TEORIEë

2.1 INLEIDING

In paragraaf 1.5 van hoofstuk 1, op bladsy 17, is die sekondêre doelwitte uiteengesit. Die sekondêre doelwit (i) is aangeteken as die konseptualisering van die begrippe prestasie meting, prestasie bestuur, strategiese doelwitte, doelwit bereiking en indikatore. In hierdie hoofstuk gaan die bogenoemde begrippe verduidelik en omskryf word.

Brigham en Ehrhardt (2006: 474) stel dat ondernemings se strategiese planne gewoonlik begin met die stel van die onderneming se algehele korporatiewe doel. Die meeste ondernemings is redelik duidelik oor hulle hoofdoelwit, naamlik die maksimering van aandeelhouerswelvaart oor tyd.

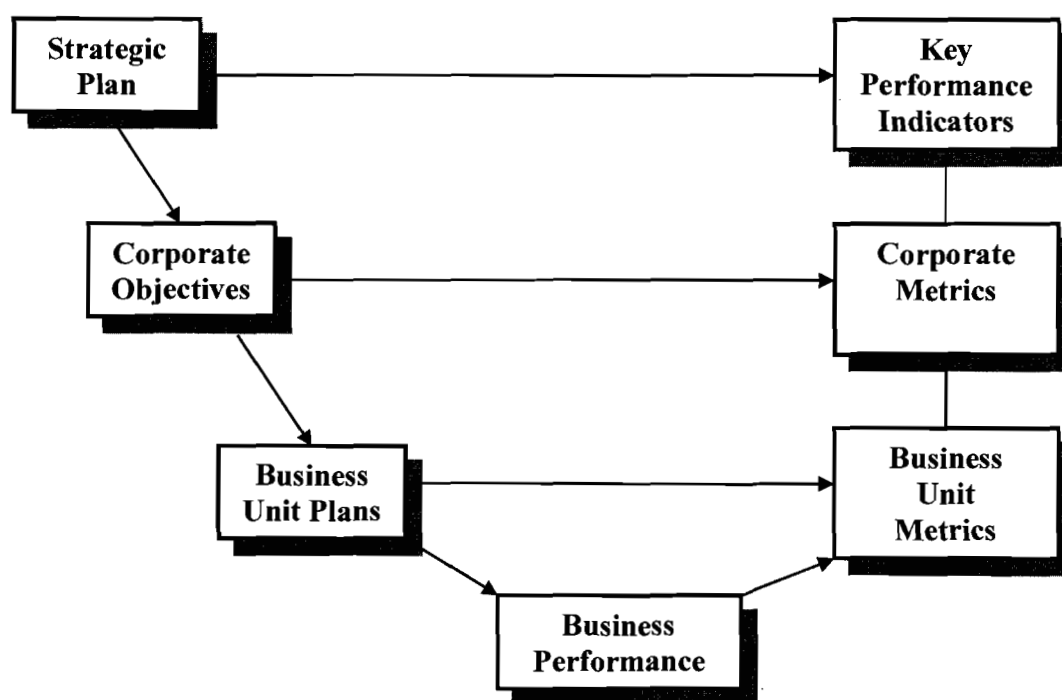
Brigham en Ehrhardt (2006: 475) sê dan ook dat die operasionele planne 'n gedetailleerde raamwerk vir implementering daarstel, gebaseer op die gestelde strategie, om die ondernemingsdoelwitte te bereik. Hierdie plan gee 'n duidelike uiteensetting van wie verantwoordelik is vir elke spesifieke funksie in die bereiking van die gestelde doelwitte.

Volgens Donovan (1999: 1) kan die topbestuur van 'n onderneming se prestasie gewoonlik gemeet word in terme van die verkoopsvolume, marktaandeel, kontantvloei, wins, opbrengs op beleggings, dividende en markwaarde. Maar vir operasionele lynbestuurders is daar gewoonlik 'n verwydering van die strategiese plan na die praktiese operasionele plan. Die verwydering is as gevolg van 'n gebrek aan riglyne en behoorlike meting van die aktiwiteite en prosesse van die onderneming, wat die dryfkrag van die finansiële resultate is. Wat bestuur dus definieer as kritiese suksesfaktore op strategiese vlak, moet dus duidelik verband hou met die besigheidsprosesse en verskillende

aktiwiteitsvlakke. Die suksesvolle verbinding van die dryfkragte van die onderneming se prestasie is dus 'n voorvereiste vir effektiewe evaluering en meting van prestasie.

Die volgende diagram gee 'n aanduiding van hoe die meting, evaluering en bestuur van ondernemingsprestasie met mekaar verband hou.

Diagram 2.1: 'n Voorstelling van hoe die meting, evaluering en bestuur van ondernemingsprestasie inmekaar pas



(Bron: Baldrige, 2000: 1)

Vir die onderneming om dus sy gestelde doelwitte te bereik deur die bestuur van ondernemingsprestasie, is dit belangrik om die begrippe te verstaan wat in die eerste paragraaf van die hoofstuk uiteengesit is.

2.2 PRESTASIEMETING

Scarlett (2006: 127) stel dat prestasiemeting doelwitooreenstemming moet aanmoedig tussen die onderneming en bestuur. Dit gebeur wanneer die doelwitte van die bestuurders ooreenstem met die doelwitte van die onderneming. Dit moedig onwillekeurig die bestuurders aan om besluite te neem wat tot voordeel van die onderneming strek. Dis onnodig om te sê dat die onderneming se prestasie net sal verbeter as die gekose indikator van prestasie gepas is in die bereiking van die doelwitte.

Scarlett (2006: 127) sê ook dat indien ongepaste indikatore van prestasiemeting gebruik word, dit gaan lei tot ongewenste prestasie en gaan bestuurders optree vir eie gewin, en nie tot voordeel van die onderneming nie. Die rede hiervoor is dat bestuurders dalk net sal konsentreer op die enkele maatstaf, of dit kan wees dat bestuurders hulle gedrag verander het sodat dit sal voorkom asof hulle probeer om die spesifieke indikator te bereik.

Weetman (2006b: 416) stel dat, vir die indikatore van prestasie om suksesvol te wees, dit aan die volgende vereistes moet voldoen:

- Daar moet goed gedefinieerde indikatore van prestasie bestaan wat die hele spektrum van prestasie verteenwoordig: van goeie tot slegte prestasie.
- Die standaard van prestasie moet duidelik gedefinieer wees om aan te dui of prestasie goed of sleg van aard is.
- Daar moet belonings gekoppel wees aan die suksesvolle bereiking van die gestelde standaard van prestasie, asook sekere maatstawwe van straf indien die doelwitte en verwagte standaard glad nie bereik word nie.

Roode et al. (1999: 352) noem dat die ontleding en vertolking van 'n onderneming se prestasie beskou kan word as 'n skakel tussen die finansiële state en die besluitnemingsproses, omdat die besluitnemingsproses te doen het met 'n analitiese

beskouing van die finansiële state, waardeur 'n beter perspektief oor die prestasie van die onderneming verkry word.

'n Verhoudingsgetal word bereken, wat dan die verwantskap tussen syfers of groepe syfers in 'n eenvoudige en verstaanbare vorm weergee. Die waarde van 'n item in die finansiële state is van geen waarde op sy eie nie. Dit kry egter betekenis as dit vergelyk word met:

- Die grootte van dieselfde item in vorige rekeningkundige tydperke, en
- Die grootte van ander items op dieselfde finansiële state.

'n Verhoudingsgetal kan egter slegs van waarde wees indien dit aan die volgende voorwaardes voldoen:

- Daar moet 'n sinvolle verband bestaan tussen die syfers wat as 'n verhouding tot mekaar uitgedruk word.
- Dit moet gebaseer word op ware inligting.
- Dit moet met ander maatstawwe oor verloop van tyd vergelykbaar wees.

Die werklike nut van 'n verhoudingsgetal lê nie in die blote berekening daarvan nie, maar in die maak van sinvolle gevolgtrekkings daaruit, nadat dit vergelyk is met vorige tydperiodes en ander ondernemings in dieselfde industrie.

Volgens Roode et al. (1999: 355) word die volgende vergelykingsmaatstawwe in die algemeen gebruik:

- Historiese gegewens van voorafgaande tydperke van dieselfde onderneming.
- Historiese gegewens ten opsigte van voorafgaande tydperke van ander ondernemings in dieselfde industrie.
- Empiries-aanvaarde maatstawwe wat gebaseer is op die breë ondervinding van verskeie ondernemings oor 'n aantal jare.

- Doelwitte wat voorafgestel is, bv. begrotings.

Wat dus belangrik is om in ag te neem, is dat dit van kardinale belang is om die prestasie van die onderneming te meet om te bepaal of die ondernemingsdoelwitte wel bereik sal word. Prestasiemeting moet ook nie lukraak plaasvind nie, maar volgens 'n plan sodat almal in die onderneming bewus is van die vordering wat plaasvind in die bereiking van die gestelde doelwitte.

2.3 PRESTASIEBESTUUR

Die bestuur van prestasie en die beheer of kontrole van die prestasie gaan hand aan hand met mekaar. Geen prestasiebestuur kan plaasvind indien die bestuur van die onderneming nie beheer oor die proses van prestasiemeting het nie. Botten en Sims (2005: 392) stel daarom dat die volgende drie vorme van kontrole binne die onderneming bestaan:

- Administratiewe kontrole
Dit behels die opstel van die stelsels vir prestasiemeting en die vergelyking van die uitsette van die prosesse waar teikens gestel is deur die bestuur van die onderneming.
- Sosiale kontrole
Hierdie kontroles word ontwikkel deur die sosiale interaksie wat bestaan binne die onderneming en gemeenskaplike doelwitte wat deur die verskillende afdelings en prosesse binne die onderneming gedeel word.
- Self-kontrole
Dit is waar die individu sy of haar eie gedrag en optrede aanpas. Hierdie optrede sal duidelik beïnvloed word deur die feit of die individu oor sekere gevorderde bekwaamhede en vaardighede beskik al dan nie. Sulke gedrag kan dan ook bereik word deur die daarstel van 'n toepaslike bonusstelsel.

Weetman (2006b: 421) noem dat die volgende faktore bepalend is vir 'n suksesvolle stelsel vir die bestuur van ondernemingsprestasie:

- Dit moet ten volle geïntegreer wees met die algehele strategie van die onderneming.
- Daar moet 'n stelsel wees vir terugvoer en hersiening.
- Die stelsel vir prestasiemeting moet omvattend wees.
- Die stelsel moet deur die hele onderneming besit en ondersteun word om werklik suksesvol te wees.
- Maatstawwe moet regverdig en bereikbaar wees.
- Die stelsel moet eenvoudig, duidelik en verstaanbaar wees.

2.4 STRATEGIESE DOELWITTE

Dess et al. (2005: 1) noem dat stellings van die visie daarna neig om redelik omvattend te wees, en kan beskryf word as die doel wat 'n inspirerende, oorkoepelende en emosioneel-gedrewe eindbestemming verteenwoordig. Die missiestelling, aan die ander kant, neig om baie meer spesifiek te wees, en beantwoord die vrae rakende die onderneming se doel om te bestaan en die basis van die onderneming se beplande mededingende voordeel in die mark. Strategiese doelwitte word gebruik om die missie operasioneel te maak. Dit beteken dat doelwitte help om rigting en leiding te verskaf oor hoe die onderneming die “hoë-vlak doelwitte” in die doelwit-hiërargie kan bereik, naamlik die visie en missie. Dus, as gevolg hiervan, neig strategiese doelwitte om meer spesifiek te wees en dek dit 'n duidelik gedefinieerde tydsraamwerk.

Dess et al. (2005: 1) verduidelik ook dat die daarstel van doelwitte gekoppel moet wees aan 'n maatstaf om die bereiking van die doelwitte te meet. Indien enige doelwit nie die vermoë het om spesifiek of meetbaar te wees nie, is hierdie doelwit nie bruikbaar nie, aangesien dit nie kan aandui of die onderneming in die regte rigting beweeg om die visie en missie te kan bereik nie.

Aldus Dess et al. (2005: 1) is die meeste strategiese doelwitte daarop gerig om meer wins en groter opbrengste vir die eienaars van die onderneming te genereer. Ander doelwitte is gerig op die onderneming se kliënte of die gemeenskap as 'n geheel.

Botten en Sims (2005: 9) verduidelik dat doelwitte die volgende eienskappe moet hê:

- Spesifiek
Daar moet duidelikheid wees oor dit wat die onderneming moet bereik.
- Meetbaar
Die doelwit moet gespesifiseer word as 'n meetbare kwantiteit.
- Bereikbaar
Dit moet moontlik wees om die doelwitte te bereik.
- Relevant
Die doelwitte moet relevant wees tot die onderneming en verband hou met die gestelde visie en missie.
- Tydsgebonde
Alle doelwitte moet 'n voltooiingsdatum hê.

Wanneer die doelwitte aan die bogenoemde kriteria voldoen, is daar verskeie voordele vir die onderneming. Dess et al. (2005: 1) noem dat die eerste voordeel die feit is dat alle werknemers in die onderneming na dieselfde doelwit streef. Dit help om die waardevolle hulpbronne binne die onderneming te bewaar en om op 'n kollektiewe en tydige manier te werk.

Die tweede voordeel, volgens Dess et al. (2005: 1), is dat uitdagende doelwitte die werknemers kan aanmoedig en inspireer tot hoër vlakke van verbintenis en inspanning. Navorsing het bewys dat werknemers beter presteer indien hulle na 'n spesifieke doelwit streef, eerder as wat hulle gevra word om bloot "hulle beste te lewer".

Die derde voordeel volgens Dess et al. (2005: 1) is dat daar altyd die moontlikheid is vir die verskillende dele van die onderneming om hulle eie doelwitte na te streef. Alhoewel

dit goed bedoel is, is dit gewoonlik tot nadeel van die onderneming. Betekenisvolle doelwitte help dus om konflik op te los as dit voorkom.

Die laaste voordeel, volgens Dess et al. (2005: 1), is dat behoorlik gedefinieerde doelwitte 'n maatstaf is vir belonings en bonusse. Dit sal nie net lei tot 'n hoër vlak van motivering by werknemers nie, maar sal ook lei tot 'n groter mate van regverdigheid as dit kom by die toedeling van belonings.

Volgens Dess et al. (2005: 2), is daar ook doelwitte wat selfs meer spesifiek is. Daar word egter na hierdie doelwitte verwys as korttermyn doelwit-noodsaaklike komponente van “aksieplanne”, wat van kritiese belang is by die implementering van die onderneming se gekose strategie.

2.5 DOELWITBEREIKING

Gurteen (2000: 3) stel dat ondernemings, en hul besigheid, kompleks en veeleisend is. Om suksesvol te wees moet die belangrike doelwitte duidelik gedefinieerd wees. Daar moet daaglik, weeklik en maandeliks op hierdie doelwitte gefokus word vir die onderneming om suksesvol te wees. Daar gebeur baie dinge gedurende die daaglikse bestuur van die onderneming wat baie maklik die aandag kan verskuif van die belangrike na die minder belangrike.

Gurteen (2000: 3) verwys dan ook na die feit dat, as gevolg van die daaglikse gejaag, die strategiese doelwitte maklik vergeet kan word. Op die korttermyn word daar dus nie meer gefokus op die belangrike doelwitte nie. Dit is eers wanneer dit begin stil raak dat die bestuur weer “onthou” van die strategiese doelwitte, met die besef dat daar byvoorbeeld in die laaste paar weke geen aandag gegee is aan die bereiking van die doelwitte nie. Die enigste manier om die probleem te oorkom, is deur te fokus. Ondernemings moet 'n manier vind wat hulle help om te fokus op dit wat regtig belangrik is.

Volgens Gurteen (2000: 4) is een so 'n manier wat die onderneming help om te fokus, die nabetragtingsoorsig (After Action Review). Hierdie tegniek het 'n tweeledige doel. Eerstens help dit die onderneming om te fokus op die doelwitte, en tweedens stel dit die onderneming in staat om te leer uit die dag-tot-dag aktiwiteite. Dit is nie 'n tegniek wat bedoel is om probleme op te los of iemand te blameer nie. Dit is bloot 'n manier om te leer sodat die onderneming vorentoe kan gaan.

Ondernemings moet dus uit hulle optrede, foute en suksesse leer om vorentoe te gaan ten einde die gestelde doelwitte te bereik. 'n Suksesvolle onderneming bereik die gestelde doelwitte.

2.6 INDIKATORE

Ibrahim et al. (2001: 2) noem dat indikatore (hoofsaaklik finansiële indikatore) reeds vir 'n lang tyd gebruik word om die onderneming se gesondheid (finansieel van aard) te meet en te verstaan. Alhoewel hierdie praktyk nog steeds voortgaan, het daar gedurende die laaste aantal jare 'n sentiment ontstaan dat nie-finansiële indikatore net so belangrik is soos finansiële indikatore van prestasie.

Shaw (1999: 1) stel dat organisatoriese beheer die proses is waardeur die onderneming verseker dat die strategieë en aksies nagevolg word wat die onderneming in staat sal stel om die gestelde doelwitte te bereik. Shaw (1999: 1) verduidelik voorts dat die bestuur en evaluasie van prestasie sentraal is tot die sukses van die onderneming. Dit behels dat die volgende vrae gevra moet word:

- Wat het gebeur?
- Hoekom het dit gebeur?
- Sal dit voortgaan om te gebeur?
- Wat gaan die onderneming daaraan doen?

Shaw (1999: 1) stel dit verder dat die eerste vraag beantwoord kan word deur prestasiemeting. Deur uit te vind wat werklik gebeur in die onderneming, kan senior bestuur met redelike sekerheid bepaal in watter rigting die onderneming beweeg. As dit die rigting is wat sal aanleiding gee tot die bereiking van die gestelde doelwitte, sal bestuur die ondernemingsprestasië in dieselfde rigting laat voortgaan. Of, as bestuur agterkom dat die huidige rigting van die onderneming nie is wat dit veronderstel is om te wees nie, sal sekere aanpassings aan die strategie en die uitvoering daarvan gemaak word.

Shaw (1999: 1) sê ook dat die reeks van indikatore wat die prestasië aandui, gekies moet word aan die hand van die strategiese bedoelings van die onderneming. Hierdie bedoelinge sal gevorm word deur die mededingende omgewing waarin die onderneming optree, asook deur die tipe onderneming.

Volgens Shaw (1999: 1) is dit belangrik om te onthou dat wanneer die gepaste reeks van die indikatore van prestasië gekies word, sodanige reeks van indikatore gebalanseerd moet wees. Dit moet gedoen word om te verseker dat een dimensie van prestasiemeting nie oorheers word deur 'n ander dimensie nie, byvoorbeeld dat finansiële prestasië nie lei tot die benadeling van nie-finansiële prestasië nie. Die balans van finansiële en nie-finansiële indikatore in die stelsel vir prestasiemeting en -bestuur, sal verskil van onderneming tot onderneming.

Shaw (1999: 3) sê voorts dat binne verskeie ondernemings in die VK en VSA, word die bekende uitroep gehoor: "Alles hier word gesien in terme van die 'bottom line'!". In hierdie tipe van korporatiewe omgewing word finansiële indikatore gesien as die fundamentele bestuursinstrument en sou mens kon sê dat hierdie neiging 'n direkte gevolg is van die mark se beheptheid met winsgewendheid as die enigste indikator van 'n onderneming se prestasië. Teenstanders van hierdie siening is van mening dat die fokus op die onderneming se finansiële prestasië; bestuur aanmoedig om sekere besluite te neem wat op die korttermyn fokus, maar dit is egter tot nadeel van die onderneming op die langtermyn. 'n Voorbeeld van sulke optrede is die terugsnyn van besteding op

navorsing en ontwikkeling om die impak van hierdie koste op die onderneming se winsgewendheid te beperk. 'n Verdere voorbeeld is dat bestuur gedurig vra vir inligting oor die onderneming se winste, selfs gedurende die maand. Alhoewel bestuur glo dat dit belangrik is om voortdurend seker te maak dat die gestelde doelwitte bereik word, is hierdie optrede eintlik onproduktief. Hierdie optrede, alhoewel daar geglo word dat dit tot voordeel van die onderneming is, is teenproduktief en lei nie tot verbeterde prestasie binne die onderneming nie.

Wat dus hieruit na vore kom, is dat die onderneming se finansiële en nie-finansiële prestasie ewe belangrik is vir toekomstige sukses. Die finansiële indikatore fokus op die onderneming se finansiële prestasie. Wat wel belangrik is om te onthou is dat geen indikator op sy eie gebruik kan word nie; indikatore moet gesien word in die lig van 'n reeks indikatore. In hoofstuk drie word die finansiële indikatore in meer besonderhede bespreek.

Die nie-finansiële indikatore fokus op die onderneming se prestasie in alle areas behalwe die finansiële prestasie. Daar bestaan 'n wye reeks nie-finansiële indikatore wat gebruik word om enige gedeelte van die onderneming te ontleed. Wat belangrik is, net soos by die finansiële indikatore van prestasie, is dat die indikatore nie in isolasie gebruik kan word nie. Die nie-finansiële indikatore word in meer besonderhede bespreek in hoofstuk vier.

Die finansiële en nie-finansiële indikatore moet binne 'n raamwerk gebruik word om die onderneming se prestasie te evalueer. Hulle vul mekaar aan om die onderneming in die regte rigting te stuur om sodoende die onderneming se gestelde doelwitte te bereik.

2.7 SAMEVATTING

Dit is dus van primêre belang om nie net die korrekte finansiële indikatore van prestasie te kies nie, maar ook die nie-finansiële indikatore, asook die verhouding waarin hulle tot mekaar gebruik word. Voorts is dit nodig om prestasie-evaluering só toe te pas dat die

bestuur van prestasie maklik is. Bestuur van prestasie is onder andere om voortdurend die proses van prestasiefaktore te volg.

Vir die onderneming om dus suksesvol te wees moet almal in die onderneming, en veral die bestuur, die begrippe verstaan wat in hierdie hoofstuk bespreek is. Sukses kom nie net vanself nie - daar moet hard gewerk word om dit te bereik. Die gevolgtrekking wat dus gemaak kan word, is dat doelwitbereiking 'n proses is wat gevolg moet word. Vir prestasiemeting om suksesvol te wees, moet die indikatore van prestasie duidelik gedefinieer wees. So ook moet die onderneming se strategiese doelwitte duidelik uiteengesit word sodat die indikatore van prestasie gedefinieer kan word. Dan moet prestasiebestuur plaasvind ten einde die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik.

Die begrippe wat behandel is in hoofstuk 2, vanaf paragraaf 2.2 op bladsy 25 tot paragraaf 2.6 op bladsy 31, beantwoord dan ook die sekondêre doelwit (i) in paragraaf 1.5 op bladsy 17.

Vir doeltreffende meting is dit daarom van uiterste belang dat die finansiële en nie-finansiële indikatore geïdentifiseer moet word, waaruit die meting van die onderneming se prestasie sal plaasvind. Vervolgens sal daar in hoofstuk 3 gekyk word na die finansiële indikatore van prestasie en die identifisering daarvan. In hoofstuk 4 sal die klem val op die nie-finansiële indikatore van prestasie.

HOOFSTUK 3

FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

3.1 INLEIDING

Finansiële indikatore van prestasie is die gebruikmaking van verhoudings en formules om sekere afleidings te maak uit die finansiële state van 'n onderneming. Indikatore word oor die algemeen gebruik om finansiële state te ontleed (Weetman, 2006a: 335).

Die interpretasie en analise van die onderneming se finansiële state is die proses van rangskikking, manipulerings en vergelyking van die resultate sodat die gebruikers van die inligting sekere besluite rakende die onderneming kan neem.

Volgens Parkinson en Ogilvie (2002: 59) is die direkte toepassing van 'n vasgestelde stelsel van numeriese berekeninge op 'n stel finansiële state net die een deel van die ontleding van 'n onderneming. Om die resultaat van die ontledings korrek te interpreteer, is dit belangrik om die verwantskap tussen die inligting en die onderliggende redes vir die huidige situasie van die onderneming, te verstaan. Die geskiedenis van die onderneming is dikwels verantwoordelik vir die huidige posisie en toekoms van die onderneming. Die eienaars van die onderneming, asook hulle individuele karaktereenskappe, beïnvloed ook die risikoprofiel van die onderneming, asook die onderneming se dividendbeleid.

Wat dus duidelik hieruit na vore kom, is dat dit van kardinale belang is dat die finansiële analise 'n deeglike kennis van die produkte, dienste en operasionele eienskappe van die onderneming verg. Sonder hierdie kennis sal terme soos omset, winsgewendheid en kontantvloei, asook die finansiële indikatore, nie veel betekenis hê nie.

Enige onderneming funksioneer in 'n omgewing waarin daar mededinging tussen die onderskeie ondernemings is, hetsy vir marktaandeel of bloot vir die verbruiker se

besteebare inkomste. Wanneer 'n onderneming met ander ondernemings in sy besigheidsomgewing vergelyk word, is dit belangrik om die beduidende faktore van die omgewing, onderneming en mededingers, asook die relevante finansiële indikatore te identifiseer.

Dit is dus belangrik om deur middel van die gegewe inligting oor die onderneming en die besigheidsomgewing, sowel as die verwantskap tussen die inligting, beter te verstaan voordat enige besluite of gevolgtrekkings rakende die onderneming geneem kan word. Hierdie hoofstuk sal fokus op die bereiking van die sekondêre doelwit (ii) op bladsy 17.

3.2 VOORDELE VAN FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

Roode et al. (1999: 352) stel dat finansiële indikatore die volgende voordele het:

- Bepaal of die onderneming sy hoofdoel, naamlik die maksimering van wins, bereik het.
- Bepaal of die onderneming die rente- en kapitaalverpligtinge op langtermynlaste sal kan nakom.
- Bepaal of 'n onderneming sy korttermynverpligtinge uit sy likiede fondse sal kan betaal.
- Om vas te stel of bepaalde beleggings 'n billike en aanvaarbare opbrengs gelever het.
- Bepaling van die potensiaal van 'n maatskappy om verdere gewone aandele, voorkeuraandele of skuldbriewe uit te reik.
- Om vas te stel waar die knelpunte lê indien die onderneming ondergemiddeld presteer.

3.3 NADELE OF BEPERKINGE VAN FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 461) en Correia et al. (2007: 5-24) is daar verskeie beperkende faktore, veral ten opsigte van verhoudingsanalise, naamlik:

- Verskeie groot ondernemings is gediversifiseer in kleiner, verskillende industrieë en daarom is dit misleidend om sulke ondernemings teen een stel van gemiddeldes vir die industrie te vergelyk.
- Dit is soms meer voordelig om ondernemings te vergelyk met die industrie se sektorleiers.
- Wanneer intermaatskappyvergelykings of vergelykings met die industriegemiddeldes getref word, moet die invloed van verskillende rekeningkundige beleide in ag geneem word.
- Wanneer 'n vergelykende analise gemaak word, moet die finansiële jaareindes van die ondernemings wat vergelyk word, in ag geneem word.
- Finansiële state kan opgeblaas wees en nie die ware omstandighede van die onderneming weergee nie.
- Dit is moeilik om te bepaal hoe goed of hoe sleg 'n verhouding is.
- Omdat finansiële state gewoonlik op 'n historiese kostegrondslag opgestel word, sonder aanpassings vir inflasie, is die rekeningkundige bedrae verwyder van die ware ekonomiese waarde.

Verdere kritiek, volgens Niven (2000: 2) en Weetman (2006a: 347), teen die oormatige gebruik van finansiële indikatore is:

- Dit is nie konstant met die hedendaagse besigheidsrealiteite nie.
- Dit verskaf 'n baie goeie oorsig oor die historiese prestasie en gebeure van die onderneming, maar hou nie verband met huidige prestasies en gebeure nie.
- Tradisionele finansiële metingstelsels kan nie die waarde bepaal van die koste van kruis-funksionele meting nie.

- Dit lei tot die opoffering van langtermyn denke, omdat al die aandag gevestig word op korttermyn optrede soos kostebesparing. Dit kan op die langtermyn lei tot die sub-optimale gebruik van die onderneming se hulpbronne.
- Finansiële indikatore is nie relevant vir alle vlakke van die onderneming nie. Omdat inligting versplinter word vir die verskillende verhoudings, kan dit gebeur dat die lae- en middelvlak bestuur nie meer die inligting kan gebruik nie of dit nie meer verstaan nie.

Vervolgens gaan daar na die verskillende metodes vir die ontleding van finansiële state gekyk word. Daar is verskillende sienings en menings van verskillende navorsers en skrywers rakende die finansiële indikatore van prestasie; die verskillende indikatore vir die ontleding van finansiële prestasie gaan bespreek word.

3.4 VERGELYKENDE FINANSIËLE STATE

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 455) en Correia et al. (2007: 5-9) word die vergelyking van finansiële state verkry deur balansstate, inkomstestate, en/of kontantvloei state van verskillende jare langs mekaar te sit en die verandering van jaar tot jaar te vergelyk. Die belangrikste faktor wat verkry word is die neiging. Die neiging bepaal die rigting van verandering, koers van verandering en hoeveelheid van verandering. 'n Betekenisvolle neiging word gewoonlik vasgestel oor 5 jaar, alhoewel die ideaal 10 jaar is. Die inligting is belangrik, omdat dit help om toekomstige resultate te voorspel.

3.5 INDEKSANALISE

Volgens Correia et al. (2007: 5-9) is indeks-analise soortgelyk aan die vergelyking van finansiële state, behalwe dat 'n basisjaar gekies word en alle waardes vir daardie jaar uitgedruk word as 100%. Daaropvolgende jare word dan uitgedruk as 'n persentasie wat bereken is op die basisjaar.

3.6 GEWONE GROOTTE-ANALISE

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 453) en Correia et al. (2007: 5-10) is dit soms sinvol om individuele items as 'n persentasie van die totale groep voor te stel. By balansstate word Kapitaal Aangewend aangedui as 100% en die ander items word dan uitgedruk as 'n persentasie van die totale Kapitaal Aangewend.

By inkomstestate word Verkope aangedui as 100%, en elke verdere item word aangedui as 'n persentasie van totale Verkope.

Alhoewel hierdie metode meriete het, moet sorg gedra word met die interpretasie van veranderinge in persentasies en die neiging wat voorgestel word, omdat die persentasie maklik kan verander.

3.7 VERHOUDINGSANALISE

Correia et al. (2007: 5-11) stel dat 'n verhouding die verwantskap aandui tussen een kwantiteit en 'n ander een. Alhoewel die berekening van verhoudings redelik eenvoudig is, is die interpretasie daarvan baie meer kompleks. Tydens die ondersoek na die berekening en interpretering van 'n paar algemeen bekende verhoudings, is dit baie duidelik dat daar 'n oneindige aantal verhoudings bestaan wat bereken kan word.

Vir 'n verhouding om belangrik, sinvol en betekenisvol te wees, moet die verhouding 'n betekenisvolle verwantskap aandui tussen die twee kwantiteite. Dit sal gereflekteer word deur 'n helder, duidelike, direkte en verstaanbare verwantskap tussen die twee veranderlikes. Die bruikbaarheid van verhoudings is totaal afhanklik van die korrekte en bekwame toepassing en interpretasie daarvan (Correia et al., 2007: 5-11).

3.8 TOEPASSING VAN VERHOUDINGSANALISE

Volgens Brigham en Erhardt (2006: 440) en Correia et al. (2007: 5-12) bevat 'n verhouding baie min relevante inligting op sy eie. Vir 'n verhouding om betekenisvol te wees en effektief geïnterpreteer te word moet dit vergelyk word met historiese verhoudings om neigings te identifiseer, óf met verhoudings van die industrie, óf met bestuur se doelwitte en standaarde, en dit moet dan geëvalueer word binne konteks met die geassosieerde verhoudings. Verhoudings kan ook saam met ander verskillende verhoudings gebruik word om sekere afleidings te bepaal. 'n Doeltreffende verhouding moet binne konteks van die onderneming as geheel gesien word.

Volgens Ross et al. (1996: 54) en Correia et al. (2007: 5-13) word verhoudings tradisioneel in die volgende groepe gekategoriseer:

- Korttermyn solvabiliteits- of likiditeitsverhoudings
- Langtermyn solvabiliteits- of finansiële hefboomverhoudings
- Batebestuur of omsetverhoudings
- Winsgewendheidsverhoudings
- Markwaarde verhoudings

3.9 KORTTERMYN SOLVABILITEITS- OF LIKIDITEITSVERHOUDINGS

Dit is verhoudings wat 'n aanduiding gee van 'n onderneming se likiditeit oor die korttermyn. Die vraag wat hiermee beantwoord word, is of dit vir die onderneming moontlik is om sy korttermynverpligtinge na te kom.

Die likiditeitsverhouding fokus dus op die korttermynbates en -verpligtinge. Een voordeel van hierdie verhouding is dat die korttermynbates en -verpligtinge se boekwaarde en markwaarde dieselfde is omdat hulle nie lank genoeg bestaan om te verskil nie. Met ander woorde, omdat die bedrae op die onderneming se balansstaat so vinnig verander, is vandag se bedrae nie 'n betroubare gids vir die toekoms nie.

Die volgende verhoudings word gebruik:

3.9.1 BEDRYFSKAPITAALVERHOUDING

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 441), Weetman (2006a: 340), Correia et al. (2007: 5-13), Roode et al. (1999: 368) en Ross et al. (1996: 56) is die verhouding soos volg:

$$\text{Bedryfskapitaalverhouding} = \text{Bedryfsbates} / \text{Bedryfslaste}$$

Bedryfsbates sluit gewoonlik kontant, handelsdebiteure, vooruitbetaalde uitgawes en voorraad in, terwyl bedryfslaste gewoonlik uit handelskrediteure en opgelope uitgawes bestaan. Hierdie verhouding dui aan tot watter mate die eise van die korttermyn krediteure gedek word deur bates wat oor die korttermyn in kontant omgesit kan word.

As 'n algemene reël, behoort die bedryfskapitaalverhouding ongeveer in die verhouding van 2 : 1 te wees.

3.9.2 VUURPROEFVERHOUDING

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 443), Weetman (2006a: 341), Correia et al. (2007: 5-13), Roode et al. (1999: 368) en Ross et al. (1996: 56) is die verhouding soos volg:

$$\text{Vuurproefverhouding} = \text{Bedryfsbates} - \text{Voorraad} / \text{Bedryfslaste}$$

Omdat dit gewoonlik langer neem om voorraad in kontant om te sit, is dit raadsaam om te weet en te meet of 'n onderneming sy korttermynverpligtinge kan dek sonder om voorraad in kontant hoef om te skakel.

As 'n algemene reël behoort die vuurproefverhouding nagenoeg 1 : 1 te wees.

3.9.3 KONTANTVERHOUDING

Volgens Ross et al. (1996: 56) is die verhouding soos volg:

$$\text{Kontantverhouding} = \text{Kontant} / \text{Bedryfslaste}$$

Dit bepaal of 'n onderneming sy verpligtinge oor die korttermyn kan nakom met slegs die kontant wat beskikbaar is.

3.9.4 NETTO BEDRYFSKAPITAAL TOT NETTO BATES

Volgens Ross et al. (1996: 56) is die verhouding soos volg:

$$\text{Netto Bedryfskapitaal tot Netto Bates} = \text{Netto Bedryfskapitaal} / \text{Netto Bates}$$

Dit gee 'n aanduiding van die hoeveelheid korttermynlikiditeit wat 'n onderneming tot sy beskikking het. 'n Lae waarde dui 'n lae vlak van likiditeit aan.

3.9.5 METING VAN DIE INTERVAL (INTERVAL MEASURE)

Volgens Ross et al. (1996: 56) is die verhouding die volgende:

$$\text{Interval meting} = \text{Bedryfsbates} / \text{Gemiddelde daaglikse bedryfskoste}$$

Dit gee 'n aanduiding van hoe lank (in terme van dae) 'n onderneming kan voortgaan met sy bedrywighede as die kontantvloei opdroog. Die daaglikse bedryfskoste sluit depresiasie en rente uit.

3.10 LANGTERMYN SOLVABILITEITS- OF FINANSIËLE HEFBOOM VERHOUDINGS

Hierdie verhoudings gee 'n aanduiding van 'n onderneming se vermoë om sy langtermynverpligtinge na te kom, met ander woorde sy finansiële hefboom. Hoe groter die hefboom, hoe groter die finansiële risiko. Addisionele risiko bring addisionele inkomste en as 'n onderneming meer verdien op geleende fondse as wat hy betaal aan rente daarop, verhoog die aandeelhouerskapitaal.

Die volgende verhoudings word gebruik:

3.10.1 SKULD- OF SOLVENSIEVERHOUDING

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 447), Correia et al. (2007: 5-16), Roode et al. (1999: 369) en Ross et al. (1996: 57) is die verhouding die volgende:

$$\text{Solvensieverhouding} = \text{Totale Skuld} / \text{Totale Bates}$$

Die verhouding meet die persentasie van totale fondse wat verskaf word deur krediteure. Totale skuld sal huidige verpligtinge en voorkeuraandeel insluit. Hoe hoër die skuldverhouding, hoe hoër is die finansiële risiko. 'n Hoë verhouding is onaantreklik as gevolg van 'n hoë risiko vlak, maar 'n lae verhouding is net so onaantreklik omdat hefboomopbrengs prysgegee word.

3.10.2 VREEMDE TOT EIE KAPITAAL

Volgens Correia et al. (2007: 5-16), Roode et al. (1999: 369) en Ross et al. (1996: 57) is die verhouding soos volg:

$$\text{Vreemde : Eie Kapitaal} = \text{Totale Skuld (Laste)} / \text{Totale Aandeelhouersbelang}$$

Hierdie verhouding dui aan tot watter mate 'n onderneming se skuld gedek word deur aandeelhoudersfondse. Dit dui medium finansiële risiko aan en is konsekwent met die rentedekkingsverhouding.

3.10.3 RENTEDEKKING

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 445), Weetman (2006a: 343), Correia et al. (2007: 5-16), Roode et al. (1999: 369) en Ross et al. (1996: 57) is die verhouding die volgende:

$$\text{Rentedekking} = \text{Netto Wins voor Rente en Belasting} / \text{Rente Betaal}$$

Dit dui die mate aan waartoe inkomste kan afneem sonder dat die onderneming 'n finansiële verlies sal lei.

3.10.4 EKWITEITVERMENIGVULDIGER

Volgens Ross et al. (1996: 57) is die verhouding die volgende:

$$\text{Ekwiteitvermenigvuldiger} = \text{Netto Bates} / \text{Totale Ekwiteit}$$

3.10.5 LANGTERMYNSKULD-VERHOUDING

Volgens Weetman (2006a: 342) en Ross et al. (1996: 57) is die verhouding die volgende:

$$\text{Skuldverhouding} = \text{Langtermynskuld} / (\text{Langtermynskuld} + \text{Totale Ekwiteit})$$

3.10.6 KONTANTDEKKINGSVERHOUDING

Volgens Correia et al. (2000: 151), Roode et al. (1999: 369) en Ross et al. (1996: 58) is die verhouding die volgende:

$$\text{Verhouding} = \text{Netto Wins voor Rente, Belasting, Depresiasie} / \text{Rente Betaal}$$

Dit is 'n basiese maatstaf van die onderneming se vermoë om kontant voort te bring uit aktiwiteite en word gereeld gebruik as 'n maatstaf van kontant beskikbaar om finansiële verpligtinge na te kom.

3.10.7 VOORKEURDIVIDENDDEKKING

Volgens Correia et al. (2000: 151) en Roode et al. (1999: 369) is die verhouding die volgende:

$$\text{Dekking} = \text{Netto Wins na Belasting voor dividende} / \text{Voorkeurdividende}$$

3.10.8 GEWONE DIVIDENDDEKKING

Volgens Correia et al. (2000: 151), Roode et al. (1999: 369) en Ross et al. (1996: 58) is die verhouding die volgende:

$$\text{Dekking} = \text{Netto Wins na Voorkeurdividend} / \text{Gewone Dividende}$$

3.11 BATEBESTUUR- OF OMSETVERHOUDINGS

Hierdie groepering van verhoudings gee 'n aanduiding van hoe effektief bestuur die onderneming se bates gebruik om wins voort te bring. Dit is dus 'n maatstaf wat aandui hoe geregverdig die investering in bates is, in verband met aktiwiteite, soos gemeet deur omset. Verder dui dit ook aan hoe effektief 'n onderneming sy bates aanwend om verkope te genereer.

Die onderskeie verhoudings is die volgende:

3.11.1 VOORRAADOMSET

Volgens Correia et al. (2007: 5-14), Roode et al. (1999: 368) en Ross et al. (1996: 58) is die verhouding die volgende:

$$\text{Voorraadomsetsnelheid (keer)} = \text{Koste van Verkope} / \text{Gemiddelde Voorraad}$$

Solank as wat die onderneming nie uit voorraad gaan nie, en dus nie verkope prysgee nie, is 'n hoë verhouding aanvaarbaar omdat dit dui op goeie voorraadbeheer. Dit is 'n aanduiding van hoeveel keer voorraad verkoop word binne 'n bepaalde tydperk. Brigham en Ehrhardt (2006: 444) stel dat Verkope ook kan gebruik word in plaas van Koste van Verkope.

3.11.2 VOORRAADHOUDING

Volgens Weetman (2006a: 341), Correia et al. (2000: 148), Roode et al. (1999: 368) en Ross et al. (1996: 58) is die verhouding die volgende:

$$\text{Voorraadhouing (dae)} = \text{Gemiddelde Voorraad} / \text{Koste van Verkope} \times 365$$

Dit gee 'n aanduiding van hoeveel dae voorraad in die onderneming gehou word voordat dit verkoop word.

3.11.3 GEMIDDELDE INVORDERINGSTYDPERK

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 445), Weetman (2006a: 341), Correia et al. (2007: 5-14), Roode et al. (1999: 368) en Ross et al. (1996: 59) is die verhouding die volgende:

$$\text{Gem. Invorderingstydperk (dae)} = \text{Handelsdebiteure} / \text{Kredietverkope} \times 365$$

Dit verteenwoordig die gemiddelde tyd wat 'n onderneming moet wag om die geld te ontvang vanaf debiteure nadat verkope op krediet plaasgevind het. Anders gestel, is dit 'n aanduiding van hoeveel dae se Verkope opgesluit is in die Debiteure.

3.11.4 DEBITEURE OMSETSNEELHEID

Volgens Correia et al. (2000: 149), Roode et al. (1999: 368) en Ross et al. (1996: 59) is die verhouding die volgende:

$$\text{Debiteure Omsetsnelheid (keer)} = \text{Kredietverkope} / \text{Handelsdebiteure}$$

3.11.5 KREDITEURE BETALINGSTERMYN

Volgens Weetman (2006a: 342) en Roode et al. (1999: 368) is die verhouding die volgende:

$$\text{Krediteure Betalingstermyn (dae)} = \text{Handelskrediteure} / \text{Krediet aankope} \times 365$$

Dit gee 'n aanduiding van hoeveel dae dit die onderneming neem om sy krediteure te betaal nadat aankope op skuld plaasgevind het.

3.11.6 KREDITEURE OMSETSNEELHEID

Volgens Roode et al. (1999: 368) is die verhouding die volgende:

$$\text{Krediteure Omsetsnelheid (keer)} = \text{Krediet aankope} / \text{Handelskrediteure}$$

3.11.7 NETTO BEDRYFSKAPITAAL-OMSETVERHOUDING

Volgens Ross et al. (1996: 60) is die verhouding die volgende:

$$\text{Netto Bedryfskapitaal omset (keer)} = \text{Verkope} / \text{Netto Bedryfskapitaal}$$

Hierdie verhouding gee 'n aanduiding van hoeveel “werk” die onderneming uit sy bedryfskapitaal kry.

3.11.8 VASTE BATE-OMSETVERHOUDING

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 445), Weetman (2006a: 340), Correia et al. (2007: 5-15) en Ross et al. (1996: 60) is die verhouding die volgende:

$$\text{Vaste Bate-omset} = \text{Verkope} / \text{Netto Vaste Bates}$$

Hierdie verhouding gee 'n aanduiding van die onderneming se aanwending van aanleg, masjinerie en toerusting relatief tot bedryfsvlakke soos gereflekteer deur die onderneming se omset. Dit bepaal dus hoe effektief die onderneming die vaste bates tot die onderneming se beskikking, gebruik om verkope te genereer.

3.11.9 TOTALE BATE -OMSETVERHOUDING

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 445), Weetman (2006a: 340), Correia et al. (2007: 5-15) en Ross et al. (1996: 60) is die verhouding die volgende:

$$\text{Totale Bate-omset} = \text{Verkope} / \text{Totale Bates (Bedryfsbates)}$$

Die verhouding meet die aanwending van al die onderneming se operasionele bates relatief tot die omset.

3.12 WINSGEWENDHEIDSVERHOUDINGS

Winsgewendheidsverhoudings reflekteer die gekombineerde effek van die invloed van likiditeit, batebestuur en skuldbestuur op bedryfsresultate.

Die verhoudings is die volgende:

3.12.1 BRUTO WINGRENS OP VERKOPE

Volgens Weetman (2006a: 340), Correia et al. (2007: 5-17), Roode et al. (1999: 368) en Ross et al. (1996: 60) is die verhouding die volgende:

$$\text{Bruto Winsgrens} = \text{Bruto Wins} / \text{Verkope} \times 100$$

Die bruto winspersentasie behoort redelik konstant te bly omdat die meeste ondernemings 'n vaste opmerkpersentasie gebruik. Die bruto winspersentasie-verhouding meet die verhouding van direkte handelswins vir elke R1 van verkope.

3.12.2 WINGRENSVERHOUDING

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 449), Correia et al. (2007: 5-17) en Ross et al. (1996: 60) is die verhouding die volgende:

$$\text{Winsverhouding} = \text{Netto Wins na Belasting} / \text{Verkope} \times 100$$

Die verskil tussen Bruto Wins en Netto Wins is hoofsaaklik as gevolg van bokoste wat ervaar word tydens produksie, asook ondernemingswye bokoste wat na die verskillende departemente toegedeel word.

3.12.3 OPBRENGS OP TOTALE BATES (ROA)

Opbrengs op totale bates meet winsgewendheid van die onderneming as geheel, relatief tot totale bates aangewend. Dit word ook na verwys as die opbrengs op investering. Dit word bereken deur verdienste te deel deur totale bates. Daar is egter, volgens Weetman (2006a: 339), Brigham en Ehrhardt (2006: 451), en Correia et al. (2007: 5-18), drie definisies vir verdienste:

- EBIT: verdienste voor rente en belasting
- EBIAT: verdienste voor rente maar na belasting
- NW: netto wins na rente na belasting

Die opbrengs op totale bates (ROA) kan dus soos volg bereken word:

- **ROA = EBIT / Totale Bates**
- **ROA = EBIAT / Totale Bates**
- **ROA = NW / Totale Bates**

Die keuse vir die gebruik van wanneer om watter definisie van verdienste te gebruik, berus by die doel van die analise:

- EBIT: sinvol vir vergelyking van ondernemings in verskillende belastingssituasies en met verskillende grade van die finansiële hefboom.
- EBIAT: die mees korrekte benadering, omdat rente, wat 'n finansieringskoste is, uitgesluit word, terwyl belasting ingesluit word.
- NW: lei tot 'n onderstatering omdat die na-belasting koste van skuld nie uitgehaal is nie. Die graad van die finansiële hefboom sal nie 'n invloed hê op die opbrengs op totale bates nie.

