

# **IMPLEMENTERING VAN 'N LAE KOSTE STRATEGIE IN DIE SPESIALITEIT STAALBEDRYF.**

deur

**JOHAN WILHELM SWANEPOEL**

**M. ING.**

**Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister in Bedryfsadministrasie in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.**

**Studieleier: Prof J.G. KOTZÉ**

**Potchefstroom**

**1998**

<b>INHOUDSOPGAWE</b>	<b>p.</b>
<b>ABSTRACT</b>	iv
<b>BEDANKINGS</b>	
<b>HOOFSTUK 1</b>	v
<b>1.1 INLEIDING</b>	1
<b>1.2 AGTERGRONDINLIGTING</b>	1
<b>1.3 PROBLEEMSTELLING</b>	2
<b>1.4 LITERATUUROPSOMMING</b>	4
1.4.1 Die renaissance in die staalindustrie	6
1.4.2 Bestuursaspekte tydens strategie-implementering	6
1.4.2.1 Hulpbronbehoefte en bestuursrolle	6
1.4.2.2 Strategie-ondersteuningsnetwerke en inligtingstelsels	7
1.4.2.3 Prestasienormering en kontinue verbetering	7
1.4.2.4 Bonusse en prestasie-meting	7
<b>1.5 DOELSTELLINGS</b>	8
<b>1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE</b>	8
<b>1.7 BEGRIPSOMSKRYWINGS</b>	9
<b>HOOFSTUK 2</b>	10
<b>LITERATUURSTUDIE</b>	10
<b>2.1 INLEIDING</b>	11
<b>2.2 DIE RENAISSANCE IN DIE STAALINDUSTRIE</b>	13
<b>2.3 BESTUURSASPEKTE TYDENS STRATEGIE-IMPLEMENTERING</b>	13
2.3.1 Hulpbronbehoefte en bestuursrolle	15
2.3.2 Strategie-ondersteuningsnetwerke en inligtingstelsels	18
2.3.3 Prestasienormering en kontinue verbetering	26
2.3.4 Bonusse en prestasie-meting	28

<b>2.4 OPSOMMING</b>	<b>33</b>
<b>HOOFSTUK 3</b>	<b>33</b>
<b>IMPLEMENTERINGSPLAN VIR ISCOR VEREENIGING</b>	<b>33</b>
<b>3.1 INLEIDING</b>	<b>33</b>
<b>3.2 VISIE-ONTWIKKELING</b>	
<b>3.3 DIE ONTWIKKELING VAN 'N IMPLEMENTERINGSMODEL VIR ISCOR VEREENIGING</b>	<b>34</b>
3.3.1 STAP 1 Fundamentele analise	37
3.3.2 STAP 2 Die daarstel van strukture en hulpbronne	38
3.3.3 STAP 3 Opleiding	39
3.3.4 STAP 4 Ontleding van koste en basislynbegroting	40
3.3.5 STAP 5 Doelwitstelling deur middel van prestasie- normering	41
3.3.6 STAP 6 Ontwikkeling van idees deur middel van idee- generering en kreatiewe denke	43
3.3.7 STAP 7 Evaluering van idees	45
3.3.8 STAP 8 Goedkeuring van idees	46
3.3.9 STAP 9 Implementeringsbeplanning en ontwikkeling van begroting	46
3.3.10 STAP 10 Klimaatstudie	49
3.3.11 STAP 11 Implementering van goedgekeurde idees	50
<b>3.4 ONDERSTEUNINGSNETWERKE</b>	<b>51</b>
<b>3.5 KOMMUNIKASIESTELSELS</b>	<b>52</b>
<b>3.6 PRESTASIE EN ERKENNING</b>	<b>54</b>
<b>3.7 OPSOMMING</b>	<b>56</b>
<b>HOOFSTUK 4</b>	<b>57</b>
<b>RESULTATE VAN PROSES</b>	<b>57</b>

<b>4.1 INLEIDING</b>	<b>57</b>
<b>4.2 RESULTATE</b>	<b>57</b>
<b>4.3 GEVOLGTREKKING</b>	<b>60</b>
<b>4.4 AANBEVELINGS</b>	<b>61</b>
<b>5. BRONNELYS</b>	<b>63</b>
<b>BYLAAG A</b>	<b>65</b>
<b>BYLAAG B</b>	<b>66</b>
<b>BYLAAG C</b>	<b>67</b>

## ABSTRACT

The steel industry in South Africa is of considerable significance to the economy. It is a major contributor to the country's GDP and is important in terms of employment and foreign exchange. Given the importance of the industry to South Africa, it is essential to ensure its competitiveness.

The steel industry is already in the mature phase of its life cycle, thus it is inevitable that competition is feared and price cutting takes place on a regular basis. ISCOR VEREENIGING had the monopoly for speciality steel in the Southern Africa market. In the days of sanctions, the market was free of any international competition, thus price and cost was not a major concern. In the new South Africa, the market is open for international competition. Given the history of ISCOR VEREENIGING and the current rivalry in the speciality steel market of South Africa the implementation of a low cost strategy is essential for the survival of the company.

The process described in this paper describes an approach, on how to implement a low cost strategy in the steel industry of South Africa. This process includes principles of benchmarking, participative management, management by objectives (MBO) and the Thompson & Strickland's eight major managerial components of implementing strategy.

This process is not only generically explained in this script but the practical implementation of it, in a steel company is described as well. This script will provide managers with a framework on how to implement a low cost strategy.

## **BEDANKINGS**

Die grootste gedeelte van die dokument sou nie moontlik gewees het, indien die skrywer nie die totale ondersteuning gehad het van ISCOR VEREENIGING nie. Graag wil ek die topbestuur van ISCOR VEREENIGING bedank, maar in die besonder Mnr. W. Coertzen, vir hulle ondersteuning en insette tydens die proses.

Mev. Esterhuyse word bedank vir die taalversorging van die dokument.

Graag wil ek vir Prof. Kotzè bedank vir die leiding en ondersteuning tydens die ontwikkeling van die dokument.

Dank aan my Skepper wat my die nodige insig en deursettingsvermoë gegee het, nie net tydens die saamstel van die dokument nie, maar my hele lewe lank.

Laaste en die belangrikste, my vrou en familie vir hul ondersteuning en opofferings gedurende die tydperk van my studie.

# HOOFSTUK 1

## 1.1 INLEIDING

Die vervaardiging en verkryging van spesialiteitstaal in Suid-Afrika is sinoniem aan ISCOR VEREENIGING. Hierdie maatskappy spesialiseer egter nie net in spesialiteitstaal nie, maar vervaardig ook naatlose buise, smeestukke, vensterprofiële en heiningpale.

Die genoemde spesialiteitstaal word hoofsaaklik vir die Suid-Afrikaanse mark vervaardig, en aangewend in onder andere die motorbedryf, wapenbedryf, mynbou, landbou en petrochemiese bedryf. Naatlose buise word vir hoë-druktoepassings vervaardig en hoofsaaklik uitgevoer vir aanwending in die petrochemiese bedryf. ISCOR VEREENIGING voorsien ook die Suid-Afrikaanse smeemark van smeestukke. Hierdie mark word gekenmerk deur breekstop- en taakgerigte ("Jobbing") bestellings.

ISCOR VEREENIGING word al vir etlike jare bedryf as 'n onafhanklike besigheidseenheid met beperkte ondersteuning van die Iscor hoofkantoor en bestaan hoofsaaklik uit vier produksieaanlegte, naamlik: die smeeaanleg, smeltery, walserye en 'n naatlose-buis-aanleg. By ISCOR VEREENIGING is alle relevante funksionaliteite, naamlik finansies, aankope, menslike hulpbronne, omgewingsbestuur en bemaking, gedesentraliseer.

In vergelyking met die Iscor aanlegte op Vanderbijlpark en Newcastle is die aanleg in Vereeniging relatief klein, maar genereer dit tog 'n omset van oor 'n biljoen rand.

## 1.2 AGTERGRONDINLIGTING

Tydens die sanksiejare het USCO die monopolie ten opsigte van spesialiteitstaal in die Suid-Afrikaanse mark gehad. Hierdie toedrag van sake het veroorsaak dat 'n bepaalde kultuur in die organisasie gevestig is. Koste is deur hoër pryse van produkte verskans en klantediens het nie 'n hoë prioriteit geniet nie. USCO is in 1991 ontbind en die staalgedeelte is aan Iscor verkoop.

Met die opheffing van sanksies is die plaaslike mark blootgestel aan internasionale mededinging, veral met betrekking tot die invoer van reeds vervaardigde produkte, soos byvoorbeeld motoronderdele en volledige motors. Die mark vir onverwerkte spesialiteitstaal is egter nie werklik geraak nie. Die druk wat die internasionale mededinging op die mark geplaas het, is onmiddellik deur ISCOR VEREENIGING gevoel aangesien die volumes drasties afgeneem het en die pryse van produkte gedaal het. Winste wat deur die maatskappy gegeneer is, het al hoe kleiner en swakker geword. totdat dit later in verliese omgesit is.

Die bestuur van die maatskappy moes ingrypende stappe doen om die toedrag van sake te stuit en daar moes gepoog word om koste te verlaag. Gedurende die afgelope drie jaar is verskeie aksies geloods om koste te laat daal en personeel te verminder, ten einde die verliese so laag as moontlik te hou. Die gewenste uitwerking is egter nie verkry nie, aangesien die kostepatroon nie werklik verlaag is na wêreldstandaarde nie. 'n Vergelyking tussen die koste van ISCOR VEREENIGING en dié van internasionale rolspelers word in Figuur 2.1 getref.

Dit blyk duidelik uit die gegewens in Figuur 2.1 dat ISCOR VEREENIGING die hoogste kostepatroon ter wêreld het en dat die koste tot met soveel as ± \$100/ton hoër is as sommige internasionale produsente. Wanneer



plaaslike verbruikers begin om spesialiteitstaal in te voer, word ISCOR VEREENIGING se bemarking van spesialiteitstaal bedreig. Hierdie sameloop van omstandighede het meegebring dat die personeel van ISCOR VEREENIGING beseft het dat verandering onvermydelik is. Dit sou slegs drastiese verandering wees wat die voortbestaan van die aanleg sou verseker.

FIGUUR 2.1 KOSTEVERGELYKINGS VAN GEWALSDIE PROFIELE

	<b>KNUPPEL</b> Koste (\$/ton)	<b>WALS</b> Koste (\$/ton)	<b>TOTAAL</b> Koste (\$/ton)
ISCOR VEREENIGING			
Huidige koste	261	167	428
Indonesië	243	58	301
Duitsland	256	80	336
VSA	232	73	305
Japan	255	81	336
Brazilië	240	70	310
Oos-Europa	243	29	272

Fine (1997 : 14)

### 1.3 PROBLEEMSTELLING

Die staalindustrie lewer 'n groot bydrae tot die Suid-Afrikaanse ekonomie deurdat buitelandse valuta deur middel van uitvoere gegeneer word. In die proses dra die staalindustrie ± 3,3 % by tot die Bruto Binnelandse

Produk en verskaf werksgeleenthede aan 4,3 % van die Suid-Afrikaanse bevolking.

Hieruit blyk dus duidelik dat dit in belang van die land sal wees as die industrie mededingend raak in die vervaardiging van staal. Plaaslike industrieë geniet verskeie voordele soos lae elektrisiteits- en roumateriaalkoste, asook 'n swak wisselkoers bo dië van internasionale mededingers. Die genoemde voordele bring mee dat die uitvoer van die produk aantreklik gemaak word, veral na lande met 'n sterk wisselkoers. In sekere legeringselemente is daar ook kostevordele vir die Suid-Afrikaanse industrie.

Sommige faktore eie aan die Suid-Afrikaanse toestande beïnvloed die mededingendheid van die industrie, byvoorbeeld hoë vervoerkostes, geen beskerming teen invoer nie (met ander woorde "dumping" van staal kan plaasvind in Suid-Afrika). Die vernaamste in hierdie verband is egter die hoë arbeidskoste van die staalindustrie. In Suid-Afrika beloop die arbeidskoste ± 28 % van die totale koste, terwyl dit slegs 18 - 20 % van die totale koste van internasionale mededingers uitmaak.

Die twee belangrikste redes vir die bogenoemde hoë arbeidskoste is die arbeidsintensiteit van die Suid-Afrikaanse industrie en die geletterdheidsvlak van werknemers. Tans is 30 % van Iscor se werknemers nog ongeletterd. In hierdie studie sal daar hoofsaaklik gefokus word op ISCOR VEREENIGING wat in die spesialiteitstaalindustrie meeding. Die monopolie gedurende die sanksiejare ten opsigte van smeestukke en spesialiteitstaal het koste-effektiwiteit nadelig beïnvloed deur die lae dryfkrag wat daar was om produktiwiteit te verbeter, koste te verlaag en meer klientgerig te wees.