3.12.4 OPBRENGS OP EKWITEIT (ROE)

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 451), Correia et al. (2007: 5-18) en Ross et al. (1996: 61) is die verhouding die volgende:

$$\text{ROE} = \text{Verdienste na Belasting} / \text{Totale Ekwiteit}$$

Die verhouding is 'n aanduiding van hoe die aandeelhouders gedurende die jaar presteer het. Die opbrengs op ekwiteit kan ook soos volg bereken word:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Netto Wins na Belasting}}{\text{Verkope}} \times \frac{\text{Verkope}}{\text{Netto Bates}} \times \frac{\text{Netto Bates}}{\text{Totale Ekwiteit}}$$

3.12.5 OPBRENGS OP KAPITAAL AANGEWEND (ROCE)

Volgens Weetman (2006a: 339), Correia et al. (2000: 153) en Ross et al. (1996: 61) is dit die mees gewilde metode en verhouding om algemene bestuur se prestasie te evalueer in die verhouding tot kapitaal geïnvesteer in die onderneming.

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / \text{Totale Kapitaal Aangewend} \times 100$$

Kapitaal Aangewend bestaan uit Vaste Bates en Bedryfskapitaal (Bedryfsbates – Bedryfslaste). Hierdie definisie reflekteer die investering wat benodig word om 'n onderneming te laat funksioneer.

Vir 'n onderneming om maksimaal winsgewend te wees, moet bestuur die twee elemente van ROCE ontleed.

Die verhouding tussen die Netto Winsgrens en Netto Bate-omset word soos volg aangedui:

$$\begin{aligned}\text{ROCE} &= \text{Netto Winsgrens} \times \text{Netto Bate-omset} \\ &= \frac{\text{EBIT}}{\text{Verkope}} \times \frac{\text{Verkope}}{\text{Kapitaal Aangewend}}\end{aligned}$$

3.12.6 OPBRENGS OP BELEGGING (ROI)

Volgens Ross et al. (1996: 61) is die verhouding die volgende:

$$\text{ROI} = \text{Netto Wins} / \text{Kapitaal Aangewend}$$

3.12.7 OPBRENGS OP NETTO BATES (RONA)

Volgens Ross et al. (1996: 61) is die verhouding die volgende:

$$\text{RONA} = \text{Netto Wins} / (\text{Vaste Bates} + \text{Netto Bedryfskapitaal})$$

Hierdie verhouding meet die onderneming se prestasie. Hoe hoër die waarde van die verhouding, hoe beter die prestasie van die onderneming.

3.13 MARKWAARDE VERHOUDINGS

Hierdie groep verhoudings dui die verband aan tussen 'n onderneming se aandeelprys en dividende en verdienste. Dit is sterk indikatore van wat investeerders dink van die onderneming se vorige prestasie en toekomstige verwagtinge. Indien die onderneming se likiditeits-, batebestuur-, skuldbestuur- en winsgewendheidsratio's almal goed is, sal die investeerders die waarde van die onderneming se aandele hoog ag en sal die markwaarde verhoudings dus hoog wees.

Die volgende verhoudings word oor die algemeen gebruik:

3.13.1 DIVIDENDOPBRENGSKOERS

Volgens Weetman (2006a: 338) en Correia et al. (2007: 5-19) is die verhouding die volgende:

$$\text{Dividendopbrengskoers} = \text{Dividend per aandeel} / \text{Prys per aandeel}$$

Dit gee 'n aanduiding van die opbrengskoers wat investeerders verwag op hulle belegging in die vorm van dividende.

3.13.2 VERDIENSTE-OPBRENGSKOERS (EARNINGS YIELD)

Volgens Correia et al. (2007: 5-19) is die verhouding die volgende:

$$\text{Verdiens-te-opbrengskoers} = \text{Verdiens-te per aandeel} / \text{Prys per aandeel}$$

Die verhouding gee 'n aanduiding van opbrengskoers wat deur investeerders vereis word.

3.13.3 PRYS-VERDIENSTE VERHOUDING (P/E)

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 452), Weetman (2006a: 337), Correia et al. (2007: 5-20) en Ross et al. (1996: 62) is die verhouding die volgende:

$$\text{P/E} = \text{Prys per aandeel} / \text{Verdiens-te per aandeel}$$

Die prys-verdiens-te verhouding is 'n aanduiding van hoeveel beleggers bereid is om te betaal vir 'n aandeel, uitgedruk as in 'n eenhede van een rand, vir die gerapporteerde

wins. Oor die algemeen is prys-verdiens te verhoudings hoër by ondernemings met hoë groeivoorsigte en laer by ondernemings wat as riskant beskou word.

3.13.4 DIVIDENDDEKKING

Volgens Weetman (2006a: 338), Correia et al. (2007: 5-20) en Roode et al. (1999: 370) is die verhouding die volgende:

$$\text{Dividenddekking} = \text{Verdiens te per aandeel} / \text{Dividend per aandeel}$$

Hierdie verhouding dui aan tot watter mate verdiens te uitbetaal word as dividende. 'n Hoë dividenddekking sal dus daarop dui dat 'n groot persentasie van verdiens te teruggehou word vir herinvestering in die onderneming, terwyl 'n lae dividenddekking die omgekeerde is.

3.13.5 VERDIENSTE PER AANDEEL (EPS)

Volgens Weetman (2006a: 337), Correia et al. (2000: 154) en Ross et al. (1996: 62) is die verhouding die volgende:

$$\text{EPS} = \text{Netto Wins na Belasting} / \text{Aantal aandele uitgereik}$$

3.13.6 "MARKET-TO-BOOK" - VERHOUDING

Volgens Brigham en Ehrhardt (2006: 453) en Ross et al. (1996: 62) is die verhouding die volgende:

$$\text{Market-to-Book ratio} = \text{Markwaarde per aandeel} / \text{Boekwaarde per aandeel}$$

Dit dui die verhouding tussen die markwaarde van 'n onderneming se investering tot die koste daarvan, aan.

3.14 GESTRUKTUREERDE VERHOUDINGSANALISE

Die Du Pont-analise is 'n belangrike metode in die ontleding van die onderneming se prestasie (Brigham en Ehrhardt, 2006: 443).

3.14.1 DU PONT-ANALISE

Die Du Pont-model word wyd en algemeen gebruik as 'n gestruktureerde analisetegniek.

Volgens Correia et al. (2007: 5-20) en Drury (2004:590) is die doelwit van finansiële bestuur tog die maksimering van die aandeelhouders se welvaart en moet 'n gestruktureerde analise dus fokus op die meting van hoe effektief die doelwit bereik is. Die Du Pont-model gebruik ROE as die hoofindikator van sukses. Terwyl winsmaksimering nie 'n primêre doel is nie, word 'n bevredigende opbrengs op aandeelhoudersfondse vereis wat daarop gemik is om welvaart te maksimeer.

Die sterkte of krag van die Du Pont-model lê in sy vermoë om die talle, moontlik verwarrende, vergelykings in drie kategorieë te verdeel:

- Inkomste
- Aktiwiteit
- Kapitaalstruktuur

Hierdie diagnostiese vermoë van die model veroorsaak dat die aandag gevestig kan word op probleemareas, eerder as om deur 'n tydrowende proses te gaan en op 'n ongestruktureerde wyse na die probleem te gaan soek.

ROE bestaan uit twee faktore, naamlik opbrengs op belegging en die finansiële hefboomvermenigvuldiger. Die eerste is 'n maatstaf van inkomste relatief tot totale bates

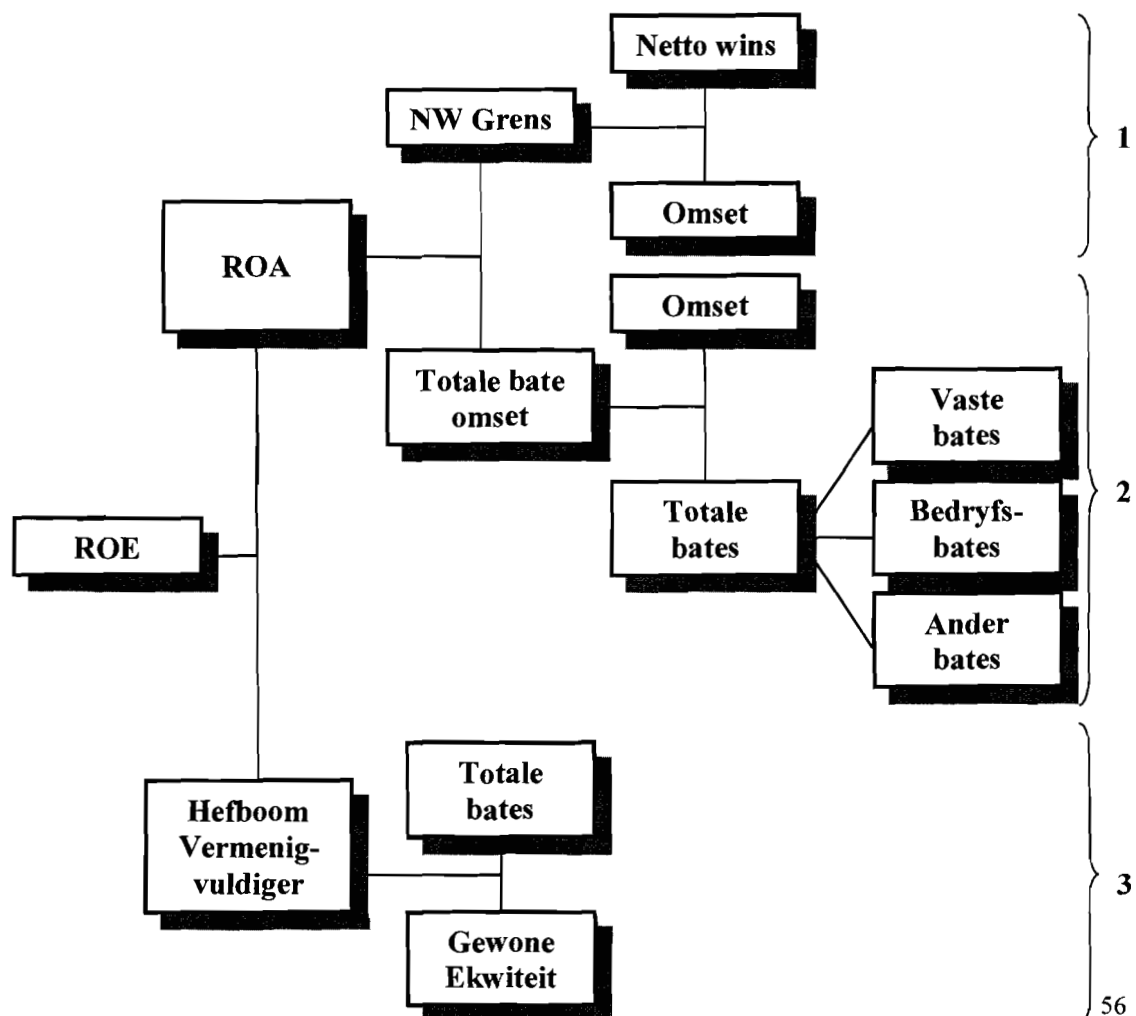
terwyl die tweede 'n maatstaf is van die bates wat gefinansier is deur gewone ekwiteit. Die verhouding word soos volg uitgedruk:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Verdienste}}{\text{Totale Bates}} \times \frac{\text{Totale Bates}}{\text{Ekwiteit}}$$

Dus is $\text{ROE} = \text{Verdienste} / \text{Ekwiteit}$

Alhoewel hierdie tipe analise verskeie voordele het, is die belangrikste voordeel dat 'n algehele oorsig van die onderneming verkry word.

Diagram 3.1: Voorbeeld van die Du Pont-model



Aantekeninge tot die diagram (op bladsy 56):

1 – Inkomstekategorie

2 – Aktiwiteitskategorie

3 – Kapitaalstruktuurkategorie

(Bron: Correia et al., 2007: 5-12)

3.15 VOORSPELLING VAN MISLUKKING

Om te voorspel of 'n onderneming gaan misluk is nogal moeilik omdat daar baie faktore is wat bepalend is vir die sukses van die onderneming.

Volgens Vigario (2002: 176) is die enkele, grootste faktor sonder twyfel die hoeveelheid langtermyn- en korttermynskuld wat 'n onderneming gebruik om sy bedrywighede te finansier. Hoe hoër die vlak van skuld, hoe groter die risiko. Die teendeel is egter ook waar: hoe laer die vlak van skuld, hoe kleiner is die risiko.

Daar bestaan verskeie modelle wat probeer om te voorspel wanneer 'n onderneming gaan misluk. As daar net na 'n enkele model van mislukking gekyk moet word, is die mees logiese model seker die skuldterugbetalingsperiode:

Kontantvloei vir die jaar / Totale skuld

Daar is egter ook ander modelle wat gebruik kan word, waarvan die volgende twee seker die bekendste is:

3.15.1 Z-TELLING MODEL

Volgens Vigario (2002: 176) en Correia (2007: 5-23) was Edward Altman 'n aktiewe skrywer en ondersoeker van die voorspelling van mislukking by ondernemings en het hy

in die laat 1960's en vroeë 1970's 'n multi-gevarieerde model ontwikkel, nl. die Z-telling model.

Volgens Vigario (2002: 176) en Correia (2007: 5-23) het Altman vyf verhoudings gekies wat, volgens hom, die grootste, algehele invloed sal hê op die voorspelling of 'n onderneming moontlike bankrotskap in die gesig staar, of nie.

Die vergelyking is die volgende:

$$Z = 0.012a + 0.014b + 0.033c + 0.006d + 0.999e$$

Waar

a = Bedryfskapitaal / Totale Bates

b = Teruggehoue Inkomste / Totale Bates

c = EBIT / Totale Bates

d = Markwaarde van Ekwiteit / Boekwaarde van Totale Verpligtinge

e = Verkope / Totale Bates

Die daaropvolgende Z-telling word soos volg geïnterpreteer:

$Z \leq 1.8$: Hoë risiko van korttermyn mislukking

$Z \geq 2.99$: Lae risiko van korttermyn mislukking

$1.8 < Z < 2.99$: Grys gebied waar onderneming moontlik mag misluk

3.15.2 DE LA REY-MODEL

Volgens Correia (2007: 5-23) is 'n soortgelyke model as die Z-model in Suid-Afrika ontwikkel deur dr. J. H. de la Rey, by die Buro vir Finansiële Analise. Die model word so voorgestel:

$$k = -0.01662a + 0.0111b + 0.0529c + 0.086d + 0.0174e + 0.01071f - 0.068811$$

waar

$$a = \text{Totale Uitstaande Skuld} / \text{Totale Bates} \times 100\%$$

$$b = \text{EBIT} / \text{Gemiddelde Totale Bates} \times 100\%$$

$$c = \text{Totale Bedryfsbates} + \text{Gelyste investerings} / \text{Totale Bedryflaste}$$

$$d = \text{Wins na Belasting} / \text{Gemiddelde Totale Bates @ boekwaarde} \times 100\%$$

$$e = \text{Kontantvloeiwins na Belasting} / \text{Gemiddelde Totale Bates} \times 100\%$$

$$f = \text{Totale Voorraad} / \text{Inflasie-aangepaste Totale Bates} \times 100\%$$

Vir alle praktiese doeleindes is die model so ontwikkel dat die skeidingspunt tussen finansieel-gesonde ondernemings en finansieel-ongesonde ondernemings 0 is. Hoe hoër 'n onderneming bokant 0 beweeg, hoe gesonder is hy. As 'n onderneming se resultate negatief raak, behoort die onderneming te faal. 'n Sone van onsekerheid heers tussen -0.2 en +0.2, wat beteken dat 'n resultaat in daardie area onvoldoende is. Daar kan dus nie bepaal word of 'n onderneming sal slaag of misluk nie.

3.16 EKONOMIES TOEGEVOEGDE WAARDE (ECONOMIC VALUE ADDED (EVA))

Drury (2004: 848) noem ook dat die Ekonomies Toegevoegde Waarde-model ontwikkel is met die doel om 'n algehele finansiële maatstaf daar te stel wat die onderneming se senior bestuur sal aanmoedig om te fokus op die lewering van aandeelhouderswelvaart.

Drury (2004: 848) stel dat die doel van bestuurders van ondernemings wat op die aandelebeurs genoteer is, sal wees om aandeelhouderswelvaart te verhoog. Dit is dus belangrik dat die sleutel finansiële indikator wat gebruik gaan word om die onderneming of afdeling of divisie se prestasie te evalueer, ooreenstem met die aandeelhouderswelvaart.

Finansiële state meet verdienste as dit wat oorbly nadat alle faktore van produksie, buiten aandeelhouders, betaal is vir hulle dienste. Dit wat oorbly is die netto inkomste wat toegedeel word aan die aandeelhouders.

Ekwiteit is 'n skaars ekonomiese hulpbron met 'n geleentheidskoste; net soos enige ander produksiefaktor. Maar finansiële state maak egter nie voorsiening vir die geleentheidskoste van ekwiteit nie. EVA word bereken deur die geleentheidskoste van ekwiteit af te trek van netto inkomste, asof die ekwiteit van buite-partye gehuur word. Die verskil wat oorbly word gebruik om te meet hoeveel beter of slegter die onderneming gedoen het na die nakoming van die geleentheidskoste van alle hulpbronne wat deur die maatskappy gebruik word. EVA is 'n baie goeie model om te gebruik, aangesien dit omtrent die enigste model is wat belasting in ag neem.

Volgens Horngren et al. (2006: 796), is EVA die nabelaste bedryfsinkomste minus die (nabelaste) geweegde gemiddelde koste van kapitaal (GGKK), vermenigvuldig met die totale bates minus die bedryfslaste.

Volgens Horngren et al. (2006: 796) word EVA dus soos volg bereken:

$$\text{EVA} = \text{Nabelaste bedryfsinkomste} - [\text{GGKK} \times (\text{totale bates} - \text{bedryfslaste})]$$

As die onderneming se netto inkomste gelyk is aan die geleentheidskoste van ekwiteit, beteken dit dat die onderneming geen waarde toegevoeg het gedurende die jaar nie.

Volgens Kefgen en Mahoney (1996: 1) is EVA 'n meetinstrument wat bepaal of 'n onderneming meer verdien as sy ware koste van kapitaal. Voorstanders van EVA glo dat dit bestuurders 'n beter idee gee van of hulle aandeelhouderswelvaart skep of vernietig.

Volgens Raina (2000: 1) meet die EVA-model 'n onderneming se residuele welvaart nadat die koste van kapitaal afgetrek is van die bedryfsinkomste.

Dus is EVA die na-belaste kontantvloei wat deur 'n onderneming gegenereer is minus die koste van kapitaal wat gebruik is om die kontantvloei te genereer. EVA is dus 'n aanduiding van hoeveel waarde bestuur toegevoeg het tot die onderneming gedurende die jaar.

Volgens Stewart (2000: 1) is EVA die finansiële prestasiemeter wat die naaste daaraan kom as enige ander indikator van prestasie, om die ware ekonomiese wins van 'n onderneming te bepaal. EVA is dan ook die prestasiemeter wat direk gekoppel kan word aan die skep van aandeelhouerswelvaart.

EVA word soos volg bereken, volgens Raina (2000: 1):

$$\text{EVA} = \text{Bedryfswins aangepas vir Belasting} - \text{Koste van Kapitaal}$$

of

$$\text{EVA} = (\text{Opbrengs op Geïnvesteerde Kapitaal} - \text{Koste van Kapitaal}) \times \text{Geïnvesteerde Kapitaal}$$

Die konsep van EVA is soortgelyk aan die kapitale begrotingsproses, waar slegs projekte aanvaar word met 'n hoër opbrengskoers as die koste van kapitaal. Met ander woorde, welvaartskeppende ondernemings sal slegs projekte aanvaar met 'n opbrengs groter as die koste van kapitaal, terwyl welvaartvernietigende ondernemings projekte sal aanvaar met 'n laer opbrengskoers as die koste van kapitaal.

Omdat EVA fokus op die kernbedrywigheids wins, word ander uitgawes wat 'n invloed op verdienste per aandeel het, uitgehaal. Die EVA-model dwing 'n onderneming om sy bedryfswins te verhoog sonder 'n toevoeging van kapitaal.

Volgens Raina (2000: 2) is daar dus drie maniere waarop 'n onderneming sy welvaart kan verhoog, naamlik:

- Verhoog netto bedryfswins, aangepas vir belasting, sonder die gebruik van enige addisionele kapitaal;

- Gebruik meer kapitaal, solank as wat die gegenereerde bedryfswins, wat aangepas is vir die effek van belasting, die koste van enige addisionele kapitaal dek;
- Verminder die bedrag van kapitaal geïnvesteer, solank as wat enige verliese in bedryfswins, gedek word deur die besparing in die koste van kapitaal.

EVA is dus 'n premie wat 'n onderneming genereer op die bedrag van kapitaal wat geïnvesteer is.

Volgens Keen (2000: 1) is die groot verskille tussen EVA, verdienste per aandeel (EPS), ROA en verdiskonteerde kontantvloeï (die mees algemene berekeninge) soos volg:

- EPS vertel niks oor die koste om daardie winste te genereer nie. As die koste van kapitaal bv. 15% is, dan is 'n 14% verdienste eintlik 'n vermindering in ekonomiese waarde, en nie 'n wins nie. Wins verhoog belasting, wat kontantvloeï verminder.
- ROA is 'n meer realistiese maatstaf van ekonomiese prestasie, maar ignoreer die koste van kapitaal. Groot ondernemings kan kapitaal bekom teen lae koste via gunstige rentekoerse en hoë aandeelpriise, wat hulle dan kan investeer in hulle bedrywighede teen gunstige opbrengskoerse. Dit kan hulle egter verleï om uit te brei sonder om aandag te gee aan die reële opbrengs en Ekonomiese Toegevoegde Waarde van die onderneming.
- Verdiskonteerde kontantvloeï is baie naby aan EVA, met die verdiskonteerde koers wat gesien word as die koste van kapitaal.

Volgens Stewart (2000: 1) het EVA die volgende voordele:

- Dit skep of bepaal winste soos wat aandeelhouers dit wil sien, met ander woorde 'n verhoging in welvaart.
- Besluite rakende die onderneming word so geneem dat dit in ooreenstemming is met die verhoging van aandeelhouerswelvaart.

- Dis 'n finansiële maatstaf wat alle lynbestuurders kan verstaan.
- Dit beëindig die verwarring van veelvuldige doelwitte met die samevatting van alle doelwitte, in net een oorkoepelende doelwit.

Volgens die Business Valuation Services (2000:1) het EVA egter ook 'n paar beperkings, naamlik:

- Dit is gebaseer op 'n basis van historiese syfers wat lei tot 'n verdraaiing van aansporingsbonusse.
- Sonder die beoordeling van toekomstige langtermyn investeringsbesluite, kan 'n EVA-analise foutiewe antwoorde verskaf.
- Alle unieke eienskappe van die onderneming moet verstaan word.
- Ondernemings wat pas begin het, is nie geskik vir 'n EVA-analise nie.

Implementering van EVA-gebaseerde bestuur is nie net 'n tegniese aangeleentheid nie. Dit is net so 'n groot verandering in houding en denkwyse, as wat dit die ontwikkeling en implementering van finansiële maatstawwe en kontrole is. Om 'n suksesvolle EVA-program te implementeer, vereis leierskap en 'n verbintenis van topbestuur, sowel as die samewerking van almal wat betrokke is in die onderneming.

3.17 SAMEVATTING

Soos wat gesien kan word in die bespreking van die verskillende metodes vir die ontleding van finansiële prestasie van die onderneming, is daar 'n magdom verskillende verhoudings wat gebruik kan word vir die ontleding van prestasie. Wat ook duidelik na vore kom is dat nie een van die verhoudings op hulle eie gebruik kan word nie, aangesien die antwoord wat gekry word nie sinvol geïnterpreteer kan word nie. Verder moet 'n verhouding ook vergelyk word met dieselfde verhouding van 'n vorige jaar of periode en ook met dieselfde verhouding van die markleier ("benchmarking").

Wat egter net so belangrik is, is die feit dat die ontleding van nie-finansiële prestasie nie afsonderlik gesien moet word nie, maar in samewerking met ander vorme van prestasie-evaluering. Indien 'n onderneming slegs van die finansiële ontleding van prestasie gebruik maak, sal dit aanbeveel word dat daar van ten minste drie of vier verhoudings gebruik gemaak word, maar verkieslik van 'n model soos Ekonomies Toegevoegde Waarde. Die rede hiervoor is dat die kapitale koste (geweege gemiddelde koste van kapitaal) en belasting in ag geneem word. Finansiële indikatore wat op hulle eie gebruik word, kan 'n misleidende prentjie skep vir die bestuur van die onderneming. Die ontleding en bestuur van die onderneming se finansiële prestasie bly dus nog steeds van belang vir die sukses van die onderneming.

HOOFSTUK 4

NIE-FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

4.1 INLEIDING

Ittner en Larcker (2000: 1) is van mening dat finansiële data sekere beperkings het as 'n maatstaf van 'n maatskappy se prestasie. Verder stel hulle dat die keuse van prestasiemeters 'n uitdaging is. 'n Prestasiemetingstelsel speel 'n belangrike rol in die ontwikkeling van 'n strategie, die evaluering van die doelwitte van die organisasie en die vergoeding van bestuurders. Maar baie bestuurders voel dat die tradisionele finansiële-georiënteerde evaluasiestelsels onvoldoende is. Hulle glo dat te veel klem geplaas word op finansiële maatstawwe soos verdienste en rekeningkundige opbrengste en te min aandag gegee word aan die waardedrywers, soos byvoorbeeld kliënte- en werknemerbevreëdiging, innovasie en kwaliteit.

As antwoord daarop implementeer ondernemings nuwe prestasie-evalueringstelsels. As gevolg van die gebreke van finansiële prestasiemetingmaatstawwe, het die ontwikkeling plaasgevind van verskeie nie-finansiële indikatore van prestasie soos byvoorbeeld intellektuele kapitaal, ontasbare bates en Gebalanseerde Telkaarte van geïntegreerde finansiële en nie-finansiële maatstawwe. Hierdie metodes moet egter die finansiële metodes van prestasie-evaluering ondersteun. Alle metodes moet saam gebruik word om die ondernemingsprestasie korrek te evalueer vir doeltreffende en doelmatige bestuur.

Shaw (1999: 1) stel dat nie elke aspek van korporatiewe aktiwiteit uitgedruk kan word in terme van geld nie en sommige aktiwiteite moet dus uitgedruk word in 'n nie-finansiële vorm.

Hierdie hoofstuk sal fokus op die sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17.

4.2 VOORDELE VAN NIE-FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

Volgens Ittner en Larcker (2000:1) het nie-finansiële maatstawwe vier duidelike voordele.

Die voordele is soos volg:

- Daar is 'n beter verbintenis ten opsigte van die langtermynstrategie van die onderneming. Finansiële evalueringsisteme fokus oor die algemeen op jaarlikse of korttermynprestasie wat gemeet word teen rekeningkundige standaarde. Dit neem nie ander vooruitgang relatief tot kliëntebehoefte, mededingers, mededingende kragte of winsgewendheid in ag nie.
- Teenstanders van tradisionele maatstawwe argumenteer dat die drywers van sukses die ontasbare bates soos intellektuele kapitaal en kliënteloyaliteit is, en nie die tasbare bates is soos wat dit opgeteken is in die finansiële state nie. Alhoewel dit moeilik is om ontasbare bates finansiëel te kwantifiseer, kan nie-finansiële inligting van die onderneming, ook indirekte, kwantifiseerbare indikatore van die ontasbare bates van 'n onderneming wees.
- Nie-finansiële meters kan 'n beter indikator van toekomstige prestasie wees. Selfs al is die langtermyn doelwit om finansiële prestasie te maksimaliseer, kan huidige finansiële meters nie die langtermynvoordele weergee van besluite wat nou gemaak word nie.
- Die keuse van indikatore behoort gebaseer te wees op die verskaffing van inligting rakende bestuursaktiwiteite en die vlak van "geraas" in die meters. "Geraas" verwys na veranderinge in prestasiemeters wat buite die beheer van bestuur is. Bestuurders moet bewus wees van hoeveel van hulle sukses te danke is aan hulle aksies, anders sal hulle nie die verwysings hê wat hulle nodig het om hulle invloed op prestasie te maksimeer nie. Omdat baie nie-finansiële meters minder beïnvloedbaar is as rekeningkundige meters, kan hulle gebruik daartoe lei dat bestuurders se prestasie verbeter omdat 'n meer akkurate evaluasie van hulle aktiwiteite gemaak word.

4.3 NADELE VAN NIE-FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

Volgens Ittner en Larcker (2000: 2) is daar egter ook vyf beperkings ten opsigte van nie-finansiële indikatore:

- Tyd en koste. Die koste van 'n stelsel wat 'n groot aantal finansiële en nie-finansiële indikatore hanteer, kan groter wees as die voordele wat dit verskaf. Ontwikkeling van so 'n stelsel kan 'n groot hoeveelheid tyd en koste in beslag neem, en dan moet die stelsel nog “verkoop” word aan werknemers wat gewoon is aan en vertrouwd is met die tradisionele stelsel wat in gebruik is. 'n Groot aantal diverse prestasiemeters vereis gedurig 'n beduidende investering in veelvoudige inligtingstelsels. Die evaluering van prestasie deur middel van veelvoudige maatstawwe kan konflik veroorsaak op die korttermyn en kan ook baie tydrowend wees.
- Anders as finansiële prestasiemeters, word nie-finansiële inligting op verskeie en verskillende maniere gemeet, wat daartoe aanleiding gee dat daar dan ook geen gemene deler is nie. Die evaluering van prestasie is moeilik omdat sommige indikatore in tyd, hoeveelhede, persentasies of ander arbitrêre wyses, gemeet word.
- Gebrek aan kousale verbintenisse. Baie ondernemings aanvaar die nie-finansiële meters sonder om die verbintenisse tussen die maatstawwe te artikuleer of te verifieer om te bepaal of dit 'n invloed het op die rekeningkundige- en aandeelprysprestasie. Onbekende of ongeverifieerde kousale verbintenisse kan twee probleme veroorsaak:

- Foutiewe meters fokus die aandag op verkeerde doelwitte.
- Verbeteringe kan nie verbind word met latere uitkomst nie.

Die gebrek aan 'n eksplisiete kousale model van die verhoudings tussen die maatstawwe, dra ook by tot probleme in die evaluering van hulle relatiewe

belangrikheid. Sonder om te weet wat die grootte en tydsberekening tussen maatstawwe is, vind ondernemings dit moeilik om besluite te maak of sukses te evalueer.

- Gebrek aan statistiese betroubaarheid. Verteenwoordig 'n maatstaf werklik wat dit veronderstel is om te verteenwoordig, of is daar toevallige metingsfoute? Baie nie-finansiële data soos bevredigingsmaatstawwe, is gebaseer op opnames met min proefpersone en min vrae. Hierdie maatstawwe verteenwoordig dus swak statistiese betroubaarheid, wat dan hul vermoë verminder om toekomstige finansiële resultate te voorspel.
- Alhoewel finansiële meters nie sommeer die totale omvang van die verskeie dimensies van ondernemingsprestasië kan weergee nie, kan die implementering van 'n evalueringstelsel met te veel maatstawwe lei tot die disintegrasie van meting. Dit gebeur wanneer daar te veel meters is en die effek van die metingsproses verdun word. Bestuurders kies nie 'n groot verskeidenheid van meters gelyktydig sonder om 'n voordeel daaruit te trek nie.

4.4 SELEKTERING EN IMPLEMENTERING VAN NIE-FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

Sodra bestuurders bepaal het dat die verwagte voordele van nie-finansiële inligting die koste daarvan oortref, is daar volgens Ittner and Larcker (2000: 3) drie stappe wat gebruik kan word om die gepaste meters te selekteer en te implementeer:

4.4.1 VERSTAAN DIE WAARDEDRYWERS

Die beginpunt is die verstaan van die onderneming se waardedrywers, met ander woorde die faktore wat aandeelhouerswaarde skep. Sodra dit bekend is, bepaal hierdie faktore watter indikatore bydra tot die langtermynsukses van die onderneming en hoe om korporatiewe doelwitte om te skep in maatstawwe wat bestuurders se aksies kan rigting gee. Alhoewel dit na 'n maklike proses lyk, blyk dit in die praktyk dat ondernemings

sukkel om hierdie drywers te bepaal en te artikuleer. Bestuurders maak van een van drie metodes gebruik om waardedrywers te identifiseer, waarvan die mees algemeenste een, intuïsie is. Andersyds kan bestuurders se rangorde van waardedrywers nie hulle werklike belangrikheid aantoon nie.

’n Tweede metode is om gestandaardiseerde klassifikasies soos bv. finansiële-, interne besigheidsprosesse, en kliënte-groeikategorieë, te gebruik. Alhoewel dit gepas mag wees, kan ander nie-finansiële dimensies meer belangrik wees, afhangende van die onderneming se doelwitte, strategieë en mededingende omgewing.

’n Derde metode, en moontlik die mees gesofistikeerde metode om waardedrywers te bepaal, is statistiese analise van die leidende en agtergeblewene indikatore van finansiële prestasie. Die resultaat, die kousale besigheidsmodel, kan help om indikatore te bepaal wat toekomstige finansiële prestasie kan voorspel en wat help in die toekenning van gewigte aan indikatore, gebaseer op die sterkte van die statistiese verhouding.

4.4.2 HERSIENING VAN DIE KONSEKWENTHEID VAN WAARDEDRYWERS

Die meeste ondernemings gebruik honderde, of selfs duisende nie-finansiële indikatore van prestasie in hul daaglikse aktiwiteite. ’n Opname van huidige indikatore behoort gemaak te word, sodat hulle waarde vir prestasie-evaluering bepaal kan word. Die probleem op hierdie stadium is om te bepaal in watter mate huidige indikatore ooreenstem met die onderneming se strategieë en waardedrywers. Dit vereis van bestuurders om prestasiemeters op ten minste twee vlakke te klassifiseer: hulle belangrikheid tot strategiese doelwitte en hulle huidige belangrikheid.

4.4.3 INTEGRASIE VAN DIE MAATSTAWWE

Nadat maatstawwe gekies is, moet hulle ’n integrale deel vorm van verslagdoening en prestasie-evaluering as hulle ’n invloed op werknemergedrag en ondernemingprestasie wil

hê. Dit is nie maklik nie. Omdat die keuse van prestasie indikatore 'n groot invloed op werknemers se loopbane en salarisse het, is omstredenheid gewaarborg om na vore te kom, maak nie saak hoe gepas die meters is nie.

Alhoewel nie-finansiële meters al hoe belangriker raak in besluitneming en prestasie-evaluering, moet ondernemings hulle eie meters ontwikkel en nie sommer net ander ondernemings s'n oorneem nie. Die keuse van indikatore moet verband hou met faktore soos korporatiewe strategie, waardedrywers, ondernemingsdoelwitte en mededingende omgewing. Verder is dit 'n dinamiese proses wat voortdurend moet plaasvind.

4.5 Tipes nie-finansiële indikatore

Volgens Shaw (1999: 3) hou nie-finansiële indikatore van prestasie verband met die volgende funksies:

- Vervaardiging en Produksie
- Verkope en Bemarking
- Mense
- Navorsing en Ontwikkeling
- Die omgewing

Shaw (1999: 3) stel dat ongeag of 'n onderneming 'n vervaardiger of diensverskaffer is, moet bestuur, ten einde suksesvol te kan wees, verseker dat:

- Produkte glad en vinnig deur die produksiesiklus beweeg.
- Waarborg-herstelwerk tot 'n minimum gehou word.
- Verskaffers se afleweringsprestasie voortdurend gemonitor word.
- Kwaliteitstandaarde gedurig verhoog word.
- Bestellings, versendings en opeenhoping tot 'n minimum beperk word.
- Daar algehele kliëntetevredenheid is.

- Arbeidomsetstatistieke so geproduseer word dat swakplekke in bestuur geïdentifiseer kan word.
- Navorsing- en ontwikkelingskoste nie verhoog nie.
- Rekeningkundige en finansiële departemente werklik die besigheid van die onderneming verstaan.

Wanneer daar beurtelings na al die areas gekyk word, is elke indikator relevant. Een indikator moenie meer klem dra as `n ander een nie, en een indikator moenie vir te lank belangrik wees nie.

4.5.1 VERVAARDIGING- EN PRODUKSIE-INDIKATORE

Volgens Shaw (1999: 4) kan prestasiemeters vir elke operasionele area afgelei en geskep word, naamlik:

- a) nie-finansiële indikatore, afhangende van die presiese aard van die produksieproses, byvoorbeeld:
 - indikatore afgelei van tyd- en bewegingstudies
 - produksielyn effektiwiteit
 - vermoë om produksieskedule aan te pas en bemarkingsplan te verander
 - betroubaarheid van komponente van die produksielyn
 - produksielyn herstelrekord
 - hou mislukking van voltooië produkte tot `n minimum
 - vermoë om te produseer volgens bemarkingsplan
 - produklewensiklus
- b) indikatore behels met die kontrole van produksiekwaliteit, byvoorbeeld:
 - meting van afval
 - toetse vir komponente, half-voltooië en voltooië produkte
 - fout-analise
 - “mees logiese redes” vir produksiemislukking

- werklike mislukkingskoerse teenoor begrote mislukkingskoerse
- klagtes ontvang teen kwaliteitsverbetering toetsprogram
- jaarlikse mislukking as 'n persentasie van verkope
- mislukking as 'n persentasie van produkte versend
- verskeie indikatore van produkte / dienskwaliteit
- verskeie indikatore van produkte / diensbetroubaarheid

c) indikatore behels met aankoopdepartement se eksterne verhoudinge met leweransiers, byvoorbeeld:

- voorraadvlakke en tydstip van afleverings
- net-betyds vir kontrolemeting
- voorraad omsetverhouding
- weeklikse voorraad gehou
- leweransiers se afleveringsprestasie
- analise van uit-voorraad
- onderdele afleveringsrekord
- persentasie van totale aanvraag betyds ontvang
- persentasie ontvangste sonder defekte

d) indikatore van verkoopsafleverings en diens, byvoorbeeld:

- versendings teenoor eerste bestellingsdatum
- gemiddelde dae van versending wat laat is
- reaksietyd tussen navraag en eerste besoek

4.5.2 VERKOPE EN BEMARKING

Volgens Shaw (1999: 5) bestaan die volgende indikatore met betrekking tot:

- meting gebaseer op “bly naby aan klante”
- klagtes rakende handleidings
- klagtes rakende verpakking

- kwaliteit van verpakkingsmateriaal
- analise van verbruikerstevredenheid
- vergelyking van produkpryse
- kontrolering van onsuksesvolle besoeke
- monitor herhaaldelike verlore verkope van individuele verkoopspersone
- analise van verkoopskommissie
- monitor navrae en bestellings
- verkope per 100 klante
- “treftempo” – omskakeling van navrae in bestellings
- analise van verkope volgens produklyn
- analise van verkope volgens geografiese gebied
- analise van verkope volgens individuele klant
- analise van verkope volgens verkoopspersone
- verseker dat die regte bestellings versend word na die regte klante
- analise van bestellings wat opeenhoop
- flitsverslag oor verkope
- analise van basiese salarisse en verkoopskommissie
- markaandeel teenoor mededingers
- markaandeel van nuwe projekte in die industrie
- analise van nuwe produkte / dienste geloods
- tyd wat dit neem om herstelwerk te doen
- belemmering van aflewering aan kliënte
- waarde van waarborgherstelwerk tot verkope vir 'n bepaalde periode

4.5.3 MENSE

Volgens Shaw (1999: 5) bestaan die volgende indikatore met betrekking tot:

- kontrole per kop
- aantal verantwoordelike persone
- analise van personeelsamestelling

- analise van besigheidsamestelling teenoor wetlike personeelvereistes en -behoeftes
- opgelei teenoor onopgelei
- aantal bestuurders vir operasionele personeel
- analise van eie arbeid teenoor uitkontraktering
- analise van werkslasaktiwiteit
- bestaande en verwagte vakatures
- arbeidsomset
- arbeidsomset teenoor plaaslike ekonomie
- persentasie oortyd gewerk tot totale tyd gewerk
- afwesigheid van werk en werkers
- personeel moraal
- koste van werwing
- aantal aansoeke per advertensie
- aantal werknemers per advertensieveldtog
- personeevalueringsmetodes
- monitering van spesifieke afdelings
- spoed van rapportering aan bestuur teenoor hoofkantoor
- akkuraatheid van rapportering soos gemeet deur verkeerde todelings
- navrae rakende die betekenis van rapportering
- monitering van departemente se langtermynprestasie
- salarisse en werksomstandighede teenoor dié van mededingers

4.5.4 NAVORSING EN ONTWIKKELING

Volgens Shaw (1999: 6) bestaan die volgende indikatore met betrekking tot:

- evaluering van basiese navorsing- en ontwikkelingsdoelwitte, strategiese en projekdoelwitte
- produkverbetering teenoor potensiële aanvaarding deur die mark
- navorsing en ontwikkeling teenoor tegniese vereistes, koste en markte

- navorsing en ontwikkeling se prioriteit teenoor projekte
- navorsing en ontwikkeling teenoor mededingers
- navorsing en ontwikkeling se tegniese mylpale
- analise van mark se behoeftes teenoor voorgestelde produk of diens se lewensiklus van navorsing- en ontwikkelingsuitkomste
- topbestuuroudit van navorsing en ontwikkeling
- belangrike mylpale van navorsing- en ontwikkelingsprogram
- mislukkingkoers van prototipes
- kontrole deur sigbare vrystelling

4.5.5 DIE OMGEWING

Volgens Shaw (1999: 6) bestaan die volgende indikatore met betrekking tot:

- werkplekomgewingsmaatstawwe
- skoonheid
- netheid
- verversingsfasiliteite teenoor dié van mededingers
- ander fasiliteite teenoor dié van mededingers

Bo en behalwe die bogenoemde groepe van indikatore bestaan daar volgens Ellinger (2000: 1) ook twaalf ander tegnieke wat gebruik kan word vir die evaluering van ontasbare bates:

I. Relatiewe waarde

Vooruitgang, en nie kwantitatiewe doelwit nie, is die hoofdoel.

II. Gebalanseerde Telkaart

Die Gebalanseerde Telkaart sluit nie net ontasbare bates in nie, maar ook die tasbare bates.

III. Bekwaamheidsmodel

Deur die observering en klassifikasie van gedrag van “suksesvolle” werknemers, kan 'n Rand-waarde toegeken word aan hulle intellektuele kapitaal wat gebruik word in die uitvoering van hulle werk.

IV. Onderafdelingprestasie

Soms is dit redelik maklik om sukses of vooruitgang te kwantifiseer in een intellektuele kapitaalafdeling.

V. Normering (Benchmarking)

Vergelyk ondernemingsprestasie met markleiers se prestasie.

VI. Besigheidswaarde

Evaluering fokus op die koste van die wan- of onderbenutting van 'n besigheidsgeleentheid, vermyding of minimalisering van 'n bedreiging.

VII. Besigheidsprosesoudit

Meet hoe inligting die waarde in 'n gegewe besigheidsproses verhoog.

VIII. Inligtingsbank

Hanteer kapitaalbesteding as 'n uitgawe en as 'n verhouding van salarisse as 'n bate, omdat dit toekomstige kontantvloei skep.

IX. Handelsmerk evaluasie

Meet die ekonomiese impak van 'n handelsmerk.

X. Bereken ontasbare waarde

Vergelyk onderneming se ROA met 'n gepubliseerde ROA van die industrie.

XI. Mikrolening

Nuwe tipe lening wat ontasbare kollateraal vervang met tasbare bates.

XII. Gekleurde verslaggewing

Vul tradisionele finansiële state (wat `n swart en wit prentjie gee) met addisionele inligting aan (verskaf kleur).

4.6 GEBALANSEERDE TELKAART (BSC)

Weetman (2006a: 640) stel dat ondernemings die gevaar loop om lyste en lyste indikatore van prestasie saam te stel met geen manier om die verskillende perspektiewe wat uit die indikatore van prestasie na vore kom, te balanseer nie. Kaplan en Norton (2001: 87) het dus `n idee na vore gestoot wat hulle die Gebalanseerde Telkaart (BSC) noem, as `n manier om al hierdie indikatore en perspektiewe te verbind. Dit fokus die belangrikste doelwitte van die onderneming en die bestuur van die ondernemingsprestasie om hierdie doelwitte te bereik. Hulle stel dan ook voor dat prestasiebestuur gesien kan word deur die volgende vier vrae te vrae:

- Hoe sien ons kliënte ons?
- Hoe sien ons aandeelhouers ons?
- Hoe sien ons onself?
- Kan ons leer en groei om te verbeter en waarde toe te voeg?

Weetman (2006a: 640) stel dat die onderneming vir elke vraag (wat dan ook `n sekere perspektief voorstel) belangrike doelwitte voorstel en die indikatore van prestasie definieer wat die onderneming in staat sal stel om hierdie doelwitte te bereik. Dit is raadsaam om so drie tot vier doelwitte vir elke perspektief te stel. Dit sal lei tot `n telkaart wat op `n enkele bladsy inpas en dus maklik gebruik kan word.

Botten en Sims (2005: 427) stel dat die Gebalanseerde Telkaart die missie en strategie “vertaal” in die doelwitte en maatstawwe in die vier perspektiewe en verskaf `n

raamwerk, 'n taal, om die missie en strategie te kommunikeer . Dit gebruik ook maatstawwe om die werknemers in te lig oor die drywers van huidige en toekomstige sukses. Deur die uitkomste te artikuleer wat deur die onderneming verwag word, asook die drywers van hierdie uitkomste, hoop senior bestuur om energie, vermoëns en spesifieke kennis van die personeel te kanaliseer regdeur die onderneming, sodat die langtermyn doelwitte bereik kan word. Die BSC moet gebruik word as 'n stelsel vir kommunikasie, as 'n stelsel om in te lig en as 'n stelsel om te leer. Dit is nie 'n stelsel vir beheer nie.

Volgens die American Productivity and Quality Centre (2001: 1) is ondernemings geneig om 'n aantal verbeteringsinisiatiewe op dieselfde tyd te balanseer, wat gaan oor inisiatiewe vanaf prosesuiteensetting, normering tot die administrasie van kliënte-tevredenheidsvraelyste. Maar ondernemings kort gewoonlik die vermoë om hierdie inisiatiewe te belyn met 'n metode wat 'n algehele strategie aanspreek.

Die Gebalanseerde Telkaart, 'n raamwerk wat besigheidstrategieë verbind met daaglikse aktiwiteite, is een oplossing wat wonder verrig. Die Gebalanseerde Telkaart omskep die onderneming se missie en strategie in 'n omvattende stel prestasiemaatstawwe wat die raamwerk verskaf vir die implementering van die onderneming se strategie. Die Gebalanseerde Telkaart fokus nie net uitsluitlik op die bereiking van die finansiële doelwitte nie, maar ook op die nie-finansiële doelwitte wat die onderneming moet bereik ten einde die gestelde finansiële doelwitte te behaal. Volgens die Hopf et al. (1999: 14) is die Gebalanseerde Telkaart 'n konseptuele raamwerk vir die vertaling of omskepping van 'n onderneming se visie in 'n stel prestasie-indikatore wat versprei is rondom vier perspektiewe:

- Finansieel
- Klante
- Interne besigheidsprosesse
- Leer en Groei

'n Onderneming se strategie beïnvloed die maatstawwe wat gebruik word in elkeen van die vier perspektiewe. Die Gebalanseerde Telkaart het sy naam gekry van die poging om finansiële en nie-finansiële maatstawwe van prestasie, wat beide die kort- en langtermyn prestasie van 'n onderneming evalueer, te balanseer in 'n enkele verslag.

Gevolgtik verminder die Gebalanseerde Telkaart bestuurders se beklemtoning van die korttermyn finansiële maatstawwe, soos byvoorbeeld kwartaallikse verdienste. Die rede hiervoor is dat die nie-finansiële en operasionele indikatore van die Gebalanseerde Telkaart die fundamentele veranderinge wat 'n onderneming maak, meet. Die finansiële voordele van hierdie veranderinge kan dalk nie nou al weerspieël word in die korttermynverdiensie nie, maar insiggewende veranderinge in die nie-finansiële maatstawwe gee 'n aanduiding van die vooruitsigte in die toekoms om ekonomiese waarde te skep en by te voeg. Deur die mengsel van finansiële en nie-finansiële maatstawwe te balanseer, fokus bestuur dus op die kort- en langtermyn.

Sommige indikatore word gebruik om 'n onderneming se vooruitgang rakende die bereiking van sy visie te meet, terwyl sommige gebruik word om die langtermyndrywers van sukses te meet.

Deur middel van die Gebalanseerde Telkaart, kan 'n onderneming beide sy huidige prestasie (finansies, klantetevredenheid en besigheidsprosesresultate) en sy pogings om prosesse te verbeter, werknemers te motiveer en op te lei, en inligtingstelsels te verbeter, monitor. Dit is, met ander woorde, die onderneming se vermoë om te leer en te groei.

Volgens die Hopf et al. (1999:15) is die vier perspektiewe van die Gebalanseerde Telkaart soos volg:

4.6.1 FINANSIEEL

Dit verteenwoordig oor die algemeen langtermyn doelwitte vir die maksimering van welvaart, asook die meting van hoe effektief en doeltreffend die onderneming se

doelwitte, strategiese doelwitte en visie en missie van die onderneming bereik is. Met ander woorde, die finansiële indikatore evalueer die winsgewendheid van die strategie.

Kaplan en Norton (2001: 90-91) stel dat finansiële prestasie in die vorm van hoë winsgewendheid 'n belangrike doelstelling is van bykans enige onderneming, en dus bly finansiële prestasiemeters 'n belangrike element om prestasie van 'n onderneming te bestuur.

Knight (1998: 6) noem dat die prestasiemeters wat 'n maatskappy kies die strategie ondersteun en bestuur moet help om waarde vir aandeelhouders te skep. Die indikatore moet bestuur help om besluite te neem wat sal bydra tot die onderneming se sukses.

Kaplan en Norton (1996: 47) verduidelik dat die finansiële perspektief dien as die middelpunt vir al die doelstellings en indikatore in al die ander perspektiewe van die telkaart. Elke meter behoort deel uit te maak van 'n verbinding van oorsaak-en-gevolgverhoudings wat uiteindelik bydra tot die verbetering van finansiële prestasie. Finansiële meters het dus 'n tweeledige rol: hulle definieer die finansiële prestasie wat deur die strategie verwag word, en hulle dien as uiteindelijke teikens vir die doelstellings en meters van al die ander perspektiewe.

Mackay (2004: 13) is van mening dat die konsep om 'n gebalanseerde portfolio van beide finansiële en nie-finansiële indikatore van prestasie te gebruik, nie afbreuk doen aan die belangrikheid van die finansiële uitkomst nie. Finansiële resultate het hulle eie, miskien onvolledige, boodskap om oor te dra en daarom word die finansiële perspektief van die Gebalanseerde Telkaart gesien as die fokuspunt of hoogtepunt van al die ander doelwitte en maatstawwe in die ander drie perspektiewe.

Mackay (2004: 13) is dit eens dat ook dat die bestuurders van 'n onderneming nie gedwing word in 'n "een van die twee"-situasie nie, aangesien die Gebalanseerde Telkaart gesien word as 'n raamwerk, en nie as 'n dwangbuis nie. Die Gebalanseerde Telkaart kan dus aangepas word om enige strategie te pas en die finansiële perspektief

kan met redelike gemak beide operasionele- en aandeelhouderswelvaartindikatore akkommodeer.

Volgens Mackay (2004: 13) kan daar selfs geredeneer word dat die proses om die Gebalanseerde Telkaart te ontwerp, die katalisator kan wees om die onderneming aan te moedig om sy finansiële indikatore van prestasie te hersien, en dan slegs die indikatore te kies wat die onderneming se strategie die beste reflekteer en dan die bestuurders deur middel van insentiewe aanmoedig om die doelwitte en indikatore te bereik.

Daar is 'n magdom finansiële indikatore van prestasie en die debat oor watter indikatore die beste is, is nog ver van verby af, aldus Mackay (2004: 13). Daar kan byvoorbeeld gebruik gemaak word van sommige van die indikatore van finansiële prestasie soos genoem in hoofstuk drie, soos byvoorbeeld ROI, RI en EVA.

4.6.2 KLANTE

Kaplan en Norton (2001: 93) noem dat die kern van enige ondernemingstrategie bestaan uit die mengsel van produk, prys, diens, verhouding en beeld wat die onderneming aan sy kliënte bied. Die kliënteperspektief definieer dus hoe die onderneming homself onderskei van sy kompetisie om klante te lok en te behou.

Dit verteenwoordig die vermoë van die onderneming om kwaliteitprodukte en -dienste te verskaf, dus die effektiwiteit van hulle aflewering en algehele klantediens en -tevredenheid. Die perspektief evalueer dus die teikenmarksegmente en meet die maatskappy se sukses in hierdie segmente.

Mackay (2004: 16) is van mening dat in die huidige mededingende markte, een van die belangrikste fokuspunte vir senior bestuur die onderneming se klante blyk te wees. Baie ondernemings het hierdie uitdaging aanvaar en fokus nou op kliëntetevredendheid, die identifisering van die behoeftes van klante, en dan die hersiening van die bestaande besigheidsprosesse in die lig van die inligting wat verkry is van die klante. Baie van die

ondernemings se missiestellings sal 'n gedeelte bevat oor die onderneming se verbintenis tot die klante en hulle behoeftes. Mackay (2004: 16) sê dan ook dat indien hierdie doelwitte bereik wil word binne die winsgewende besigheidsperspektief, moet die ondernemings hulle interaksie met die gekose kliëntebasis monitor en bestuur.

Volgens Kaplan en Norton (2001: 93) en Mackay (2004: 16) kan die doelwitte wat binne die klante-perspektief opgestel word, kontemporêr of toekomstgerig wees. Die doelwitte kan verband hou met die huidige en toekomstige klante en markte. Indikatore van klantetevredenheid meet die sukses wat die onderneming tot op hede gehad met die bevrediging van die behoeftes van hulle klante met die bestaande dienste en produkte van die onderneming. Hierdie inligting kan verkry word deur gebruik te maak van vraelyste aan die klante. Mackay (2004: 16) stel ook dat indikatore rakende klante se lojaliteit en die onderneming se vermoë om klante te behou, bestuur 'n aanduiding kan gee van langtermynneigings in die onderneming se verhouding met sy klante. Indikatore rakende klante en nie-klante se houding teenoor die onderneming, asook die vlakke van bewustheid onder mense in sekere markte, kan die onderneming help om toekomstige markte te identifiseer.

Kaplan en Norton (1996: 64) en Mackay (2004: 17) sê voorts dat die sleutel vir die selektering van die mees gepaste doelwitte vir die klanteperspektief daarin lê dat die korrekte “aanbieding” geïdentifiseer word wat aan die klante gemaak moet word om hulle behoeftes en begeertes te bevredig. Die onderneming moet deeglik navorsing doen om vas te stel wat die spesifieke behoeftes van die klante is om die onderneming in staat te stel om doelwitte daar te stel om die klante se behoeftes te bevredig.

Volgens Mackay (2004: 17) hang die klant se ervaring van 'waarde vir geld' af, van die produk of diens se lewensiklus gedurende die verbruik daarvan. Die klanteperspektief van die Gebalanseerde Telkaart kan ook gebruik word om meer lig te werp op die klant se idee van waarde wat hulle verkry deur die onderneming se produk of diens te koop of te ontvang. Om egter volgehoue sukses te behaal moet die onderneming nie net fokus op

die bestaande produkte of dienste in die bestaande markte nie, maar ook op nuwe produkte of dienste in bestaande en potensiële markte.

4.6.3 INTERNE BESIGHEIDSPROSESSE

Hierdie perspektief fokus op die interne besigheidsresultate wat lei tot finansiële sukses en tevrede klante. Om die onderneming se doelwitte te behaal en klante tevrede te stel, moet ondernemings die besigheidsprosesse identifiseer waarin hulle moet uitblink. Die belangrike prosesse word gemonitor om te verseker dat hulle uitkomste bevredigend is. Interne besigheidsprosesse is die meganismes waardeur prestasieverwagtings bereik word.

Kaplan en Norton (1996: 92) en Berg et al. (1998: 1) is van mening dat ondernemings die doeltreffendheid en effektiwiteit van prosesse moet meet wat krities is vir die sukses van die onderneming, nie net in terme van die behoeftes van die aandeelhouders nie, maar ook dié van die klante.

Volgens Kaplan en Norton (2001: 94) is innovasie en verbeterde kliënteverhoudings die spil waarom die perspektief draai. Baie ondernemings kies verkeerdlik om die interne prosesse te meet deur die fokus te plaas op die koste en kwaliteit van hul bedrywighede. Hierdie ondernemings sukkel om suksesvol te wees omdat hulle nie groeistrategieë kan implementeer nie. Die rede hiervoor is dat hulle primêre interne meters net fokus op die prosesse en nie op die klante en innovasie nie.

Kaplan en Norton (1996: 94) en Berg et al. (1998: 1) sê voorts dat die onderneming nie slegs indikatore van prestasie moet ontwerp vir sy huidige besigheidsprosesse nie, maar dat ook in die interne besigheidsproses doelbewus besin moet word oor enige nuwe prosesse waarin die onderneming sal moet uitblink om kompetend te wees.

Volgens Mackay (2004: 17) handel die Interne Besigheidsperspektief oor “doen”. Doelwitte en maatstawwe in hierdie perspektief van die Gebalanseerde Telkaart fokus op die operasionele aktiwiteite van die onderneming. Nie-finansiële indikatore word oor die

algemeen gebruik om die onderneming se operasionele prosesse te monitor, byvoorbeeld in terme van kwaliteit, tydigheid en uitsetvolumes. Sulke maatstawwe, in samewerking met aktiwiteitsgebaseerde kostestelsels, verskaf vir die onderneming 'n meganisme vir die beheer en kontrole van die onderneming, en vir die verbetering van die operasionele prosesse.

Mackay (2004: 17) is van mening dat verbeterde operasionele prosesse belangrik is vir die onderneming, maar dit is nie noodwendig 'n voorvereiste vir mededingende sukses nie. Die Gebalanseerde Telkaart vir 'n onderneming moet nie net fokus op die verbetering van operasionele prosesse nie, maar moet ook fokus op daardie vermoëns wat aan die onderneming die mededingende voordeel verskaf. Die doelwitte en maatstawwe moet dus verskeie areas kan dek, byvoorbeeld die verskaffing van nuwe produkte aan die mark, produksie-aktiwiteite, logistieke en afleweringsskanale. Die belangrikste aspek van hierdie perspektief van die Gebalanseerde Telkaart is dat elke onderneming doelwitte en indikatore moet identifiseer wat gepas is, en van toepassing is op die onderneming.

Volgens Mackay (2004: 17) bestaan die Interne Besigheidsprosesperspektief uit die volgende drie afdelings:

- **Innoveringsproses**
Dit is die ontwikkeling van produkte, dienste en prosesse wat die behoeftes van kliënte bevredig deur byvoorbeeld die verbetering van tegnologie.
- **Operasionele proses**
Hierdie proses bestaan uit die vervaardiging en verskaffing van bestaande produkte en dienste aan kliënte. Voorbeelde van hierdie proses is die volgende:
 - Verbeter die kwaliteit van vervaardiging.
 - Verminder, verlaag of verkort die afleweringstyd van produkte en dienste.
 - Bereiking van gestelde afleweringdatums.

- Naverkoopsdiens. Dit is die verskaffing van dienste en ondersteuning aan die kliënte na die verkoop van 'n produk of diens.

4.6.4 LEER EN GROEI

Hierdie perspektief word gesien as die hoeksteen van enige ondernemingstrategie. In die leer-en-groei-perspektief definieer bestuur die werknemers se bevoegdhede, tegnologie en die korporatiewe kultuur wat nodig is om die strategie te ondersteun.

Volgens Mackay (2004: 17) fokus hierdie perspektief op die bemagtiging van die onderneming. Die doelwitte van hierdie perspektief handel oor die kweek van en daarstel van 'n infrastruktuur binne die onderneming vir toekomstige ontwikkeling en leer. Hierdie doelwitte gaan oor die strategiese belegging in die mense, prosesse, inligtingstelsels en onderneming se kultuur. Ongelukkig hou die identifisering van hierdie strategiese sleutelfaktore vir die bestuur van die onderneming 'n groot uitdaging in. Alhoewel die meeste ondernemings, aldus Mackay (2004: 17), ooreen sal stem met die logika daarvan om te belê in effektiewe inligtingstelsels en die verbetering van die werknemers se vermoëns, is dit nie altyd duidelik hoe om die strategiese belangrikheid te identifiseer van die sogenaamde “sagter” dinge soos motivering, spanwerk, 'n kultuur van kreatiwiteit en die bestuur van kennis nie.

Volgens Mackay (2004: 18) stel Kaplan en Norton voor dat die maatstawwe vir die Leer en Groei-perspektief behoort te handel oor die vermoëns van werknemers, motivering, en die belyning van die onderneming sowel as die vermoëns van die inligtingstelsel. Met hedendaagse fokuspunte soos menslike kapitaal, bemagtiging van werknemers, die strategiese bydrae van werknemers, wat al hoe meer na vore kom en belangriker raak, het die Leer en Groei-perspektief van die Gebalanseerde Telkaart 'n belangrike rol om te speel in die bestuur van die moderne onderneming.

Mackay (2004: 18) stel dit voorts dat die sleutel tot mededingende sukses oor tyd, die kultivering van kernbekwaamhede, wat moeilik is om te replikeer, is. Hierdie

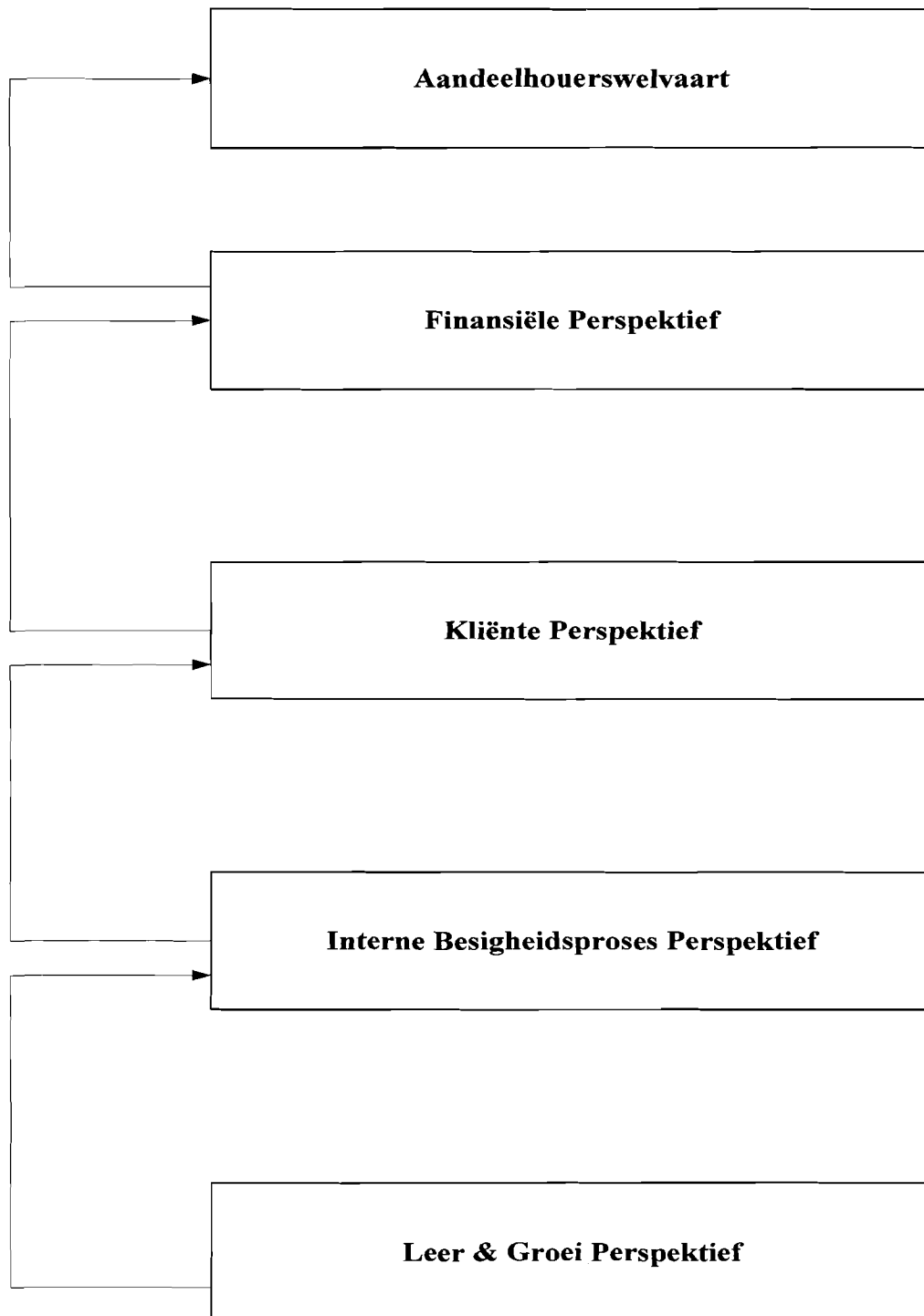
bekwaamhede kan dan gebruik word om 'n oneweredige bydrae te lewer tot waarde soos gesien deur die klant. 'n Kernbevoegdheid kan dan gedefinieer word as 'n bondel bekwaamhede of inligting wat teenwoordig en tuis is op alle vlakke van die onderneming.

Volgens Mackay (2004: 18) en Parkinson en Ogilvie (2002: 212 & 324) kan die Leer en Groei-perspektief van die Gebalanseerde Telkaart aangewend word om die verkryging, kultivering en ontginning van kernbekwaamhede te monitor. Met die infrastruktuur wat die onderneming bemagtig wat nou in plek is, moet die onderneming nou hierdie potensiaal aanwend om die sleutel interne prosesse te ontwikkel waarin die onderneming moet uitblink om die gestelde doelwitte rakende klante en dienslewering te bereik.

Hierdie perspektief fokus dus op die vermoëns van die personeel, die kwaliteit van inligtingstelsels en die effek van die onderneming se riglyne ter bereiking van die onderneming se doelwitte. Prosesse sal slegs geslaagd wees as dit bedryf word deur toepaslik geskoolde en gemotiveerde personeel wat toegerus word met akkurate inligting wat betyds aan hulle verskaf word. Hierdie perspektief identifiseer die vermoëns en bekwaamhede waarop die onderneming moet fokus om uitstekende interne prosesse te ontwikkel waardeur waarde vir kliënte en aandeelhouers geskep moet word.

Die volgende diagram wys hoe die Gebalanseerde Telkaart lei tot verhoogde aandeelhouerswelvaart:

Diagram 4.1: Verhoogde Aandeelhouerswelsvaart deur die Gebalanseerde Telkaart

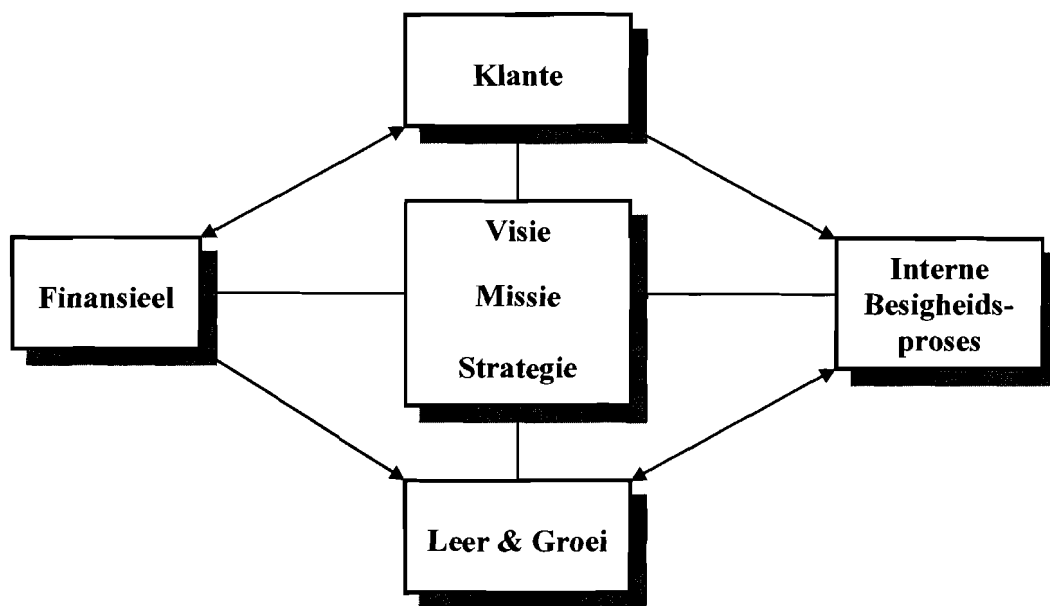


(Bron: Kaplan & Norton, 2001: 55, aangepas)

Die pyltjies in die diagram dui aan hoe verbetering in die Leer en Groei perspektief lei tot verbetering in die Interne Besigheidsprosesse. Dit lei weer tot hoër kliëntetevredenheid en 'n verhoging in die marktaandeel. Dit lei weer tot 'n verbetering in die finansiële perspektief en prestasie van die onderneming. Verbetering in die prestasie van die onderneming lei outomaties tot 'n verhoging van aandeelhouerswelvaart.

Volgens die Hopf et al. (1999: 7) wys die volgende figuur die strategiese perspektiewe van die Gebalanseerde Telkaart.

Figuur 4.1: Die strategiese perspektiewe van die Gebalanseerde Telkaart



(Bron: Hopf et al., 1999: 17)

Volgens die American Productivity and Quality Centre (2001: 2) is die Gebalanseerde Telkaart die mees gewilde en algemeenste raamwerk vir die ontwikkeling van prestasiemeters. Maar die implementering daarvan bly 'n uitdaging vir die meeste ondernemings. 'n Deel van die probleem is dat die Gebalanseerde Telkaart swaar steun op ten volle geartikuleerde strategiese doelwitte. Met ander woorde, daar sal geen suksesvolle implementering van die BSC wees as die onderneming rigting kortkom nie.

Die identifisering van die kritiese suksesfaktore is 'n voortdurende proses. Die verandering van 'n evalueringstelsel met 'n finansiële klem na 'n meer gebalanseerde benadering met 'n veelvuldige klem, het beduidende kulturele invloede, wat wissel van verandering in vergoeding en loopbaanbevordering na 'n verhoogde afhanklikheid van spanwerk. Net soos enige ander inisiatief van kulturele verandering, het die Gebalanseerde Telkaartbenadering 'n sekere stel uitdagings vir suksesvolle implementering. Die goeie nuus is dat die uitdagings oorkom kan word met 'n gedetailleerde implementeringsproses.

Volgens die Hopf et al. (1999: 19) is die volgende stappe 'n basiese raamwerk waarmee ondernemings 'n verbintenis kan vorm tussen sy besigheidstrategieë en sy daaglikse aktiwiteite.

Stap 1: Beplan die projek.

Dié stap is van kardinale belang vir die sukses van die implementeringsproses. Die volgende aktiwiteite behoort oorweeg te word:

- *Bepaal die omvang van die projek en 'n projektydlyn.*
Nadat die missie, waardes en strategiese doelwitte bepaal is, word bepaal wie almal betrokke behoort te wees. Die tydlyn gee 'n aanduiding van wanneer elke stap in die proses voltooi behoort te wees.
- *Bepaal die projek se kommunikasiebenadering.*
Daar moet met almal wat betrokke en nie betrokke is nie gekommunikeer word oor die Gebalanseerde Telkaart se benadering.
- *Bepaal die onderneming se samewerking en rolle.*
Besluit dus wie betrokke moet wees in die proses; verkieslik werknemers wat die proses duidelik verstaan.

- *Bevestig die verwagte opbrengs van die projek.*

Deur die verwagte opbrengste te bepaal, word bestuur se langtermynverbintenis tot die onderneming gewys, sowel as die langtermynvoordele.

Stap 2: Ontwerp die telkaart.

Volgens die Hopf et al. (1999: 19) behels hierdie stap die ontwerp van die Gebalanseerde Telkaart en die ontwikkeling van 'n implementeringsproses. Spanne moet deur die proses gehelp word om nie hulle strategiese rigting te verloor nie. Die volgende aspekte is van belang by die ontwerp van die telkaart:

- *Ontwerp 'n Gebalanseerde Telkaart.*
Die fokus moet op spesifieke indikatore wees wat die onderneming se strategie ondersteun. Plaas klem op indikatore wat gevolg kan word, met ander woorde dit wat die meeste vir die onderneming beteken.
- *Identifiseer kritiese suksesfaktore vir implementering.*
Eerder as om indikatore uit die finansiële veld lukraak te kies en te gebruik, moet die voorafgenoemde vier perspektiewe in ag geneem word en elke perspektief se kritiese suksesfaktore vasgestel word.
- *Ontwikkel 'n aksieplan om implementering te ondersteun.*
Indikatore is slegs bruikbaar as dit versamel en oorgedra word aan mense wat dit op 'n gereelde basis kan beïnvloed.
- *Versameling en voorbereiding van die data.*
Ontwikkel 'n metodologie van dataversameling en -verifiëring.

- *Volg maatstawwe.*

Binne hulle daaglikse aktiwiteite sal personeel data versamel, onverwagse struikelblokke teëkom en aksies neem om dit te oorkom. Na afloop van verskeie intervalle, sal neigings geïdentifiseer word.

Stap 3: Aanwending en verfyning van maatstawwe

Volgens die Hopf et al. (1999: 19) kan hierdie stap enigiets van tussen vier maande en `n jaar neem om af te handel, afhangende van die geselekteerde indikatore en die nodige hersienings.

- *Aanwending van die telkaart*

Die praktiese toepassing neem tyd om `n infrastruktuur te vestig en data te versamel oor verskillende siklusse. Die siklusse moet gereeld wees.

- *Monitor prestasiegapings*

Die indikatore self sal nie die gapings in prestasie kan verklaar nie, maar sal wel `n probleem aandui.

- *Verfyn indikatore op die telkaart*

Op `n sekere stadium is die telkaart net reg, maar dit sal oor tyd hersien, herstel en verfyn moet word.

- *Identifiseer implementeringsknelpunte*

Bestuur moet verseker dat die Gebalanseerde Telkaart die hele onderneming in die gekose rigting stuur.

Die Gebalanseerde Telkaart kan deur die hele onderneming toegepas word of slegs oor `n klein afdeling of departement en kan ook bestaan op veelvuldige vlakke van die organisasie.

Die ideaal is dat die idee en beginsel van die Gebalanseerde Telkaart deur bestuur begin word en dat dit dan afwentel na onder, sodat personeel die onderneming se visie en missie verstaan.

Drury (2004: 1003) beskryf hoe innoverende maatskappye die Gebalanseerde Telkaart se fokus op meting gebruik om die volgende kritiese bestuursprosesse te bereik:

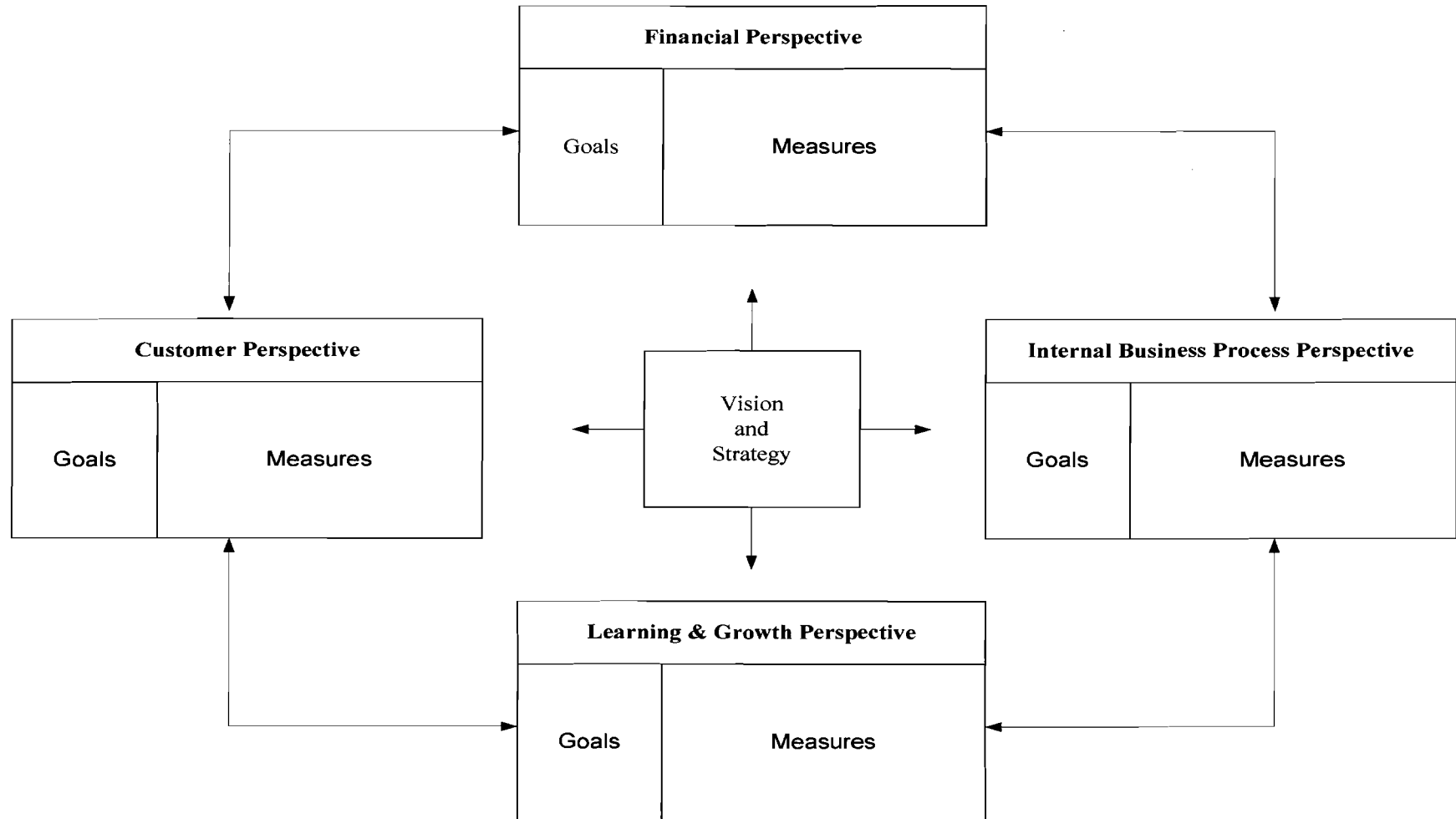
- Die duidelikmaking en vertaling van die visie en strategie na spesifieke strategiese doelwitte en die identifisering van die kritieke drywers van strategiese doelwitte.
- Die kommunikasie en verbintenis van die strategiese doelwitte en maatstawwe. Die ideaal is dat sodra al die werknemers die hoëvlakdoelwitte en maatstawwe verstaan, die werknemers dan lokale doelwitte stel wat die onderneming of besigheidseenheid se globale strategie ondersteun.
- Die beplanning, stel van die doelwitte en die inskakeling van die doelwitte by die strategiese inisiatiewe. Sulke doelwitte moet op die mediumtermyn (3-5 jaar) wees en afgebreek word op 'n jaarlikse basis sodat daar doelwitte bestaan om die vordering te meet wat gemaak word in die bereiking van die globale strategie.
- Verbetering van die strategiese terugvoer sodat bestuur die implementering van die strategie kan monitor en aanpas en indien nodig, beduidende veranderinge kan aanbring.

Hulle benader strategie as die identifisering van die mark en die kliëntsegment wat die onderneming beplan om te bedien, die identifisering van die kritiese Interne Besigheidsprosesse waarin die onderneming moet uitblink om waarde tot kliënte in die teikenmark toe te voeg en die kies van individuele en organisatoriese vermoëns wat vereis word vir die interne en finansiële doelwitte.

Die onderstaande diagram van die Gebalanseerde Telkaart in Kaplan en Norton (1996: 9), gee 'n raamwerk wat gebruik kan word by die ontwikkeling van die Telkaart. Die vier vrae wat gevra moet word by die ontwikkeling van die Gebalanseerde Telkaart is die volgende:

- i. Hoe lyk die onderneming vir sy aandeelhouders?
- ii. Waarin moet die onderneming uitblink?
- iii. Kan die onderneming voortgaan om te verbeter en waarde toe te voeg?
- iv. Hoe lyk die onderneming vir sy kliënte?

Diagram 4.2: Die Gebalanseerde Telkaart



(Bron: Kaplan en Norton, 1996: 9, aangepas)

4.7 EIENSKAPPE VAN 'N GOEIE GEBALANSEERDE TELKAART

Volgens Horngren et al. (2006: 462) het die ontwerp van 'n goeie Gebalanseerde Telkaart verskeie eienskappe, naamlik:

- Dit vertel die verhaal van die onderneming se strategie deur die artikulering van opeenvolgende 'oorsaak en gevolg'- verhoudings.
- Dit help om die strategie aan almal in die onderneming te kommunikeer deur die strategie te vertaal na verstaanbare en meetbare operasionele doelwitte.
- Die Gebalanseerde Telkaart beperk die aantal finansiële maatstawwe deur te fokus op die mees kritieke maatstawwe.
- Die Gebalanseerde Telkaart plaas die klem op die nie-finansiële maatstawwe as deel van die program om toekomstige finansiële prestasie te bereik.

Wanneer die Gebalanseerde Telkaart in 'n onderneming geïmplementeer word, moet daar gewaak word teen slaggate. Volgens Horngren et al. (2006: 463) is dit die volgende:

- Moenie net aanvaar dat die oorsaak-en-gevolg verwantskappe korrek is nie. Dit is bloot 'n hipotese. 'n Kritiese uitdaging is om die sterkte en spoed van die kousale verwantskap tussen finansiële en nie-finansiële maatstawwe te bepaal.
- Moenie verwag om gedurige verbetering van elke maatstaf oor die verloop van tyd te sien nie. Dit neem tyd voordat die verbetering in een maatstaf deurvloei na 'n ander toe.
- Moenie net van objektiewe maatstawwe in die Gebalanseerde Telkaart gebruik maak nie.
- Moenie daarin faal om beide die koste en voordele van 'n maatstaf in berekening te bring voordat dit in die Telkaart ingesluit word nie.
- Moenie die nie-finansiële maatstawwe vergeet wanneer die bestuurders en werkers van die onderneming beoordeel word nie.

Om te beoordeel of die implementering van die Gebalanseerde Telkaart suksesvol was of nie, moet bestuur die prestasie van die onderneming evalueer. Daar moet egter daarteen gewaak word om prestasie nie net te vergelyk op 'n jaar-tot-jaar basis nie, maar op die basis dat die bronne van Netto Inkomste gestyg het as 'n gevolg van die implementering en as 'n gevolg van die betrokke strategie.

4.8 SAMEVATTING

Wat duidelik uit die hoofstuk na vore kom, is dat 'n onderneming ook nie net van nie-finansiële indikatore van prestasie gebruik kan maak nie. Daar moet 'n balans tussen finansiële en nie-finansiële indikatore wees sodat die onderneming 'n gebalanseerde prentjie van die prestasie kan verkry.

Die meting van nie-finansiële prestasie van die onderneming vestig ook die aandag op aspekte van prestasie waaroor gewoonlik nie berig word nie, soos byvoorbeeld die aantal navrae wat suksesvol in bestellings omskep word. Alhoewel die nie-finansiële indikatore van prestasie nie pertinent in die finansiële state genoem word nie, word dit veral gebruik om die onderneming in die regte rigting te stuur.

Alhoewel die nie-finansiële indikatore van prestasie wel 'n belangrike rol speel in die meting van hoe die onderneming presteer en verskeie aspekte van die onderneming se prestasie uitlig, word belangrike finansiële inligting egter verswyg.

Ondernemingsprestasie, in watter vorm ook al, moet altyd in die konteks van die algehele prentjie gesien word. Dit is waarom modelle soos die Gebalanseerde Telkaart uiters waardevol is vir die hedendaagse onderneming, aangesien die volledige prentjie van ondernemingsprestasie gesien kan word.

Omdat finansiële en nie-finansiële indikatore van prestasie op hulle eie geen sinvolle doel het nie, gaan hoofstuk vyf fokus op die bestuur van ondernemingsprestasie.

HOOFSTUK 5

BESTUUR VAN ONDERNEMINGSPRESTASIE

5.1 INLEIDING

Volgens die Hopf et al. (1999: 12) is prestasiebestuur die gebruik van inligting verkry vanaf prestasie-evaluering om 'n positiewe verandering in die onderneming teweeg te bring, nie net in sy kultuur nie, maar ook in die sisteme en prosesse. Dit vind plaas deur middel van die daarstelling van prestasiedoelstellings, toedeling van hulpbronne volgens belangrikheid, die inlig van bestuurders om óf die huidige beleid te bevestig óf te verander om die ondernemingsdoelstellings te bereik en die deel van die resultate van prestasie in die nastreef van daardie doelwitte.

'n Toonaangewende onderneming poog om 'n effektiewe en doeltreffende prestasiebestuurstelsel daar te stel, aldus die Hopf et al. (1999: 12), om:

- Die onderneming se visie om te skakel in duidelike, meetbare uitkomste wat sukses definieer, en wat regdeur die onderneming ondersteun word, maar ook gedeel word deur klante en aandeelhouders.
- 'n Maatstaf daar te stel vir die evaluering, bestuur en verbetering van die algehele gesondheid en sukses van 'n onderneming se besigheidstelsel.
- Voort te gaan met die verandering vanaf 'n voorskrywende oudit- en samewerkingsgebaseerde oorsigstelsel na een van 'n voortdurende, toekomsgerigte strategiese vennootskap.
- Maatstawwe van kwaliteit, koste, spoed, klantediens en werknemersriglyne, werknemersmotivering en werknemersvaardighede te ontwikkel om 'n in-diepte, voorspelbare prestasiebestuursisteem daar te stel.
- Bestaande evalueringsmodelle te vervang met 'n konsekwente benadering tot prestasiebestuur.

Evaluering is dus nie die belangrikste nie, dit is 'n instrument vir meer effektiewe bestuur. Die resultate van prestasie-evaluering sê net wat gebeur het, dit sê nie hoekom dit gebeur het nie en ook nie wat om daaromtrent te doen nie.

Hierdie hoofstuk sal fokus op die bereiking van sekondêre doelwit (iv) op bladsy 18.

5.2 BESTUUR VAN ONDERNEMINGSPRESTASIE

Evaluering verskaf die basis vir 'n onderneming om te bepaal hoe goed hulle oppad is na die voorafbepaalde doelwitte. Dit help om sterk- en swakpunte te identifiseer en help om te besluit op die volgende stappe wat geneem behoort te word. Dit alles vind plaas met die hoofdoelwit om die onderneming se prestasie te verbeter. Dit kan ook data verskaf om te wys hoe aktiwiteite die ondernemingsdoelwitte ondersteun, en verskaf ook data wat benodig word om aansoeke vir addisionele hulpbronne of nuwe inisiatiewe te ondersteun. Maar die een eienskap van die markleiers van prestasiebestuur is die effektiewe gebruik van hierdie inligting deur besluitnemers op alle vlakke van die onderneming vir die aggressiewe verbetering van produkte en dienste vir klante en aandeelhouers.

Twee van die gewildste indikatore vir die meting van prestasie en die bestuur daarvan, is Verdienste per Aandeel (EPS) en Opbrengs op Ekwiteit (ROE).

'n Algemene vraag wat gevra kan word is of die bestuur van die onderneming en die belegger die prestasie van die onderneming kan beoordeel gegrond op die groeikoers van EPS of die persentasieverbetering van die ROE. Wanneer daar gekyk word na die relatiewe meriete van die groei in EPS en die verwantskap van EPS tot die aandeelprys, aan die een kant, en dit dan vergelyk word met ROE of ROCE op die ander, is daar beleggers wat sal sê dat hulle sukses met albei metodes van ontleding behaal. Uit voorafgaande en geraadpleegde bronne, blyk dit dat die werklikheid egter is dat die meeste beleggers staan en val by EPS en die groeikoers daarvan.

Die koerse van die opbrengs op geïnvesteerde kapitaal is 'n fundamentele maatstaf van prestasie wat die beleggings- en bestuursproses deurdring, en dus kan ROE gesien word as die indikator van prestasie van die onderneming vir die belegger, asook die wyse waarop prestasie beoordeel behoort te word.

Opbrengs op Ekwiteit (ROE) is die mees basiese voorvereiste as dit by die beoordeling van die onderneming se prestasie kom. As daar nie 'n gesonde opbrengskoers is nie, beteken dit dat die ROE nie regtig bevredigend kan wees nie, ongeag die hoeveelheid skuld wat die onderneming in sy "gearing" het. Maar positiewe beloning van die aandeelhouders hang byna altyd af van die kapitaalgroei van die aandele, terwyl die kapitaalgroei afhang van die groei in die verdienste per aandeel. Dit is die rede waarom die groei in EPS so belangrik is vir beleggers omdat dit die beste aanduiding gee van die potensiële groei in die dividend van die onderneming; en, uitgesluit die kragte van finansiële markte, is die groei in EPS die faktor wat aandeelpryse, prestasie-evaluering en beleggersukses verseker.

Dit lyk dus logies dat die winsgewendheid van die onderneming 'n geskikte winsgewende opbrengs lewer vir die verskaffers van kapitaal. Alhoewel voortdurende goeie prestasie van die onderneming in die aanwending van die kapitale bates wel tot 'n groeiende dividendstroom vir die aandeelhouer kan lei, is die stroom nie gewaarborg nie.

Die onderneming se eie berekeninge van opbrengs op geïnvesteerde kapitaal en ander bestuursratio's, is slegs 'n beoordeling van winsgewendheid en doeltreffendheid. Die berekeninge word hoofsaaklik gedoen vir bestuursdoeleindes en word soms selektief deurgegee aan beleggers en aandeelhouders in die onderneming se jaarverslag. Die verhoging in EPS is 'n maatstaf van groei, gebaseer op die netto effek van die onderneming, waaraan die uitbetalings aan aandeelhouders gekoppel word, asook die potensiële groei in die aandeelprys.

‘n Verdere aspek van die probleem is dat die persentasie opbrengste bereken word vir items soos verkoopsgrense, en dat veelvuldiges daarvan gebruik word vir die berekening van operasionele bates en bate-omset teenoor verkope. Hierdie is goeie indikatore vir bestuursmonitering, maar dit reflekteer nie EPS nie, en herlei nie outomaties terug na EPS, groei in EPS, potensiaal van die dividend en aandeelprys nie.

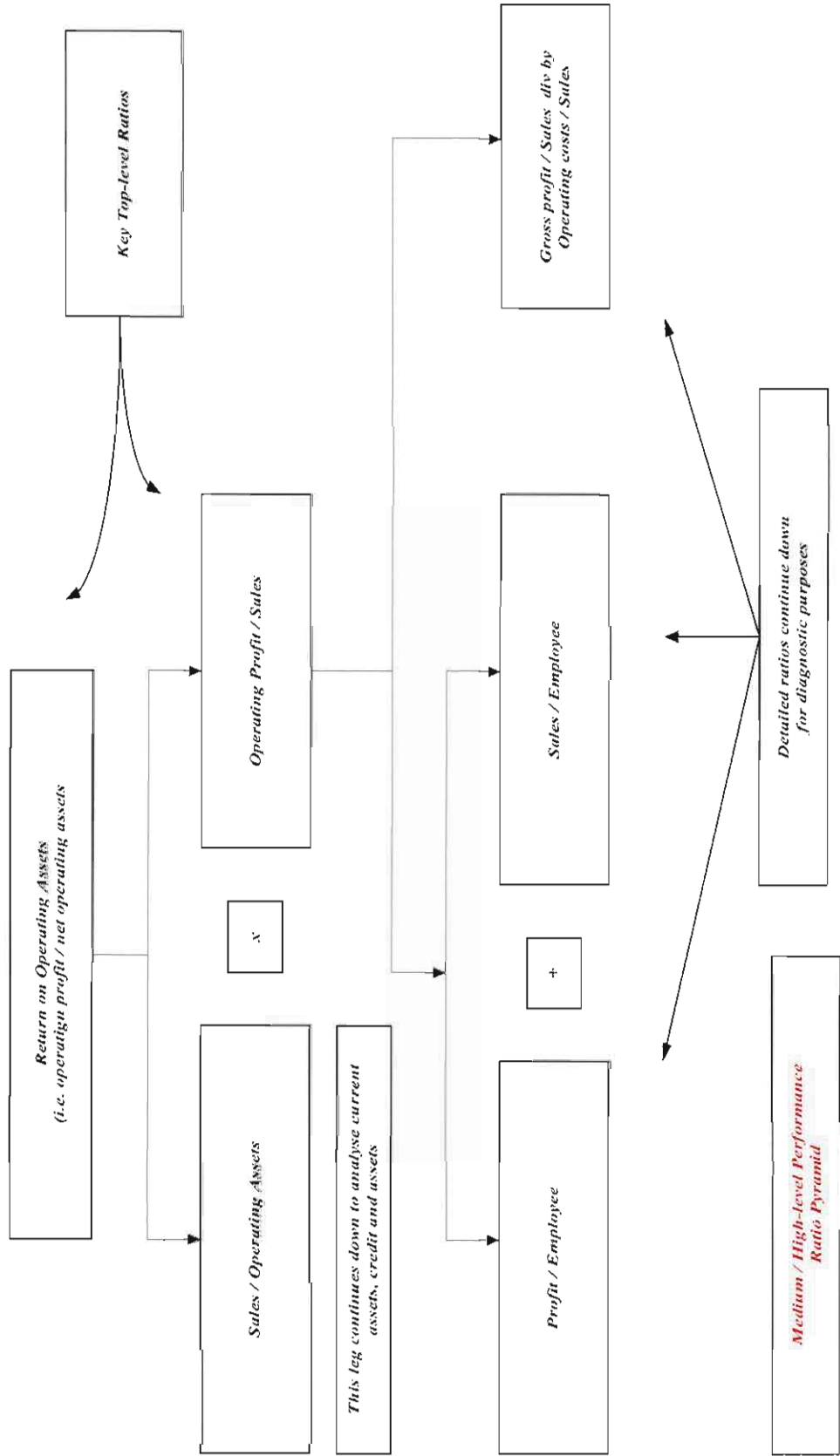
Dit is dus wys om die interne indikatore wat gebaseer is op die koerse van opbrengs en omset te herevalueer sodat die invloed van die verbetering van die indikatore op EPS en die verandering van EPS gemeet kan word. Op hierdie manier kan bestuursresultate en – moeite beoordeel word in terme van die doelwit van die bevrediging van aandeelhoudersbelang sonder om ‘n aparte stel indikatore te bereken.