ISCOR VEREENIGING het ongeveer 'n jaar en 'n half gelede die moontlikheid ondersoek om 'n groot volume veerstaal na die Oos-Asiatiese lande uit te voer. Alle hoop was gevestig op groot uitvoerbestellings wat hoë volumes tot gevolg sou hê. Groot was die teleurstelling egter toe 'n markondersoek aandui dat daar bykans geen mark hier voor bestaan nie. Die koste van ISCOR VEREENIGING het die prys van gelewerde veerstaal oorskry, wat meegebring het dat daar nie eens 'n bydrae tot vaste koste was nie. Hierdie toedrag van sake het meegebring dat die tien-jaar-strategie aangepas mōes word. Die nuut geformuleerde strategie was juis om eers die kostepatroon te verlaag, vir die kort tot medium termyn op die Suid-Afrikaanse mark te fokus en slegs dan geleenthede in die internasionale mark te benut.

Gegewe die belangrikheid van die industrie en die huidige politiese klimaat in Suid-Afrika, is dit duidelik dat ISCOR VEREENIGING voor 'n groot uitdaging te staan gekom het. Topbestuur het reeds aangedui dat die uitdaging aanvaar word deur met nuwe denkrigting strategieë te formuleer, byvoorbeeld om 'n laekostestrategie te implementeer en sodoende die voordele van die laekostehulpbronne uit te buit. Die implementering van 'n strategie is die belangrikste deel van die proses, want 'n goed geformuleerde strategie kan misluk tydens implementering, terwyl 'n swak geformuleerde strategie suksesvol kan wees met behulp van goeie implementering (Thompson & Strickland, 1998:269).

#### **1.4 LITERATUUROPSOMMING**

Die literatuuroorsig het ten doel gestel om die bes moontlike teoretiese implementeringsmodel daar te stel vir die implementering van die strategie. Aangesien die veld van strategieimplementering redelik wyd beskryf word in die literatuur, is daar in die literatuurstudie slegs op die

relevantste sake in die verband gefokus. Hierdie kernsake word vervolgens toegelig.

#### **1.4.1 Die renaissance in die staalindustrie**

Dit is nie net staalindustrie van Suid-Afrika wat die geweldige druk van kostebesparings ervaar nie. Die industrie word gekenmerk deur wêreldwye mededinging met betrekking tot kapasiteit, asook 'n produk wat reeds in die dalende fase van die lewensiklus is. Die bogenoemde redes lei tot geweldige kompetisie onder produsente. 'n Ondersoek wat gedoen is om te bepaal wat die wêreldleiers kan doen om die bogenoemde druk te verlig, kan ook van toepassing wees in die Suid-Afrikaanse situasie. Die Amerikaanse staalindustrie het reeds die transformasie deurgaang, derhalwe kan daar spesifiek na hul situasie gekyk word aangesien hulle nie die wêreldleiers in die staalindustrie was nie. Suid Afrika bevind hom tans in 'n soortgelyke posisie.

#### **1.4.2 Bestuursaspekte tydens strategie-implementering**

Dit is voor die hand liggend dat daar nie 'n ideale implementeringsmodel bestaan vir die implementering van 'n strategie in die Suid-Afrikaanse situasie nie, maar met die nodige verandering kan 'n effektiewe implementeringsmodel ontwikkel word. Vir die doel van die studie is daar gefokus op die hierop volgende bestuurs- aspekte.

##### **1.4.2.1 Hulpbronbehoefte en bestuursrolle**

Die implementeerder het dit ten doel om die strategiese plan te omskep in aksieplanne met doelwitte en sperdatums, om sodoende die ondernemings visie te bereik. Die geraadpleegde literatuur dikteer dat alle bestuurders betrokke moet wees by die implementering van 'n strategie. In hierdie gedeelte van die ondersoek word gefokus op die rolle van sekere bestuurders, asook die nodige vaardighede waarvoor hierdie bestuurders by strategie-implementering moet beskik.

#### **1.4.2.2 Strategie-ondersteuningnetwerke en inligtingstelsels**

Intydse inligting is vandag absoluut noodsaaklik vir enige effektiewe organisasie. Die inligting dien as 'n basis vir besluitneming, identifisering van probleme, diagnosering van probleme en die bestuur van sleutel sukses faktore. Kwaliteitsinligting (akkuraat en tydig) bied aan bestuur en ander betrokkenes die geleentheid om pro-aktief op te tree en sodoende die organisasie en strategie effektief te stuur. Daar is in die ondersoek bepaal wat al die vereistes moet wees van sagtewarepakkette/stelsels om in diè behoefte te voorsien.

#### **1.4.2.3 Prestasiennormering en kontinue verbetering**

Prestasiennormering is soms 'n groot skok vir sekere organisasies. Die eerste reaksie daarop is waarskynlik ontkenning en die relevantheid van die inligting word bevraagteken. Dit bly egter een van die beste bestuurspraktyke om oneffektiwiteit uit te wys. Die besef dat verandering onafwendbaar is, word hierdeur in 'n organisasie gevestig. In hierdie gedeelte van die studie word prestasiennormering gebruik om te dien as basis vir "case for change", sowel as vir aansporing tot kontinue verbetering.

#### **1.4.2.4 Bonusse en prestasiemeting**

'n Goed ontwerpte bonusstelsel is die kragtigste gereedskapstuk vir 'n bestuurder tydens strategie-implementering (Thompson & Strickland, 1998:327).

Om koste te verlaag impliseer gewoonlik rasionalisasie, wat op sy beurt lei tot lae vlakke van motivering en moraal. Prestasiemeting en bonusse moet sò ontwerp wees dat dit die bestuurder ondersteun in sy pogings om spanlede verbonde te kry. In die onderhawige studie word bepaal wat die inhoud van 'n goed ontwerpte bonusstelsel tydens strategie-implementering moet wees.

## 1.5 DOELSTELLINGS

Die volgende doelstellings vorm die basis van die studie:

- 'n Ondersoek na die bes moontlike model vir die implementering van 'n strategie wat deur die topbestuur van ISCOR VEREENIGING geformuleer is.
- Die implementering van 'n laekostestrategie deur die toepassing van die voorgaande implementeringsmodel.
- Die daarstel van riglyne vir ander rolspelers in die industrie oor hoe om 'n lae-koste-strategie te implementeer.

Die formulering van 'n bepaalde strategie val buite die bestek van die onderhewige ondersoek en dus word aanvaar dat die bestaande strategie van ISCOR VEREENIGING korrek geformuleer en ter sake is.

## 1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE

'n Literatuurstudie oor die implementering van strategie is onderneem. Aangesien die onderwerp wye dekking geniet, is daar egter net gefokus op sekere van die belangrikste aspekte daarvan. Konsultante het reeds strategiese planne opgestel wat tans deur bestuur oorweeg word, maar dit is egter voor die hand liggend dat die planne nie net bloot toegepas kan word nie. Die literatuuroorsig van die studie sal dien as basis vir die ontwikkeling van 'n implementeringsplan vir ISCOR VEREENIGING, asook vir die evaluering van die genoemde plan van die konsultant.

- Die betrokke plan sal voorts geïmplementeer word in 'n loodsarea van ISCOR VEREENIGING, waarna 'n evaluering daarvan sal plaasvind. Daarna sal die nodige wysigings aangebring word voordat dit werke-wyd geïmplementeer sal word.
- Aanbevelings en riglyne sal gegee word ten opsigte van die implementering van 'n strategie wat as hulp kan dien vir ander Iscor sentrums en organisasies wat soortgelyke strategieë wil implementeer.

## 1.7 BEGRIPSOMSKRYWINGS

Die begrippe wat in die ondersoek gebruik word, word vervolgens verduidelik.:

TOP: 'n Proses wat deur McKinsey bemark word en bekend staan as "Total Operational Performance"

Legeringstaal: Staal waarvan sekere eienskappe verkry word deur die toevoeging van chemiese elemente tydens die smeltproses.

Prestasienormering: Algemeen bekend as "benchmarking"

Sleutel-prestasie-area: Dit is 'n belangrike resultaat (uitset) wat deeglik bestuur moet word om vir 'n bepaalde onderneming sukses te verseker.

Sleutel-prestasie-indikatore: Dit is die onderliggende indikatore wat suksesvolle prestasie bepaal en meet.

# HOOFSTUK 2

## LITERATUURSTUDIE

### 2.1 INLEIDING.

Volgens Thompson en Strickland (1998 : 136) is 'n laekoste-strategie die strewende daarna om die industrie se laagste koste-vervaardiger te wees. So 'n strategie bied dus aan 'n onderneming 'n mededingende voordeel deur laer koste relatief tot die koste van mededingers te bied. Die mededingende voordeel kan op twee wyses as hoër wins omskep word, naamlik:

- Met lae koste kan pryse gesny word en daardeur kan 'n groter marktaandeel verkry word, wat op sy beurt voordele inhou vir produksievolumes en die ekonomiese van skaal.
- Die tweede opsie is om prysoorloë te vermy en slegs die huidige marktaandeel te behou. Hierdeur verhoog die winsmarges omdat koste verlaag, en die totale wins van die onderneming gevolglik verhoog.

ISCOR VEREENIGING het die bostaande tweede benadering gevolg tydens die implementering van 'n laekostestrategie. Die redes vir die keuse van die tweede opsie is as volg:

- ISCOR VEREENIGING bedien die plaaslike spesialiteitsmarkten opsigte van profiele. Die marksegment is relatief klein en word feitlik geheel en al deur ISCOR VEREENIGING bedien, dus kan die marktaandeel nie verhoog word deur laer pryse nie.
- Ten opsigte van die naatlose buise word daar meeding in die internasionale mark wat relatief groot is, maar die naatlose-buisaanleg word reeds teen maksimum kapasiteit bedryf. 'n Groter deel van die mark sal dus nie bedien kan word nie.

Die doel van die genoemde tweede opsie is dus om koste te verlaag, maar sodanige laer koste word nie in die pryse van die



finale produkte gereflekteer nie. Om sò 'n strategie te implementeer kan albei opsies ontleed word, want die grondbeginsel is dat koste verlaag moet word. Weens die voorgaande rede word suksesvolle implementeerders se implementeringsplanne daarom as voorbeeld ondersoek.

## 2.2 DIE RENAISSANCE IN DIE STAALINDUSTRIE

Nie net die staalindustrie in Suid-Afrika ervaar die geweldige druk ten opsigte van kostebesparings nie; sootgelyke druk word wêreldwyd ervaar. Die industrie word gekenmerk deur wêreldwye mededinging met betrekking tot kapasiteit, 'n sensitiewe kommoditeitsiklus en 'n produk wat reeds in die dalende fase van die lewensiklus is.

Dieselfde druk van internasionale mededinging wat tans deur Suid-Afrika na die ophef van sanksies en invoerbelasting ervaar word, word reeds die laaste dekade lank ook deur die Amerikaanse staalindustrie beleef.

Hierdie stelling kan geboekstaaf word deur die volgende statistiek:

- Totale staalvervaardiging in die VSA, het afgeneem met meer as 12 %.
- Rasionalisasie en aanlegsluitings was verantwoordelik daarvoor dat die totale kapasiteit met meer as 25 % afgeneem het.
- Meer as 500 000 poste is in die tydperk gerasionaliseer.

Gegewe al die bogenoemde feite en met inagneming van die situasie dat die industrie se lewensiklus reeds in die volwasse fase is, is daar tog tans ondernemings in die Amerikaanse industrie wat goeie winste maak, kwaliteitsprodukte lewer, wêreldleiers is ten opsigte van koste en mededingendheid, en doelmatig is.

Uit die bogenoemde gegewens blyk duidelik dat daar wel Amerikaanse ondernemings in die staalindustrie is wat hoogs suksesvol was met die transformasieproses. Leiers in die plaaslike bedryf kan daarom hier waardevolle inligting bekom om sodoende proaktief op te tree ten opsigte van wat noodsaaklik is om internasionaal te kan meeding, asook oor watter elemente deel uitmaak van suksesvolle bestuurspraktyke en effektiewe herstrukturering.

Albrandt (1996: 7-10) het by alle suksesvolle ondernemings in Amerika die volgende eienskappe, of 'n kombinasie daar van gevind, te wete:

- 'n Kultuur van innovasie en markgerigtheid.
- Topbestuur met sterk leierseienskappe wat vinnige besluite kan neem.
- Plat organisasiestrukture.
- Visie en doelwitgedreweheid.
- Soms nuwe tegnologiese veranderinge.
- Werknemersbetrokkenheid.
- Wedersydse vertrouwe en deursigtigheid.
- Bemagtiging van werknemers om besluite te neem, en om verantwoordelikheid te aanvaar.
- Herstrukturering en rasionalisasie het oor 'n tydperk plaasgevind.
- Gestruktureerde en effektiewe kommunikasiestelsels.
- Kontinue verbetering.

Die lesse wat Suid-Afrikaanse bestuurders by hul Amerikaanse kollegas kan leer, kan van groot waarde wees. Die mededingendheid van enige onderneming is gesetel in sy mense sowel as in die tegnologie wat gebruik word. Leierskap is noodsaaklik om die onderneming te rig en om spesifieke doelwitte te ontwikkel wat aksies sal meebring om in die mark/marksegment se behoeftes te voorsien.

Kommunikasie, opleiding, bemagtiging, vertroue, prestasiebeoordeling en vergoeding, klantgerigtheid, kwaliteit en lae koste is noodsaaklike elemente vir sukses; veral vir 'n industrie wat reeds die volwasse stadium van sy lewensiklus bereik het. Hierdie elemente kan tesame sinergisme bewerkstellig wat lei tot 'n organisasie- kultuur wat gedraggerig is, asook die regte aksies teweeg bring en besluite beïnvloed sodat 'n onderneming hom tot sukses kan posisioneer.