Daar is natuurlik ook sekere rekeningkundige probleme by die berekening van ROE en ander maatstawwe van beleggingskoerse en koerse van omset. Dit is as gevolg van die manier hoe ondernemings die definisie van maatskappybates interpreteer. Om byvoorbeeld die koers van opbrengs bedryfswins oor bedryfsbates te bereken, is eenvoudig, maar as kapitale besteding in handelsmerke nie in ag geneem word nie, sal ‘n onrealistiese antwoord gekry word.

Gelukkig vir die berekening van EPS is die probleme nie werklik van toepassing nie. Die feit dat die berekening van verdienste / inkomste sy eie probleme het, moet nie misgekyk word nie. Soms beïnvloed die probleme die berekening van die koers van opbrengs en EPS.

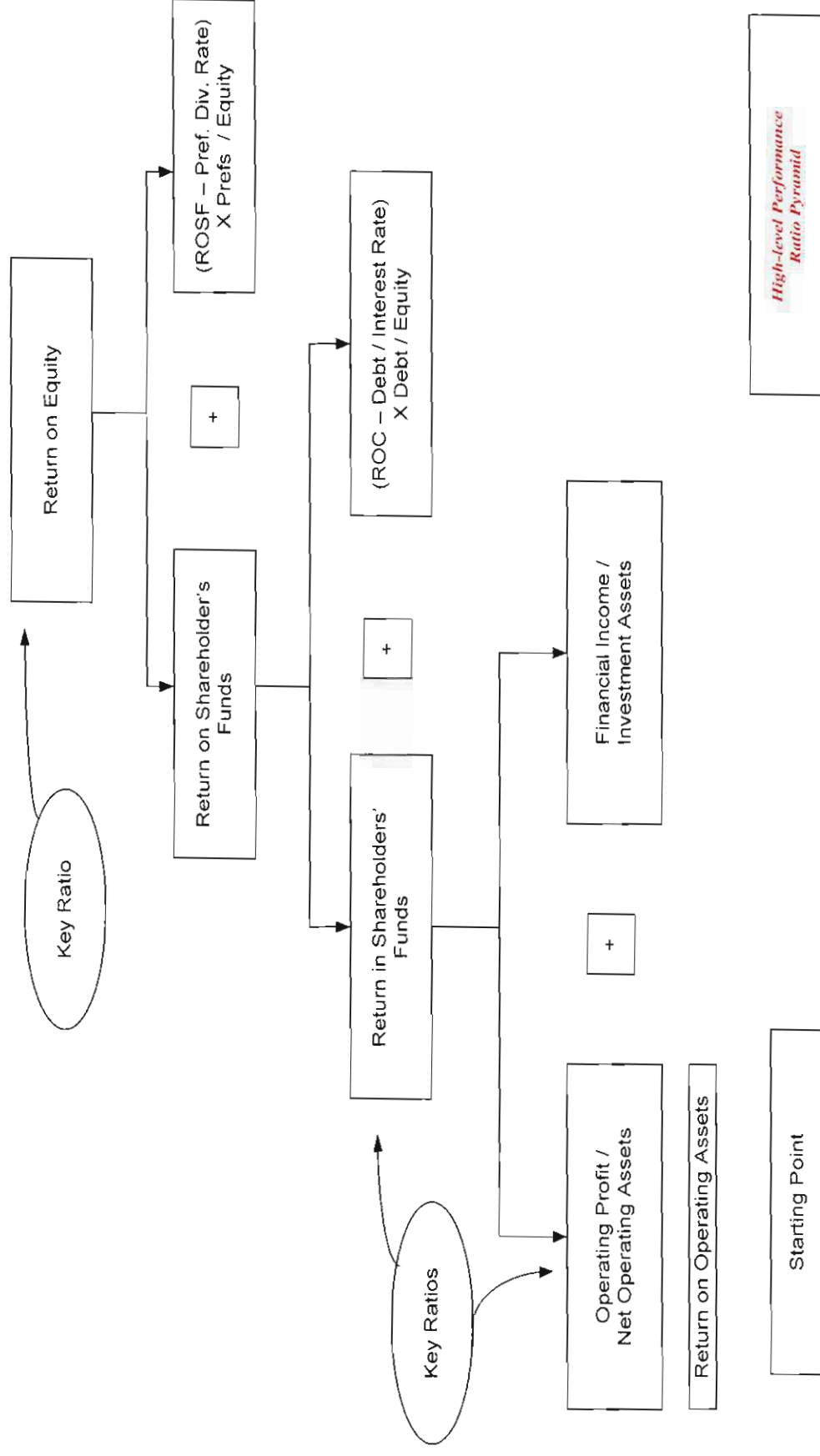
Parkinson en Ogilvie (2002, 83) gebruik twee figure om die verskil tussen medium/hoë vlak prestasie en hoë vlak prestasie aan te dui. Figuur 5.1 op p100 is die Medium/Hoë vlak prestasie ratio piramide, terwyl figuur 5.2 op p101 die Hoë vlak prestasie ratio piramide aandui.

Figuur 5.1: Medium / Hoë vlak prestasie ratio piramide



(Bron: Parkinson en Ogilvie, 2002: 83)

Figuur 5.2: Hoë vlak prestasie ratio piramide



(Bron: Parkinson en Ogilvie, 2002: 83)

In figuur 5.1 op bladsy 100 word die prestasie-piramide gewys in sy gewone vorm, met die opbrengs op bedryfsbates as die toppunt. In figuur 5.2 op bladsy 101 word die analise uitgebrei om ROE as die toppunt van die piramide aan te dui.

In terme van die beplanning vir die toedeling van hulpbronne word verdiskonteerde kontantvloei gebruik om te verseker dat slegs aktiwiteite nagejaag word wat 'n aanvaarbare opbrengs op geïnvesteerde kapitaal het. Maar daar is 'n duidelike gaping tussen die toepassing en gebruik van die tegnieke vir die belegger en die bestuur van die onderneming. In die voorbereiding van die onderneming se finansiële plan vir die volgende vyf jaar sal die verwagte EPS bereken en gestel word, maar op die laer vlakke van die onderneming se beplanning en beoordeling van projekte, sal die bydrae tot EPS nie werklik in ag geneem word nie.

Die vraag wat dus eerste beantwoord moet word, is of die interne meganismes van verdiskonteerde kontantvloei en ROI regtig daarin faal om ooreen te stem met die grootste eksterne beoordelingsfaktor, naamlik die groei van verdienste.

Alhoewel daar ooglopend 'n verwantskap behoort te bestaan tussen die interne en eksterne kriteria van prestasie, is die realiteit dat hulle nie presies ooreenstem nie, en in effek, mekaar glad nie ondersteun nie.

Die kapitalisering van ontasbare bates op die balansstaat is 'n gedeeltelike oplossing vir die probleem, maar selfs as aanvaar word dat 'n algeheel aanvaarde en bevredigende poging ontwikkel word, sal dit nog steeds nie die probleem heeltemal oplos nie. Die rede hiervoor is dat die oorsaak van die probleem omvattend en tweeledig is. Aan die een kant is daar die verskille in die aard van die eienskappe van winsgewendheid en effektiwiteit, en aan die teenoorgestelde kant is die groei van die onderneming en die EPS.

Daar is volle vertroue in die aanwending van rekeningkundige ratio's in die monitering van prestasie en in doelwitstelling, alhoewel daar gewaak moet word teen die onoordeelkundige aanwending van die ratio's aangesien dit skadelik vir die onderneming

kan wees. Soortgelyk is die verdiskonteerde kontantvloei-analise baie geskik vir die aanwending en toedeling van hulpbronne, maar is die wanaanwending van hierdie hulpbronne 'n ernstige bedreiging vir die onderneming.

Die vraag wat nou beantwoord moet word is die volgende: Hoe kan 'n onderneming beleggers se gunstelingmaatstaf van prestasie, EPS en sy groei, in ag neem? Die antwoord is dalk nie so moeilik nie. In die finansiële beplanningsproses moet dit 'n deel van die evaluasieproses wees om die onderneming se verwagte EPS oor die volgende vyf jaar te evalueer. Individuele projekte kan ook beoordeel word in terme van hulle bydrae tot verdienste, en besluite oor die onderneming se beleid ten opsigte van sy kapitale samestelling kan geneem word.

Die raamwerk van prestasie-monitering van opbrengs op aktiwiteite, besigheidseenhede en maatskappye, kan ook gebruik word om die bydrae tot EPS te bereken. Wat ook belangrik is, is dat die piramide van prestasie en winsgewendheid een stap verder geneem moet word, en dit is om by belangrike mylpale van prestasie, die verwantskap tot EPS te spesifiseer.

Hierdie benadering behoort die impak te hê dat ware geleenthede en die voordele van die verbetering in winsgewendheid en effektiwiteit meer duidelik geïdentifiseer kan word, en dan beoordeel word op so 'n wyse dat dit direk verband hou met die doelwitte van die aandeelhouders, deur middel van EPS. Dit sal lei tot beter beleidsformulering en beter prestasie, soos beoordeel deur die aandeelhouders wat op soek is na groei in verdienste en dividende per aandeel.

Die vraag wat nou gevra kan word, is wat die belangrikste elemente van prestasiebestuur is. Goeie indikatore van prestasie is definitief een element, maar wat is die ander, en hoe word dit geïmplementeer?

Volgens Frost (2000: 2) is die volgende vyf elemente belangrik om prestasiebestuur te laat werk, wat dan vervolgens in paragraaf 5.3 tot 5.7 bespreek sal word:

- Betroubare maatstawwe
- Duidelike doelwitte
- Monitering van prestasie
- Vergoeding en Erkenning
- Inisiatiewe en Verbeteringsaksie

5.3 BETROUBARE MAATSTAWWE

Prestasie evaluering is 'n belangrike komponent van prestasiebestuur, maar hoe kan prestasie gerig en verbeter word, sonder om te volg hoe dit verander? Indikatore moet nou verbind word met die resultate van die onderneming wat regtig tel en die faktore wat die resultate aandryf, met ander woorde, indikatore van prestasie moet weergee op watter wyse die onderneming waarde skep. Maatstawwe moet ook algemeen bekend wees en aanvaar word as regverdig en volledig. Sterk indikatore van prestasie sal oor die algemeen kwantitatief van aard wees, maar goed uitgevoerde skattings en ander kwalitatiewe prosesse kan ook die vraag na meting bevredig (Frost, 2000: 3).

5.4 DUIDELIKE DOELWITTE

Volgens Frost (2000: 3) kan doelwitte gerig word op die implementering van die strategie of dit kan gerig word op die verbetering van operasionele effektiwiteit. In die meeste en beste prestasiebestuursprogramme is doelwitte:

- Gebaseer op 'n goed uitgevoerde studie en 'n sterk visie van wat moontlik is.
- Verbind en kruisverbind met die prestasiemaatstawwe.
- Duidelik en algemeen bekend.
- Aanvaar deur individue en groepe as deel van hulle verantwoordelikhede.

5.5 MONITERING VAN PRESTASIE

Frost (2000: 4) is van mening dat baie ondernemings sterk, gedetailleerde maatstawwe van prestasie het, maar dit nie effektief gebruik nie, met ander woorde, die indikatore word nie deeglik en periodiek deur senior bestuur geëvalueer nie.

Om prestasie te bestuur, moet senior bestuur:

- Gereeld die indikatore van prestasie inspekteer.
- Neigings interpreteer en die oorsake daarvan bestudeer.
- Almal laat weet hoe die maatstawwe hersien en gebruik word.
- Nuwe aksies en inisiatiewe implementeer na aanleiding van dit wat geleer is.

5.6 VERGOEDING EN ERKENNING

Volgens Frost (2000: 4) is die vergoeding en erkenning belangrike komponente van prestasiebestuur. Die belangrike aspekte daaromtrent is:

- Vergoeding en erkenning moet teenwoordig wees.
- Vergoeding en erkenning moet sinvol wees vir die persoon wat dit ontvang.
- Vergoeding en erkenning moet ten volle afhanklik wees van prestasie.

5.7 INISIATIEWE EN VERBETERINGSAKSIES

Ten laaste, volgens Frost (2000: 4), moet 'n prestasiebestuursprogram nuwe inisiatiewe en verbeteringaksies insluit. Die volgende stappe moet gevolg word op grond van dit wat geleer is:

- Stel nuwe, hoër doelwitte wanneer dit bereikbaar is.
- Stel tussentydse regstelling in wanneer prestasie nie op koers is nie.

- Streef altyd daarna om nuwe aksies te inspireer eerder as om blaam toe te skryf aan ander.

5.8 IMPLEMENTERING VAN DIE VYF ELEMENTE

Frost (2000: 2) noem dat, alhoewel die vyf elemente van prestasiebestuur nie baie ingewikkelde idees is nie, verg die implementering daarvan fyn en deeglike beplanning.

Die vraag ontstaan hoe implementering moet plaasvind. Die wyse van implementering kan aan die hand van die volgende stappe gedoen word:

Stap 1

Besluite behoort omsigtig geneem word, alle moontlike opsies behoort ontleed te word en alle moontlike uitkomstes behoort geanaliseer word. Volgens Frost (2000: 2) kan die volgende metodes gebruik word om 'n ontwerp te toets voordat dit geïmplementeer word:

- Potensiële probleemanalise
- Gedragsveranderingsmodelle
- Finansiële modelle

Natuurlik kan daar ook van normering gebruik gemaak word. Die ervaring van die markleiers in die relevante industrie, kan die onderneming baie tyd en geld spaar.

Stap 2

Frost (2000: 2) noem voorts dat die drie belangrike “mense”-beginsels in die implementering van die program gevolg moet word. Die drie beginsels is:

- Betrek die mense.
- Moenie oorhaastig wees nie.
- Kommunikeer (seker die belangrikste).

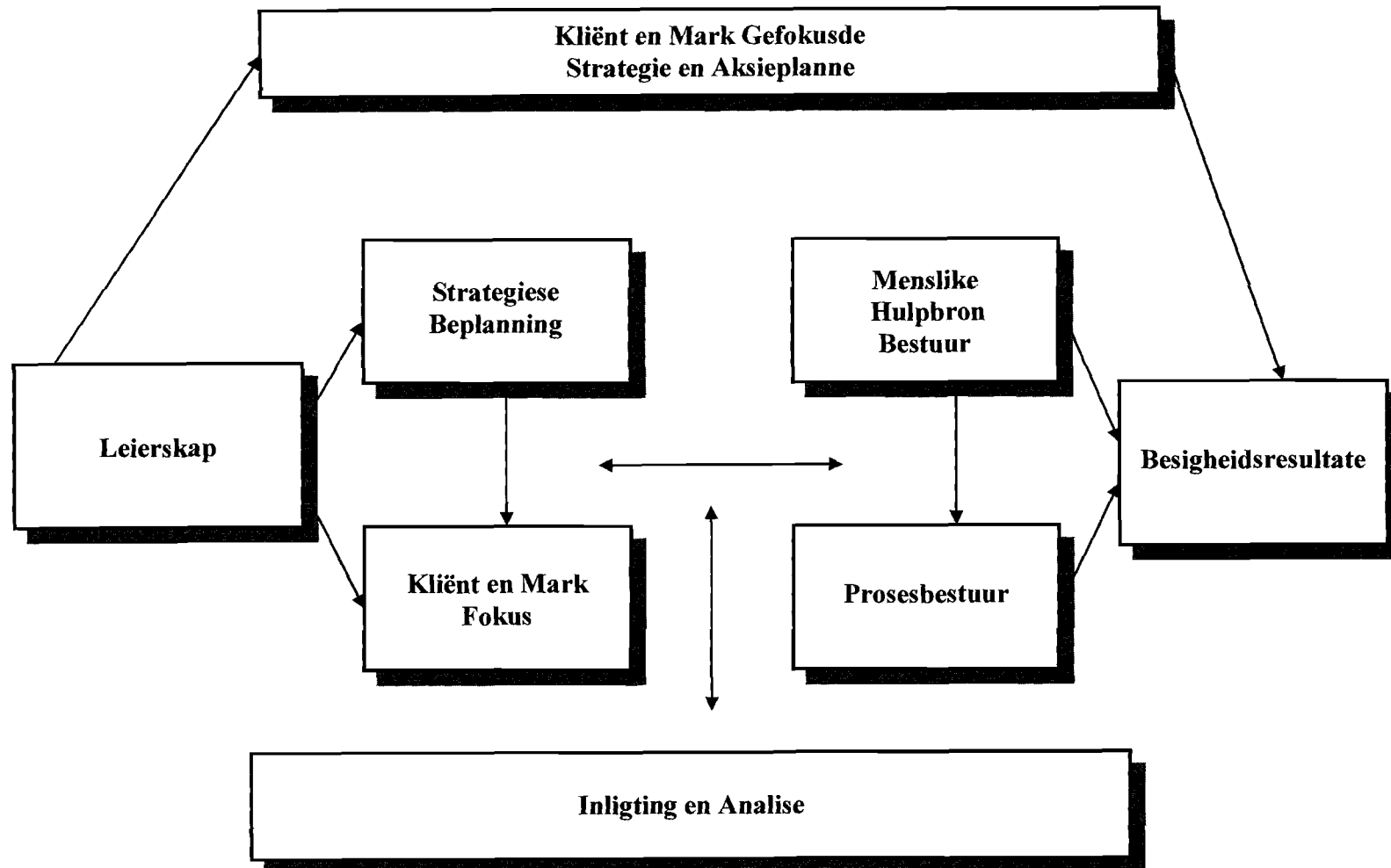
Die beste geleentheid vir suksesvolle prestasiebestuur is wanneer almal in die onderneming die volgende verstaan:

- Die besigheidsomstandighede van die onderneming.
- Die aard en doel van die prestasiebestuursprogram.
- Almal 'n gevoel het van deelname of verteenwoordiging in die ontwerp van die program.

Die drie grootste vyande van sukses is oorhaastigheid, geheimsinnigheid, en die ignorering van dit wat ander doen. Alle moontlike opsies moet oorweeg word en kennis moet gedra word dat die bestuur van ondernemingsprestasië 'n voortdurende proses is (Frost, 2000: 2).

Volgens Baldrige (2000: 2) kan die Malcolm-Baldrige-model op bladsy 108 gebruik word om uitnemende prestasie te bestuur. Wat duidelik uit die model na vore kom is dat alle elemente van ondernemingsprestasië met mekaar verband hou. Geen element kan op sy eie funksioneer nie, altans nie sinvol nie. Die Malcolm-Baldrige-model kan gebruik word om die proses vir die bestuur van die ondernemingsproses te beplan en te verseker dat die proses glad verloop.

Diagram 5.1: Malcolm-Baldrige-model



(Bron: Baldrige, 2000: 2)

5.8.1 Neigings in korporatiewe prestasiemeting

Anon. (2002b: 1) stel dat alle ondernemings voortdurend ontwikkel, so dit is dus geen verrassing dat hulle prestasiemeting en -bestuurstelsels ook gedurig deur verskillende stadiums van evolusie gaan nie.

‘n Onderneming sal, volgens Anon. (2002b: 1), onder sekere omstandighede gedwing word om sy maatstawwe van prestasie te hersien. Die drywers van verandering, in die volgorde van belangrikheid, is as volg:

- Afname in winsgewendheid
- Verandering in strategie
- Om aandeelhoudersbelang te verhoog
- Herontwerp van besigheidsprosesse
- Nuwe tegnologie
- Nuwe mededinging
- Die werwing of behoud van werknemers

Daar is geen twyfel dat die nuwe markte en nuwe strategieë wat oor die laaste aantal jare ontwikkel het, nuwe, oorspronklike en verskillende prestasiemaatstawwe vereis nie. Die sogenaamde drie faktore; kliënte, kompetisie en verandering, asook die spoed van tegnologiese verandering, het ‘n beduidende invloed gehad op die wyse waarop ondernemings hulle beoordelingstelsel ontwikkel het.

Anon. (2002b: 2) stel dat effektiewe meting van prestasie van kardinale belang is om te verseker dat die implementering van ‘n onderneming se strategie suksesvol is. Dit gaan oor die monitering van die onderneming se effektiwiteit in die bereiking van selfgestelde doelwitte, asook die verwagtings van aandeelhouders. Om suksesvol te wees moet hedendaagse ondernemings nie net mededingend wees in terme van koste nie, maar hulle moet ook suksesvol wees op gebiede soos kwaliteit, waarde, buigbaarheid, ensovoorts.

‘n Stelsel van prestasiemaatstawwe wat ‘n onderneming in staat stel om hierdie uitdagings suksesvol die hoof te bied, is onontbeerlik, omdat dit die besluitnemingsproses op strategiese en operasionele vlak vergemaklik, aangesien die proses ingelig en effektief is. Die vergelyking van uitkomst met gestelde doelwitte stel die onderneming in staat om probleme vroegtydig te identifiseer sodat regstellende aksie betyds geneem kan word.

Bo en behalwe al bogenoemde, is die prestasie-evaluasie ‘n belangrike deel van strategiese analise. Belanghouers in ‘n onderneming sal ‘n beter indikasie kry van die onderneming se strategie, deur dop te hou wat die onderneming meet en doen.

5.8.2 Faktore vir ‘n suksesvolle stelsel vir die evaluering van prestasie

Vir ‘n prestasie-evalueringstelsel om suksesvol te wees binne ‘n onderneming, is dit belangrik om die kardinale faktore te verstaan wat in plek moet wees.

(Anon., 2002b: 3)

- i. Dit moet geïntegreer word met die onderneming se oorhoofse strategie.*

Alle benaderings tot prestasiemeting en -bestuur bevestig die feit dat doelwitte, maatstawwe, strategiese besluitneming en belonings met mekaar in belyning gebring moet word. Die belyning van bogenoemde is van kardinale belang, aangesien dit nie moontlik is om prestasie te meet sonder om te weet wat dit is wat die onderneming probeer bereik nie (Anon., 2002b: 3).

‘n Gedugte stelsel van prestasiemeting sal deur die hele onderneming moet deurspoel. Die stelsel sal geïntegreer moet word met die onderneming se strategie en sal so verseker dat alle belanghouers in die onderneming saamwerk in dieselfde rigting. Nadat die strategiese doelwitte geïdentifiseer is, moet die onderneming besluit op die belangrikste faktore en aktiwiteite wat van kritiese belang vir die onderneming is om suksesvol te wees.

ii. Daar moet 'n stelsel van terugvoer en hersiening wees.

Anon. (2002b: 3) stel dat vir prestasiemaatstawwe en -bestuur om suksesvol te wees, daar 'n deurlopende stelsel moet wees wat die werklike resultate met die oorspronklike plan vergelyk. Hierdie resultate moet dan teruggevoer word na die besluitnemingsproses. Indien die doelwitte van prestasie nie tot aksie lei nie, is daar geen bestuurskontrole nie.

Prestasiemaatstawwe moet gereeld hersien word sodat die nodige aanpassings gemaak kan word ten einde die onderneming in staat te stel om sy strategiese doelwitte te bereik.

iii. Die prestasiebestuurstelsel moet omvattend wees.

Alhoewel die onderneming se finansiële prestasie van beduidende belangrikheid is, verteenwoordig dit slegs een dimensie van waarde, en is dit dus onbevoeg om die onderneming se prestasie in die geheel te meet.

Dit is ook nodig vir 'n onderneming om alternatiewe perspektiewe te meet ten einde die behoeftes van alle belanghouers te bevredig. Elke prestasiebestuurstelsel moet die reeks faktore verteenwoordig wat bydra tot sukses. Om dit te kan doen moet so 'n stelsel finansiële en nie-finansiële indikatore bevat. Hierdie breedte van faktore moet regdeur die onderneming gereflekteer word, en op alle vlakke van die onderneming herhaal word (Anon., 2002b: 3).

iv. Die stelsel moet regdeur die onderneming besit en ondersteun word.

Anon. (2002b: 4) stel dat indien die werknemers nie die prestasiebestuurstelsels besit en onderskryf nie, sal dit nie effektief gebruik word nie. Die implementering moet "van bo-af-ondertoe" plaasvind, sodat die persone verantwoordelik vir die onderneming se strategie, die doelwitte kan bepaal en toepaslike hoëvlak maatstawwe kan ontwikkel. Maar belangrik, waar doelwitte vir individue of spanne gestel word, is dit dalk beter om hulle betrokke te hê by die proses. Dit sal hulle 'n gevoel van eienaarskap gee wat beteken dat hulle meer geneig is om die doelwitte te aanvaar en

sal werk om dit te bereik. Deurdat die individue betrokke is, het dit die addisionele voordeel dat hulle 'n beter verstandhouding kry ten opsigte van die strategiese doelwitte regdeur die onderneming.

v. *Maatstawwe moet regverdig en bereikbaar wees.*

Goed gedefinieerde doelwitte sal oor die algemeen beter prestasie tot gevolg hê gemeet teenoor die uitkoms indien daar geen of onduidelike doelwitte was nie. Indien die doelwitte aanvaar word, sal die verwagte prestasie al hoe beter word, veral as dit 'n veeleisende teiken is. Dus moet daar 'n sekere mate van afwykings verwag word in 'n stelsel wat verbetering in prestasie aanmoedig. Maar die konstante dissiplinering van onvermoë om die gestelde doelwitte te bereik, is ook nie aan te beveel nie, aangesien dit sal lei tot die ontnugtering van werknemers en die skep van verswakte doelwitte. Doelwitte moet realisties en van so 'n aard wees dat dit prestasie aanmoedig, eerder as om dit te ontmoedig.

Maatstawwe moet ook regdeur die onderneming as regverdig beskou word. Wanneer vergelykings tussen verskillende besigheidseenhede of departemente gemaak word, is gelyke behandeling baie belangrik (Anon., 2002b: 4).

vi. *Die stelsel moet eenvoudig, duidelik en verstaanbaar wees.*

Anon. (2002b: 5) stel dat 'n stelsel wat oorgekompliseerd is tot verwarring sal lei. Dit is belangrik om eerder te fokus op dit wat van kardinale belang is vir die onderneming ten opsigte van die strategie, as om te fokus op indikatore vir enigiets en alles wat meetbaar is. Daar is definitief gronde vir prioritisering en dissipline. Wanneer 'n nuwe punt na vore kom, moet 'n nuwe stel indikatore vir die punt ontwikkel word. Die nuwe stel moet dan sekere bestaande indikatore vervang wat nie meer relevant is nie.

'n Verdere rede waarom die prestasiebestuurstelsel eenvoudig en verstaanbaar moet wees, is omdat die prestasiebestuurstelsel en indikatore aan almal, en op verskillende vlakke, in die onderneming gekommunikeer moet word.

Volgens Anon. (2002b: 5) is daar sekere struikelblokke in die skepping en hersiening van die prestasiebestuurstelsel. Die struikelblokke moet eers oorkom word voordat 'n stelsel vir die bestuur van prestasie suksesvol geïmplementeer kan word. Die struikelblokke wat in die pad van suksesvolle implementering kan staan is die volgende:

- Die vermoë om maatstawwe te definieer, die vestiging van teikens en begrotings, die versamel en bekendmaking van inligting.
- Aanvaarding onder werknemers en bestuur, eienaarskap van resultate en weerstand teen verandering.
- Topbestuur se goedkeuring en ondersteuning en kommunikasie.
- Onderwys en opleiding.

5.8.3 Gemeenskaplike punte van verskillende tipes prestasiebestuurstelsels

- *Die sleuteldrywers van sukses is nie maklik meetbaar nie.*

Sekere faktore, soos buigbaarheid en innovasie, is moeilik meetbaar, en dus is die versoeking groot om die faktore te vermy. As suksesfaktore en waardedrywers van die onderneming, moet dit egter ingesluit word by die prestasie-indikatore. Dit kan gedoen word deur hierdie faktore indirek te meet.

Sekere aspekte van die onderneming kan informeel of kwalitatief gemeet word. Alhoewel kwantitatiewe maatstawwe sekerlik meer bruikbaar is omdat dit vergelykbaar is, kan nie alle inligting van prestasie kwantitatief gestel word nie, en is dit dus nodig om dit soms kwalitatief te beoordeel. Die groot vraag wat meeste ondernemings dus pla, is hoe om intellektuele kapitaal (soos bv. kennis, vaardighede en kreatiwiteit) te meet. Hierdie bates is van absolute belang vir die onderneming, maar dit kan nie op die tradisionele maniere gemeet word nie.

Een manier om intellektuele kapitaal voor te stel, is deur gebruik te maak van die intellektuele kapitaalstate of -verslae. Die groot nadeel van hierdie wyse, is die feit dit baie subjektief is (Anon., 2002b: 5).

- *Gedrag is nie belyn met strategiese doelwitte nie.*

Een van die redes waarom prestasiebestuurstelsels dikwels misluk, is omdat die gedrag van werknemers nie die onderneming se strategiese doelwitte ondersteun nie. Dit kan gebeur wanneer die strategie, doelwitte en die doelwitstellingsproses nie belyn is met mekaar nie, wat dus tot gevolg kan hê dat die verkeerde maatstawwe in plek is.

Werknemers sal oor die algemeen optree op die wyse waarop hulle gemeet word. Dit beteken dus dat indien die klem geplaas word op een deel van prestasie, of wanneer verkeerde teikens gestel word wat onrealistiese insentiewe tot gevolg het, werknemers ander maniere sal vind om hulle teikens te bereik.

Die verwerping van 'n prestasiebestuurstelsel kan op verskillende maniere vergestalt word. Daar kan bloot 'n teenkating wees teen die implementering van die stelsel, of 'n onwilligheid om die nodige inligting te versamel. 'n Gebrek aan aanvaarding sal na vore kom indien die maatstawwe gesien word as irrelevant tot 'n individu se pligte of wanneer 'n stelsel afgedwing word sonder enige bespreking of konsultering met die werknemers (Anon., 2002b: 3).

- *Die stelsel is in konflik met die ondernemingskultuur.*

Anon. (2002b: 6) stel dat die ondernemingskultuur die pogings om 'n prestasiebestuurstelsel te vestig, óf kan verbeter, óf verhinder, óf aanhelp.

'n Kultuur moet ontwikkel word waar 'n werknemer se bydrae tot die ondernemingsdoelwitte en die vervulling van die strategie beloon word. Dit vereis goeie kommunikasie en 'n beklemtoning van aksie – wat bewys dat die bereiking van doelwitte belangrik is. Die stelsel van beloning en erkenning moet dus ook belyn word met die prestasiebestuurstelsel. Die stelsel moet ook kan onderskei tussen verskillende vlakke van prestasie, en dienooreenkomstig beloning vir die verskillende vlakke van prestasie kan aandui.

Watter benadering tot die bestuur van prestasie 'n onderneming ookal kies, die onderneming moet 'n eksplisiete verbintenis daartoe moet maak, en dan ook belê in ander faktore, soos byvoorbeeld opleiding.

- *Die ontwikkelingsproses is te tydrowend of moeilik.*

Die proses van analise en ontwikkeling van die strategie, doelwitte en maatstawwe kan onoorkomelik voorkom. Maar as die proses stapsgewys, logies en sistematies aangepak word, kan die inligting wat ingesamel is oor die onderneming, baie interessant en belangrik wees (Anon., 2002b: 6).

5.8.4 Raamwerke vir die bestuur en ontleding van prestasie

Anon. (2002b: 7) stel dat verskeie nuwe raamwerke en tegnieke vir die bestuur en meting van prestasie in die laaste klompie jare ontwikkel is. Baie van die tegnieke is nie eksklusief tot hulself nie; so kan sekere aktiwiteits- en waardegebaseerde maatstawwe byvoorbeeld gebruik word as indikatore by die BSC, wat op sy beurt weer gebruik kan word binne-in die strategiese bestuurstelsel. Hierdie tegnieke en raamwerke voeg waarde toe deurdat dit verskillende perspektiewe gee op prestasiebestuur, in plaas van die gewone, enkel omvattende perspektief.

- *Waarde-gebaseerde bestuursbenadering (VBM) tot prestasiebestuur*

Anon. (2002b: 7) stel dat die Waarde-gebaseerde bestuursbenadering (VBM) tot prestasiebestuur 'n terugkeer is tot ekonomiese waardes wanneer die onderneming beoordeel word, en plaas dus die belange van die aandeelhouders voorop. Die basis vir die argument vir VBM, is dat VBM sê dat 'n onderneming se strategie getoets moet word aan óf hulle waarde vir die aandeelhouders geskep het. Waarde-gebaseerde maatstawwe, soos VBM, het 'n manier ontwikkel om aandeelhouderswaarde te meet.

Aandeelhouderswelvaart word verkry wanneer die opbrengs op kapitaal aangewend in die onderneming, groter is as die koste om hierdie kapitaal te verkry. Dit is egter nie 'n algemeen aanvaarde gebruik in die praktyk nie, aangesien sommige bestuurders die

klem plaas op ander doelwitte soos byvoorbeeld groei in omset, marktaandeel en ander rekeningkundige opbrengste. Alhoewel die gejaag na hierdie doelwitte wel aandeelhouderswelvaart kan verhoog, kan dit welvaart ook vernietig.

As gevolg van hierdie tekortkominge van die tradisionele prestasiebestuursmodelle, is Ekonomies Toegevoegde Waarde (EVA) ontwikkel om gebruik te word om korporatiewe prestasie en die skepping van aandeelhouderswelvaart te meet of te beoordeel. Eenvoudig gestel is EVA die verskil tussen die onderneming se nabelaste operasionele wins en die koste van geïnvesteerde kapitaal in die onderneming. (Anon., 2002b: 7). Verwys na paragraaf 3.16 op bladsy 59 vir die bespreking van EVA.

‘n Verwante indikator is die verhoging van markwaarde (MVA) wat die verskil is tussen die totale markkapitalisasie en die totale kapitaal wat geïnvesteer is.

Anon. (2002b: 7) stel dat ‘n verdere voordeel van die VBM-benadering is dat die onderneming ‘n enkele oorhoofse doelwit het. Omdat prestasiebestuurstelsels dikwels veelvuldige doelwitte het, kan ‘n situasie van botsende belange (doelwitte) ontstaan. VBM vermy hierdie potensiële botsing deurdat daar net een finansiële doelwit is. Dit beteken dus dat ‘n VBM-benadering uiteindelik sal lei tot ‘n hoër markwaarde.

- *Aktiwiteitsgebaseerde koste (ABC) en Aktiwiteitsgebaseerde bestuur (ABM)*

Die ontwikkeling van ABC en ABM het gelei tot radikale veranderinge in kostebestuurstelsels. Die fokus van ABC is op die aktiwiteite en prosesse van die onderneming. ABC is gebaseer op die beginsel van dat as mens die aktiwiteite beheer wat hulpbronne gebruik, koste dan gekontroleer kan word. Noudat ABC akkurate inligting verskaf het oor die ware koste van aktiwiteite, gebruik ABM hierdie inligting deur middel van waarde-analise en prestasiemaatstawwe wat operasionele en strategiese besluitneming ondersteun (Anon., 2002b: 7).

- *Gebalanseerde Telkaart (BSC)*

Anon. (2002b: 8) en Kaplan en Norton (2001: 87) stel dat die BSC 'n hulpmiddel is wat die onderneming se strategie artikuleer, uitvoer en monitor deur gebruik te maak van 'n mengsel van finansiële en nie-finansiële indikatore. Verwys na paragraaf 4.6 op bladsy 77 vir die bespreking van die Gebalanseerde Telkaart.

Die BSC is ontwerp om die visie en strategie te vertaal in doelwitte en maatstawwe oor die vier gebalanseerde perspektiewe:

- Finansieel
- Kliënte
- Interne Besigheidsprosesse
- Leer en Groei

Dus fokus die BSC op alle aktiwiteite wat finansiële resultate genereer, nie net op die finansiële kant alleen nie.

Die BSC definieer die strategie as 'n reeks oorsaak-en-gevolgverhoudinge tussen die kritiese veranderlikes en verskaf 'n raamwerk om te verseker dat die strategie omskep word in 'n sinvolle stel prestasiemaatstawwe.

- *Europese Stigting vir Kwaliteitsbestuur se model vir Uitnemendheid (EFQM)*

Die Uitnemendheidsmodel is 'n raamwerk vir selfassessering wat voortdurende verbetering bevorder. Dit is gebaseer op die werklike ervarings van suksesvolle ondernemings en help ondernemings om die effektiwiteit van hulle optrede en die resultate van verskillende perspektiewe te meet. Dit is gebaseer op die nege eienskappe waarteen 'n onderneming se vordering na uitnemendheid gemeet kan word (Anon., 2002b: 9).

Volgens Anon. (2002b: 9) verwys die eerste vyf eienskappe na hoe die ondernemings dinge doen:

- Mense
- Beleid en Strategie
- Vennootskappe
- Hulpbronne
- Prosesse

Die volgende vier eienskappe, volgens Anon. (2002b: 8), handel oor wat die onderneming doen:

- Mense-resultate
- Kliënt-resultate
- Gemeenskap-resultate
- Belangrikste prestasie-resultate

Elke eienskap word ondersteun deur sub-eienskappe wat elkeen 'n aantal vrae stel wat oorweeg moet word tydens die assessering.

- *Vergelyking / Normering (Benchmarking)*

Vergelyking is 'n proses waar 'n onderneming potensiële verbetering in effektiwiteit en doeltreffendheid in sy huidige optrede kan raaksien deur sy optrede te vergelyk met die optrede van ander ondernemings. Verbetering word verkry deur krities na interne besigheidsprosesse te kyk en dit dan te vergelyk met die standaard van die mark- of segmentleier. Prosesse word dan aangepas om die onderneming in staat te stel om die beste te wees (Anon., 2002b: 9).

- *Strategiese Ondernemings (SEM)*

Anon. (2002b: 9) stel dat 'n breë oorsig van SEM die aanvaarding is van 'n dinamiese bestuursaktiwiteit wat die onderneming in staat stel om sy mededingende voordeel te behou deur middel van bogemiddelde strategiese bestuur. 'n Belangrike dryfveer van die SEM-benadering is die vermoë om vinniger en beter besluite te kan neem op verskillende vlakke van die onderneming. Die effektiwiteit van die strategiese

ondernemingsbestuurproses, veral in terme van die uitvoering en aanpassing van die strategie, word verbeter soos wat bestuurders verskaf word met inligting rakende die onderneming.

Die fundamentele doelwit van SEM is om mense te bemagtig en die onderneming op die mees effektiewe wyse te bestuur. SEM verskaf dus 'n sistematiese gebruik van kwalitatiewe en kwantitatiewe metingsinstrumente vir die analisering en oplossing van probleme. Dit monitor die resultate van gekose optrede om te verseker dat die onderneming sy bestaande prosesse en bekwaamhede verder verfyn.

- *Ses Sigma*

Ses Sigma is 'n prestasiemetingsraamwerk wat aanvanklik deur Motorola ontwikkel is, maar tans deur 'n diverse groep van maatskappye, soos byvoorbeeld Honda en General Electric, gebruik word. Die letter sigma, δ , wat afgelei is van die Griekse alfabet, word deur statistici gebruik om die veranderlikheid van 'n proses te meet. Maatskappye wat die Ses Sigma-proses aanbeveel, meet hul prestasie teen 'n standaard van 3 variasies per miljoen geleenthede – wat dus beteken dat hulle dinge regkry, 99.999% van die tyd (Anon., 2002b: 10).

Volgens Anon. (2002b: 10) is die Ses Sigma dus 'n bestuurstegniek wat ontwerp is om afval te verminder, en beter, goedkoper of vinniger produkte of dienste te verskaf. Dit word gedoen deur 'n doelwit te kies en te meet hoe goed die onderneming vaar daarteen, in terme van variasie, en dan verandering aan te bring om die Ses Sigma-standaard te bereik.

Om die Ses Sigma-proses op te som, kan daar gesê word dat die proses 'n manier is om 'n geslote-lus stelsel te skep om voortdurende verbeteringe in die besigheidsprosesse teweeg te bring.

- *Die Prestasie Prisma*

Volgens Anon. (2002b: 11) is die Prestasie Prisma ontwikkel om die belangrikheid vir ondernemings te illustreer om al die vereistes van belanghouers te erken wanneer 'n raamwerk van prestasiebestuur ontwikkel word. Die Prestasie Prisma neem belanghouers in ag wat die laaste klompie jare in mag gegroei het, soos byvoorbeeld owerhede, drukgroepe en verskaffers, en laat dus die onderneming toe om te bepaal of sy korporatiewe strategie wel die behoeftes van belanghouers tevrede kan stel. Die rede vir die bevrediging van behoeftes van belanghouers is eenvoudig – aandeelhouerswelvaart kan nie geskep word sonder die bevrediging van die belanghouers se behoeftes nie.

Daar is vyf fasette van die Prestasie Prisma:

- 1) Bevrediging van belanghouers
- 2) Strategieë
- 3) Prosesse
- 4) Vermoëns
- 5) Bydrae van belanghouers

Anon. (2002b: 11) stel dat hierdie benadering 'n omvattende en multi-faset raamwerk verskaf, wat behoort te help om te verseker dat die onderneming se prestasiebestuursraamwerk 'n gebalanseerde prentjie verskaf van die onderneming se prestasie; dat dit al die belangrike areas vir sukses meet en dat dit toegepas kan word op alle vlakke van die onderneming.

'n Fundamentele verskil van hierdie benadering is dat die indikatore van prestasie nie slegs van die strategie afgelei kan word nie. Om dus indikatore af te lei van die strategie, is om die doel van prestasiebestuur en die rol van die strategie, te misken. Waar die proses van strategiese bestuur gaan oor die vasstelling van die doelwitte van die onderneming en 'n plan van aksie te skep om hierdie doelwitte te bereik, moet die prestasiebestuurstelsel die bestuur van die onderneming inlig of die onderneming die rigting inslaan wat die strategie uiteengesit het. Indien nie, moet bestuur sekere aanpassings maak om die onderneming weer op die regte koers te kry.

5.9 SAMEVATTING

Die hedendaagse wêreld is 'n mededingende een. Globale gebeurtenisse, industriële en tegnologiese groei en ontwikkeling, internasionale bemaking en finansiering, deregulasie – dit alles skep geleenthede en druk vir ondernemings om suksesvol te wees. Sleutelwoorde in hierdie omgewing is sekerlik produksie, mededingende voordeel, kwaliteit en uitnemendheid. Suksesvolle ondernemings moet kwaliteit produkte en dienste verskaf, buigbaarheid tentoonstel en aanpasbaar wees by die kliënte se veranderde behoeftes, asook die vermoë hê om hulle prestasie en hulpbronne effektief en doeltreffend te bestuur.

Wat duidelik uit die bespreking in hierdie hoofstuk na vore kom, is dat daar baie verskillende modelle of tegnieke bestaan vir die bestuur van die onderneming se prestasie. Die kuns vir elke onderneming is dus om 'n tegniek of model te gebruik wat pas by die ondernemingskultuur en die onderneming in staat sal stel om die gestelde doelwitte te bereik.

Prestasiebestuur is dus nie 'n eendimensionele, statiese proses nie, maar 'n multidimensionele een. Die bestuur van prestasie is 'n dinamiese en deelnemende proses wat nie slegs een keer per jaar plaasvind nie, maar 'n dag-tot-dag funksie van alle personeel in die onderneming word.

Vir die onderneming om prestasie suksesvol te meet en te bestuur, is dit dus belangrik dat die onderneming se visie, missie en strategiese doelwitte duidelik gedefinieer is. 'n Suksesvolle onderneming is dus een waar die onderneming se rigting duidelik uiteengesit is: daar bestaan 'n stelsel vir die evaluasie van prestasie, beide finansiële en nie-finansiële, ondernemingsdoelwitte is duidelik en helder, en daar bestaan 'n stelsel vir die bestuur van die ondernemingsprestasie.

HOOFSTUK 6

DOELWITBEREIKING DEUR PRESTASIEBESTUUR IN ONDERNEMINGS IN DIE VERVAARDIGINGSEKTOR

6.1 INLEIDING

’n Empiriese ondersoek is gedoen om die navorsingsprobleem, soos gestel in hoofstuk een, paragraaf (v) op bladsy 18 op te los. Die gestelde probleem is om ’n verband te bepaal tussen die evaluering en bestuur van ondernemingsprestasië en hoe ondernemingsdoelwitte deur die proses bereik word. Die empiriese navorsing is gedoen deur van twee verskillende metodes gebruik te maak. Die eerste metode wat gevolg is, is gedoen deur die probleemstelling in Onderneming A te ondersoek en te ontleed deur middel van vraelyste en onderhoude. Onderneming A is ’n groot rolspeler in die verbruikersmark deur middel van die vervaardiging en verspreiding van suiker en suikerprodukte. Die tweede metode wat gevolg is, is die metode waar gestruktureerde vraelyste aan individue in verskillende ondernemings gestuur is. Hierdie ondernemings verteenwoordig ’n wye spektrum van vervaardigingsondernemings. Hierdie individue is spesifiek gekies omdat hulle in ’n posisie in hulle onderneming is om die vraelys op die korrekte metode te beantwoord, en omdat daar dus ook ’n goeie respons en terugvoer van hierdie individue sou wees.