Tegnologiese verandering en innovasie was een van die dryfkragte tydens die transformasie van die Amerikaanse staal-industrie. Die invloed van tegnologie op 'n onderneming is tweeledig, indien die regte investerings gemaak word, naamlik:

- die nuwe tegnologie bied aan die onderneming 'n mededingende voordeel in die mark, en
- dit fokus die aandag op wat werklik belangrik is in die mark.

Met die oog op die voorgaande redes moet investerings fokus op sake wat 'n betrokke onderneming reg sal posisioneer in die mark.

## **2.3 BESTUURSASPEKTE TYDENS STRATEGIE-IMPLEMENTERING**

Dit is voor die hand liggend dat daar nie 'n ideale model sal bestaan vir die implementering van 'n strategie in die Suid-Afrikaanse situasie nie, maar met die nodige verandering kan 'n effektiewe implementeringsmodel wel ontwikkel word. Vir die doel van die studie sal daar gefokus word op die bestuursaspekte wat hierna bespreek word.

### **2.3.1 Hulpbronbehoefte en bestuursrolle**

Die implementeerder het dit ten doel om 'n strategiese plan te omskep in aksieplanne met doelwitte en sperdatums, om sodoende 'n bepaalde visie te bereik. Volgens die geraadpleegde literatuur moet alle bestuurders betrokke wees by die implementering van 'n strategie (Thompson en Strickland 1997:269).

Die suksesvolle implementering van 'n strategie is egter baie moeiliker as die formulering daar van bloot omdat dit baie meer tyd vereis en ook meer intensief is. Thompson en Strickland (1998:268) is van mening dat dit redelik maklik is om te weet waarheen om te beweeg (strategieformulering), maar moeilik om sodanige verandering te laat plaasvind. Dit is 'n taakgeoriënteerde proses wat 'n bestuurder se vermoëns toets ten opsigte van die bestuur van verandering, motivering van spanlede, ontwikkeling van mededingende voordele en vermoëns, die daarstel van kontinue verbetering, die vestiging van 'n nuwe kultuur en die bereiking of oorskryding van doelwitte.

Die implementering van 'n strategie behels dus die omskakeling van 'n strategie na werkbare aksieplanne en resultate. Dit is noodsaaklik dat elke bestuurder moet beseft wees wat sy rol in die verandering van die afdeling waarin hy funksioneer behels sodat hierdie afdeling sal inpas in die nuwe situasie wat geskep word. In die ideale geval word alle bestuurders strategie-implementeerders en elke werknemer 'n deelnemer aan die verandering.

Thompson en Strickland (1998:270) wys daarop dat die topbestuur en veral die uitvoerende bestuurder die innoveerder moet wees van nuwe inisiatiewe en strategieë. Ander rolle van topbestuur tydens die implementering van 'n strategie is onder andere:

- kommunikasie van die rede vir die verandering,
- die daarstel van riglyne van hoe te werk gegaan sal word,
- prioritering van implementeringsaksies van spanlede,
- die daarstel van doelwitte en doelwitdatums,
- erkenning en vergoeding van prestasie,
- toewysing van hulpbronne, en
- opleiding van middelbestuur.

Die rolle van laer en middelbestuur omvat 'n groot aantal sake. Hulle is nie net verantwoordelik vir die inisiëring en toesighouding oor die implementeringsproses nie, maar ook vir die motivering en dryf wat nodig is om te verseker dat die implementering tot op die laagste vlak suksesvol plaasvind. Een van die belangrikste rolle is om toe te sien dat spanlede voortdurend sal verbeter met betrekking tot die kritiese aktiwiteite van die waardeketting, wat voorts sal verseker dat doelwitte bereik word. Die sukses van strategie-implementering is krities afhanklik van die dag-vir-dag-uitvoering en kontinue verbetering van aktiwiteite op die laer vlakke.

### **2.3.2 Strategie-ondersteuningsnetwerke en inligtingstelsels**

Intydse inligting is vandag absoluut noodsaaklik vir enige effektiewe organisasie. Die inligting dien as 'n basis vir besluitneming, identifisering en diagnose van probleme, asook die bepaling van sleutel-sukses-faktore. Kwaliteitsinligting (akkuraat en tydig) bied aan bestuur en ander betrokkenes die geleentheid om proaktief op te tree en sodoende die organisasie en strategie effektief te stuur.

Lewin (1996) beveel 'n proaktiewe inligtingstelsel aan indien die organisasie aan die volgende eienskappe en verwagtinge voldoen, naamlik:

- 'n Wil om te verbeter; met ander woorde om klantediens (intern en ekstern) te verbeter. Proaktiewe stelsels monitor die gedefinieerde sleutel-prestasie-areas van klante en daardeur kan die reaksietyd op sekere versoeke gemonitor word.
- 'n Vasbeslotenheid om koste, veral van administratiewe aard, te verlaag. Hiervolgens word verseker dat data direk vanaf die stelsel verkry word en nie langs 'n weg van oordadige administrasie nie. Die doel is dus om die bestaande lang skriftelike prosedures te verkort.
- Om aan te sluit by Lewin (1996) kan die volgende addisionele vereistes genoem word vir 'n proaktiewe stelsel, naamlik 'n sekere mate van rekenaargeletterdheid moet wel teenwoordig wees by die gebruikers, alhoewel dit egter nie 'n lewensnoodsaaklike voorvereiste is nie, want deur middel van opleiding kan eindgebruikers wel die nodige vaardighede aanleer. Die proses van implementering word egter vergemaklik indien die eindgebruikers wel 'n mate van blootstelling aan rekenaars gehad het.

Die wil om klantediens te verbeter moet volgens Lewin (1996) bestaan en dus moet die sleutel-prestasie-areas van klante gedefinieer wees. 'n Proaktiewe stelsel sal dus besondere effektief funksioneer in 'n omgewing wat aan die hand van doelwitte en sleutel-prestasie-areas bestuur word. Hierdie bestuurselemente kan gemonitor word en seine kan aan sleutelspanlede gestuur word wat op grond hiervan proaktiewe besluite neem en regstellende optredes in stel.

Die sukses van 'n proaktiewe inligtingstelsel is afhanklik van die volgende faktore:

- Inligtingsintegriteit wat verwys na die kwaliteit van inligting, met ander woorde die akkuraatheid en die tydigheid van inligting, sowel as die toeganklikheid daarvan. 'n Hoë mate van toeganklikheid verhoog vertrouwe aangesien bemagtiging bestaan, en besluitneming vergemaklik word, maar dit verhoog

egter die risiko rakende sensitiewe inligting. Daar moet dus proaktief besluite geneem word ten opsigte van die mate van toeganklikheid tot inligting.

- Bestuursbetrokkenheid en ondersteuning van die stelsel is uiters noodsaaklik. Geen geïntegreerde stelsel word ontwikkel en geïmplementeer sonder aanvanklike probleme nie. Bestuur moet daarom juis in hierdie fase ondersteuning verleen en deursettingsvermoë toon, aangesien die einddoel van so 'n stelsel op sy beurt bestuur staak ondersteun deur die daarstel van inligting. Die ontwerp van die stelsel moet dus van so 'n aard wees dat dit nie 'n groot hoeveelheid tyd van bestuur in beslag neem nie.
- Intensiewe opleiding is seker die mees essensiële vereiste vir die sukses van enige stelsel. Opleiding moet so beplan word dat dit die nodige inligting verskaf en dat dit die vrees by die eindgebruiker minimaliseer. Deurgaans moet egter in gedagte gehou word dat alle eindgebruikers nie dieselfde inligting benut nie en hulle ook nie op dieselfde vlak van rekenaargeletterdheid bevind nie. Opleiding moet dus dienoooreenkomstig plaasvind. Volgens Lewin (1996) word die omskakeling na 'n nuwe stelsel vergemaklik indien die invoerskermformaat ooreenkom met die van die ou stelsel. Opleiding kan verder stapsgewys plaasvind, byvoorbeeld vanaf Lotus na Microsoft Excel, en dan na Microsoft Access.

Tydens die evaluering van verskillende stelsels moet die volgende punte krities oorweeg word:

- Die problematiek rondom die oorskakeling na die jaar 2000 moet in ag geneem word. Dit is voor die hand liggend dat 'n stelsel wat nou geïmplementeer word reeds van so 'n aard moet wees om die omskakeling na die jaar 2000 te kan hanteer, aangesien dit hoogs waarskynlik nog in die tydperk in gebruik sal wees.
- Die mate van integrasie met huidige of toekomstige stelsels is 'n belangrike aspek. Die neiging is dat geen stelsel aan alle

behoefte voldoen nie en dat spesialispakette beskikbaar is vir sekere toepassings. Pakkette word verander en ontwikkel om in spesifieke behoeftes te voorsien. Dit is dus duidelik dat die intergreerbaarheid van stelsels, pakkette en programme al belangriker word.

- Die beskikbaarheid van kapitaal en programmeerders moet oorweeg word. Goedkoop stelsels kan soms baie programmering vereis en daar moet dus hiervoor in die vorm van programmeerders voorsiening gemaak word. Die alternatief is dalk 'n duurder stelsel wat programmering beperk.
- Opleiding en toeganklikheid tot spesialiskundigheid behoort uitgedaag te word. Dit is uiters belangrik om opleiding en spesialiskundigheid te kan bekom, om sodoende probleemopsporing te vergemaklik en vir verdere ontwikkeling te kan voorsien.

Tydens die ontwikkeling van 'n inligtingstelsel is dit noodsaaklik dat die inligtingsbehoefte van elke eindgebruiker bepaal word. Dit is ook duidelik dat die uitsette en verslagdoening van die stelsel sal verskil van eindgebruiker tot eindgebruiker. Die uitsette van een stelsel kan dien as insette vir die volgende. Deur die proaktiewe bepaling van behoeftes word duplisering en nuttelose data voorkom.

### **2.3.3 Prestasienormering en kontinue verbetering**

Prestasienormering is soms 'n groot ontnugtering vir sekere organisasies, en die eerste reaksie daarop is waarskynlik ontkenning, maar dit is een van die beste bestuurspraktyke om oneffektiwiteit mee uit te wys. Die besef dat verandering in 'n organisasie onafwendbaar is, word ook deur prestasienormering bevestig. Prestasienormering kan gebruik word om te dien as basis vir die ontwikkeling van 'n besef dat verandering noodsaaklik is, sowel vir aansporing van tot kontinue verbetering.



Prestasiernormering is die soeke na 'n industrie of 'n onderneming wat die beste resultate en praktyke volg, en wat op grond daarvan uitstekende prestasies lewer.

Prestasiernormering behels nie 'n lukraak besoek aan 'n onderneming nie - hierdie soort optrede staan beter bekend as "professional visiting" en dit is gewoonlik onsuksesvol. Die betrokke span beleef hoogstens 'n aangename besoek en kort-termyn doelwitte terwyl hulle energievlak nog hoog is na sodanige ervaring. Indien daar egter na die lang termyn gekyk word, het daar nie werklike verandering plaasgevind nie.

Ernstige prestasiernormeers gebruik aansienlike hoeveelhede tyd tydens die beplanningsfase van die projek. In hierdie fase word daar doelwitte gestel en prosesse ontleed. Dit is belangrik dat doelwitte gestel word voordat daar kontak gemaak word met enige organisasie of industrie.

Volgens Davis en Davis (1997) is die sukses van effektiewe prestasiernormering afhanklik van die volgende faktore:

- verbondenheid van topbestuur,
- aktiewe betrokkenheid van alle bestuurslede,
- duidelike en gedokumenteerde doelwitte vir die projek,
- insig ten opsigte van prosesse en praktyke om te dien as vergelyking tussen ander rolspelers in die industrie,
- 'n wil om te verander,
- 'n besef dat mededingers voortdurend verbeter,
- beskikbaar stelling van inligting,
- prestasiernormering wat eerstens op praktyke gefokus en daarna op die prestasie van wêreldleiers,

- aanvaarding van die prestasienormeringsproses,
- kreatiwiteit en innovasie,
- openheid vir nuwe idees,
- institusionalisering van prestasienormering en veranderings, en
- kontinue verbetering.

Die vyf chronologiese stappe van prestasienormering, en die gepaardgaande aksies word vervolgens bespreek.

## **STAP 1 Fundamentele analise**

Hierdie stap kan beskou word as die beplanningsfase van die hele projek. Tydens hierdie fase word die proses/se gekies wat ondersoek gaan word, en daarna word 'n deeglike analise gemaak van elke proses om sodoende die gaping te bepaal tussen die prestasievlak van die geteikende proses en diè van die wêreldleiers. Dit behels onder andere die volgende:

- Die identifisering van sleutelprestasieareas ten opsigte van produktiwiteit, tegnologie, klanteverhoudings, oorhoofse koste, strukture en fasiliteite. Sleutelprestasieareas is noodsaaklik, want dit meet en kwantifiseer die prestasievlak van die proses of organisasie.
- Dokumentasie en inligtingsverwerking van die proses om sodoende data te versamel om later afleidings en besluitneming te vergemaklik.
- Die uitvoer van 'n gapingsanalise ten opsigte van die produk. Tydens hierdie fase is dit noodsaaklik om alle kwaliteitverwante aspekte te oorweeg, want dit sal 'n goeie aanduiding gee van die mate van verandering wat nodig is. Dit sluit aspekte soos die volgende in:

- ⇒ afgekeurde produkte en diens,
- ⇒ terugsendings,
- ⇒ afkeurings,
- ⇒ herwerk van produkte,
- ⇒ onbeplande verliese,
- ⇒ klantklagtes
- ⇒ produktiwiteit, en
- ⇒ reaktiewe probleemoplossings.