Die resultate van die vraelys word in hierdie hoofstuk weergegee onder twee opskrifte per vraag van die vraelys:

- Inleiding: die doel van die vraag word gestel.
- Resultaat: die resultaat van die antwoorde op die vraag word bespreek en grafies voorgestel.

Die metodes van dataversameling word ter aanvang van hierdie hoofstuk geëvalueer, waarna die data wat verkry is vanaf die vraelyste en onderhoude ontleed sal word.

6.2 METODEDES VAN ONDERSOEK

6.2.1 STEEKPROEFONTWERP

Volgens Neuman (2000: 11) bestaan die navorsingsproses uit sewe stappe. Die eerste stap is om die onderwerp te kies, daarna word die navorsingsvraag gestel en daarna word die studie ontwerp. 'n Volgende stap is om die data te versamel en die data dan te ontleed. Die daaropvolgende stap is om die data wat ontleed is, te interpreteer en die gevolgtrekkings met ander te deel. Die volgende stap in dié studie is dus om vas te stel wie by die onderzoekgroep ingesluit moet word. Dit is te verstane dat dit met navorsing in alle gevalle moontlik is om die totale populasie te ondersoek. Vir die doeleindes van hierdie ondersoek is daar 'n steekproef van 4 persone gebruik. Daar is van 'n nie-waarskynlikheid seleksie, in die vorm van 'n doelbewuste steekproef, gebruik gemaak. Die rede hiervoor is dat die evaluering en bestuur van ondernemingsprestasie 'n funksie van bestuur is, hetsy bestuur van die onderneming of bestuur van elke departement.

6.2.2 NAVORSINGSONTWERP

Neuman (2000: 21) stel dat in die beplanning van die navorsing verder besin word oor watter tipe ondersoek die geskikste is om die geformuleerde probleem te bestudeer. Dit word nie net deur die probleem bepaal nie, maar ook deur die bekombaarheid van die gegewens.

Neuman (2000: 21) sê dat daar drie tipes ondersoeke in die algemeen onderskei kan word, naamlik:

- **Verkennde navorsing:**
Dit is navorsing wat geskik is indien daar weinig inligting beskikbaar is oor die navorsingsprobleem.
- **Beskrywende navorsing:**
Hier word 'n grondige voorkennis van die probleem wat ondersoek word, vereis.

- Verklarende navorsing:

Die vernaamste kenmerk van hierdie tipe navorsing is dat daar uitgegaan word vanaf 'n bepaalde kousale hipotese, wat dan deur die ondersoek getoets word. 'n Goeie voorbeeld hiervan is eksperimente.

Die tipe navorsing wat vir hierdie studie gebruik is, is beskrywende navorsing.

6.2.3 PROSEDURES IN NAVORSING

Vir hierdie navorsing is van die gevallestudie-prosedure gebruik gemaak deur die onderhoud. Die opname-prosedure is gebruik met die ontwerp van die vraelys.

Die prosedures kan soos volg onderskei word:

- Gevallestudie-prosedure:

Die onderliggende metodologiese beginsels wat by 'n gevallestudie geld, is dié van analitiese induksie (Neuman, 2000: 33).

- Opname-prosedure:

Die primêre doel van opnames is om feitelike inligting te bekom ten opsigte van een of ander aspek van die werklikheid om te gebruik in beskrywing, verklaring, beplanning en administrasie (Neuman, 2000: 34).

6.2.4 NAVORSINGSTEGNIEKE VIR DATAVERSAMELING

Hierdie studie maak van twee tegnieke gebruik, nl. ongestruktureerde vraelyste en onderhoude.

- Vraelyste

Daar is van ongestruktureerde en gestruktureerde vraelyste gebruik gemaak. Daar is ook van oop vrae gebruik gemaak sodat die respondent die vrae op sy eie manier kon beantwoord. Die ongestruktureerde vraelyste is gebruik tydens die onderhoud en die gestruktureerde vraelys is aan die

geselekteerde individue gestuur. Sien bylaag 1 op bladsy 179 vir die vraelys wat gebruik is tydens die onderhoude. Sien bylaag 2 op bladsy 180 vir die vraelys wat aan die geselekteerde respondente gestuur is.

- **Onderhoude**

Daar is van 'n ongestruktureerde onderhoud gebruik gemaak. Die onderhoude is aan die hand van die vraelyste gevoer om sodoende ruimte te skep vir addisionele inligting. Sien bylaag 1 op bladsy 179 vir die vraelys wat gebruik is tydens die onderhoude.

6.3 METODE 1: ONDERHOUD EN ONGESTRUKTUREERDE VRAELYS - AGTERGROND OOR ONDERNEMING A

Onderneming A is 'n gediversifiseerde maatskappy wat betrokke is in die verbouing van suikerriet en die verwerking (produksie) daarvan, die verbouing, verwerking en uitvoer van sekere sitrusprodukte, die ontwikkeling van nuwe produkte en markte en die bemaking daarvan. Onderneming A is ook betrokke op 'n internasionale vlak met die uitvoer en bemaking, na en in Europa, van suiker en sitrus.

Die terugvoer wat verkry is vanaf die vraelyste en onderhoude word ontleed om die voorafbepaalde doelwitte aan te spreek. Die voorafbepaalde doelwitte, soos uiteengesit in paragraaf 1.4 en 1.5 op bladsy 17 tot 18, vir die navorsingstudie kan dus soos volg opgesom word:

- Watter finansiële indikatore van prestasie word gebruik? (Verwys na sekondêre doelwit (ii) op bladsy 17).
- Watter nie-finansiële indikatore van prestasie word gebruik? (Verwys na sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17).
- Hoe word ondernemingsprestasië bestuur? (Verwys na sekondêre doelwit (iv) op bladsy 18).
- Bestaan daar 'n oorkoepelende model vir die evaluering en bestuur van ondernemingsprestasië? (Verwys na sekondêre doelwit (iv) op bladsy 18).

6.3.1 RESULTATE VAN DIE NAVORSING

Die onderhoude aan die hand van die vraelys in bylaag 1 op bladsy 179 word gebruik om die gestelde sekondêre doelwitte op bladsy 17 en 18 te bereik. Die persone van Onderneming A met wie die onderhoud gevoer is, onder andere die Finansiële Direkteur en die Hoofbestuurder: Finansies, beskou die gebruik van finansiële en nie-finansiële metodes van prestasie-evaluering as ewe belangrik in die bepaling en bestuur van prestasie, asook die bereiking van gestelde doelwitte. Finansiële metodes is belangrik omdat dit 'n sigbare manier is waarop prestasie geëvalueer word. Nie-finansiële metodes is ondersteunend tot die finansiële metodes asook tot die prestasie van die maatskappy.

6.3.2 FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

Vraag 2 van die vraelys (verwys Bylaag 1 op bladsy 179) fokus op die gebruik van finansiële metodes vir prestasie-evaluering. Dit spreek ook die sekondêre doelwit (ii) op bladsy 17 aan. Onderneming A, as maatskappy en groep, maak van 'n kontant-RONA gebruik omdat dit winsgewendheid op 'n kontantbasis meet, en ook hoe effektief bates gebruik word. Verder maak hulle ook van 'n rentedekkingsverhouding gebruik, asook van die verhouding, vreemde kapitaal tot eie kapitaal. Die gestelde teiken vir rentedekking is 4 keer en die gestelde teiken vir die kontant-RONA is 21.5%.

Verdere ondersoek tot die finansiële metodes vir die evaluering van prestasie het ook aan die lig gebring dat Onderneming A ook sekere doelwitte vir kapitale projekte gestel het wat bereik moet word. Vir kapitale projekte word soos volg te werk gegaan:

- Daar moet bepaal word of vervanging of uitbreiding moet plaasvind.
- Dié besluit moet gemotiveer word.
- 'n Finansiële uitvoerbaarheidstudie moet gedoen word.
- Die volgende moet bereken word:

✚ IRR

- ✚ WACC
- ✚ Terugbetalingsperiode
- ✚ NPV

Elke divisie binne Onderneming A werk met 'n kontant-ROAM van 17,7%. Die rede vir die gebruik van ROAM is omdat nie elke divisie verantwoordelik is vir die betaling van krediteure nie; en die betaling van krediteure 'n sentrale aktiwiteit is. Verder word ROS en ATO ook gebruik by elke divisie en word die werklike resultate dan ook met die begroting vergelyk.

6.3.3 NIE-FINANSIËLE INDIKATORE VAN PRESTASIE

Die afdeling van die navorsing fokus op vraag drie van die vraelys (verwys Bylaag 1 op bladsy 179) wat bespreek is tydens die onderhoud. Elke divisie binne Onderneming A het sy eie sleutelsuksesfaktore wat bydra tot elke divisie se ROAM. Die kwaliteit van die suiker (produk) is ook van uiterste belang. As elke divisie se sleutelsuksesfaktore reg is, sal die onderneming as geheel die verwagte ROAM bereik en sal dit in stand gehou word.

Die onderneming het dus ook sekere sleutelfaktore gestel vir die bereiking van die verwagte nie-finansiële prestasie. Indien die verwagte nie-finansiële prestasie wel bereik word, sal dit noodwendig lei tot die bereiking van sekere finansiële doelwitte en prestasie.

Voorbeelde van sommige van die sleutelsuksesfaktore:

- Hoeveelheid riet gemaal
- Hoeveelheid suiker geproduseer uit die gemaalde riet
- Hoeveelheid steenkool verbrand
- Hoeveelheid elektrisiteit verbruik
- Aantal “geen riet stoppe”
- Hoeveelheid stoom benodig

Verder is mense net so belangrik vir Onderneming A, aangesien werknemersmoraal beïnvloed word deur bestuur en sy besluite. Prestasie word dan ook beïnvloed deur die moraal van die werknemers. Die bestuur van Onderneming A is terdeë bewus van die feit dat die gestelde ondernemingsdoelwitte nie bereik sal kan word sonder die hulp en samewerking van die personeel nie. Daarom word prestasiemeters en -teikens nie bloot op personeel en afdelings afgedwing nie, maar word 'n proses van konsultasie gevolg om die korrekte teikens en prestasiemeters vir elke afdeling of divisie daar te stel, sonder om die onderneming se doelwitte uit die oog te verloor. Elke afdeling se prestasieteikens en -meters sluit dan ook aan by die oorhoofse stelsel van prestasiemeting vir die onderneming sodat bestuur in staat is om die ondernemingsprestasië korrek te bestuur sodat die gestelde doelwitte wel bereik kan word.

6.3.4 BESTUUR VAN ONDERNEMINGSPRESTASIE

Die afdeling fokus op vraag vyf van die vraelys (sien Bylaag 1 op bladsy 179) wat gebruik is om die onderhoud te voer. Volgens die persone met wie die onderhoud gevoer geword, meer spesifiek die Finansiële Direkteur, kom die onderneming met die direksie ooreen oor wat die maatskappy se doelwit vir 'n bepaalde jaar moet wees. Op groepsvlak moet die kontant-ROA gelyk wees aan 21.5%. Die maatskappy gee dan die doelwitte deur aan die onderskeie divisies. Elke divisie het 'n kontant-ROA van 17.7%. As elke divisie sy doelwit bereik, bereik die maatskappy as geheel ook sy doelwit. Begrotings word opgestel aan die hand van teikendoelwitte. Dan word tekorte en metodes bereken om dit reg te stel. Wat duidelik uit die onderhoude na vore gekom het, is dat daar twee metodes bestaan wat gebruik kan word om die gestelde ondernemingsdoelwit te bereik:

- Verhoog winsgewendheid.
- Belê of investeer minder.

Om winsgewendheid te verhoog moet inkomste verhoog word, terwyl pryse en koste konstant moet wees. In terme van investering kan daar niks aan huidige investering gedoen word nie, maar toekomstige investering moet beperk word. Daar moet dus

gepoog word om kapitaal by 'n optimale minimum te hou. Omdat kapitaalinvestering soms moeilik is om te voorspel, is winsgewendheid dus baie belangrik. Kapitale uitbreidings word gemeet aan die RONA om te bepaal watter invloed die uitbreidings daarop het. Finansiële metodes word maandeliks op bestuursvlak bespreek om te verseker dat die doelwitte bereik word. Die sleutelsuksesfaktore word weekliks op bestuursvlak en daagliks op divisievlak gekontroleer. Prestasievergoeding van topbestuur is dan ook gekoppel aan hoe goed die doelwit van die maatskappy en divisies bereik is.

6.3.5 OORKOPELENDE MODEL VIR DIE EVALUERING EN BESTUUR VAN ONDERNEMINGSPRESTASIE

Die gedeelte van die bespreking van die resultate van die navorsing fokus op vraag vier en ses van die vraelys (verwys na Bylaag 1 op bladsy 179). Dit spreek ook die sekondêre doelwit (iv) op bladsy 18 aan. Onderneming A het aanvanklik van EVA gebruik gemaak, maar het die gebruik daarvan gestaak as gevolg van sekere tekortkominge:

- Koste van kapitaal en die berekening daarvan, verskil van divisie tot divisie.
- Die divisie probeer koste van kapitaal so laag as moontlik te hou, en vergeet dan van ander belangrike faktore.
- EVA sluit krediteure in, maar divisies is nie verantwoordelik vir die betaling van krediteure nie.
- Verder is daar ook makliker maniere om dieselfde inligting te verkry.

Tans ondersoek en oorweeg Onderneming A die gebruik van die Gebalanseerde Telkaart (BSC), maar hierdie proses self is omvattend en tydrowend. Weeklikse sleutelsuksesfaktore is in beginsel die finansiële indikatore van die Gebalanseerde Telkaart, omdat dit die belangrikste, fisies meetbare faktore is. Die banksaldo en rente betaal en verdien, word buitendien aan die hand van elke begroting gemeet om te bepaal of die doelwitte ook bereik word.

Onderneming A maak dus gebruik van kontant-RONA en kontant-ROAM omdat die fokus op finansiële prestasie beter is. Verder poog hulle om enige kapitale uitbreiding te finansier uit eie fondse, en daarom wil Onderneming A dus genoeg kontantreserwes tot hulle beskikking hê. Die stelsel vir die bestuur van prestasie wat Onderneming A gebruik, is 'n eenvoudige, effektiewe stelsel. Almal in die onderneming verstaan die stelsel vir die ontleding en bestuur van prestasie en weet dat sy of haar optrede bydra tot die maatskappy se prestasie. Die nie-finansiële indikatore is dus ook 'n drywer van die finansiële indikatore.

6.4 METODE 2: GESTRUKTUREERDE VRAELYS AAN VERSKEIE ONDERNEMINGS IN DIE VERVAARDIGINGSEKTOR

Die doel van dié deel van die studie was om 'n verskeidenheid van menings oor die studie-onderwerp in te win. Hierdie gedeelte van die studie fokus ook op die sekondêre doelwitte (ii) tot (iv) op bladsy 17 tot 18. Soos genoem aan die begin van die hoofstuk, paragraaf 6.1 op bladsy 122, is die respondente almal gekies omdat hulle in 'n posisie is om die vraelys sinvol te kan beantwoord. Daar was 'n regverdigde verdeling tussen respondente in topbestuur, senior bestuur, middelvlakbestuur en "gewone" werknemers. Alle inligting wat verkry en verwerk is, is op 'n vertroulike basis hanteer en die respondente het hiertoe ingestem.

Die vraelys is opgestel in oorleg met die Statistiese Konsultasiediens van die Noordwes-Universiteit voordat dit versprei is. Dit is gedoen om te verseker dat die inligting wat ingewin kan word, as betroubaar geag kan word vir die afleidings wat gemaak kan word vir die doeleindes van die studie.

Die gestruktureerde vraelyste wat aan die spesifiek-gekoose individue gestuur is, het 'n baie goeie respons gehad. Van die 41 vraelyste wat uitgestuur is, is 36 terug ontvang. Dit is 'n responskoers van 88%. Van die 41 vraelyste is 5 dus nie terug ontvang nie. Ongelukkig moes 6 van die vraelyste wat wel ontvang is, as onbruikbaar geag word, aangesien die respondente hulself weerspreek het met van die antwoorde, en sou die resultaat van hierdie vraelyste dus geen sinvolle bydrae tot die studie kon lewer nie. Die resultate van die studie gaan vervolgens bespreek word.

6.4.1 PRESTASIEBESTUUR IN DIE PRAKTYK

Inleiding

Die doel van hierdie gedeelte van die vraelys (verwys na vraag 1 tot 3 in bylaag 2 op bladsy 182) was om vas te stel of ondernemings wel van prestasiebestuur gebruik maak en indien wel, op watter wyse daar te werk gegaan word. Dit spreek die sekondêre doelwit (iv) op bladsy 18 aan.

Resultaat

‘n Duidelike aanduiding van die feit dat prestasiebestuur al hoe meer belangrik raak vir Suid-Afrikaanse maatskappye, is die feit dat 100% van die respondente gesê het dat hulle maatskappye ‘n stelsel van prestasiebeoordeling gebruik om die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik. Verder het almal ook aangedui dat prestasiemeting op ‘n gestruktureerde wyse plaasvind. ‘n Interessante feit wat na vore gekom het, is dat net 30% van die respondente gesê het dat prestasiemeting bloot ‘n analise van die finansiële state is. Wat dus hieruit afgelei kan word is dat 70% van die maatskappye in Suid-Afrika prestasie beoordeel aan die hand van meer as net die finansiële state en prestasie van die onderneming.

Afleiding

Wat dus hieruit na vore kom is dat die meeste Suid-Afrikaanse ondernemings wel van prestasiebestuur gebruik maak, maar dat daar nie net meer gefokus word op slegs die finansiële prestasie nie.

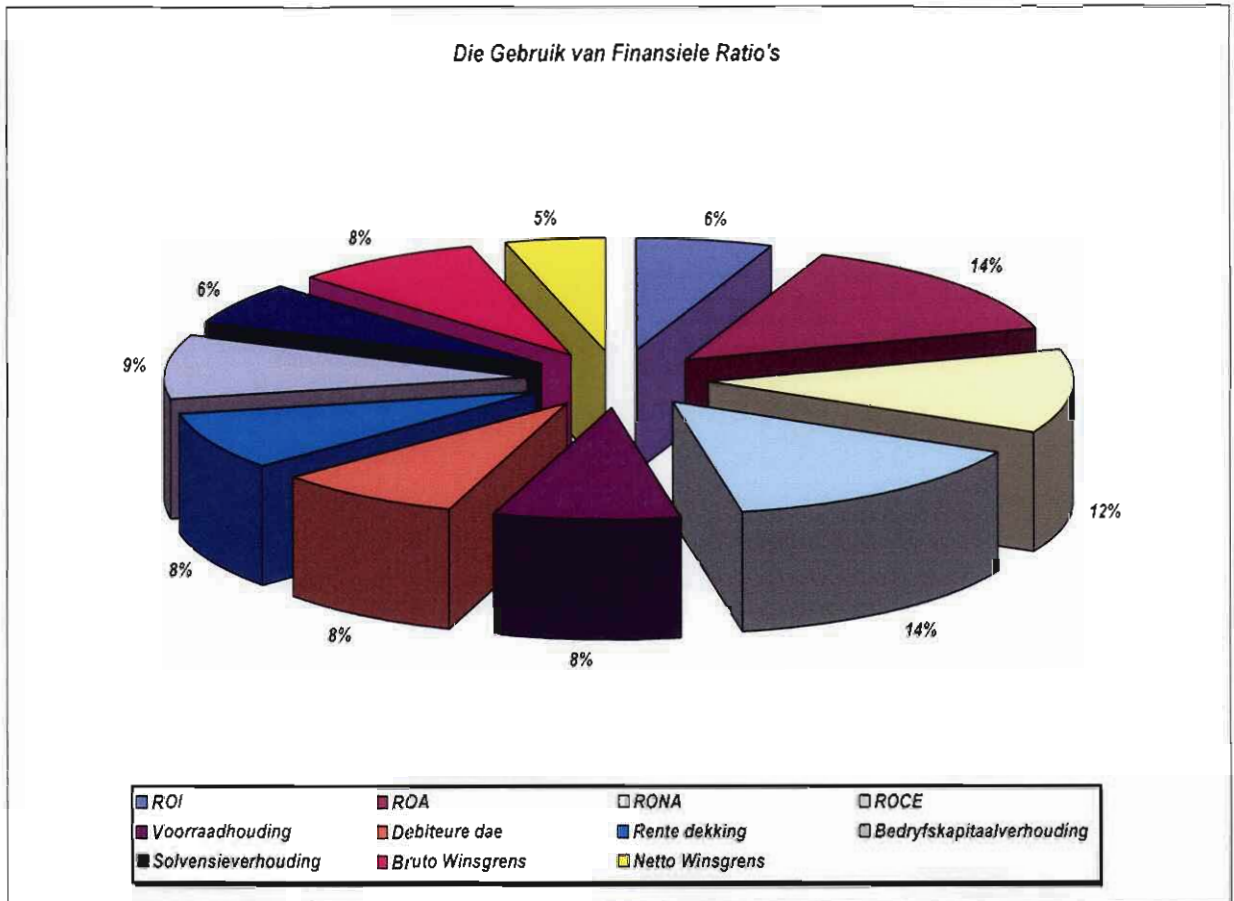
6.4.2 GEBRUIK VAN INDIKATORE VAN PRESTASIE

Inleiding

Die doel van die vraag (verwys na vraag 4 in bylaag 2 op bladsy 182) was om te bepaal watter indikatore van finansiële prestasie word in die praktyk gebruik deur die vervaardigingsektor. Dit spreek die sekondêre doelwit (ii) op bladsy 17 aan.

Resultaat

Diagram 6.1: Die gebruik van Finansiële Ratio's



Afleiding

Vir die 30% van respondente wat aangedui het dat hulle prestasie bloot beoordeel op grond van die finansiële state, is sekere verhoudings vir die ontleding van die finansiële state meer belangrik as ander. Die gewildste verhoudings vir die ontleding van die finansiële state is die ROA, RONA en ROCE. Die ander verhoudings wat ook graag gebruik word is ROI, Voorraadhouing, Debiteure dae, Rente Dekking, Bedryfskapitaalverhouding, Solvensieverhouding, Bruto Winsgrens en Netto Winsgrens. Die verhouding waarna die minste gekyk word vir die ontleding van finansiële prestasie is die Netto Winsgrens. Die rede hiervoor is heel waarskynlik dat nie baie ondernemings weet hoe om dit in perspektief te stel en te sien nie.

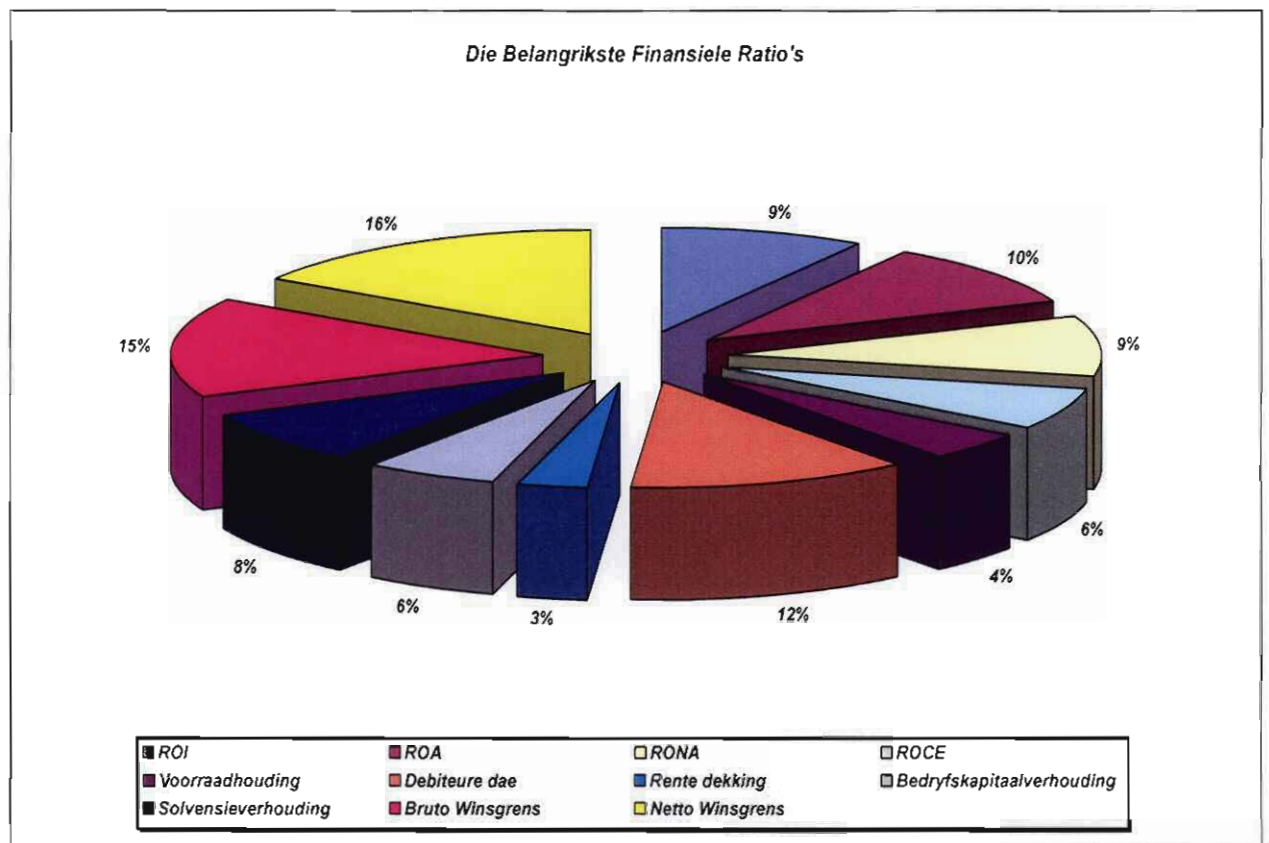
6.4.3 BELANGRIKHEID VAN FINANSIËLE INDIKATORE

Inleiding

Vraag 5 in bylaag 2 op bladsy 183 handel oor die belangrikheid van die finansiële indikatore van prestasie, soos gesien deur die respondente. Die doel van die vraag was om te bepaal watter indikatore van finansiële prestasie geag word om belangriker as ander te wees. Dit spreek die sekondêre doelwit (ii) op bladsy 17 aan.

Resultaat

Diagram 6.2: Die belangrikste finansiële ratio's



Afleiding

Wat baie interessant is, is die feit dat toe die respondente gevra is om dieselfde verhoudings te rangskik in die volgorde wat hulle as belangrik beskou, het die ranglys heel anders gelyk. Die Netto Winsgrens-verhouding is beskou as die mees belangrikste verhouding vir die ontleding van finansiële prestasie. Dié is gevolg deur die Bruto Winsgrens-verhoudings. Die verhouding wat die respondente as die derde

belangrikste verhouding beskou het, is Debiteure Dae, gevolg deur ROA. Wat die respondente dus beskou as belangrike verhoudings vir die ontleding van finansiële prestasie, is dus duidelik nie dieselfde verhoudings wat deur hulle ondernemings se bestuur as belangrik beskou word nie. Dit gee die idee dat daar nie werklike konsultasie met die werknemers in die onderskeie maatskappye was met die implementering van die stelsel vir die ontleding en bestuur van prestasie nie.

6.4.4 GEBRUIK VAN RATIO'S

Inleiding

Die doel van vraag 6 en 7 in bylaag 2 op bladsy 183 was om te bepaal of ondernemings finansiële indikatore op hulle eie gebruik en of daarvan 'n gestruktureerde verhoudingsanalise gebruik gemaak word. Dit spreek die sekondêre doelwit (ii) op bladsy 17 aan.

Resultaat

Altesame 87% van die respondente het aangedui dat die finansiële verhoudings nie op hulle eie gebruik word nie, maar in kombinasie met ander finansiële verhoudings. Dit is belangrik aangesien verhoudings op hul eie geen sinvolle bydrae tot die onderneming kan lewer nie, aangesien alle verhoudings in kombinasie met mekaar gesien moet word. 53% van die respondente het ook aangedui dat hulle van 'n gestruktureerde verhoudingsanalise gebruik maak.

Afleiding

Dit is dus duidelik dat bykans al die ondernemings wat deur die respondente verteenwoordig word, finansiële indikatore gebruik in samewerking met ander finansiële indikatore van prestasie. Dit is belangrik aangesien 'n finansiële indikator op sy eie van geen waarde is vir die onderneming nie.

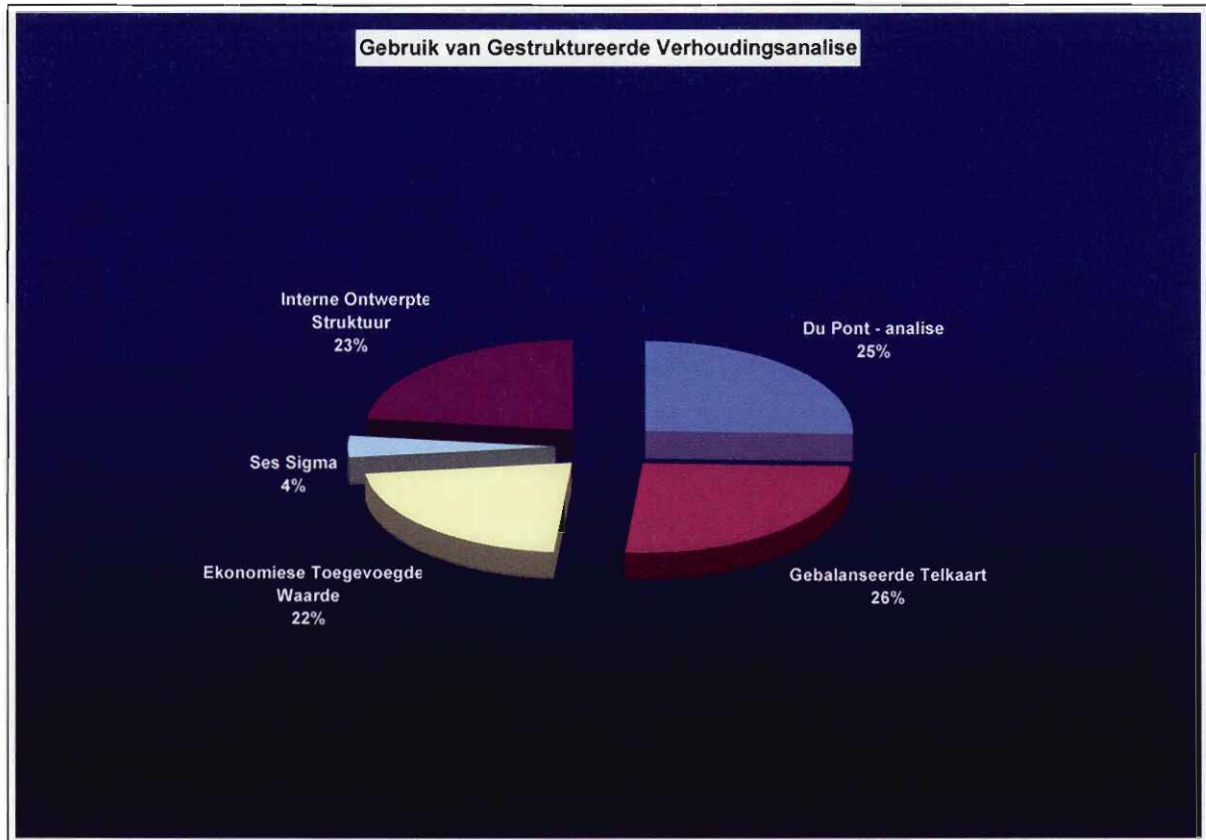
6.4.5 GESTRUKTUREERDE VERHOUDINGSANALISE

Inleiding

Die fokus van vraag 8 in bylaag 2 op bladsy 183 was om te bepaal of die ondernemings in die vervaardigingsektor gebruik maak van 'n gestruktureerde verhoudingsanalise. Dit spreek die sekondêre doelwit (ii) op bladsy 17 aan.

Resultaat

Diagram 6.3: Gebruik van gestruktureerde verhoudingsanalise



Afleiding

Van die 53% respondente wat gesê het dat hulle onderneming van 'n gestruktureerde verhoudingsanalise gebruik (sien die resultaat van vraag 6 van die vraelys, in paragraaf 6.4.4 op bladsy 134), het 26% aangedui dat hulle van die Du Pont-analise gebruik maak. 'n Verdere 26% het ook gesê dat hulle van die Gebalanseerde Telkaart gebruik maak om die prestasie van die onderneming te meet en te bestuur. Dan het 23% aangedui dat daar in hulle onderneming gebruik gemaak word van 'n interne ontwerpte struktuur, terwyl 22% gesê het dat hulle van Ekonomiese Toegevoegde Waarde (EVA) gebruik maak om hulle prestasie te meet. Interessant is dat slegs 4% aangedui het dat hulle van die Ses Sigma-model gebruik maak. Die rede vir die

gebrekkige belangstelling en gebrek aan die gebruik van dié model kan te wyte wees aan die feit dat dit nie baie maklik is om die model korrek te implementeer nie.

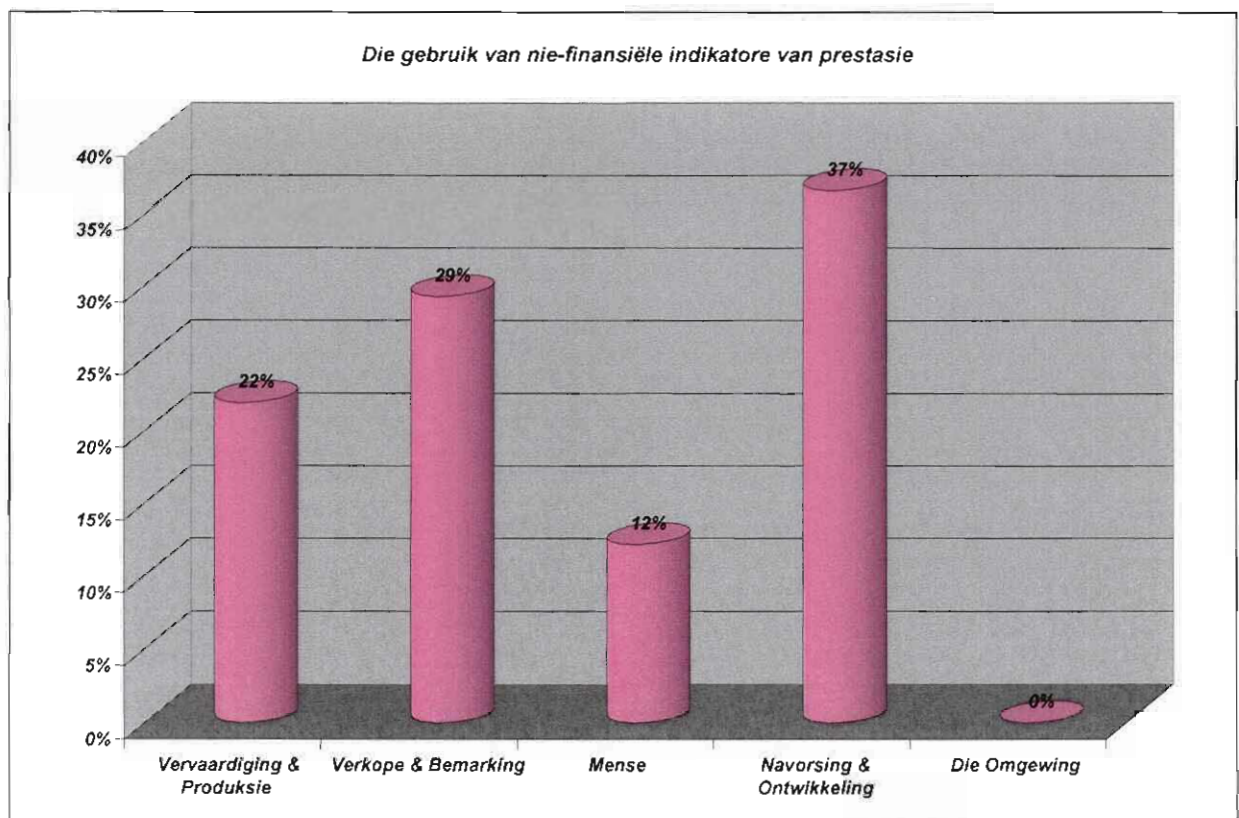
6.4.6 ANDER ONTLEDINGS VAN PRESTASIE

Inleiding

Die doel van vraag 9 in bylaag 2 op bladsy 184 was om te bepaal of ondernemings enige ander indikatore van prestasie gebruik. Dit spreek die sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17 aan.

Resultaat

Diagram 6.4: Die gebruik van nie-finansiële indikatore van prestasie



Afleiding

Altesame 70% van die respondente (sien paragraaf 6.4.1 op bladsy 131) het gesê het dat hulle nie net finansiële prestasie beoordeel nie, maar ook nie-finansiële prestasie as belangrik ag, soos bepaal uit die resultaat van vraag 3 op die vraelys in bylaag 2 op

bladsy 182. 37% van die respondente het gesê dat hulle ook van Navorsing en Ontwikkeling ontledings gebruik maak om te bepaal hoe die onderneming presteer in terme van die ontwikkeling van nuwe prosesse en produkte om die behoeftes van kliënte te bevredig. 29% van die respondente het aangedui dat hulle ook van ontledings van Verkope en Bemaking gebruik maak om hulself te beoordeel. Verder het 22% ook aangedui dat hulle Vervaardiging en Produksie ontleed om te bepaal of vervaardiging wel effektief en koste-effektief plaasvind. Kommerwekkend is die feit dat slegs 12% van die respondente aangedui het dat hulle enige ontledings doen rakende die Mense wat deur die onderneming in diens geneem is. Geen ontleding van die Omgewing vind plaas nie, wat 'n aanduiding is van die feit, dat alhoewel ondernemings sê dat hulle omgee vir die onderneming, hulle geen ontleding van die omgewing en die onderneming doen nie.

Alhoewel die ondernemings wat verteenwoordig is deur die respondente nogal besondere aandag skenk aan navorsing en ontwikkeling, is dit tog kommerwekkend dat nie een onderneming enige oorweging skenk aan die omgewing nie. Wat ook uitstaan, is die feit dat bitter min aandag geskenk word aan die ontwikkeling van mense, en die beoordeling en bestuur van die werknemers se prestasie.

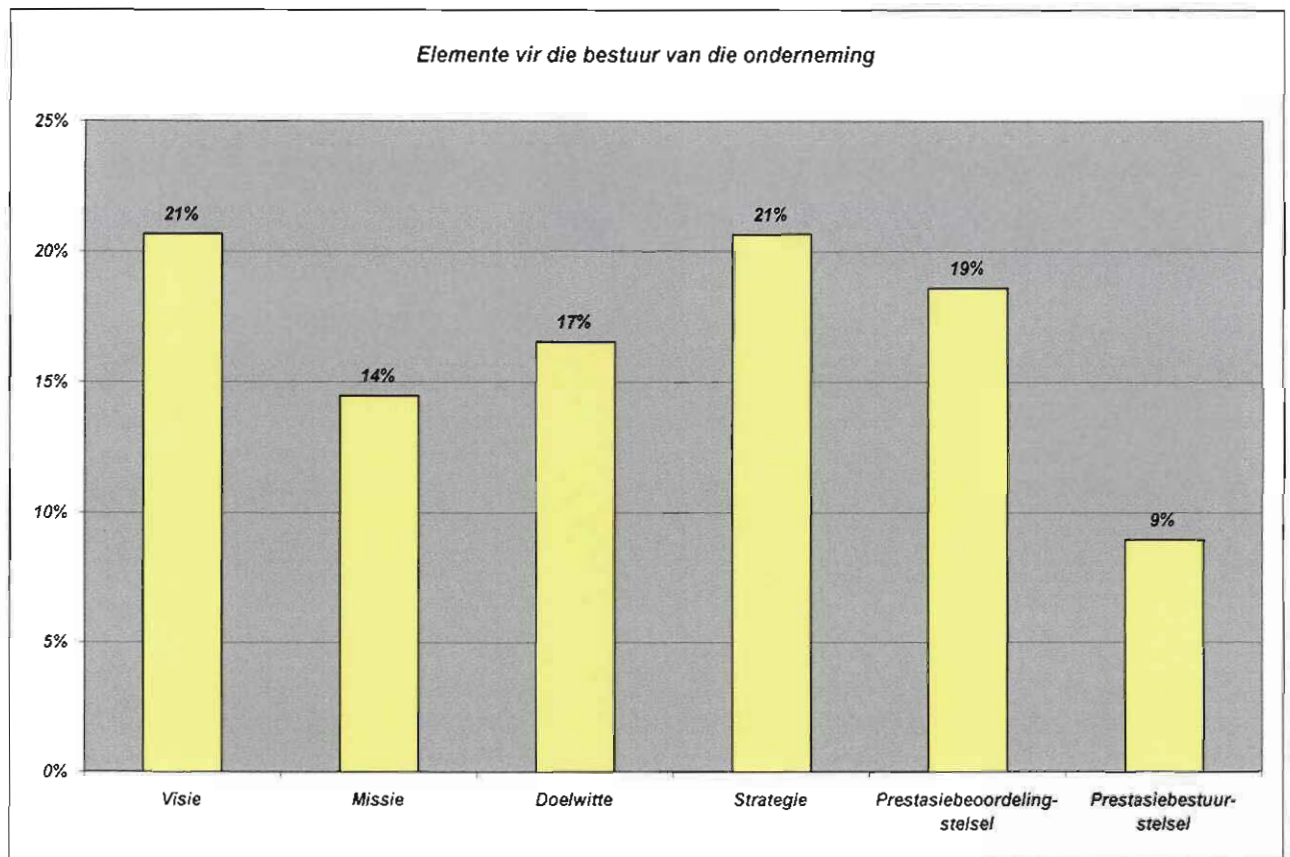
6.4.7 DOELWITTE EN STRATEGIEË

Inleiding

Hierdie gedeelte van die vraelys het spesifiek gefokus op die doelwitte en strategieë van die onderneming (verwys na vraag 10 tot 19 in bylaag 2 op bladsy 184 tot 185). Die doel was om te bepaal of die ondernemings 'n duidelik geformuleerde strategie en doelwitte het, of die werknemers betrokke was by enige van die stappe om die doelwitte te bepaal en of die werknemers ingekoop het in die onderneming se doelwitte en strategieë. Dit spreek die sekondêre doelwit (i) en (iv) op bladsy 17 en 18 aan.

Resultaat

Diagram 6.5: Die elemente vir die bestuur van die onderneming



Tabel 6.1: Opsomming van die resultate van vraag 11 tot 16

Vraag		Ja	Nee
11	Is die elemente vir die bestuur van die onderneming duidelik gedefinieer?	90%	10%
12	Was enige persone, buiten bestuur, betrokke by die vasstelling van hierdie elemente?	73%	27%
13	Verstaan almal die logika agter die elemente?	83%	17%
14	Het bestuur die ondersteuning van die werkers?	93%	7%
15	Is die prestasiebeoordelingstelsel ontwikkel om die onderneming se doelwitte te bereik?	90%	10%
16	Word die strategie en ondernemingsdoelwitte hersien aan die hand van die resultate van die prestasie-ontleding?	80%	20%

Diagram 6.6: Aanpassings aan die strategie

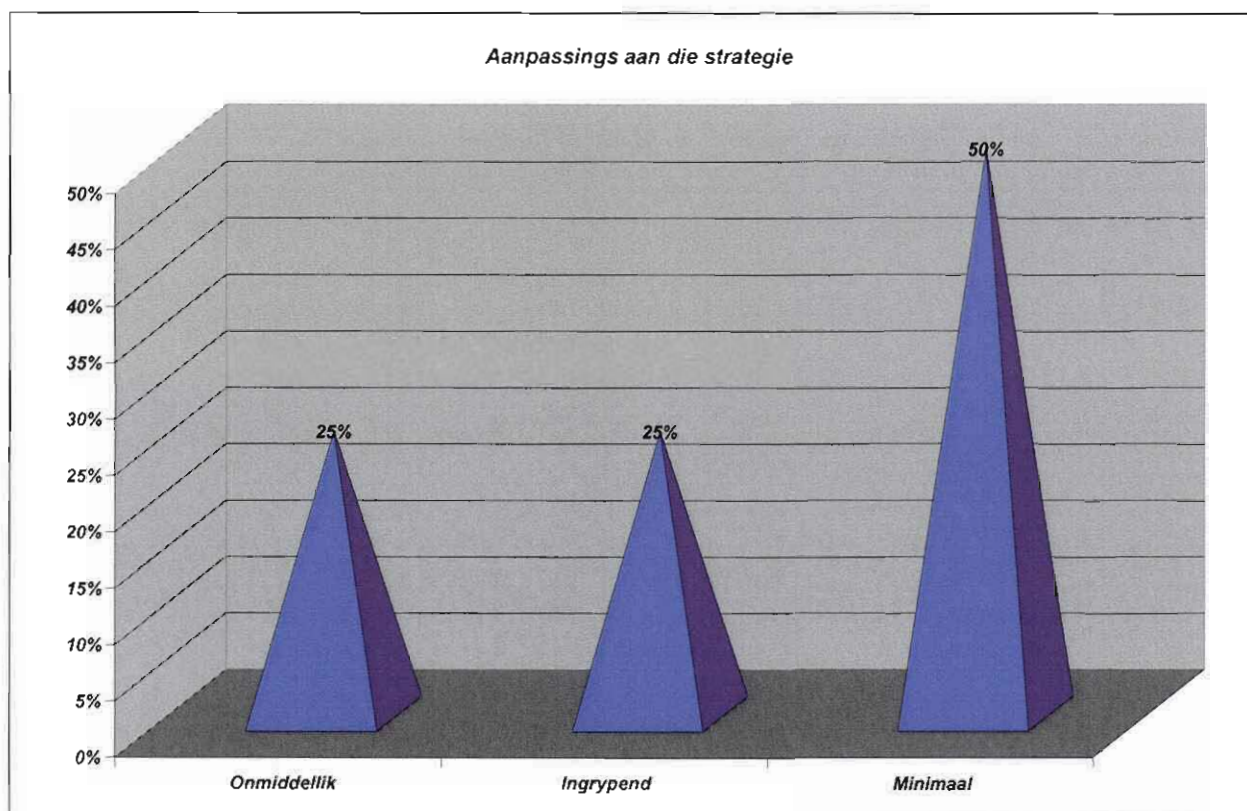
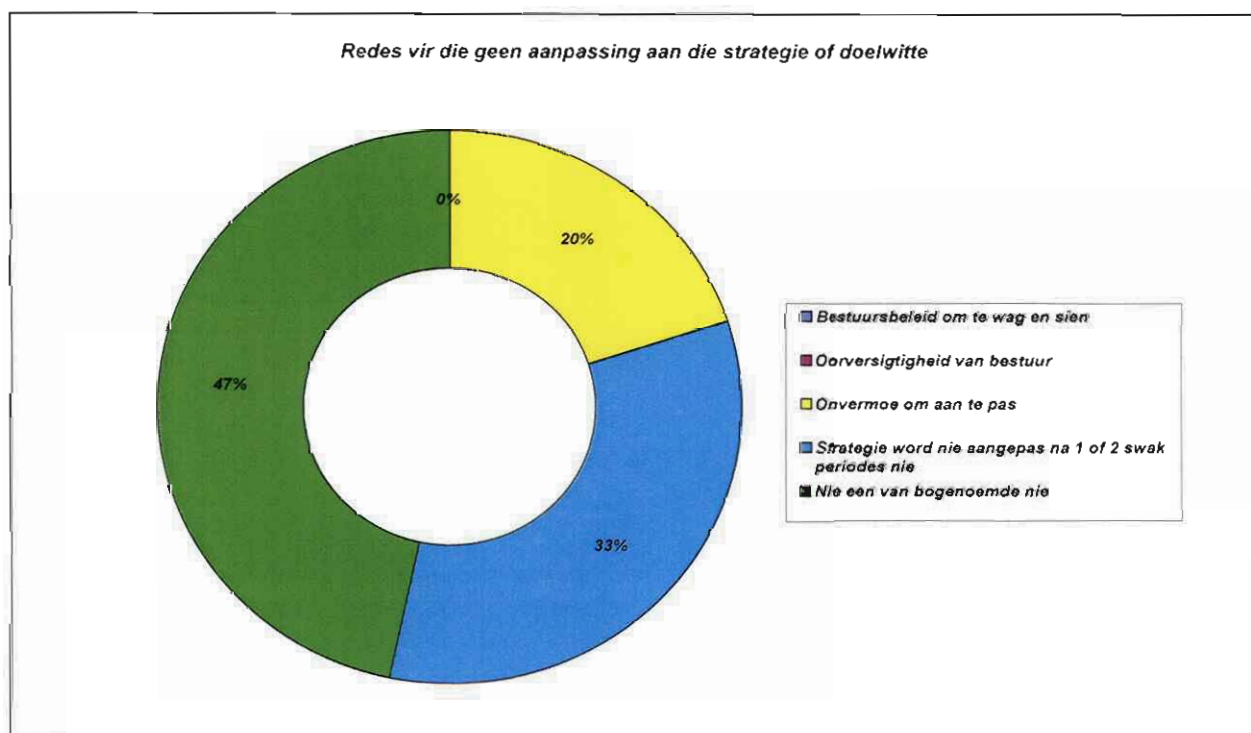


Diagram 6.7: Redes vir die geen aanpassing aan die strategie of doelwitte nie



Afleiding

'n Totaal van 21% van die respondente het aangedui dat hulle ondernemings wel 'n visie en 'n strategie het, maar dat slegs 14% 'n missie het om die visie aan te vul. Verder het slegs 17% van dié respondente gesê dat hulle onderneming duidelike doelwitte het om die visie en missie van die onderneming te bereik. Alhoewel 19% van die ondernemings 'n stelsel het vir die beoordeling van prestasie, het slegs 9% 'n stelsel vir die bestuur van ondernemingsprestasie. Dit laat mens onwillekeurig die vraag vra wat dié ondernemings dan doen met die inligting wat verkry is deur die prestasiebeoordelingstelsel. (Verwys na diagram 6.5 op bladsy 138.)

Altesame 90% van die respondente het aangedui dat die visie, missie, doelwitte en strategie duidelik gedefinieer is in hulle ondernemings. 73% van die respondente was ook betrokke by die vasstelling van die visie, missie, doelwitte en strategie, asook die bepaling van die raamwerk vir die stelsels vir die beoordeling en bestuur van prestasie. Volgens 83% van die ondernemings wat betrek is by die steekproef, is die logika agter die implementering van die visie, missie, doelwitte en strategie voor of tydens die implementering daarvan aan die werknemers verduidelik. 93% van hierdie ondernemings het dus die volle ondersteuning van hulle werknemers. Volgens 90% van die respondente is hulle onderneming se prestasiebeoordeling op so 'n wyse ontwikkel om die onderneming se doelwitte en strategieë te bereik. 80% van die respondente het gedink dat die onderneming se strategie om die gestelde doelwitte te bereik wel hersien word aan die hand van die uitkoms van die resultate van die prestasie-ontleding. 50% van die respondente voel dat enige aanpassing aan die ondernemingstrategie minimaal is, terwyl 25% voel dat die aanpassing onmiddellik is en die res voel dat die aanpassing ingrypend is. Al die respondente het gevoel dat die aanpassing in die strategie ten goede was en tot die voordeel van die onderneming is. In die geval waar die onderneming dalk geen aanpassing tot die strategie maak nie, is dit, volgens die respondente, 'n geval waar bestuur nie die vermoë het om die strategie suksesvol aan te pas nie, of dat dit dalk die onderneming se beleid is om nie die strategie aan te pas na een of twee swak periodes nie. (Verwys na tabel 6.1 op bladsy 138.)

Alhoewel die ondernemings wel aandag gee aan aspekte soos die visie en strategieë, en die stelsels vir die beoordeling van prestasie, is dit kommerwekkend dat net 9%

(sien diagram 6.5 op bladsy 138) van die respondente aangedui het dat hulle onderneming 'n stelsel in plek het vir die bestuur van prestasie. Dit is interessant om te merk dat byna al die respondente betrokke was by die vasstelling van die onderneming se strategie en doelwitte, of ten minste ingekoop het daarin.

6.4.8 GEREELDHEID VAN DIE ONTLEDING VAN PRESTASIE

Inleiding

Vraag 20 tot 23 in bylaag 2 op bladsy 186 het probeer vasstel of daar wel enige ontleding van prestasie (finansiële en nie-finansiële) plaasvind, en indien wel, hoe gereeld dit plaasvind. Dit spreek die sekondêre doelwit (ii) en (iii) op bladsy 17 aan.

Resultaat

Diagram 6.8: Gereeldheid van die ontleding van finansiële prestasie

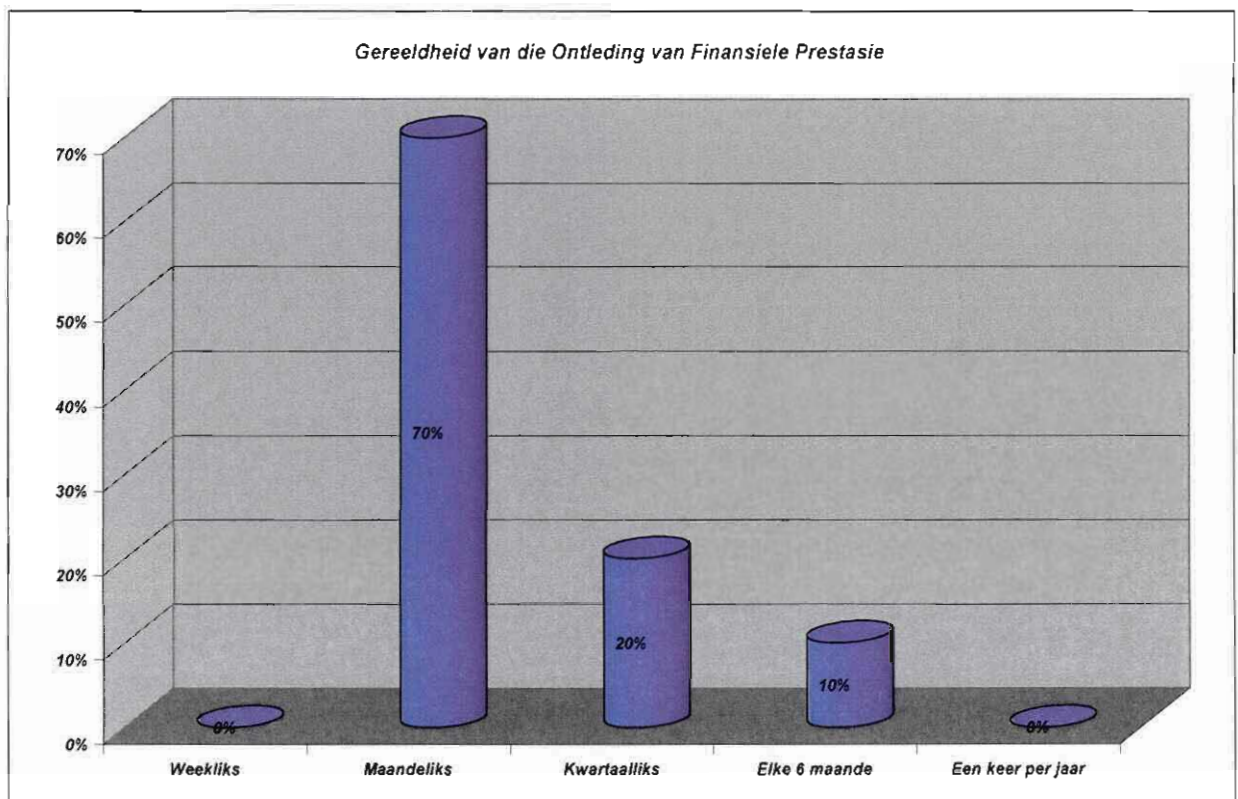
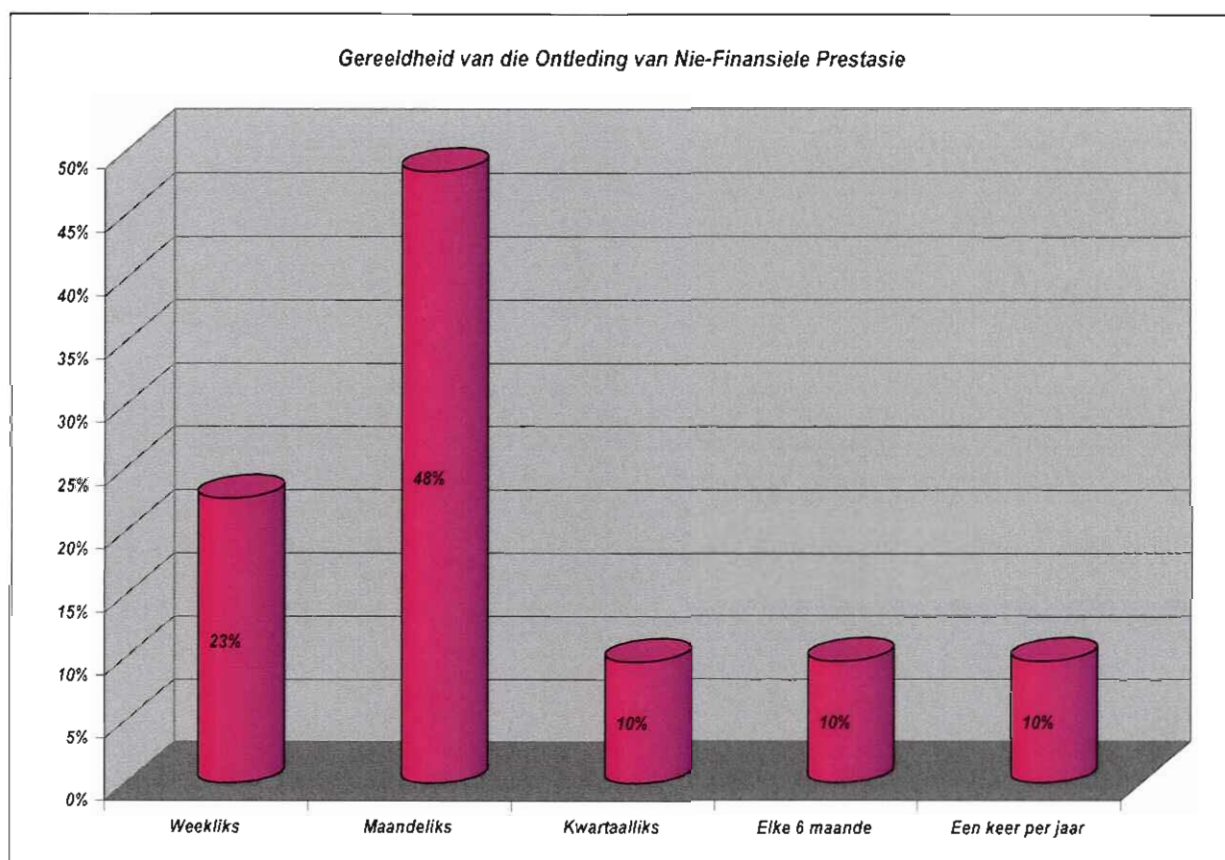


Diagram 6.9: Gereeldheid van die ontleding van nie-finansiële prestasie



Afleiding

Rakende die ontleding van nie-finansiële prestasie, het 90% van die respondente aangedui dat hulle ondernemings gebruik maak van indikatore vir nie-finansiële prestasie. 70% het aangedui dat die ontleding van finansiële prestasie op 'n maandelikse basis ontleed word, en 20% het aangedui dat dit slegs op 'n kwartaallikse basis plaasvind. Verwys na diagram 6.8 op bladsy 141. Daarteenoor vind die ontleding van nie-finansiële prestasie volgens 23% van die respondente op 'n weeklikse basis plaas terwyl 48% van die ondernemings dié tipe prestasie op 'n maandelikse basis ontleed en evalueer. (Verwys na diagram 6.9 hierbo.) Volgens al die respondente is daar totale integrasie van die finansiële en nie-finansiële indikatore in die ontleding van die onderneming se prestasie.

6.4.9 VERDERE INLIGTING RAKENDE NIE-FINANSIËLE INDIKATORE

Inleiding

Hierdie gedeelte van die vraelys het gepoog om meer lig te werp op nie-finansiële indikatore (verwys vraag 24 tot 37 in bylaag 2 op bladsy 186 tot 189). Die doel was om te bepaal of hedendaagse ondernemings, veral ondernemings in die vervaardigingssektor, gebruik maak van indikatore van nie-finansiële prestasie. Maar die fokus was nie net op nie-finansiële indikatore nie, maar ook of ondernemings werklik die indikatore verstaan. Dit spreek die sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17 aan.

Resultate

Al die respondente het gesê dat, binne hulle ondernemings, daar integrasie plaasvind van finansiële en nie-finansiële indikatore van prestasie. Die respondente het gevoel dat indien daar geen beoordeling van nie-finansiële prestasie plaasvind nie, dit gewoonlik is omdat die bestuur van die onderneming nie weet hoe om dit te meet nie.

Alhoewel 80% van die respondente bewus is dat daar modelle is om die mislukking van 'n maatskappy te voorspel, maak slegs 10% van so 'n tipe model gebruik maak. Die model wat gebruik word (volgens 100% van die respondente), is die baie "eenvoudige" kontantvloei vir die jaar wat gedeel word deur die totale skuld; die antwoord is dan 'n aanduiding of die onderneming dalk kan misluk in die toekoms.

Diagram 6.10: Grootste voordeel van nie-finansiële indikatore van prestasie

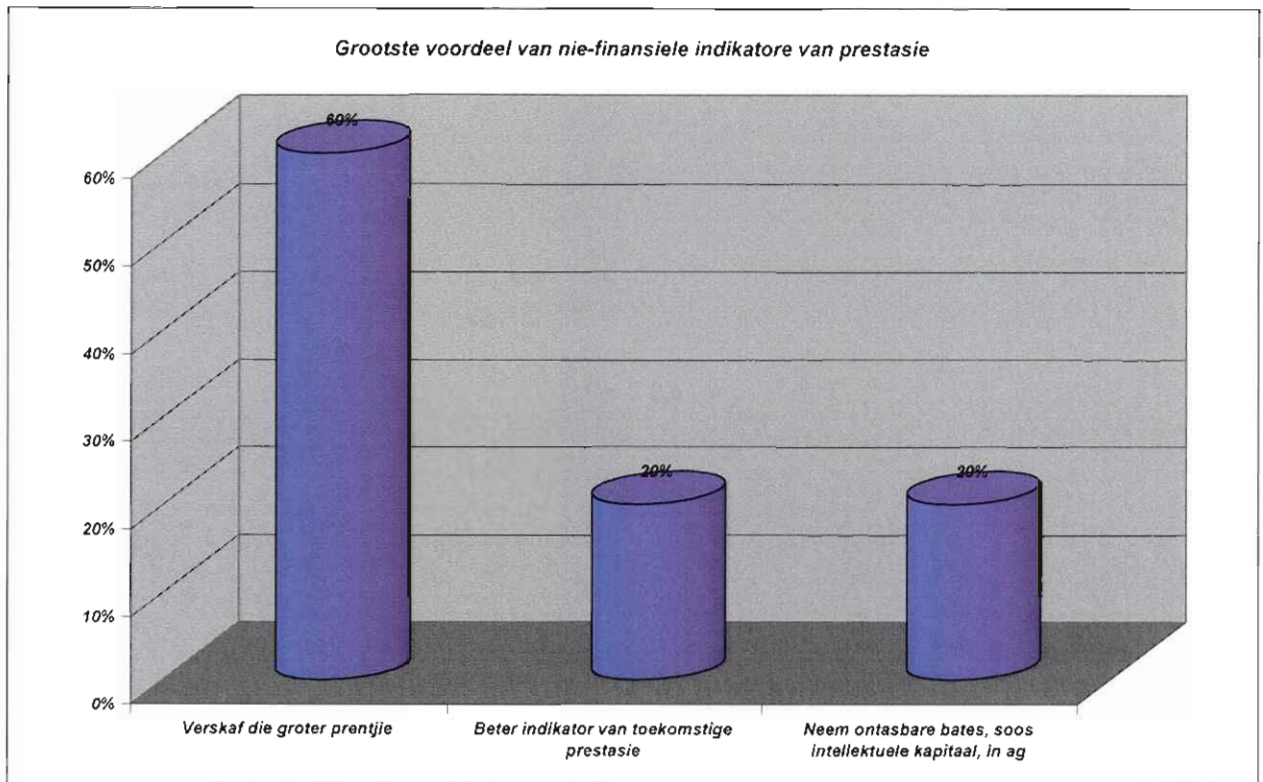


Diagram 6.11: Grootste nadeel van nie-finansiële indikatore van prestasie

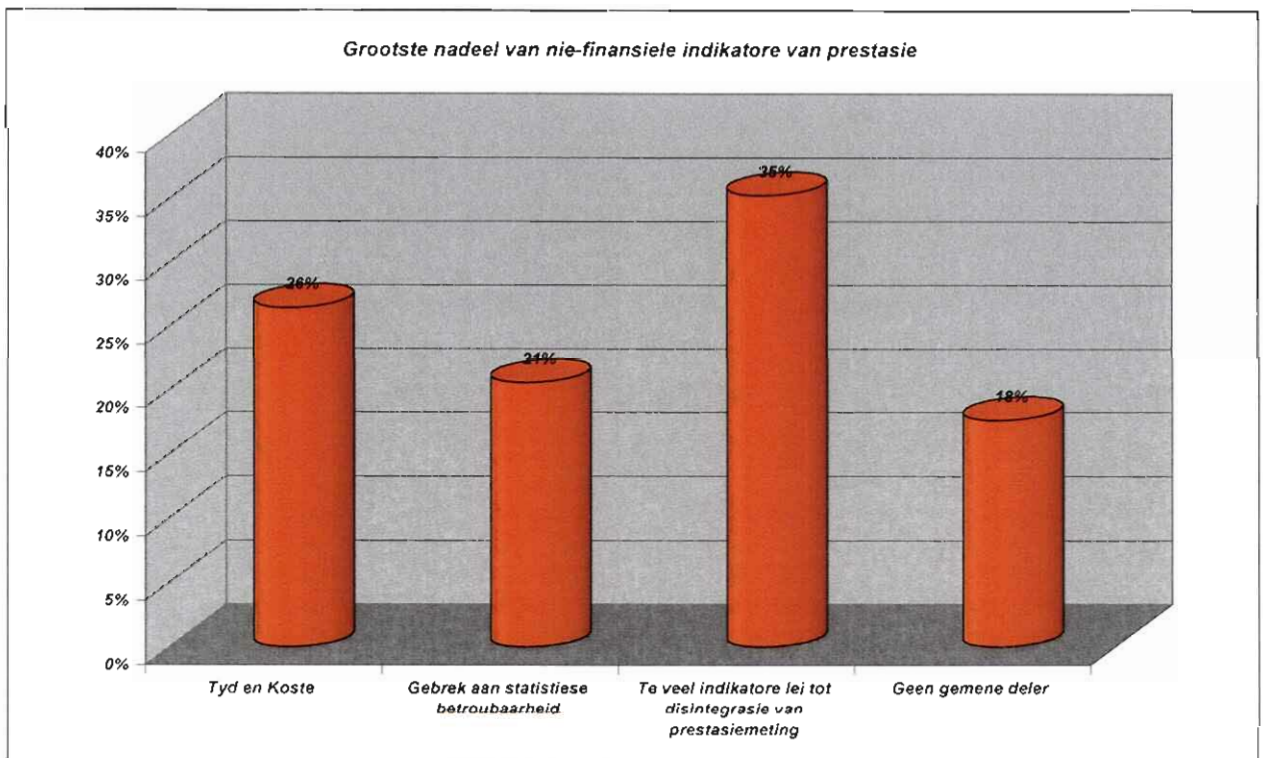


Diagram 6.12: Wyse vir die keuse van indikatore van nie-finansiële prestasie

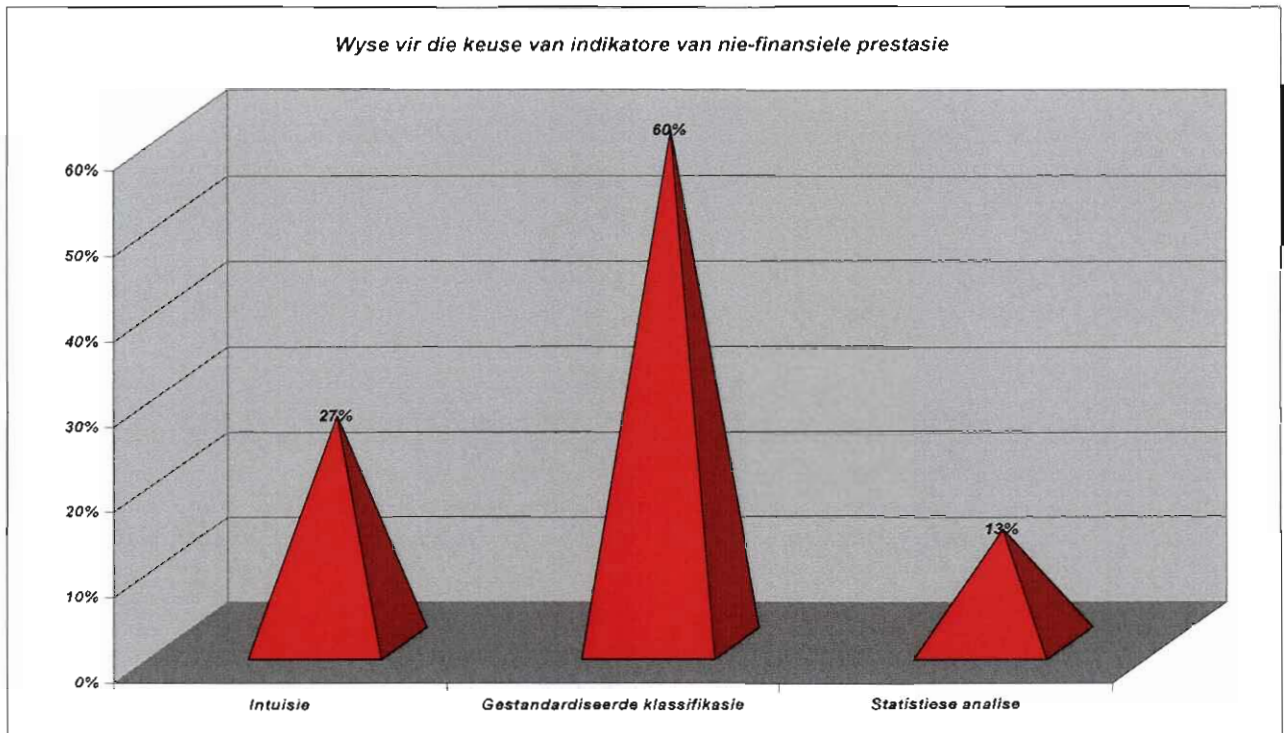
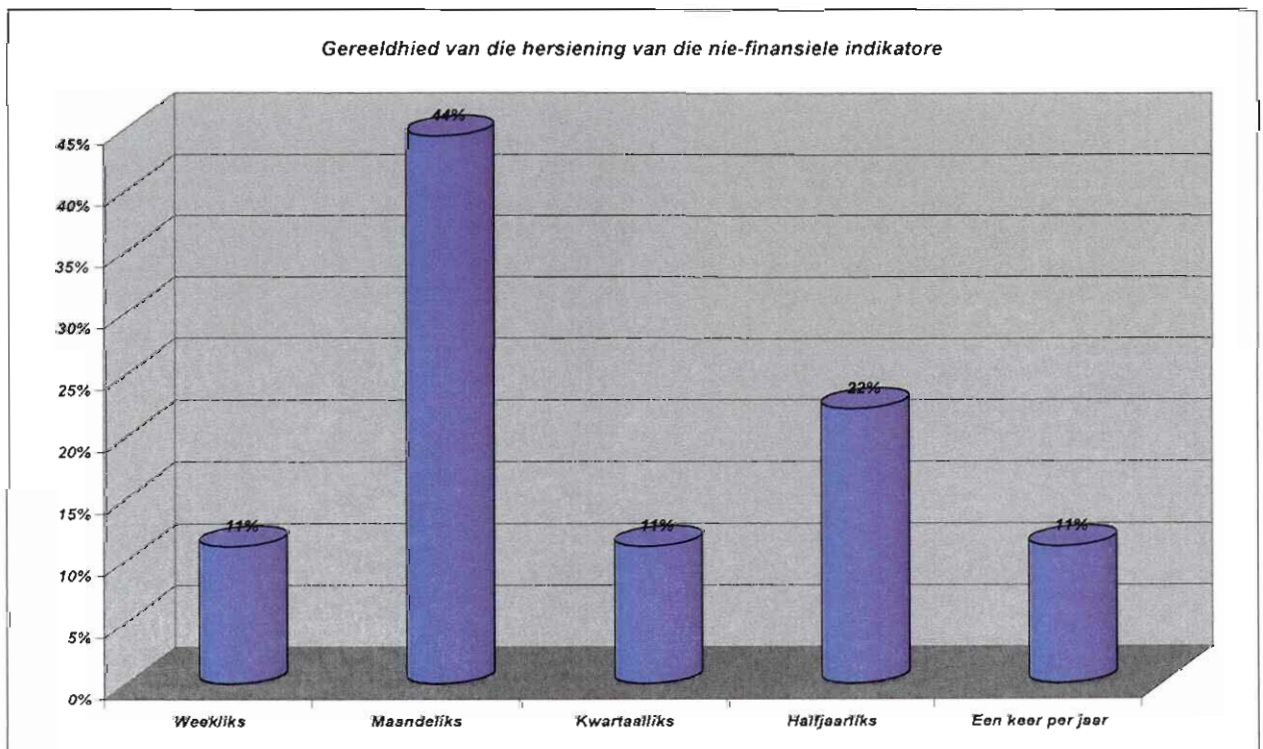


Diagram 6.13: Gereeldheid van die hersiening van die nie-finansiële indikatore van prestasie



Altesaam 83% van die respondente het aangedui dat hulle onderneming self hulle eie indikatore ontwikkel het om nie-finansiële prestasie te ontleed. Die ander 17% wat nie hulle eie indikatore ontwikkel het nie, maak 40% gebruik van indikatore wat standaard vir die industrie is. Daarteenoor het 60% aangedui dat hulle van 'n kombinasie van industrie-standaarde, konsultante en ander ondernemings se standarde gebruik maak om hulle eie nie-finansiële prestasie te ontleed.

Tabel 6.2: Verdere inligting rakende nie-finansiële indikatore van prestasie

Vraag		Ja	Nee
35	Hou die indikatore verband met die onderneming se doelwitte en strategieë?	100%	0%
36	Word nie-finansiële inligting oor prestasie sinvol verskaf?	79%	21%
37	Verstaan die finansiële departement die aard van die onderneming se besigheid?	90%	10%

Afleiding

Volgens 60% van die respondente is die grootste enkele voordeel van die ontleding van die nie-finansiële prestasie, die feit dat die groter prentjie verkry word. 20% het ook gevoel dat die ontleding van nie-finansiële prestasie 'n beter indikator van toekomstige prestasie is, en die ander 20% het gevoel dat die grootste voordeel is dat dit ook die ontasbare bates in ag neem. Verwys na diagram 6.10 op bladsy 144.

Volgens diagram 6.11 op bladsy 144, sê 35% van die respondente dat die grootste nadeel van nie-finansiële prestasie is dat dit ekstra indikatore skep wat kan lei tot die disintegrasie van prestasiemeting. 26% het gevoel dat die tyd en koste verbonde aan die tipe van prestasiemeting ook 'n beperkende faktor is. Verder het 21% gevoel dat daar 'n gebrek aan statistiese betroubaarheid is met die nie-finansiële indikatore.

Altesaam 60% van die respondente het dan ook aangedui dat hulle ondernemings van 'n gestandaardiseerde klassifikasie gebruik maak om nie-finansiële prestasie te ontleed en te beoordeel, terwyl 27% aangedui het dat hulle van intuïsie gebruik maak

om dié tipe prestasie te ontleed. Die ander 13% het gesê dat hulle van statistiese analise gebruik maak om prestasie te ontleed. (Verwys na diagram 6.12 op bladsy 145.)

Al die respondente het aangedui dat die indikatore van nie-finansiële prestasie wel verband hou met die onderneming se doelwitte en strategieë, asook met die mededingende omgewing waarin die onderneming homself bevind. Net 79% van die respondente voel dat inligting rakende die nie-finansiële indikatore en prestasie op 'n sinvolle wyse verskaf word. Dis interessant om te merk dat 90% van die respondente voel dat die finansiële departement van hulle onderneming wel die aard van die onderneming se besigheid verstaan. Gewoonlik is die gevoel in die gemiddelde onderneming dat die finansiële departement nie regtig die aard van die onderneming se besigheidsprosesse verstaan nie. (Sien tabel 6.2 op bladsy 146.)

Dit is kommerwekkend om te sien dat 90% van die ondernemings wat deur die respondente verteenwoordig word, gesê het dat hulle bewus is dat daar modelle bestaan om toekomstige mislukking van die onderneming te voorspel, maar dat slegs 10% van die modelle gebruik maak. Dit beteken dat amper al die ondernemings wat bewus is van metodes om mislukking te voorspel, nie gebruik maak daarvan nie.

Die afleiding wat dus uit die resultate van hierdie gedeelte van die vraelys gemaak kan word, is dat ondernemings 'n redelike goeie kennis van nie-finansiële indikatore van prestasie het.

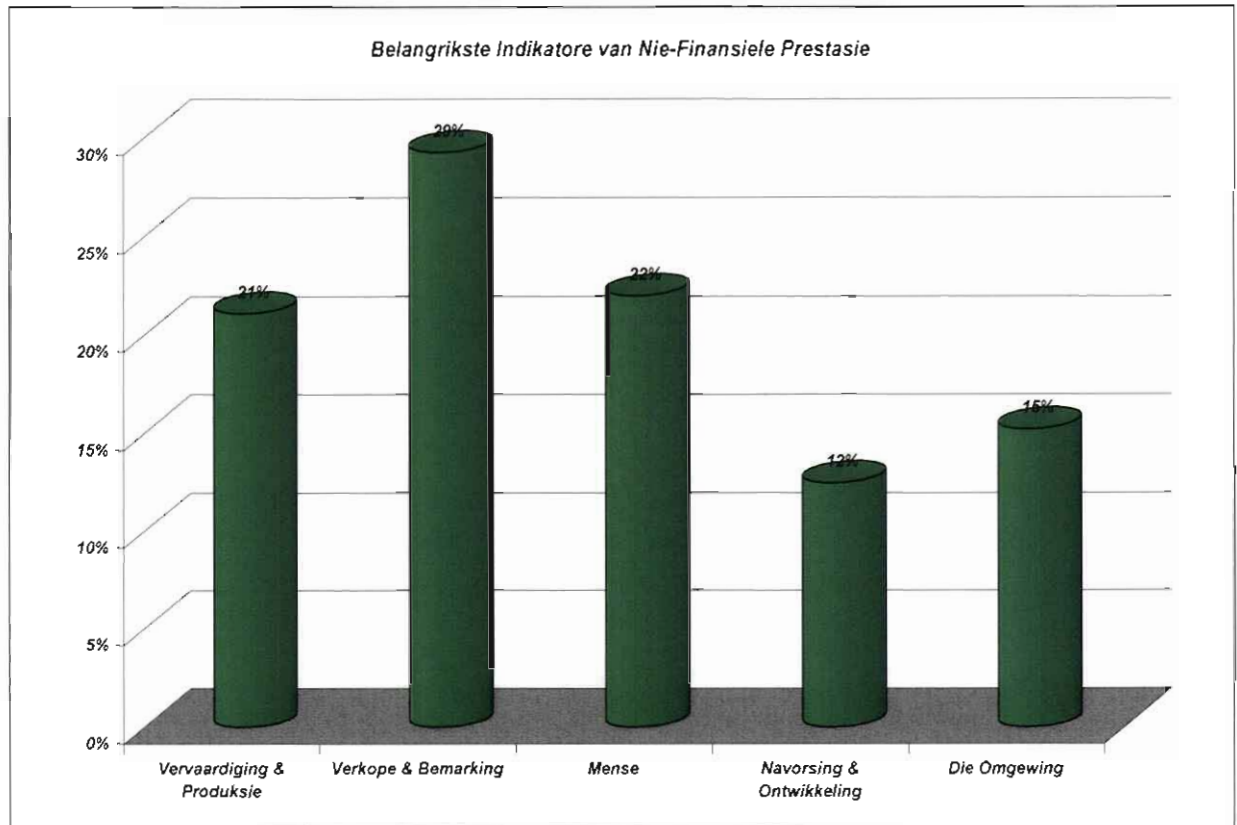
6.4.10 BELANGRIKSTE INDIKATORE VAN NIE-FINANSIËLE PRESTASIE

Inleiding

Die doel van vraag 38 in bylaag 2 op bladsy 189 was om te bepaal watter indikatore van nie-finansiële prestasie geag word die belangrikste te wees. Die respondente is daarom gevra om vyf groepe van nie-finansiële indikatore te rangskik in volgorde van belangrikheid. Dit spreek die sekondêre doelwit (ii) op bladsy 17 aan.

Resultaat

Diagram 6.14: Die belangrikste indikatore van nie-finansiële prestasie



Afleiding

'n Totaal van 29% het aangedui dat hulle dink Verkope en Bemarking is die belangrikste groep, 22% het gesê dit is Mense en 21% het aangedui dit is Vervaardiging en Produksie. Dit is in sterk kontras met die resultate wat verkry is toe die respondente gevra is watter van hierdie groepe van indikatore van nie-finansiële prestasie in hulle onderneming gebruik word. Volgens die respondente fokus net 12% op die groep indikatore, Mense, slegs 37% op Navorsing en Ontwikkeling, en niemand op die Omgewing nie. Die enigste twee groepe van indikatore wat ooreenstem in terme van belangrikheid en gebruik, is Vervaardiging en Produksie, en Verkope en Bemarking. Dit is 'n aanduiding dat daar 'n klemverskuiwing is tussen wat ondernemings en werknemers as belangrik beskou.

6.4.11 INDIKATORE RAKENDE VERVAARDIGING EN PRODUKSIE

Inleiding

Onder die groep indikatore wat geklassifiseer kan word as Vervaardiging en Produksie, is daar drie subgroepe. Die doel van vraag 39.i op bladsy 190 was om die subgroepe van indikatore rakende Vervaardiging en Produksie te identifiseer en die gewildheid daarvan vas te stel. Dit spreek die sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17 aan.

Resultaat

Diagram 6.15: Belangrikste indikatore rakende die produksieproses

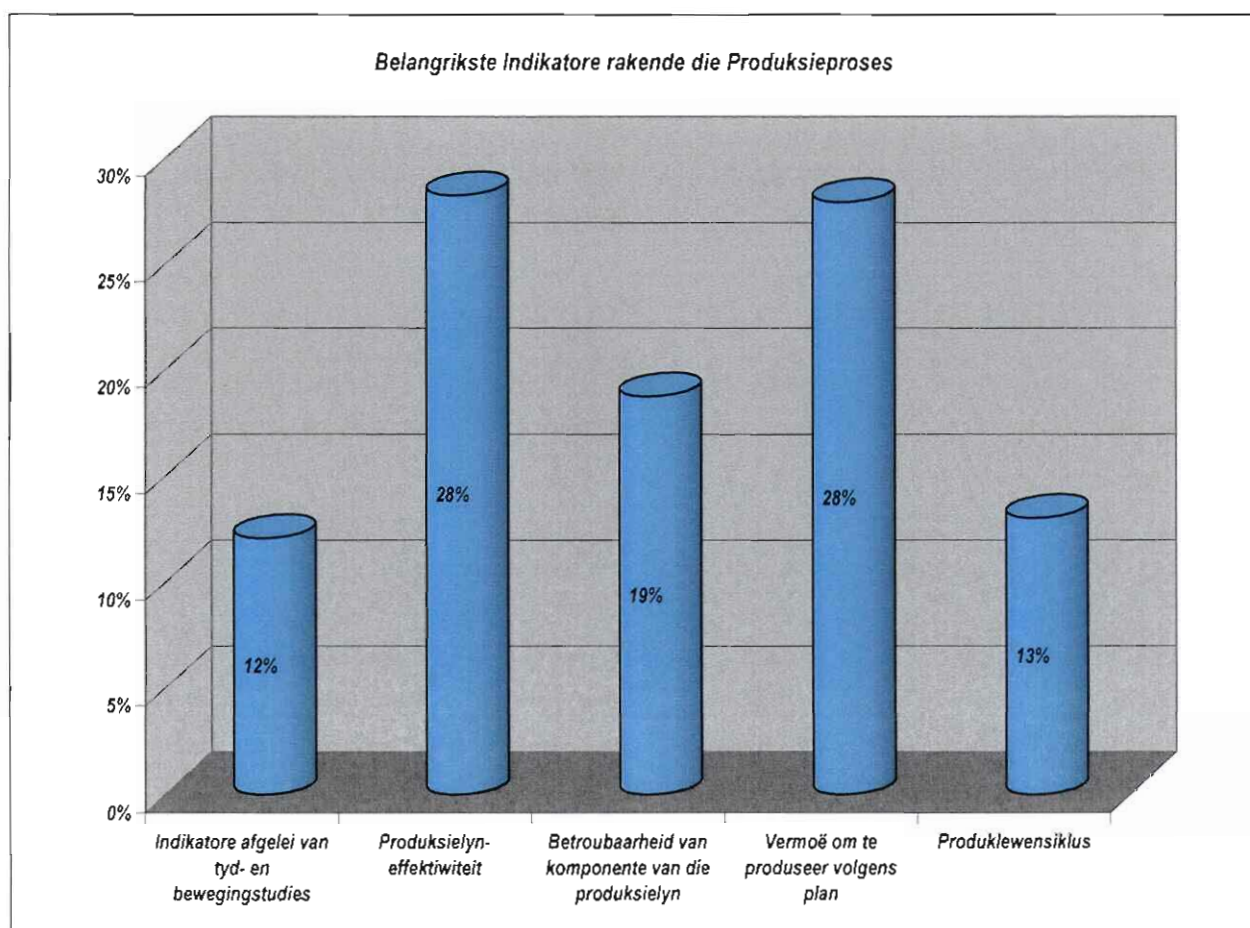


**Diagram 6.16: Belangrikste indikatore rakende die kontrole van
Produksiekwaliteit**

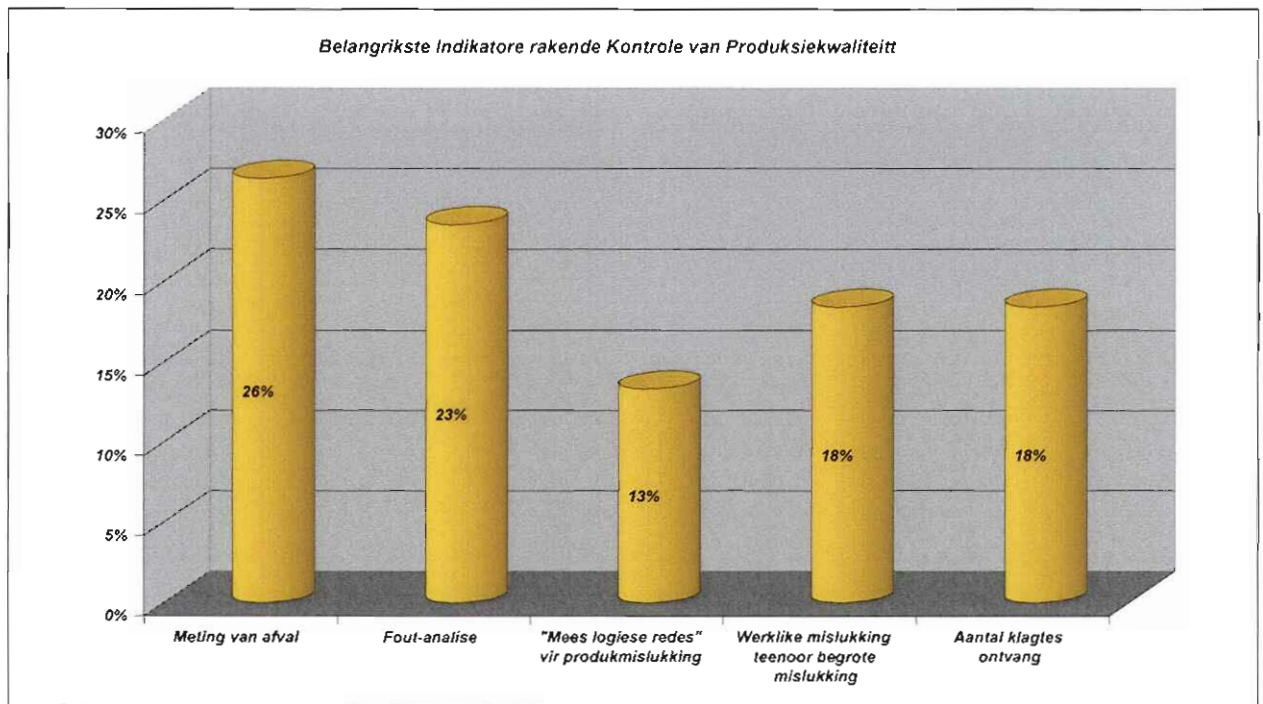
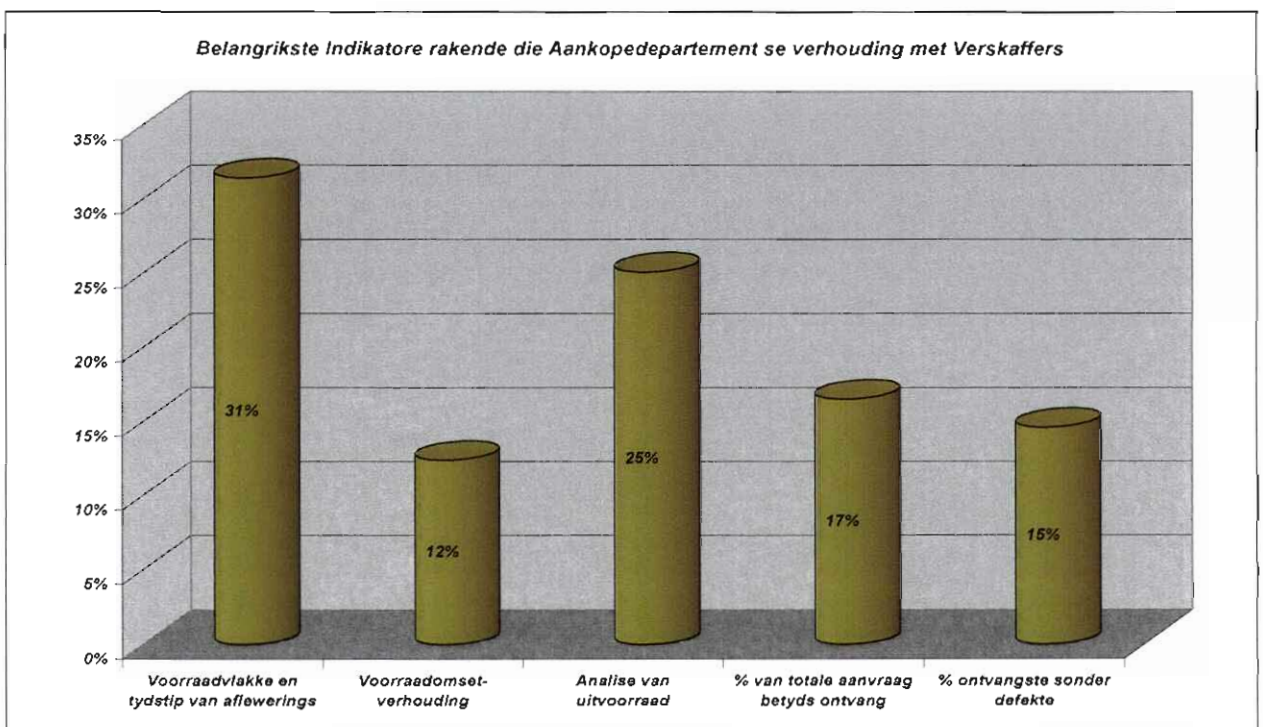


**Diagram 6.17: Belangrikste indikatore rakende die Aankopedepartement
se verhouding met Verskaffers**



Afleiding

Volgens 28% van die respondente is produksielyn effektiwiteit een van die belangrikste indikatore rakende die produksieproses. Vir nog 28% is die vermoë om te produseer volgens die plan net so 'n belangrike indikator van die produksieproses. 'n Verdere 19% het gesê dat die betroubaarheid van die komponente van die produksielyn belangrik is. (Verwys na diagram 6.15 op bladsy 149.)

Onder die indikatore wat die kontrole van produksiekwaliteit evalueer, het 26% van die respondente gesê dat die belangrikste indikator die meting van afval is. 23% het aangedui dat fout-analise die belangrikste indikator is in produksiekwaliteit. Verder het 18% aangedui dat die aantal klagtes ontvang, 'n goeie indikator is, terwyl 'n verdere 18% gesê het dat die koers van werklike mislukking teenoor begrote mislukking belangrik is. (Sien diagram 6.16 op bladsy 150.)

Die ander subgroep van Vervaardiging en Produksie indikatore is die indikatore wat fokus op die aankopedepartement se verhoudings met leweransiers. 31% van die respondente het aangedui dat voorraadvlakke en die tydstip van afleverings die belangrikste indikatore is van 'n suksesvolle verhouding met leweransiers. Volgens 25% is dit eerder die analise van uitvoorraad wat belangrik is. 'n Verdere 17% verskil en is van mening dat die persentasie van totale aanvraag betyds ontvang die belangrikste is. Verwys na diagram 6.17 op bladsy 150.