- Die uitvoer van 'n gapings-analise ten opsigte van die proses. Dit is gewoonlik 'n tydstudie van alle veranderlikes in die proses, soos byvoorbeeld:

- ⇒ siklustyd per taak,
- ⇒ wagtyd voor of na 'n proses,
- ⇒ direkte arbeids-ure as 'n funksie van totale man-ure,
- ⇒ tyd geassosieer met aksies wat nie waarde toevoeg nie,
- ⇒ reaksietyd vanaf klantversoek tot die verlangde resultaat afgelewer word,
- ⇒ prosesbeskikbaarheid,
- ⇒ proses benutting,
- ⇒ prioretisering en produksiebeplanning

- Die uitvoer van 'n gapingsanalise ten opsigte van koste. Tydens die uitvoer van hierdie analise is dit belangrik om die indikators van koste te meet en nie net die totale koste nie. Indien slegs totale koste gemeet word, kan oneffektiwiteit soms verskans word deur byvoorbeeld lae-roumateriaalkoste.

- Identifiseer en dokumenteer alle prosesverwante sake, soos byvoorbeeld wie die klante van die proses is, wat hul behoeftes is en hoe verandering hul sal affekteer.
- Identifiseer en dokumenteer alle organisatoriese aspekte soos bestuurstyl, struktuur, verbondenheidsvlakke en prestasie-metingstelsel.
- Identifiseer en dokumenteer alle tegnologiese aspekte.
- Ontwikkel verbeteringsgeleenthede en voorstelle.

## **STAP 2 Kies alle partye wat nodig is om effektiewe prestasienormering te doen**

Elke party is deel van 'n span en het dus sekere bydraes om te lewer om sodoende te verseker dat die span doelmatig en effektief funksioneer. Dit vereis sekere eienskappe van elke spanlid. Juis om hierdie rede is dit noodsaaklik om elke spanlid se bydraes te identifiseer en te ontleed om sodoende die regte vennoot te kies. Partye/vennote/spanlede wat gekies moet word, sluit onder andere die volgende in:

- 'n Leier vir die proses,
- 'n Span vanuit die organisasie wat die proses sal stuur. Dit sluit individue soos administratiewe klerke, projekbestuurders en fasiliteerders in.
- 'n Kundige in die spesifieke veld wat geïdentifiseer is vir prestasienormering
- 'n Kundige in die algemene veld van prestasienormering.

## **STAP 3 Beplan 'n produktiewe prestasienormeringsprogram.**

Hierdie stap behels die opstel van agendas, opleiding van spanlede, uitklaring van verantwoordelikhede en die opstel van 'n logistieke plan. Volgens Camp (1997) is dit nie noodsaaklik dat daar noodwendig 'n besoek afgelê word by die wêreldleiers op die gebied nie. Die betrokkenes kan bloot prestasienormering doen deur middel van literatuurstudies, telefoonoproepe en direkte kontak met gemeenskaplike verskaffers. 'n Baie nuttige bron kan moontlik die interne bemarkingsafdeling wees, aangesien hulle behoort te weet wat die beste produk en diens is wat deur die mededingers aangebied word.

Die wyse en metode wat gevolg word, is 'n funksie van proses- en produkstandardisasie, beskikbaarheid van fondse, die wil om te verbeter en die beskikbaarheid van inligting. Sekere wêreldleiers bestuur 'n konsultasiebedryf deur middel van die toepassing van prestasienormeringstegnieke en daarom sal hul inligting weerhou totdat tegnologie-ooreenkomste aangegaan is. Van die bekendste wêreldleiers in die staalindustrie wat die betrokke tegnieke bemark, is Badische Stahl Werke (B.S.W.) en NIPPON Staal.

#### **STAP 4 Die uitvoer van 'n deeglike prestasienormering**

Tydens die fase word inligting (soos uiteengesit in STAP 1) van wêreldleiers versamel. Dit is uiters belangrik om soveel moontlik inligting van sleutel-prestasie-areas en ook van indikators van die sleutelprestasieareas te bekom. Daar moet ook vasgestel word of daar enige addisionele indikators of sleutel-prestasie-areas is wat nog nie geïdentifiseer is tydens STAP 1 nie. Die dokumentering van alle data is 'n vereiste, want die geneigdheid bestaan dat slegs die belangrikste faktore en sleutel-prestasie-areas aandag

geniet, en sodra die organisasie terug is in die proses word, gerieflikheidshalwe daarvan vergeet.

In hierdie die fase word alle stappe en inligtingsversameling herhaal, maar met die verskil dat dit nou inligting van die wêreldleiers is. Die inligting van die gapings-analise soos bepaal in STAP 1 word geverifieer. Gedurende die onderhawige ontwikkel fase ontwikkel die prestasiennormering span gewoonlik die besef dat verandering noodsaaklik is, en as gevolg hiervan ook energie.

Die span behoort nie net te konsentreer op inligtingsversameling nie, maar moet eerder ook idees ter oplossing van sekere probleme ontwikkel, aangesien die wêreldleiers reeds goeie praktyke en prosesse gevestig het wat uiteraard as inligtingsbronne geraadpleeg kan word.

#### **STAP 5 Analiseer die resultate en ontwikkel planne om te verbeter**

Inligtingsverwerking en die ontleding van alle verskille in die verband is in hierdie fase aan die orde. Die fokus moet wees op die Sleutel-prestasie-areas wat die grootste verskille toon tussen die huidige en die wêreldleiersituasie, asook die sleutel-prestasie-areas wat die grootste impak sal hê, ter bereiking van doelwitte.

Die besluit oor watter van die vennote met die oog op die ontwikkeling van oplossings gebruik moet word, sal afhang van wie die grootste impak op doelwitbereiking sal hê. 'n Vennoot wat byvoorbeeld goed presteer in die belangrikste sleutel-prestasie-areas die mees logiese keuse wees. Ander faktore wat ook in ag

geneem moet word, is taalverskille, kultuurverskille, klant-behoefte en politiese faktore.