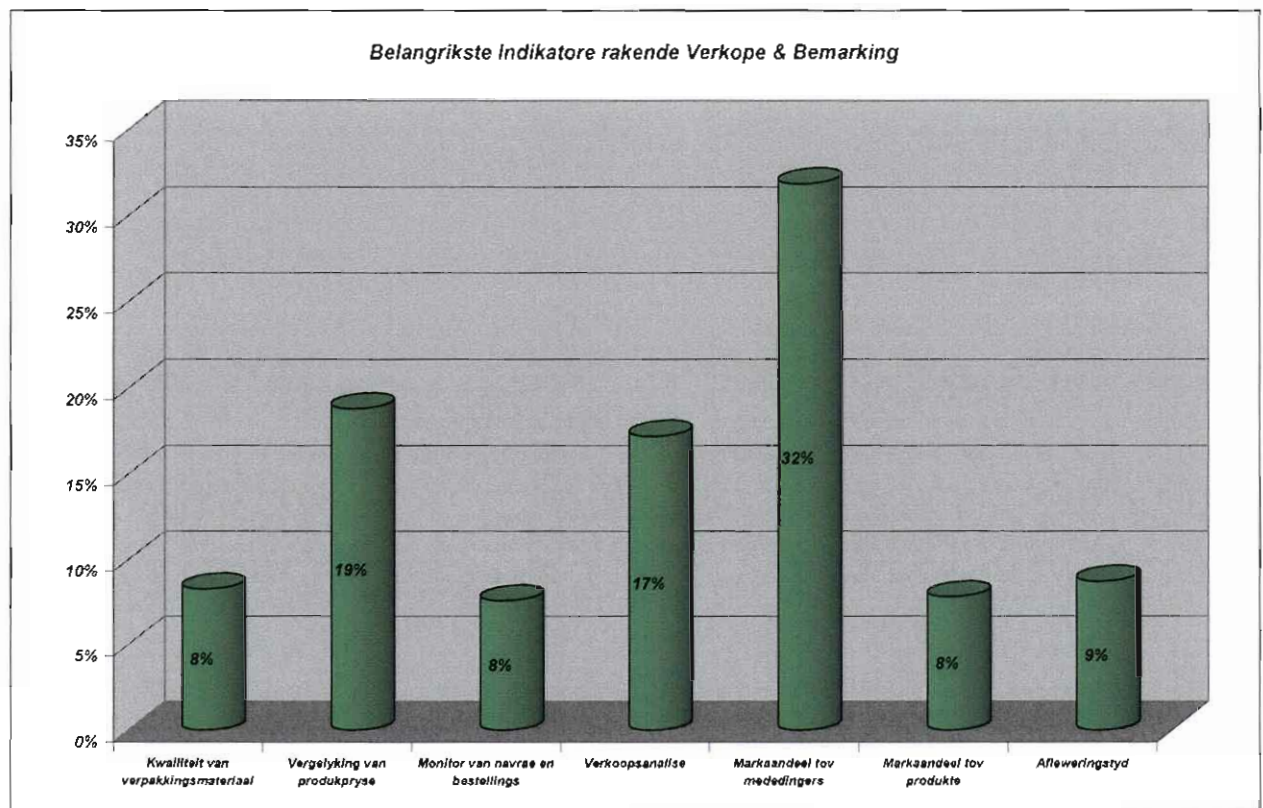
6.4.12 INDIKATORE RAKENDE VERKOPE EN BEMARKING

Inleiding

Die fokus van vraag 39.ii in bylaag 2 op bladsy 190 was om te bepaal watter indikatore rakende Verkope en Bemarking deur die ondernemings gesien word as belangrik, en watter indikator gesien word as die belangrikste. Die resultaat word in diagram 6.18 op bladsy 152 aangedui. Dit verwys na die sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17.

Resultaat

Diagram 6.18: Indikatore rakende Verkope & Bemarking



Afleiding

Wanneer daar na die groep indikatore wat verband hou met Verkope en Bemarking, gekyk word, is 32% van die respondente van mening dat die onderneming se markaandeel in terme van hulle mededingers die mees belangrikste indikator van prestasie is. 19% voel egter dat die vergelyking van produkpryse belangriker is. Vir 'n ander 17% is die verkoopsanalise van groter belang in die bepaling van prestasie.

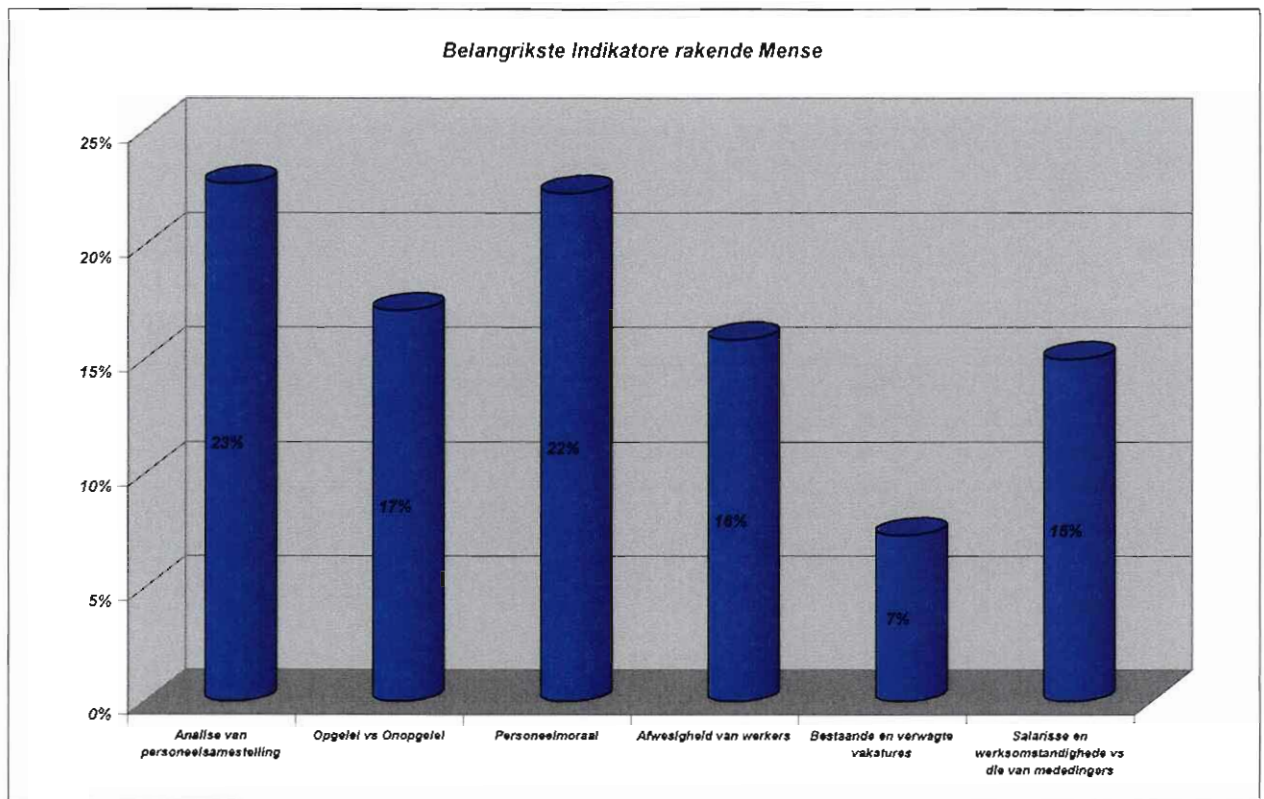
6.4.13 INDIKATORE RAKENDE MENSE

Inleiding

Vraag 39.iii in bylaag 2 op bladsy 191 het probeer om die indikatore rakende Mense se belangrikheid te bepaal. Die resultaat hiervan word in diagram 6.19 op bladsy 153 aangedui. Dit verwys na die sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17.

Resultaat

Diagram 6.19: Belangrikste indikatore rakende mense



Afleiding

Wanneer nie-finansiële prestasie gemeet word in die Mense sektor van die indikatore, voel 23% van respondente dat die samestelling van die personeel belangrik is om ondernemingsukses te bereik. 22% voel dat die personeel se moraal belangrik is om te verseker dat die onderneming sy gestelde doelwitte en strategieë bereik. Volgens 17% van die respondente is die balans tussen opgeleide en onopgeleide personeel belangriker vir die onderneming se sukses.

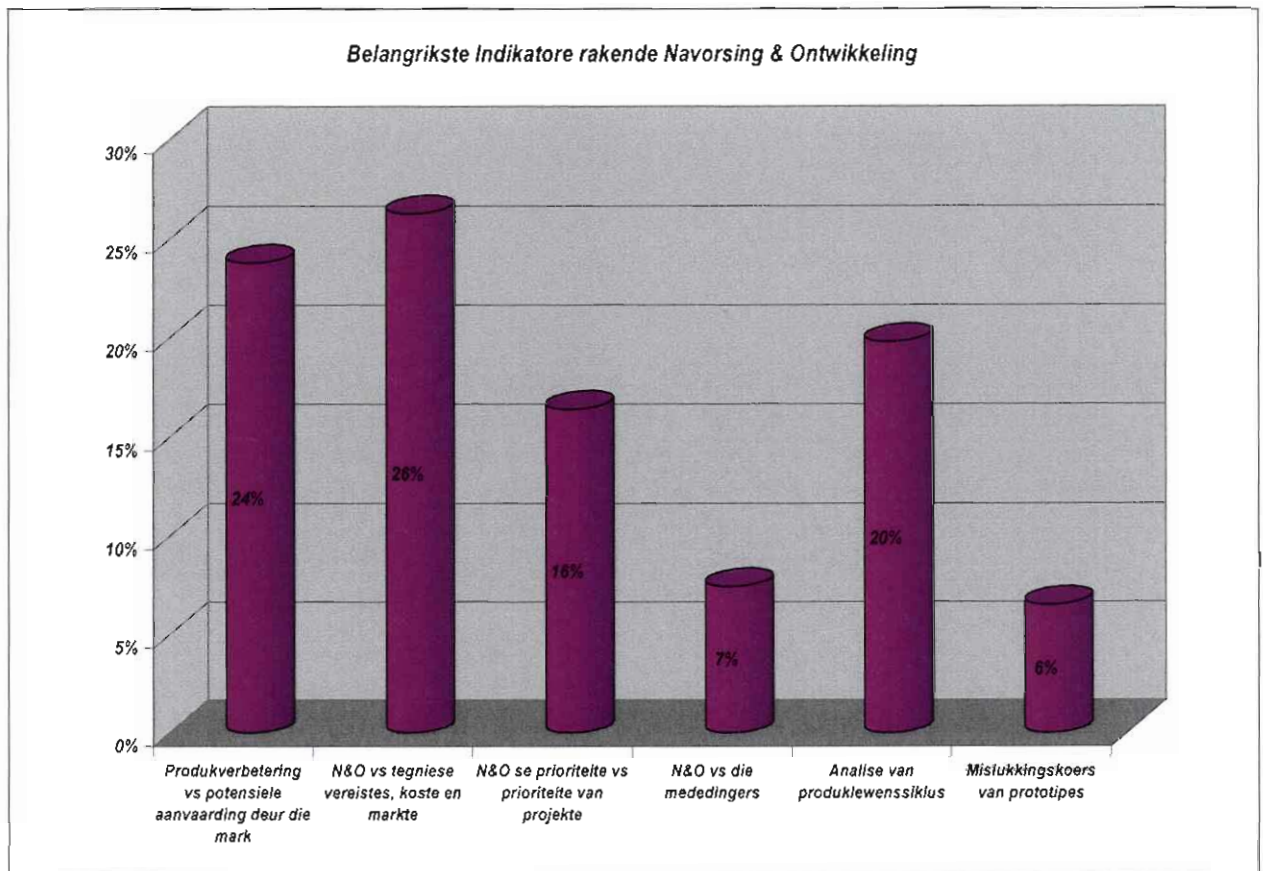
6.4.14 INDIKATORE RAKENDE NAVORSING EN ONTWIKKELING

Inleiding

Die doel van vraag 39.iv in bylaag 2 op bladsy 191 het probeer om die siening rakende die belangrikheid van die indikatore aangaande Navorsing en Ontwikkeling te ondersoek en te bepaal watter indikatore deur die ondernemings as belangrik gesien word. Dit verwys na die sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17.

Resultaat

Diagram 6.20: Belangrikste indikatore rakende Navorsing & Ontwikkeling



Afleiding

As daar gekyk word na die prestasie van Navorsing en Ontwikkeling, het 26% van die respondente aangedui dat die verband tussen Navorsing en Ontwikkeling en die tegniese vereistes, koste en markte die belangrikste is. 24% het egter gevoel dat produkverbetering opgeweeg moet word teen potensiele aanvaarding in die mark, en die aanduiding wat dan verkry word, is belangriker as die analise van die produklewensiklus.

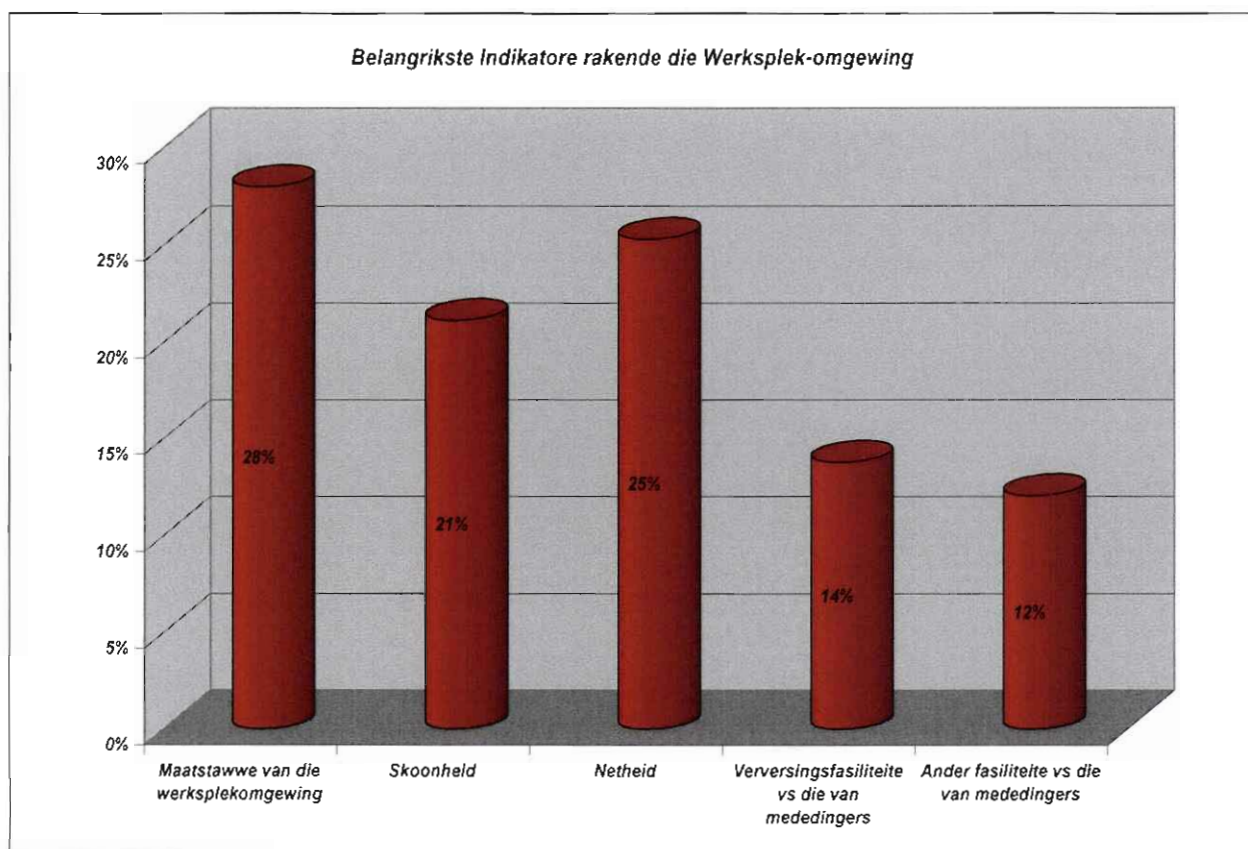
6.4.15 INDIKATORE RAKENDE DIE OMGEWING

Inleiding

Vraag 39.v in bylaag 2 op bladsy 191 se doelwit was om die indikatore rakende die omgewing te rangskik in volgorde van belangrikheid. Die omgewing word gesien as die werksplek. Dit verwys na die sekondêre doelwit (iii) op bladsy 17.

Resultaat

Diagram 6.21: Belangrikste indikatore rakende die Werksplek-omgewing



Afleiding

Alhoewel baie min ondernemings regtig aandag gee aan die ontleding van die Omgewing (gedefinieer as die werksplek), het 25% van die respondente gevoel dat 'n netjiese werksplek 'n produktiewe een is. 21% het dan ook gevoel dat 'n skoon werksomgewing sukses aanmoedig, terwyl 28% voel dat ander maatstawwe van die werksplekomgewing eerder sukses aanmoedig. 14% voel dat verversingsfasiliteite van die onderneming belangrik is vir sukses.

6.4.16 BELANGRIKSTE ELEMENTE VIR SUKSESVOLLE PRESTASIEBESTUUR

Inleiding

Vraag 40 en 41 in bylaag 2 op bladsy 191 en 192 se fokus is op die belangrikste elemente wat teenwoordig moet wees vir die bestuur van die onderneming se prestasie om suksesvol te wees. Dit verwys na die sekondêre doelwit (iv) op bladsy 18.

Resultaat

Diagram 6.22: Belangrikste elemente van Suksesvolle Prestasiebestuur

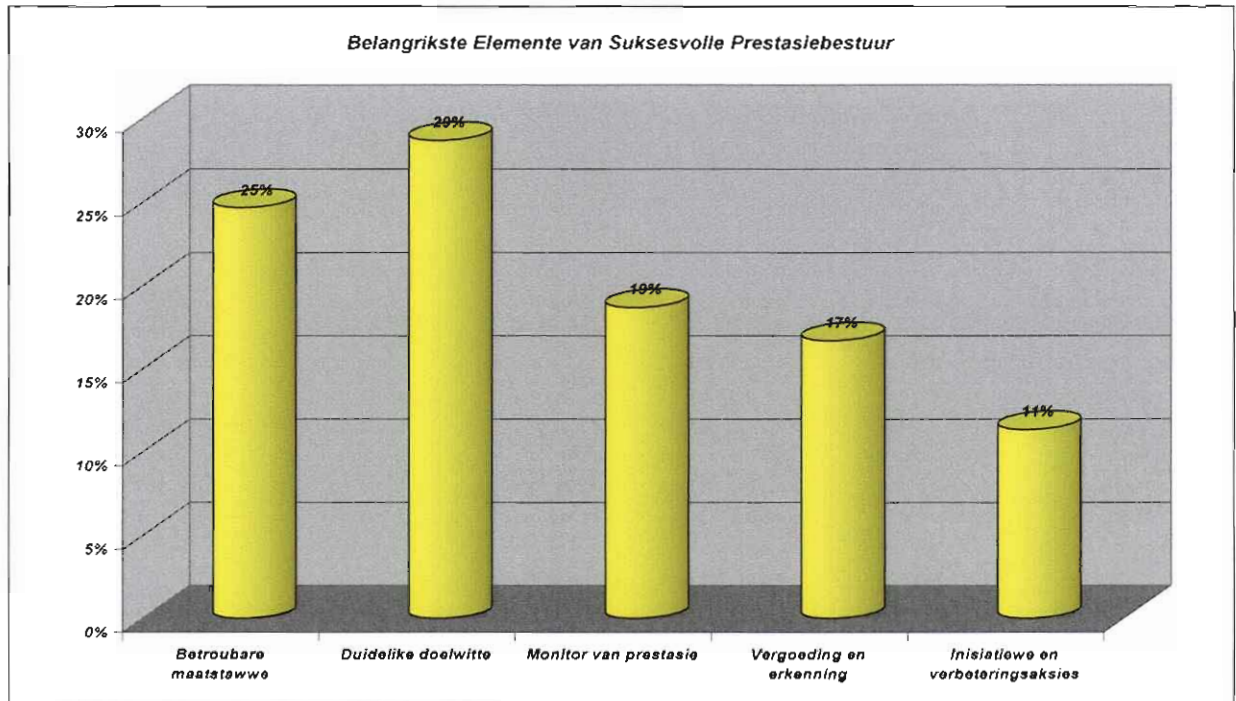
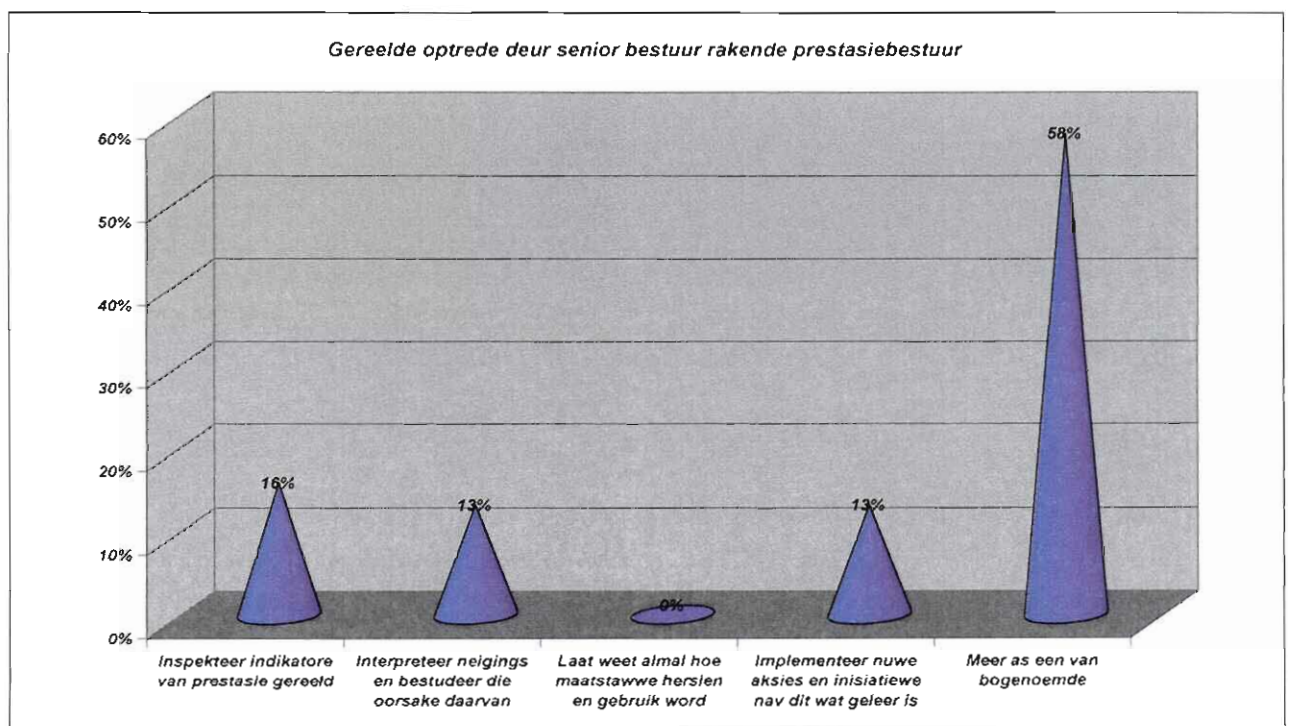


Diagram 6.23: Gereelde optrede deur senior bestuur rakende prestasiebestuur



Afleiding

Wanneer daar gekyk word na die belangrikste elemente wat prestasiebestuur suksesvol maak, het 29% van die respondente gevoel dat duidelike doelwitte onontbeerlik is vir die sukses van prestasiebestuur. 25% is egter van mening dat betroubare maatstawwe belangriker is as inisiatiewe en verbeteringsaksies om die onderneming in staat te stel om sy gestelde visie en missie te vervul. 19% van die respondente is van mening dat die monitor van prestasie vir die onderneming meer werd is as die vergoeding en erkenning van werknemers se prestasie. (Verwys na diagram 6.22 op bladsy 156.)

Altesame 16% van die respondente inspekteer die indikatore van prestasie gereeld, terwyl 13% die neigings interpreteer en die oorsake daarvan bestudeer. 13% van die respondente het ook aangedui dat hulle ondernemings nuwe aksies en inisiatiewe implementeer na aanleiding van dit wat geleer is. 53% van die respondente het aangedui dat hulle ondernemings egter al drie van die eersgenoemde doen. (Verwys diagram 6.23 op bladsy 156.)

6.4.17 DIE BESTUUR VAN PRESTASIE

Inleiding

Die doel van die laaste gedeelte van die vraelys (verwys na vraag 42 tot 51 in bylaag 2 op bladsy 192 tot 194) was om die bestuur van die onderneming se prestasie te ondersoek. Die idee was om te bepaal hoe die ondernemings in die vervaardigingsektor hulle prestasie bestuur om sodoende die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik. Dit verwys na die sekondêre doelwit (iv) op bladsy 18. Die resultaat van hierdie gedeelte van die ondersoek word in tabel 6.3 op bladsy 158 saamgevat, asook in diagram 6.24 op bladsy 159.

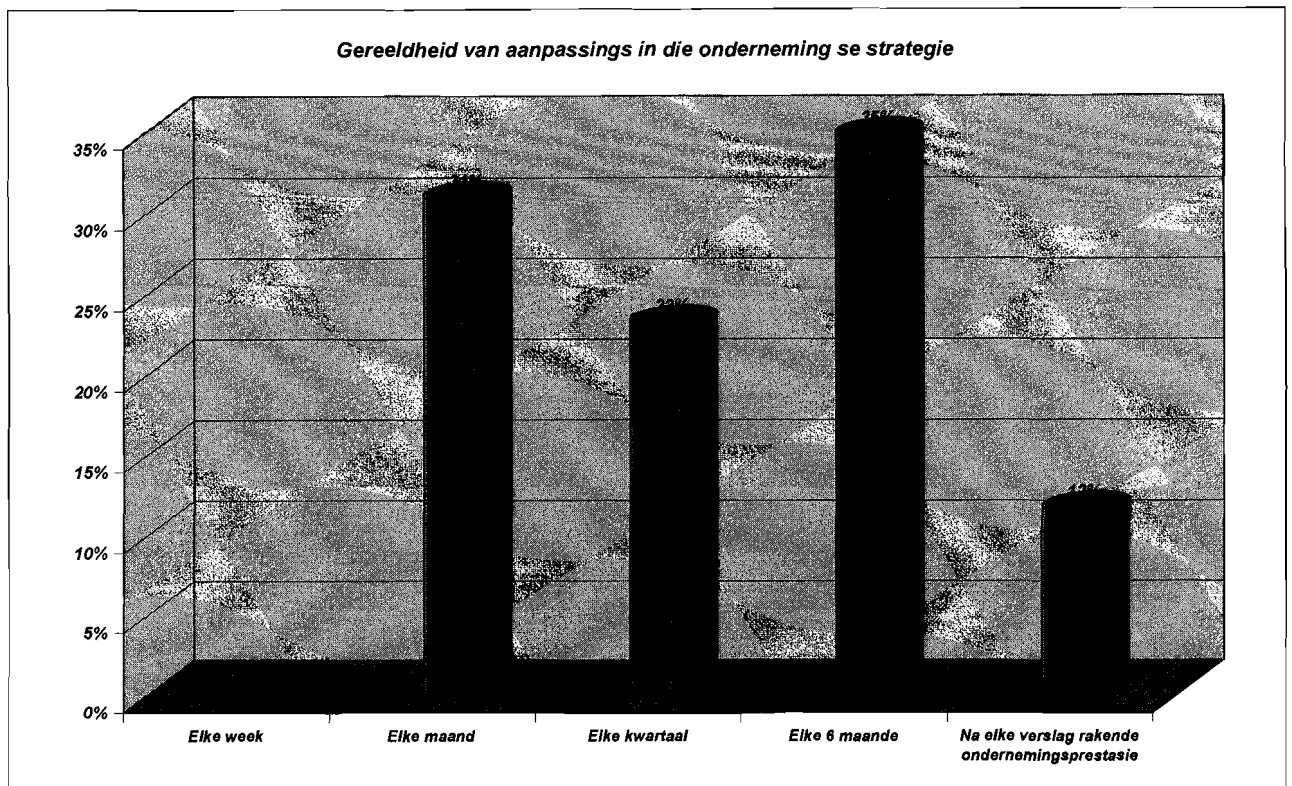
Resultaat

Tabel 6.3: Die bestuur van ondernemingsprestasië

Vraag		Ja	Nee
42	Is daar 'n stelsel van vergoeding vir personeel indien teikens bereik word?	80%	20%
43	Is almal bewus van doelwitte en teikens vir 'n sekere periode?	70%	30%
44	Is daar iemand wat verantwoordelik is om die onderneming se prestasie te monitor?	77%	23%
45	Word hierdie aanbevelings gebruik om die strategie aan te pas?	85%	15%
47	Word werkers in kennis gestel indien die onderneming se teikens bereik word?	80%	20%
49	Is u gelukkig met die onderneming se bestuur van prestasie?	73%	27%
50	Het u ingekoop in die strategie en doelwitte van die onderneming?	100%	0%
51	Glo u die onderneming is suksesvol in die bereiking van die gestelde doelwitte?	90%	10%

Diagram 6.24: Gereedheid van aanpassings in die onderneming se strategie

Die diagram 6.24 volg op bladsy 158.



Wanneer daar gekyk word na die elemente van 'n goeie ondernemingstrategie, is dit van kardinale belang dat die regte elemente op die regte plekke ingebring word. Daarom voel 80% van die respondente dat die beste stelsel vir die evaluering en bestuur van prestasie, 'n stelsel is van gestelde doelwitte, teikens en doelwitte vir die onderneming as geheel, met dieselfde vir elke afdeling en divisie. Dit is dus krities dat die onderneming se prestasie op die korrekte manier geëvalueer en bestuur word.

Afleiding

Vir die onderneming om suksesvol te presteer is daar dan ook sekere take wat deur senior bestuur verrig moet word. Volgens 58% van die respondente moet senior bestuur dan ook die indikatore van prestasie gereeld inspekteer, neigings bestudeer, asook die oorsake daarvan, almal in die onderneming laat weet hoe die maatstawwe van prestasie hersien en gebruik moet word en ook nuwe aksies en inisiatiewe implementeer na aanleiding van dit wat geleer is tydens die bestudering van neigings, prestasie en die sukses van die indikatore.

Volgens 80% van die respondente het hulle ondernemings dan ook 'n stelsel in plek waar die werknemers finansiële vergoed word indien sekere teikens bereik word. 70%

van die respondente voel dat almal in hulle onderneming ingelig is oor die finansiële en nie-finansiële doelwitte van die onderneming vir 'n bepaalde tydperk. 77% van die respondente het aangedui dat daar 'n spesifieke persoon of groep van persone is wat verantwoordelik is vir die monitering van die onderneming se prestasie. Volgens 85% van hierdie respondente word die persoon of groep persone se gevolgtrekkings en aanbevelings gebruik om die onderneming se strategie aan te pas ten einde die gestelde doelwitte te bereik. Daarom vind aanpassings in die onderneming se strategie in 35% van die gevalle slegs elke 6 maande plaas. Volgens 31% van die respondente vind daar elke maand 'n aanpassing in strategie plaas indien die onderneming blyk om van koers af te wees. In 23% van die onderneming vind soortgelyke aanpassings slegs kwartaalliks plaas. In 80% van die ondernemings word die werknemers ingelig indien die onderneming en verskillende afdelings wel hulle teikens vir die bepaalde periode bereik. (Verwys na tabel 6.3 op bladsy 158.)

Altesame 73% van die respondente is gelukkig met die onderneming se bestuur van prestasie om die gestelde doelwitte te bereik. Verder het al die respondente 100% ingekoop in die onderneming, en die individuele afdelings se doelwitte, teikens en strategie. 90% van die respondente voel dat hulle onderneming suksesvol is in die bereiking van die gestelde doelwitte.

Afleiding

Die afleiding wat dus uit die empiriese navorsing gemaak kan word, is dat ondernemings dus wel probeer om die gestelde doelwitte te bereik deur gebruik te maak van prestasiebestuur. Volgens die meeste respondente het die ondernemings wat hulle verteenwoordig, die nodige stelsels en strukture in plek om die ondernemingsdoelwitte te bereik.

6.5 SAMEVATTING

Die opmerking moet gemaak word dat daar geen volmaakte stelsel vir die ontleding en bestuur van prestasie bestaan wat universeel toegepas kan word op enige onderneming nie. Wat wel waar is, is dat elke onderneming 'n stelsel moet ontwikkel om die ondernemingsprestasie te ontleed en te bestuur sodat die gestelde ondernemingsdoelwitte bereik kan word. Die sekondêre doelwit, soos gestel in paragraaf 1.5, punt (v), op bladsy 18, is dus bereik deur die uitvoering van die empiriese navorsing.

Indien die onderneming genoegsame tyd en aandag spandeer het om die visie, missie, strategie en doelwitte vir die onderneming daar te stel, is dit wel moontlik om die gestelde doelwitte te bereik deur die onderneming se prestasie te bestuur.

Wat verder na vore gekom het tydens die navorsing, is dat Onderneming A alreeds ver gevorderd het op die pad na die suksesvolle bereiking van hulle doelwitte. Deurdat hulle van 'n eenvoudige, effektiewe stelsel gebruik maak wat deur al die werknemers verstaan word, en dat die nie-finansiële waardedrywers die finansiële waardedrywers ondersteun en dryf, het Onderneming A 'n mededingende voordeel bo die ander deelnemers in hulle mark.

Geen stelsel is gedurig volmaak nie, en daar moet dus voortdurende hersiening en aanpassing van die stelsel wees om te verseker dat die stelsel van prestasiebestuur ten volle voldoen aan die onderneming se behoeftes. Verder moet verseker word dat die werknemers betrokke is by sekere gedeeltes van die implementering van die stelsel sodat hulle ten volle kan inkoop in die bestuur van die onderneming se prestasie en bereiking van die gestelde doelwitte.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

Die probleemstelling van hierdie skripsie, soos weergegee in paragraaf 1.4 op bladsy 17, is dat tradisionele doelwitbereiking behaal is deur slegs te fokus op die finansiële indikatore van prestasie. Hierdie fokus blyk verouderd en ontoereikend te wees in die huidige veranderde omstandighede in die vervaardigingsektor, en moet die moontlikheid van verdere indikatore ondersoek word. Die toepaslikheid van verdere finansiële indikatore moet ondersoek word, asook die toepaslikheid van nie-finansiële indikatore.

Dit is dus nodig om gevolgtrekkings te maak, na aanleiding van die inligting wat bekom is tydens die empiriese navorsing, oor die doeltreffendheid en geskiktheid van die huidige metodes rakende prestasiebestuur en doelwitbereiking. (Verwys na die sekondêre doelwitte (iv) en (vi) op bladsy 18.)

In hoofstuk 6 is die inligting wat ingesamel is deur die onderhoude en die gestruktureerde vraelys, verwerk en is sekere afleidings daaruit gemaak. In hoofstuk 7 gaan daar aanbevelings gemaak word rakende die afleidings en gevolgtrekkings van hoofstuk 6.

Die doelwit van die skripsie en die navorsing wat dan vir dié doel gedoen is, was veelvuldig, aangesien daar sekondêre doelwitte was wat ook bereik moes word. Eerstens moes daar gekyk word na die omskrywing van sekere teoretiese begrippe en hoe die begrippe met mekaar verband hou. (Verwys na die sekondêre doelwit (i) op bladsy 17.) Tweedens was die doel om duidelike onderskeid te tref tussen finansiële en nie-finansiële prestasie, en die verskillende indikatore daarvan. (Verwys na sekondêre doelwitte (ii) en (iii) op bladsy 17.) Derdens wou daar vasgestel word wat die verband is tussen die ontleding van prestasie en die bestuur daarvan, en hoe dit plaasvind binne ondernemings en hoe dit dan vergelyk met die teoretiese raamwerke

wat daar gestel is, (Sien die sekondêre doelwit (iv) op bladsy 18.) Verder wou daar gesien word hoe die gemiddelde werknemer die ontleding en bestuur van prestasie ervaar binne hulle ondernemings, en ook om hulle te toets in terme van hulle kennis van finansiële en nie-finansiële indikatore. (Verwys na die sekondêre doelwit (v) op bladsy 18.) Hierdie hoofstuk sal dus fokus op die sekondêre doelwit (vi) op bladsy 18. 'n Laaste, maar mindere belangrike doelwit, was om moontlike velde te identifiseer vir verdere studie en navorsing.

7.2 GEVOLGTREKKINGS

Wat duidelik uit die teoretiese en praktiese navorsing na vore gekom het, is die feit dat die tyd verby is waar ondernemings slegs gebruik maak van 'n stelsel van prestasie-ontleding, waar daar slegs gefokus word op die finansiële prestasie van die onderneming. Al hoe meer belangrikheid word ook geheg aan nie-finansiële prestasie.

Die gevolgtrekkings wat gemaak kan word uit die empiriese studie in hoofstuk 6 gaan vervolgens bespreek word.

7.2.1 PRESTASIEBESTUUR IN DIE PRAKTYK

Uit die resultaat van die navorsing in paragraaf 6.4.1 op bladsy 131 het dit na vore gekom dat al die respondente gesê het dat hulle ondernemings 'n stelsel van prestasiebeoordeling gebruik om die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik. Verder maak 70% van die ondernemings gebruik van 'n stelsel wat nie net fokus op die finansiële prestasie nie, maar ook op die nie-finansiële prestasie van die onderneming. Die gevolgtrekking wat dus gemaak kan word is dat die meeste Suid-Afrikaanse ondernemings in die vervaardigingsektor wel van prestasiebestuur gebruik maak om hulle doelwitte te bereik. Ondernemings besef dus die belangrikheid van doeltreffende prestasiebestuur.

7.2.2 GEBRUIK VAN INDIKATORE VAN PRESTASIE

Uit diagram 6.1 op bladsy 132 kan afgelei word dat die indikatore ROA, RONA en ROCE die gewildste indikatore is vir die ontleding van die onderneming se finansiële prestasie. ROI is ook 'n indikator van prestasie wat graag gebruik word deur ondernemings. Die Netto Winsgrens is egter 'n verhouding wat nie deur baie van die ondernemings gebruik word nie.

7.2.3 BELANGRIKHEID VAN FINANSIËLE INDIKATORE

Dit is interessant om te merk dat die Netto Winsgrens-verhouding deur 16% van die respondente as die belangrikste indikator van finansiële prestasie aangedui is. Sien diagram 6.2 op bladsy 133. Dit is gevolg deur die Bruto Winsgrens-verhouding. Die indikatore wat in diagram 6.1 op bladsy 132 aangedui word as die indikatore wat die gereeldste gebruik word deur ondernemings, word as die belangrikste beskou. Die gevolgtrekking wat dus gemaak kan word is dat daar 'n verskil is tussen wat die bestuur van die onderneming as belangrik beskou en wat as belangrik beskou word deur die werknemers.

7.2.4 GEBRUIK VAN RATIO'S

Dit is bemoedigend om te sien dat 87% van die respondente aangedui het dat hulle finansiële indikatore van prestasie in samewerking met mekaar gebruik. Verder maak 53% van die ondernemings ook gebruik van 'n gestruktureerde verhoudingsanalise om die onderneming se prestasie te ontleed. Die gevolgtrekking wat gemaak kan word is dus dat die meeste ondernemings weet hoe om finansiële verhoudings te gebruik. Die lae belangstelling in die gebruik van 'n gestruktureerde verhoudingsanalise kan daaraan toegeskryf word dat so 'n model moeilik is om te implementeer.

7.2.5 GESTRUKTUREERDE VERHOUDINGSANALISE

'n Totaal van 26% van die respondente het aangedui dat hulle ondernemings van die Gebalanseerde Telkaart gebruik maak om die prestasie van die onderneming te ontleed en te bestuur. 23% van die respondente het aangedui dat hulle ondernemings

van 'n interne ontwerpde struktuur gebruik maak, terwyl 23% aangedui het dat hulle van Ekonomies Toegevoegde Waarde gebruik maak. Dit is interessant om te merk dat net 4% van die respondente aangedui het dat hulle ondernemings van die Ses Sigma-model gebruik maak. Verwys na diagram 6.3 op bladsy 135. Die gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat ondernemings relatief traag is om sulke modelle te implementeer aangesien dit nie baie maklik is om dit suksesvol te doen nie.

7.2.6 ANDER ONTLEDINGS VAN PRESTASIE

Altesame 70% van die ondernemings het aangedui dat hulle nie net finansiële prestasie evalueer nie, maar ook die klem laat val op nie-finansiële prestasie. Uit diagram 6.4 op bladsy 136 kan daar gesien word dat 37% van die ondernemings gebruik maak van indikatore rakende Navorsing en Ontwikkeling, terwyl 29% van die onderneming die klem laat val op indikatore rakende Verkope en Bemarking. 22% van die ondernemings fokus op die Vervaardiging en Produksie indikatore. Geeneen van die respondente het aangedui dat hulle enige aandag skenk aan indikatore rakende die Omgewing nie.

Die gevolgtrekkings wat gemaak kan word is dat die ondernemings begin om te fokus op die gebruik van indikatore van nie-finansiële prestasie. Verder begin daar ook gefokus word op die indikatore wat die klem laat val op die behoeftes van die onderneming se kliënte. Dit is belangrik aangesien die suksesvolle bevrediging van die kliënte se behoeftes tot die voortbestaan van die onderneming sal lei, en hoër winste tot gevolg sal hê.

7.2.7 DOELWITTE EN STRATEGIEë

Uit diagram 6.5 op bladsy 138 kan daar gesien word dat 21% van die respondente se ondernemings 'n visie en strategie het, maar dat slegs 14% 'n missie het. Alhoewel 19% van die onderneming 'n goed gedefinieerde stelsel het vir die beoordeling van prestasie, het slegs 9% 'n duidelike stelsel vir die bestuur van die prestasie. 'n Afleiding wat hieruit gemaak kan word is dat ondernemings nie regtig weet wat om te doen met die inligting wat ingesamel word deur die prestasiebeoordelingstelsel nie.

Uit tabel 6.1 op bladsy 138 kan daar afgelei word dat 90% van die ondernemings 'n duidelike gedefinieerde visie, missie, doelwitte en strategie het. 73% van die respondente het aangedui dat hulle betrokke was by die vasstelling van eersgenoemde elemente. Volgens 83% van die ondernemings is die logika agter die elemente vir die bestuur van prestasie aan die werknemers verduidelik. 90% van die respondente het gevoel dat die werknemers die bestuur van die onderneming steun in die bestuur van prestasie. 80% van die respondente het ook gevoel dat die onderneming se strategie en doelwitte hersien word aan die hand van die resultate van die ontleding van die prestasie.

'n Gevolgtrekking wat dus gemaak kan word is dat die ondernemings wat wel 'n stelsel in plek het vir die bestuur van prestasie, hulle doelwitte en strategieë suksesvol bereik sonder om die werknemers te benadeel of eenkant toe te skuif.

7.2.8 GEREELDHEID VAN DIE ONTLEDING VAN PRESTASIE

Uit diagram 6.8 op bladsy 141 vind 70% van die ondernemings se ontleding van finansiële prestasie op 'n maandelikse basis plaas, terwyl 20% van die ondernemings se ontleding van finansiële prestasie op 'n kwartaallikse basis plaasvind.

Diagram 6.9 op bladsy 142 toon aan dat 48% van die respondente aangedui het dat die ontleding van nie-finansiële prestasie op 'n maandelikse basis plaasvind, terwyl 23% van die ondernemings se ontleding op 'n weeklikse basis plaasvind.

Daar kan dus afgelei word dat die ontleding van prestasie, finansiële en nie-finansiële, wel op 'n gereelde basis plaasvind en dat hierdie ontleding ook konsekwent plaasvind op voorafbepaalde tye.

7.2.9 VERDERE INLIGTING RAKENDE NIE-FINANSIËLE INDIKATORE

Net 10% van die ondernemings wat betrek is by die studie, het aangetoon dat hulle probeer om mislukking te voorspel. 83% van die ondernemings het hulle eie indikatore ontwikkel vir die ontleding van nie-finansiële prestasie. 'n Gevolgtrekking

wat gemaak kan word is dat ondernemings dalk kan voel dat daar nie indikatore bestaan wat in die spesifieke industrie gebruik kan word nie.

Uit diagram 6.10 en 6.11 op bladsy 144 kan die gevolgtrekking gemaak word dat die ondernemings bewus is van die voordele en nadele van nie-finansiële indikatore van prestasie. 60% van die ondernemings maak van 'n gestandaardiseerde klassifikasiestelsel gebruik vir die keuse van die indikatore van nie-finansiële prestasie. (Sien diagram 6.12 op bladsy 145.)

Al die respondente het aangedui dat die indikatore verband hou met die onderneming se doelwitte en strategieë. 79% was van mening dat nie-finansiële inligting op 'n sinvolle wyse verskaf word en 90% van die respondente het aangedui dat die finansiële departement werklik die aard van die onderneming se besigheid verstaan. Hieruit kan dus afgelei word dat die ondernemings wat moeite doen met die bestuur van nie-finansiële prestasie, suksesvol is.

'n Verdere gevolgtrekking wat gemaak kan word is dat die meeste ondernemings die indikatore van nie-finansiële prestasie op 'n maandelikse basis hersien. Ondernemings het dus 'n redelike goeie kennis van nie-finansiële prestasie en die relevante indikatore.

7.2.10 BELANGRIKSTE INDIKATORE VAN NIE-FINANSIËLE PRESTASIE

Volgens diagram 6.14 op bladsy 148 het 29% van die respondente gesê dat hulle indikatore rakende Verkope en Bemaking as die belangrikste beskou, terwyl 22% indikatore rakende Mense as die tweede belangrikste beskou. Dis interessant dat 15% van die werknemers voel dat indikatore rakende die Omgewing as belangriker as Navorsing en Ontwikkeling beskou word.

Die gevolgtrekking waartoe gekom kan word is dat daar 'n duidelike verskil is tussen wat die onderneming as belangrik beskou en gebruik word, en wat deur die werknemers as belangrik geag word.

7.2.11 INDIKATORE RAKENDE VERVAARDIGING EN PRODUKSIE

Uit diagram 6.15 op bladsy 149 kan daar afgelei word dat die ondernemings meer aandag skenk aan die indikatore rakende die effektiwiteit van die produksielyn en die onderneming se vermoë om te produseer volgens plan, wanneer dit kom by die produksieproses.

Diagram 6.16 op bladsy 150 dui aan dat daar 'n groot mate van belangrikheid geheg word aan die meting van afval en fout-analise wanneer daar gekyk word na indikatore rakende die kwaliteit van die produksieproses.

Indien daar gekyk word na die aankopedepartement se verhouding met verskaffers, speel die indikatore rakende die voorraadvlakke en tydstip van afleverings, asook die analise van uitvoorraad, die grootste rol.

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die ondernemings wel kyk na spesifieke indikatore rakende Vervaardiging en Produksie, maar meer aandag skenk aan sekere indikatore.

7.2.12 INDIKATORE RAKENDE VERKOPE EN BEMARKING

Indien diagram 6.18 op bladsy 152 bestudeer word, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die ondernemings wat betrokke was by die studie, die klem laat val op slegs drie van die indikatore. Dit wil voorkom asof ondernemings besluit om uit te blink in twee of drie areas van Verkope en Bemarking, en dan te hoop dat ander teikens outomaties bereik sal word.

7.2.13 INDIKATORE RAKENDE MENSE

Uit diagram 6.19 op bladsy 153 kan die gevolgtrekking gemaak word dat die meeste ondernemings in die vervaardigingssektor hulle werknemers as belangrike bates beskou en dus indikatore in plek het om hulle "mense" te evalueer, nie net in terme van prestasie nie, maar ook in terme van ander faktore. Ander faktore, soos die personeelsamestelling, personeelmoraal, opgeleides versus onopgeleides,

afwesigheidsgetalle, en die salarisse en werksomstandighede van die ondernemings versus dié van mededingers, word as net so belangrik beskou vir die onderneming se sukses as die Netto Winsgrens.

7.2.14 INDIKATORE RAKENDE NAVORSING EN ONTWIKKELING

Die gevolgtrekking wat uit diagram 6.20 op bladsy 154 gemaak kan word is dat ondernemings oor die algemeen Navorsing en Ontwikkeling as belangrik beskou vir die suksesvolle voortbestaan van die onderneming. 26% van die ondernemings voel dat die verband tussen Navorsing en Ontwikkeling en die tegniese vereistes, koste en markte die belangrikste indikator is, terwyl 24% voel die verband tussen produkverbetering en potensiële aanvaarding deur die mark die belangrikste is. 20% is van mening dat die analise van die produklewensiklus die belangrikste indikator rakende Navorsing en Ontwikkeling is. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat ondernemings in die vervaardigingssektor Navorsing en Ontwikkeling as belangrik ag vir volgehoue sukses.

7.2.15 INDIKATORE RAKENDE DIE OMGEWING

Alhoewel baie min ondernemings regtig die nodige aandag gee aan die ontleding van indikatore rakende die Omgewing (werksplek), is dit een van die belangrikste groepe van nie-finansiële indikatore rakende prestasie. Uit diagram 6.21 op bladsy 155 kan afgelei word dat 'n kwart van die respondente gevoel het dat 'n netjiese werksplek sukses aanmoedig, terwyl 21% voel dat die werksomgewing skoon moet wees. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat die werksplek baie belangrik is, en ook dan so beskou word deur die werknemers, vir die onderneming om sy gestelde doelwitte suksesvol en betyds te bereik.

7.2.16 BELANGRIKSTE ELEMENTE VIR SUKSESVOLLE PRESTASIEBESTUUR

Diagram 6.22 op bladsy 156 toon aan dat 29% van die ondernemings duidelike doelwitte as belangrik beskou, terwyl 25% aangedui het dat betroubare maatstawwe as die belangrikste beskou word. 19% van die respondente beskou egter die

monitering van prestasie as die belangrikste indikatore. Vergoeding en erkenning was volgens 17% van die respondente egter die belangrikste. Hieruit kan afgelei word dat die meeste ondernemings wel die belangrikste elemente van prestasie aanspreek in hulle ontleding van prestasie.

Uit diagram 6.23 op bladsy 156 kan daar afgelei word dat 58% van die ondernemings 'n volledige stelsel in plek het vir die bestuur van ondernemingsprestasie. Hulle inspekteer die indikatore van prestasie gereeld, hulle interpreteer neigings en bestudeer die oorsake daarvan en implementeer nuwe aksies en inisiatiewe na aanleiding van dit wat geleer is.

7.2.17 DIE BESTUUR VAN PRESTASIE

Uit paragraaf 6.4.17 op bladsy 158 kan daar afgelei word dat 80% van die ondernemings 'n vergoedingstelsel vir werknemers in plek het indien sekere teikens en doelwitte bereik word. 70% van die respondente sê dat almal in hulle ondernemings bewus is van die doelwitte en teikens vir 'n sekere periode. 77% van die ondernemings het 'n persoon wat verantwoordelik is om die onderneming se prestasie te monitor en aanbevelings te maak rakende aanpassings aan die strategie. In 85% van die ondernemings word hierdie aanbevelings gebruik om aanpassings aan die strategie te maak, terwyl net 80% van die ondernemings hulle werknemers in kennis stel dat die teikens bereik is. 73% van die respondente was gelukkig met die onderneming se prestasie terwyl al die respondente ingekoop het in die onderneming se strategie en doelwitte. 90% van die respondente glo dat hulle ondernemings suksesvol was in die bereiking van die gestelde doelwitte. (Verwys na tabel 6.3 op bladsy 158.)

Uit diagram 6.24 op bladsy 159 kan daar afgelei word dat 35% van die ondernemings aanpassings maak aan hulle strategie elke ses maande, terwyl 31% van die ondernemings hierdie aanpassing maandeliks maak. In 23% van die ondernemings vind die aanpassings op 'n kwartaallikse basis plaas.

7.3 AANBEVELINGS

Daar kan dus nou sekere aanbevelings gemaak aan die hand van die gevolgtrekkings waar toe gekom is in punt 7.2 vanaf bladsy 163.

7.3.1 PRESTASIEBESTUUR IN DIE PRAKTYK

Die kerntema wat tot dusver in die studie bespreek is, is die belangrikheid van doeltreffende prestasiebestuur in die bereiking van die gestelde ondernemingsdoelwitte. Die enigste aanbeveling wat gemaak kan word is dat die fokus op 'n gebalanseerde benadering tot prestasiebestuur verhoog word, sodat finansiële en nie-finansiële prestasie ewe doeltreffend gebruik kan word.

7.3.2 GEBRUIK VAN INDIKATORE VAN PRESTASIE

Ondernemings fokus graag op die ontleding van finansiële prestasie. Die vraag ontstaan dan onwillekeurig of ondernemings die gekose indikatore gebruik omdat die onderneming dit verstaan, of omdat dit die gewildste indikatore is om te gebruik. Die aanbeveling is dat ondernemings die indikatore en hulle impak moet verstaan voordat keuses aangaande die gebruik van indikatore gemaak kan word.

7.3.3 BELANGRIKHEID VAN FINANSIËLE INDIKATORE

Die feit dat daar 'n verskil is tussen die indikatore wat as belangrik beskou word deur bestuur en wat as belangrik gesien word deur die werknemers, plaas 'n effense vraagteken oor die sukses van die evaluering van finansiële prestasie. Dit is belangrik dat almal in die onderneming inkoop in die meting en bestuur van die onderneming se prestasie. Daar moet ook ooreenstemming wees tussen die indikatore wat die meeste gebruik word, en die belangrikheid daarvan.

7.3.4 GEBRUIK VAN RATIO'S

'n Aanbeveling sal wees dat 100% van die ondernemings daarna sal streef om finansiële indikatore nie op hulle eie te gebruik nie, maar in samewerking met ander

finansiële indikatore. Die rede hiervoor is dat die gebruik van finansiële indikatore in isolasie nie waarde toevoeg tot die bestuur van ondernemingsprestasië nie. 'n Verdere aanbeveling sal wees dat meer ondernemings moet poog om van 'n gestruktureerde verhoudingsanalise gebruik te maak omdat dit 'n beter geheelbeeld van die onderneming se prestasie gee.

7.3.5 GESTRUKTUREERDE VERHOUDINGSANALISE

Dit is bemoedigend om te sien dat ondernemings wel van gestruktureerde modelle gebruik maak om die onderneming se prestasie te ontleed en te bestuur. Aanbevelings sal wees dat meer ondernemings moet poog om gebruik te maak van hierdie soort modelle. Verder moet meer ondernemings meer tyd en geld spandeer op die ontwikkeling van die Gebalanseerde Telkaart en Ses Sigma.

7.3.6 ANDER ONTLEDINGS VAN PRESTASIE

Alhoewel die ondernemings wat verteenwoordig is deur die respondente nogal besondere aandag skenk aan Navorsing en Ontwikkeling, asook Verkope en Bemaking, en Vervaardiging en Produksie, is dit tog kommerwekkend dat nie een onderneming enige oorweging skenk aan die Omgewing nie. Wat ook uitstaan, is die feit dat bitter min aandag geskenk word aan die ontwikkeling van mense, en die beoordeling en bestuur van die werknemers se prestasie.

Aanbevelings sal dus wees dat ondernemings dringend moet begin aandag gee aan die ontleding van die omgewing aangesien die omgewing hier gesien word as die werksplek van die werknemers. Indien die werknemers ongelukkig is oor hulle omgewing, loop die onderneming 'n risiko om die werknemers te verloor. Meer aandag moet ook gegee word aan die indikatore rakende die Mense (lees werknemers) wat deur die onderneming in diens geneem is.

7.3.7 DOELWITTE EN STRATEGIEË

Alhoewel die ondernemings wel aandag gee aan aspekte soos die visie en strategieë, en die stelsels vir die beoordeling van prestasie, is dit kommerwekkend dat net 9%

(sien diagram 6.5 op bladsy 138) van die respondente aangedui het dat hulle onderneming 'n stelsel in plek het vir die bestuur van prestasie. Dit is interessant om te merk dat byna al die respondente betrokke was by die vasstelling van die onderneming se strategie en doelwitte, of ten minste ingekoop het daarin.

'n Aanbeveling rakende die doelwitte en strategieë van ondernemings sal wees dat al die werknemers binne 'n onderneming betrokke moet wees, op een of ander wyse, by die vasstelling van die doelwitte en strategieë. Die grootste rede hiervoor is dat die werknemers kan inkoop in die doelwitte. Verder moet al die ondernemings (meer as net genoemde 9%) poog om 'n duidelik gedefinieerde stelsel vir die bestuur van ondernemingsprestasie daar te stel sodat die gestelde doelwitte bereik word en die onderneming suksesvol kan wees.

7.3.8 GEREELDHEID VAN DIE ONTLEDING VAN PRESTASIE

Dit is bemoedigend om op te merk dat ondernemings wel hulle prestasie, finansiële en nie-finansiële, op 'n gereelde basis ontleed. Die enigste aanbeveling wat werklik gemaak word is dat alle ondernemings daarna moet streef om die ontleding van finansiële en nie-finansiële prestasie op 'n gereelde basis te laat plaasvind, en nie die een af te skeep ten koste van die ander nie.

7.3.9 VERDERE INLIGTING RAKENDE NIE-FINANSIËLE INDIKATORE

Daar kan geen werklike aanbevelings gemaak word rakende die voordele en nadele van nie-finansiële prestasie nie, aangesien dit voorkom asof die ondernemings reeds bewus is daarvan.

Dit is belangrik dat alle ondernemings aandag gee aan die voorspelling van mislukking. Indien daar betyds agtergekom word dat die onderneming op pad is om te misluk, kan aanpassings betyds aan die strategie gemaak word. Verder moet daar gepoog word om alle nie-finansiële indikatore op 'n sinvolle en akkurate wyse te verskaf.

7.3.10 BELANGRIKSTE INDIKATORE VAN NIE-FINANSIËLE PRESTASIE

Die enigste twee aanbevelings wat gemaak kan word is eerstens dat daar gepoog moet word om ooreenstemming te verkry tussen die indikatore wat gebruik word en die indikatore wat as belangrik geag word. Tweedens moet die onderneming poog om ewe veel aandag te skenk aan al die indikatore van prestasie, en almal as ewe belangrik te ag.

7.3.11 INDIKATORE RAKENDE VERVAARDIGING EN PRODUKSIE

Dit is belangrik dat ondernemings moet fokus op die indikatore rakende die produksieproses. Omdat daar 'n groot aantal indikatore en verhoudings bestaan wat gebruik word om die produksieproses te beoordeel, is dit van kardinale belang dat die onderneming die korrekte indikatore identifiseer en ewe veel aandag skenk aan hierdie indikatore.

7.3.12 INDIKATORE RAKENDE VERKOPE EN BEMARKING

Die indikatore wat gekies en gebruik word deur die ondernemings, word sekerlik gedoen omdat die ondernemings glo dat hierdie indikatore bydra tot die ondernemings se sukses en die bereiking van die gestelde doelwitte. 'n Aanbeveling sal wees dat ondernemings daarteen moet waak om nie net te fokus op sekere indikatore rakende Verkope en Bemarking nie, maar ook aandag te skenk aan indikatore soos byvoorbeeld die markaandeel van produkte, die kwaliteit van verpakkingsmateriaal en die monitor van navrae en bestellings.

7.3.13 INDIKATORE RAKENDE MENSE

Aangesien al die indikatore rakende Mense as ewe belangrik beskou word, met die uitsondering van die indikator wat fokus op bestaande en verwagte vakatures, is daar geen aanbeveling om te maak nie, behalwe om weereens te beklemtoon dat die waarde van die onderneming se personeel nooit onderskat moet word nie. Ondernemings moet voortdurend daarna streef om hulle werknemers gelukkig te hou en hulle aan te spoor om die gestelde prestasiemeters te bereik. 'n Werknemer wat

gelukkig is, is lojaal. 'n Lojale werknemer is een wat die ondernemingsdoelwitte sal nastreef en wat die onderneming op die lange duur sal bevoordeel.

7.3.14 INDIKATORE RAKENDE NAVORSING EN ONTWIKKELING

Dit is verblywend om te sien dat vervaardigingsondernemings wel Navorsing en Ontwikkeling as belangrik beskou. Dit is egter kommerwekkend om te sien dat die mislukningskoers van prototipes en die mededinging se Navorsing en Ontwikkeling nie so belangrik geag word soos van die ander indikatore nie. Ondernemings moet egter nie net fokus op die Navorsing en Ontwikkeling van nuwe produkte nie, maar moet ook die klem laat val op verbeterde produksieprosesse.

7.3.15 INDIKATORE RAKENDE DIE OMGEWING

Alhoewel min tot geen ondernemings enige indikatore van prestasie rakende die Omgewing in plek het nie, is dit belangrik vir ondernemings om hulle prestasie in die Omgewing te meet. Dit is interessant om te merk dat die werknemers van 'n onderneming indikatore rakende die omgewing as belangrik genoeg beskou om te evalueer. Die aanbeveling sal wees dat ondernemings 'n daadwerklike plan in werking moet stel om hulle prestasie te beoordeel sodat hulle ook in die sektor kompetender kan wees.

7.3.16 BELANGRIKSTE ELEMENTE VIR SUKSESVOLLE PRESTASIEBESTUUR

Dit is verblywend om te sien dat die ondernemings wat betrokke was by die empiriese navorsing, die elemente van prestasiebestuur byna almal as ewe belangrik beskou en dit in byna al die ondernemings teenwoordig is. 'n Aanbeveling sal wees dat ondernemings moet seker wees dat hulle inisiatiewe en verbeteringsaksies in plek het om te verseker dat die nodige aanpassings aan die strategieë gemaak kan word om die ondernemingsdoelwitte te bereik indien dit voorkom asof die onderneming nie suksesvol gaan wees nie.

Die enigste ander aanbeveling wat gemaak kan word rakende die optrede van senior bestuur rakende prestasiebestuur is dat al die ondernemings daarna moet streef om die indikatore van prestasie gereeld te inspekteer, die neigings te interpreteer en die oorsake daarvan te bestudeer en nuwe aksies en inisiatiewe te implementeer na aanleiding van dit wat geleer is.

7.3.17 DIE BESTUUR VAN PRESTASIE

Die afleiding wat voortvloei uit die bestudering van die bestuur van ondernemingsprestasie in paragraaf 6.4.17 op bladsy 158 is dat ondernemings wel probeer om die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik deur gebruik te maak van prestasiebestuur. Volgens die meeste respondente het hulle ondernemings die nodige stelsels en strukture in plek.

Daar is egter 'n paar aanbevelings wat gemaak word aan die hand van hierdie afleiding. Daar moet binne alle ondernemings 'n stelsel van vergoeding vir die personeel wees indien gestelde teikens en doelwitte bereik word, terwyl die werknemers in kennis gestel behoort te word indien hierdie teikens en doelwitte bereik is. Verder moet almal binne die onderneming bewus wees van die ondernemings se doelwitte en strategieë. Ondernemings moet daadwerklik optree om die gestelde doelwitte te bereik, maar dit moet nie plaasvind ten koste van die werknemers nie.

7.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk van die studie is gevolgtrekkings aangaande die afleidings wat gemaak is aan die hand van die resultate van die empiriese studie bespreek. Hierdie gevolgtrekkings is met die literatuurstudie soos in hoofstukke 1 tot 5 bespreek in verband gebring ten einde nuttige aanbevelings te maak. Die gevolgtrekkings en aanbevelings is gemaak ten einde die sekondêre doelwitte (iii) tot (vi) in paragraaf 1.5 op bladsy 17 en 18, toe te lig.

Die onderneming moet dus in ewewig en harmonie wees. As al die elemente in die onderneming in dieselfde rigting trek, sal die onderneming meer mededingend en

winsgewend wees. Die basiese doelwit van enige onderneming is die maksimering van wins en waarde vir die eienaars daarvan.

Wat dus duidelik uit die navorsing blyk, is dat daar 'n duidelike verband is tussen prestasiebestuur en doelwitbereiking binne 'n onderneming. Deur die strategie reg te bestuur kan die onderneming sy gestelde doelwitte bereik. Wat wel belangrik is, is dat die doelwitte realisties en meetbaar moet wees en dat die strategie buigsaam genoeg moet wees om enige veranderinge maklik te kan akkommodeer. Ondernemings bereik dus hulle doelwitte deur ondernemingsprestasië op so 'n wyse te bestuur dat die doelwitte bereik kan word. Baie hang egter af van of die onderneming die korrekte indikatore van finansiële en nie-finansiële prestasie in plek het.

Die meeste ondernemings maak van 'n geïntegreerde stelsel van prestasiebestuur gebruik om hulle te help om die gestelde doelwitte te bereik en om te verseker dat die gekose strategie die regte een is. Prestasiebestuur bestaan daaruit om deurlopend die strategie te evalueer en te verseker dat die regte aanpassings gemaak word op die regte tyd. Wat egter ook duidelik is, is dat die visie, missie, doelwitte en strategieë nie net van bo af geïmplementeer moet word nie. Die werknemers moet betrek word by die vasstelling van eersgenoemde om te verseker dat die werknemers inkoop in die doelwitte en strategieë van die onderneming. Dieselfde geld ook met die implementering van prestasiebestuurstelsels.

Opsommend kan dus gesê word dat 'n winsmakende onderneming se oorkoepelende doelwit die maksimering van aandeelhouerswelvaart is. Ter ondersteuning van die oorkoepelende doelwit sal 'n onderneming 'n paar ander doelwitte hê, wat finansiële en nie-finansiële van aard is. 'n Suksesvolle onderneming se doelwitte sal dus meetbaar wees, asook 'n kombinasie van finansiële en nie-finansiële doelwitte. Wat nie uit die oog verloor moet word nie, is die feit dat die doelwitte die strategieë van die onderneming vasvang en weergee, sodat die strategie en doelwitte bereik kan word indien prestasie korrek bestuur word. Daar is dus 'n duidelike verband tussen die bestuur van ondernemingsprestasië en die bereiking van die gestelde ondernemingsdoelwitte.

Hierdie studie het bygedra tot die uitbou van kennis in die vakgebied bestuursrekeningkunde deur die verband te bepaal tussen die bestuur van ondernemingsprestasië en die bereiking van die gestelde ondernemingsdoelwitte.

VOORBEELD VAN DIE VRAELYS VIR METODE 1

Die volgende vrae is in die vraelys gebruik:

- Motiveer die belangrikheid van finansiële en nie-finansiële metodes of indikatore van die evaluering van prestasie.
- Van watter finansiële metodes van prestasie-evaluering maak u maatskappy gebruik?
- Van watter nie-finansiële metodes van prestasie-evaluering maak u maatskappy gebruik?
- Wat is die sinvolheid van die gebruik van EVA en BSC vir evaluering en bestuur van ondernemingsprestasie?
- Hoe word ondernemingsprestasie in u maatskappy bestuur?
- Van watter oorkoepelende model vir die evaluering en bestuur van ondernemingsprestasie maak u maatskappy gebruik?

Bylae 2

Posbus 619

ALBERTON

1450

9 Augustus 2006

Geagte Meneer of Mevrou

Vraelys vir M-skripsie

Ek is tans besig met die voltooiing van my skripsie vir die M.Com in Bestuursrekeningkunde aan die Noordwes-Universiteit se Potchefstroom-kampus. Die tema vir my skripsie is “Doelwitbereiking deur Prestasiebestuur”. As deel van die vereistes wat nagekom moet word voordat ek die skripsie kan voltooi, moet daar eers empiriese navorsing gedoen word en die teoretiese gedeelte van my skripsie in verband gebring word met die praktyk.

Ek het dus ‘n vraelys opgestel wat my sal help om die verband tussen die meting en bestuur van die ondernemingsprestasië, met die bereiking van die onderneming se doelwitte, te ondersoek en te toets. Die ondersoek sal my in staat stel om sekere gevolgtrekkings te kan maak oor hoe ondernemings hulle-self ontleed en bestuur ten einde hulle gestelde doelwitte te bereik.

Ek vra u dus om asseblief die aangehegte vraelys te voltooi aan die hand van u eie werkservaring. Ek sal dit waardeur as u asseblief die vraelys binne 2 weke aan my kan terugbesorg, deur dit te faks of te e-pos. Ek waarborg volle anonimiteit aan u en aan u onderneming. Enige inligting rakende u of u onderneming sal net bekend gemaak word met u skriftelike toestemming wat vooraf van u verkry sal word.

Ek wil u byvoorbaat bedank vir die tyd en moeite wat u geneem het met die voltooiing van die vraelys. U deelname aan die navorsingsprojek is vir my van onskatbare waarde. Ek sal graag ook 'n afskrif van die resultate van die navorsing aan u beskikbaar stel as u dit graag wil hê.

U kan my ter enige tyd kontak met vrae rakende die vraelys of enige ander onduidelikhede. My kontak besonderhede is as volg:

Selfoon: 082 351 3668
Faks: 086 679 1196
E-pos: chris.coetsee@ci-automotive.com

Vriendelike groete

Chris Coetsee

Vraelys

Indien die vraag van u verlang om iets in 'n volgorde van belangrikheid te rangskik, maak asseblief van die volgende sleutel gebruik:

- 1 = Uiters belangrik
- 2 = Belangrik
- 3 = Van mindere belang
- 4 = Nie werklik belangrik nie
- 5 = Heeltemal onbelangrik

1. Maak u onderneming van prestasiebeoordeling / -meting gebruik?

1.1 Ja

1.2 Nee

2. Indien ja, is dit op 'n gestruktureerde of ongestruktureerde wyse?

2.1 Gestruktureerd

2.2 Ongestruktureerd

3. Is dit bloot 'n analise van die finansiële state?

3.1 Ja

3.2 Nee

4. Indien ja op die vorige vraag, watter van die volgende ratio's word gebruik?

(Merk asseblief meer as een)

4.1 ROI

4.2 ROA

4.3 RONA

4.4 ROCE

4.5 Voorraadhouing

4.6 Debiteure dae

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 4.7 Rentedekking | <input type="text"/> |
| 4.8 Bedryfskapitaalverhouding | <input type="text"/> |
| 4.9 Solvensieverhouding | <input type="text"/> |
| 4.10 Bruto Winsgrens | <input type="text"/> |
| 4.11 Netto Winsgrens | <input type="text"/> |

5. Rangskik die volgende ratio's in terme van belangrikheid om die ondernemingsdoelwitte te bereik. Rangskik asseblief slegs die 5 ratio's wat u as belangrik beskou, in volgorde van belangrikheid.

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 5.1 ROI | <input type="text"/> |
| 5.2 ROA | <input type="text"/> |
| 5.3 RONA | <input type="text"/> |
| 5.4 ROCE | <input type="text"/> |
| 5.5 Voorraadhouing | <input type="text"/> |
| 5.6 Debiteure dae | <input type="text"/> |
| 5.7 Rentedekking | <input type="text"/> |
| 5.8 Bedryfskapitaalverhouding | <input type="text"/> |
| 5.9 Solvensieverhouding | <input type="text"/> |
| 5.10 Bruto Winsgrens | <input type="text"/> |
| 5.11 Netto Winsgrens | <input type="text"/> |

6. Word ratio's op hulle eie of saam met ander gebruik?

- | | |
|----------|----------------------|
| 6.1 Eie | <input type="text"/> |
| 6.2 Saam | <input type="text"/> |

7. Maak u onderneming van 'n gestruktureerde ratio analise gebruik?

- | | |
|---------|----------------------|
| 7.1 Ja | <input type="text"/> |
| 7.2 Nee | <input type="text"/> |

8. Indien ja, watter van die volgende word gebruik? Indien u van meer as een analise gebruik maak, dui die belangrikheid daarvan aan deur dit te rangskik van 1 tot 5.

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 8.1 Du Pont-analise | ☐ |
| 8.2 Gebalanseerde Telkaart | ☐ |
| 8.3 Ekonomies Toegevoegde Waarde | ☐ |
| 8.4 Ses Sigma | ☐ |
| 8.5 Interne Ontwerpte struktuur | ☐ |

9. Indien u nee geantwoord het op Vraag 1, van watter ander ontledings maak u onderneming gebruik? U mag meer as een kies.

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 9.1 Vervaardiging en Produksie | ☐ |
| 9.2 Verkope en Bemarking | ☐ |
| 9.3 Mense | ☐ |
| 9.4 Navorsing en Ontwikkeling | ☐ |
| 9.5 Die Omgewing | ☐ |

10. Beskik u onderneming oor enige van die volgende? Merk meer as een

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 10.1 Visie | ☐ |
| 10.2 Missie | ☐ |
| 10.3 Doelwitte | ☐ |
| 10.4 Strategie | ☐ |
| 10.5 Prestasiebeoordelingstelsel | ☐ |
| 10.6 Prestasiebestuurstelsel | ☐ |

11. Is bogenoemde duidelik gedefinieerd in u onderneming?

- | | |
|----------|--------------------------|
| 11.1 Ja | ☐ |
| 11.2 Nee | ☐ |

12. Was enige van die of al die werkers betrokke by die vasstelling en implementering van bogenoemde?

- | | |
|----------|--------------------------|
| 12.1 Ja | ☐ |
| 12.2 Nee | ☐ |

13. Is die logika agter enige van bogenoemde aan die werkers verduidelik voor of tydens implementering?

13.1 Ja

☐

13.2 Nee

☐

14. Het bestuur die ondersteuning van die werkers met bogenoemde?

14.1 Ja

☐

14.2 Nee

☐

15. Is die prestasiebeoordelingstelsel ontwikkel om die onderneming se doelwitte en strategieë te bereik?

15.1 Ja

☐

15.2 Nee

☐

16. Word die strategie om ondernemingsdoelwitte te bereik hersien aan die hand van die uitkoms van die resultate van die prestasie-ontleding?

16.1 Ja

☐

16.2 Nee

☐

17. Indien ja, is die aanpassings aan die strategie:

17.1 Onmiddellik

☐

17.2 Ingrypend

☐

17.3 Minimaal

☐

18. Indien ja (op vraag 16), is die aanpassings aan die strategie:

18.1 Ten goede

☐

18.2 Nadelig

☐

19. Indien nee op Vraag 16, is die rede vir geen aanpassings tot die strategie as gevolg van die volgende (u mag meer as een kies):

19.1 Bestuursbeleid om te wag en sien

☐

19.2 Oorversigtigheid van bestuur	
19.3 Onvermoë om aan te pas	
19.4 Strategie word nie aangepas na 1 of 2 swak periodes nie	
19.5 Nie een van bogenoemde nie	
20. Vind daar enige beoordeling van finansiële prestasie plaas?	
20.1 Ja	
20.2 Nee	
21. Vind daar enige beoordeling van nie-finansiële prestasie plaas?	
21.1 Ja	
21.2 Nee	
22. Hoe gereeld vind die ontleding van finansiële prestasie plaas?	
22.1 Weekliks	
22.2 Maandeliks	
22.3 Kwartaalliks	
22.4 Elke 6 maande	
22.5 Een keer per jaar	
23. Hoe gereeld vind die ontleding van nie-finansiële prestasie plaas?	
23.1 Weekliks	
23.2 Maandeliks	
23.3 Kwartaalliks	
23.4 Elke 6 maande	
23.5 Een keer per jaar	
24. Is daar enige integrasie tussen die finansiële en nie-finansiële indikatore tydens die beoordeling van ondernemingsprestasie?	
24.1 Ja	
24.2 Nee	

25. Indien daar geen beoordeling van nie-finansiële prestasie is nie, kies die belangrikste rede:

25.1 Word nie deur bestuur as belangrik beskou nie

☐

25.2 Word beskou as belangrik, maar dra nie by tot die bereiking van ondernemingsdoelwitte nie

☐

25.3 Het geen strategiese rol in die onderneming nie

☐

25.4 Weet nie hoe om dit te meet nie

☐

26. Is u bewus daarvan dat daar modelle bestaan om die mislukking van 'n onderneming te voorspel?

26.1 Ja

☐

26.2 Nee

☐

27. Maak u soms gebruik van so 'n tipe model?

27.1 Ja

☐

27.2 Nee

☐

28. Indien wel, watter model word gebruik?

28.1 Kontantvloei vir die jaar / Totale Skuld

☐

28.2 Z-Telling model

☐

28.3 De La Rey-model

☐

28.4 Meer as een van bogenoemde

☐

29. Wat sou u sê is die grootste voordeel van nie-finansiële indikatore van prestasie?

29.1 Verskaf die groter prentjie

☐

29.2 Beter indikator van toekomstige prestasie

☐

29.3 Neem ontasbare bates, soos intellektuele kapitaal in ag

☐

30. Wat, volgens u, is die grootste nadeel van nie-finansiële indikatore prestasie?

- | | |
|---|--------------------------|
| 30.1 Tyd en Koste | ☐ |
| 30.2 Gebrek aan statistiese betroubaarheid | ☐ |
| 30.3 Te veel indikatore lei tot disintegrasie van prestasiemeting | ☐ |
| 30.4 Geen gemene deler | ☐ |

31. Op watter wyse word nie-finansiële indikatore van prestasie in u onderneming gekies?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| 31.1 Intuisie | ☐ |
| 31.2 Gestandaardiseerde klassifikasie | ☐ |
| 31.3 Statistiese analise | ☐ |

32. Hoe gereeld word nie-finansiële indikatore van prestasie hersien?

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 32.1 Weekliks | ☐ |
| 32.2 Maandeliks | ☐ |
| 32.3 Kwartaalliks | ☐ |
| 32.4 Halfjaarliks | ☐ |
| 32.5 Een keer per jaar | ☐ |

33. Het u onderneming hulle eie indikatore van nie-finansiële prestasie ontwikkel?

- | | |
|----------|--------------------------|
| 33.1 Ja | ☐ |
| 33.2 Nee | ☐ |

34. Indien nee, waar het u onderneming hulle indikatore vandaan gekry?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 34.1 Standaard vir die industrie | ☐ |
| 34.2 Konsultante | ☐ |
| 34.3 By ander ondernemings gekry | ☐ |
| 34.4 Meer as een van bogenoemde | ☐ |

35. Hou die indikatore van nie-finansiële prestasie verband met die ondernemingsdoelwitte en –strategieë, asook die mededingende omgewing?
- 35.1 Ja ☐
- 35.2 Nee ☐
36. Word inligting rakende die nie-finansiële indikatore op 'n sinvolle wyse verskaf?
- 36.1 Ja ☐
- 36.2 Nee ☐
37. Verstaan die finansiële departement werklik die aard van die onderneming se besigheid?
- 37.1 Ja ☐
- 37.2 Nee ☐
38. Rangskik die volgende groepe van indikatore van nie-finansiële prestasie in terme van hulle belangrikheid (van 1 tot 5) tot die bereiking van ondernemingsdoelwitte.
- 38.1 Vervaardiging en Produksie ☐
- 38.2 Verkope en Bemarking ☐
- 38.3 Mense ☐
- 38.4 Navorsing en Ontwikkeling ☐
- 38.5 Die Omgewing ☐
39. Prestasiemeters kan vir elke operasionele area in die onderneming afgelei en geskep word. Rangskik die volgende indikatore in die volgorde van belangrikheid. Maak gebruik van die sleutel aan die begin van die vraelys (1 = Uiteers belangrik tot 5 = Heeltemal onbelangrik)

i. Vervaardiging en Produksie

A. *Indikatore rakende die produksieproses:*

- A.1 Indikatore afgelei van tyd- en bewegingstudies
- A.2 Produksielyn effektiwiteit
- A.3 Betroubaarheid van komponente van die produksielyn
- A.4 Vermoë om te produseer volgens plan
- A.5 Produklewensiklus

B. *Indikatore rakende kontrole van produksiekwaliteit*

- B.1 Meting van afval
- B.2 Fout-analise
- B.3 “Mees logiese redes” vir produkmislukking
- B.4 Werklike mislukking teenoor begrote mislukking
- B.5 Aantal klagtes ontvang

C. *Indikatore rakende die aankopedepartement se verhouding met leweransiers*

- C.1 Voorraadvlakke en tydstip van afleverings
- C.2 Voorraadomset-verhouding
- C.3 Analise van uitvoorraad
- C.4 % van totale aanvraag betyds ontvang
- C.5 % ontvangste sonder defekte

ii. Verkope en Bemarking

- ii.1 Kwaliteit van verpakkingsmateriaal
- ii.2 Vergelyking van produkpryse
- ii.3 Monitering van navrae en bestellings
- ii.4 Verkoopsanalise
- ii.5 Markaandeel ten opsigte van mededingers

ii.6 Markaandeel ten opsigte van produkte	
ii.7 Afleweringstyd	
iii. Mense	
iii.1 Analise van personeelsamestelling	
iii.2 Opgelei vs Onopgelei	
iii.3 Personeelmoraal	
iii.4 Afwesigheid van werkers	
iii.5 Bestaande en verwagte vakatures	
iii.6 Salarisse en werksomstandighede vs dié van mededingers	
iv. Navorsing en Ontwikkeling (N & O)	
iv.1 Produkverbetering vs potesiële aanvaarding deur die mark	
iv.2 N & O vs tegniese vereistes, koste en markte	
iv.3 N & O se prioriteite vs prioriteite van projekte	
iv.4 N & O vs dié van mededingers	
iv.5 Analise van produklewensiklus	
iv.6 Mislukkingkoers van prototipes	
v. Omgewing	
v.1 Maatstawwe van die werksplekumgewing	
v.2 Skoonheid	
v.3 Netheid	
v.4 Verversingsfasiliteite vs dié van mededingers	
v.5 Ander fasiliteite vs dié van mededingers	
40. Rangskik die volgende 5 elemente wat belangrik is om prestasiebestuur suksesvol te maak, in volgorde van belangrikheid (Maak gebruik van die sleutel aan die begin van die vraelys (1 = Uiters belangrik tot 5 = Heeltemal onbelangrik).	
40.1 Betroubare maatstawwe	
40.2 Duidelike doelwitte	

40.3 Monitering van prestasie

40.4 Vergoeding en Erkenning

40.5 Inisiatiewe en Verbeteringsaksies

41. In u onderneming, watter van die volgende word gereeld deur senior bestuur
gedoen?

41.1 Inspekteer indikatore van prestasie gereeld

41.2 Interpreteer neigings en bestudeer die oorsake daarvan

41.3 Laat weet almal hoe maatstawwe hersien en gebruik word

41.4 Implementeer nuwe aksies en inisiatiewe na aanleiding van dit wat
geleer is

41.5 Meer as een van bogenoemde

42. Het u onderneming 'n stelsel van finansiële vergoeding vir personeel indien
sekere teikens bereik word?

42.1 Ja

42.2 Nee

43. Is almal in die onderneming bewus en ingelig van en oor die doelwitte, finansiëel
en nie-finansiëel, vir die onderneming vir 'n bepaalde periode?

43.1 Ja

43.2 Nee

44. Is daar 'n spesifieke persoon of persone in die onderneming wat verantwoordelik
is vir die monitering van die onderneming se prestasie?

44.1 Ja

44.2 Nee

45. Word sy gevolgtrekkings en aanbevelings gebruik om die onderneming se strategie aan te pas om die gestelde doelwitte te bereik?

45.1 Ja

☐

45.2 Nee

☐

46. Hoe gereeld vind aanpassings in die ondernemingstrategie plaas?

46.1 Elke week

☐

46.2 Elke maand

☐

46.3 Elke kwartaal

☐

46.4 Elke ses maande

☐

46.5 Na elke verslag rakende ondernemingsprestasie

☐

47. Word werknemers in kennis gestel en gelukgewens wanneer die gestelde teikens vir 'n sekere periode bereik word?

47.1 Ja

☐

47.2 Nee

☐

48. Watter stelsel vir die monitering en bestuur van prestasie van die onderneming as geheel, sal u as die ideale model beskou?

48.1 Slegs oorhoofse teikens en doelwitte vir die onderneming as geheel, hou verband met die strategie van die onderneming

☐

48.2 Slegs doelwitte en strategie vir die onderneming, sonder enige ontleding van prestasie

☐

48.3 Gestelde doelwitte, teikens en doelwitte vir die onderneming as geheel, met dieselfde vir elke afdeling en divisie van die onderneming

☐

48.4 Teikens en doelwitte vir elke afdeling, asook vir die onderneming, maar geen strategie

☐

48.5 Dis nie regtig nodig vir enige van bogenoemde nie

☐

49. Is u gelukkig met die onderneming se bestuur van prestasie om sy doelwitte te bereik?

49.1 Ja

☐

49.2 Nee

☐

50. Het u persoonlik ingekoop in die onderneming en u afdeling se doelwitte, teikens en strategie?

50.1 Ja

☐

50.2 Nee

☐

51. Glo u u onderneming is suksesvol in die bereiking van die gestelde doelwitte?

51.1 Ja

☐

51.2 Nee

☐

Geagte Meneer of Mevrouw

Ek wil u net weereens bedank vir u samewerking met die voltooiing van die vraelys.

Dankie vir die tyd en moeite wat u afgestaan het met die voltooiing hiervan. Ek hoop u kon ook deur die beantwoording van die vraelys meer oor u onderneming leer en dalk iets raaksien wat u in staat kan stel om te kan help dat u onderneming meer effektief raak in die huidige ekonomiese klimaat van mededinging en koste-effektiwiteit..

Vriendelike groete

Chris Coetsee

BRONNELYS

ANON. 2002a. BBP CIMA study text: management accounting – business strategy. 3rd Ed. England: BPP Publishing. 503p.

ANON. 2002b. CIMA technical briefing: latest trends in corporate performance measurement. [Web] http://www.cimaglobal.com/cps/rde/xbcr/SID-0AAAC544-9DACD69D/live/PerfMeasurementLatestTrends_techrpt_0702.pdf
[Datum van gebruik: 30 Junie 2006.]

BACAL, R. 2000. Traditional performance management – the theory. [Web] <http://www.work911.com/performance/particles/pmch1.htm>
[Datum van gebruik: 15 April 2002]

BALDRIGE, M. 2000. The management model for performance excellence. [Web] <http://www.keyperfin.com/Baldrige.htm#Info>
[Datum van gebruik: 13 Augustus 2002]

BERG, E.S., BOUSQUET, N., GUDJONSSON, I. & LINDHOLM, N. 1998 .
The Balanced Scorecard.
<http://isds.bus.lsu.edu/cvoc/learn/bpr/cprojects/spring1998/bsm/page2.html>
[Datum van gebruik: 13 Julie 2005]

BOTTEN, N. & SIMS, A. 2005. Manangement accounting – business strategy. Oxford: CIMA Publishing. 601p.

BRIGHAM, E.F. & EHRHARDT, M.C. 2006. Financial management. United States of America: South-Western Publishing, Thompson Learning Inc. 696p.

CORREIA, C., FLYNN, D., ULIANA, E. & WORMALD, M. 2007. Financial management. 6th Ed. Cape Town: Juta. 689p

CORREIA, C., FLYNN, D., ULIANA, E. & WORMALD, M. 2000. Financial management. 4th Ed. Cape Town: Juta. 798p

DESS, G.G., LUMPKIN, G.T. & TAYLOR, M.L. 2005. Strategic management. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill Irwin. 596p.

DONOVAN, R.M. 1999. Performance measurement: connecting strategy, operations and actions. [Web] http://www.mdonovan.com/pdf/perform_99_4.pdf
[Datum van gebruik: 5 April 2002]

DRURY, C. 2004. Management and cost accounting. 6th Ed. UK: Thomson Learning. 1280p.

ELLINGER, P. 2000. Ratio analysis: a look behind the numbers. [Web] <http://www.farmdoc.uiuc.edu/finance/Issues?Analysis5.PDF>
[Datum van gebruik: 27 Julie 2002]

FROST, B. 2000. The five elements of performance management. [Web] <http://www.MeasurementInternational.com> [Datum van gebruik: 20 April 2002]

GURTEEN, D. 2000. Achieving business objectives. [Web] <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/X000155AE>
[Datum van gebruik: 20 November 2006]

HOPF, R.H., LITMAN, D.J., PRATCH, L.W., USTAD, I.M., WELCH, R.A., TYCHAM, T.J. & DENNEL, P.A. 1999. U.S. Department of Commerce. The guide to BSC: performance management methodology. July. [Web] <http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm> [Datum van gebruik: 5 April 2002].

HORNGREN, C.T., FOSTER G. & DATAR, M.S. 2006. Cost accounting: a managerial emphasis. 12th Ed. Prentice Hall: U.S.A. 868p.

IBRAHIM, M.Y., IBRAHIM, D.N. & JUSOH, A. 2001. Competition: new management practices and the emphasis given to non-financial indicators in manufacturing organizations. 21p. [Web]

<http://www.business.uiuc.edu/accountancy/research>

[Datum van gebruik: 20 November 2006]

ITTNER, C. & LARCKER, D. 2000. Non-financial performance indicators: what works and what doesn't. [Web]

<http://www.bettermanagement.com/library/Library.aspx?libraryid=131&A=8>

[Datum van gebruik: 15 April 2002]

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. 1996. Translating strategy into action: the Balanced Scorecard. United States of America: President and Fellows of Harvard College. 322p.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. 2001. The strategy-focused organization. Boston: Harvard Business School. 322p.

KEEN, P. 2000. Every manager's guide to business processes: EVA. [Web]

<http://www.peterkeen.com/emdbp007.htm> [Datum van gebruik: 1 Julie 2002]

KEFGEN, K. & MAHONEY, R. 1996. Economic Value Added: A new performance measure for incentive pay. October [Web]

<http://www.hotetonline.com/Neo/Trends/HVS/Kefgen?PerformanceMeasure.htm>

[Datum van gebruik: 15 Junie 2002]

KNIGHT, J.A. 1998. Value based management: developing a systematic approach to creating shareholder value. New York: McGraw-Hill. 307p.

KROON, J., ARANGIES, J., BREVIS, T., V.N. CILLIERS, F., CROUS, M.J., DE BRUYN, H.E.C., DE KLERK, G.J., DE VILLIERS, W.S., DU PREEZ, N.P., DU TOIT, M.A., JANSEN VAN RENSBURG, L.R., KRUGER, S., SMITH, N.J., UYS, R., VAN NIEKERK, J.T., VAN ZYL, J.J. & VENTER, T.P. 1996.

Algemene bestuur. 3rd Ed. Pretoria: Kagiso Tersiër. 564p.

MACKAY, A. 2004. A research report: a practitioner's guide to the Balanced Scorecard. [Web] http://www.cimaglobal.com/cps/rde/xchg/SID-0AAAC544-657FE34E/live/root.xsl/document_broker.htm?filename=tech_resrep_a_practitioners_guide_to_the_balanced_scorecard_2005.pdf [Datum van gebruik: 13 Julie 2006].

NEUMAN, W.L. 2000. Social research methods: qualitative and quantitative approaches. 4th Ed. USA: Allyn & Bacon. 558p.

NIVEN, P. 2000. Introduction to performance measurement and the Balanced Scorecard. [Web] <http://www.bettermanagement.com/library/Library.aspx?libraryid=2885> [Datum van gebruik: 15 April 2002]

PARKINSON, C. & OGILVIE, J. 2002. Management accounting – financial strategy. London: CIMA Publishing. 670p.

RAINA, A. 2000. Using EVA for measuring financial performance. [Web] <http://www.formeraboutguides.com/investigatingcanada/library/guests/uc030101.htm> [Datum van gebruik: 5 April 2002]

ROODE, M., KOEN, M, OBERHOLSTER, J.G.I. & LEITH, K.B. 1999. Finansiële verslagdoening. 6de Uitgawe. Pretoria: V & R Drukkery (Edms) Bpk. 468p

ROSS, S.A., WESTERFIELD, R.W., JORDAN, B.D. & FIRER, C. 1996. Fundamentals of corporate finance. 1st South African Edition. Tavistock Square, London: Times Mirror International Publishers Limited. 686p

SCARLETT, B. 2006. Management accounting performance evaluation. Amsterdam: Elsevier. 564p.

SHAW, A. 1999. A guide to performance measurement and non-financial indicators. Surrey: Metapraxia Ltd. 1 February 1999. [Web] <http://www.fpm.com/journal/mattison.htm> [Datum van gebruik: 5 April 2002].

SIMS, A. & SMITH, R. 2002. Management accounting – business strategy. London: CIMA Publishing. 605p.

STEWART, B. 2000. What is EVA? [Web]
<http://www.sternstewart.com/evaabout/what's.8html>
[Datum van gebruik: 20 Julie 2002]

UNKNOWN: AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTRE. 2001.
[Web] <http://www.bettermanagement.com/library/Library.aspx?libraryid=776&A=11>
[Datum van gebruik: 10 April 2002]

UNKNOWN: BUSINESS VALUATION SERVICES. 2000. Maximising shareholders value: Understanding economic value added. [Web]
http://www.bvs-inc.com/articles/maximising_shareholder_value.htm
[Datum van gebruik: 15 Junie 2002]

UNKNOWN. 2000. Financial Ratio's. [Web]
<http://www.bized.ac.uk/stafsup/options/ratio/raprofe3.htm> [Datum van gebruik: 27 Julie 2002]

UNKNOWN. 2000. Key Performance Indicators. [Web]
<http://www.keyperfin.com/key.htm> [Datum van gebruik: 27 Julie 2002]

VIGARIO, A.A. 2002. Managerial finance. 2nd Ed. Pietermaritzburg, S.A.: Interpak Books. 440p

WEETMAN, P. 2006a. 4th Ed. Financial and management accounting: an introduction. England: Pearson Education Limited. 694p.

WEETMAN, P. 2006b. Management accounting. England: Pearson Education Limited. 566p.