Die formulering van 'n plan om oplossings te ontwikkel word opgestel en hierdie oplossings is gewoonlik die resultaat van kreatiwiteit en die identifisering van nuwe idees tydens STAP 4. Die implementering van die plan is die belangrikste gedeelte van die hele proses en verg deursettingsvermoë en soms 'n totale kultuurverandering in 'n organisasie.

Volgens Davis en Davis (1996) is die tydsverdeling vir elk van die bogenoemde stappe as volg:

25%	<b>STAP 1</b> Fundamentele analise
25%	<b>STAP 2</b> Kies alle partye wat nodig is om effektiewe prestasie normering te doen
20%	<b>STAP 3</b> Beplan 'n produktiewe prestasienormerings-program.
15%	<b>STAP 4</b> Die uitvoer van 'n deeglike prestasie-normering
15%	<b>STAP 5</b> Analiseer die resultate en ontwikkel planne om te verbeter

Prestasienormering is volgens die gereedpleegde literatuur baie suksesvol en kan effektief aangewend word om verandering te bewerkstellig. Die rede vir verandering ("chase for change") word ook sterk beklemtoon deur die prestasies van wêreldleiers met huidige prestasies van 'n onderneming te vergelyk.

Of die gewenste resultate bereik en volgehou sal word indien die tydsbenutting toegepas word soos hierbo uiteengesit is, is egter te

betwyfel, want werklik doelmatige verandering word gewoonlik geassosieer met 'n kultuurverandering, en dus sal meer tyd bestee moet word aan STAP 5 en die vestiging van die vereiste nuwe kultuur.

Prestasiennormering is egter 'n aanhoudende proses van verbetering. Selfs indien die doelwitte bereik word wat die wêreldleiers op hierdie oomblik stel, het daar reeds 'n tydsverloop plaasgevind en in die tyd het wêreldleiers reeds nuwe standaarde en verbeterde praktyke daar gestel.

#### **2.3.4 Bonusse en prestasieëmeting**

'n Goed ontwerpte bonusstelsel is die kragtigste gereedskapstuk wat deur 'n bestuurder aangewend kan word tydens strategieëimplementering (Thompson en Strickland,1998:327). Kosteverlaging impliseer gewoonlik rasionalisasie, wat lei tot lae vlakke van motivering en moraal. Prestasieëmeting en bonusse moet so ontwerp wees dat dit die bestuurder ondersteun in sy pogings om spanlede verbonde te kry.

Die ontwerp van 'n bonusstelsel moet beskou word as die ontwerp van 'n bestuur stelsel wat geïntegreerd is met die strategie wat geïmplementeer word; met ander woorde die stelsel moet nie net die resultaat meet nie, maar ook die effektiwiteit van die verandering in terme van hoe die resultaat bereik is.

Volgens Allen en Hamilton (1997) moet 'n prestasieëmetingstelsel die volgende vier kritiese elemente bevat:

- Tydens die ontwerp van 'n stelsel moet die werklike potensiaal van 'n onderneming bepaal word, asook die indikatore wat die prestasie bepaal. Topbestuur het gewoonlik 'n intuïtiewe gevoel van die onderneming se potensiaal, maar dit moet egter



gekwantifiseer word. Kwantifisering kan geskied deur middel van interne en eksterne prestasienormering, modellering, simulering of 'n kombinasie van voorgenoemde.

- Bestuur moet verseker dat potensiaal wat geïdentifiseer is wel deur middel van visie, missie, doelwitte en die verandering van die organisasiekultuur realiseer. Dit behels dus inkoop op alle vlakke, beskikbaarheid van hulpbronne (onder andere kapitaal, mense, tegnologie), 'n beplande proses om die verandering te bewerkstellig en die verbondenheid van bestuur aan die verandering, asook die proses om verandering te bewerkstellig.
- Die derde element behels 'n formele stelsel/proses wat die verandering inisieer en fasiliteer, naamlik die beskikbaarstelling van inligting en opleiding aan bestuur om die potensiaal te identifiseer en aksie te fokus op areas wat 'n groot opbrengs sal lewer; die identifisering van goeie idees en praktyke, maar ook die kruisbestuwing daarvan; die bemagtiging en druk om volgehoue te verbeter en kreatief te wees om geleenthede te sien.
- Die vierde element omvat die erkenning van prestasie. Dit behels die daarstel van 'n effektiewe prestasie metingstelsel, 'n intydse terugvoer stelsel wat afwykings en prestasie monitor, asook korrektiewe aksie monitor om te verseker dat die proses volgens plan verloop. Dit is topbestuur se verantwoordelikheid om die nodige dissipline te handhaaf sodat uitsonderings slegs op meriete en weens strategie-afhanklikheid geduld word. Vir die spanlede moet daar 'n erkennings en vergoedingsstelsel wees wat eenvoudig en sinvol is, sodat uitkomst direk verband hou met die prestasie wat gelewer is. Die uitkomst met 'n hoë valensie sal as motiveerder dien om verandering te implementeer.

Volgens Chambers (1996) moet 'n prestasie metingstelsel aan die volgende vereistes voldoen:

- Doelwitte moet moeilik en uitdagend wees, maar bereikbaar en gesamentlik aanvaarbaar.

- Meet die indikatore wat die resultaat sal lewer, en nie net bloot die resultaat nie.
- Verstaan en ontleed eers die kernorsaak van die probleme sodat daar gefokus kan word op die areas wat werklik 'n positiewe bydrae sal lewer.
- Die stelsel moet ook goeie besluitneming en gedrag beloon en nie net op resultate konsentreer nie.

Die bogenoemde kan as die basiese toets vir die effektiwiteit van die stelsel beskou word. Die probleem is egter dat dit ook 'n geweldige hoeveelheid dilemmas ingebou bevat, byvoorbeeld moeilike doelwitte versus aanvaarde doelwitte, uitdagend versus bereikbaar, beloon besluite en nie resultate nie (goeie gedrag/besluite lei nie altyd tot die verlangde resultate nie).

Volgens Coetzee (1996:110) moet prestasie meting beskou word as deel van 'n stelsel om 'n motiverende klimaat daar te stel. Prestasie (P) kan gedefinieer word as Prestasie = Vermoëns en vaardighede X Motivering X Bronne.

Met die bogenoemde in ag geneem, is dit belangrik om te beseef dat prestasie meting en bonusse sorgvuldig ontwerp moet word om as aansporing te dien sodat verandering vinnig en komservry geïmplementeer kan word. Bestuur moet egter beseef dat 'n goed ontwerpte metings- en bonusstelsel nie op sigself sukses sal verseker nie. Geen tennisspeler het al 'n toernooi gewen net omdat daar 'n goeie puntstelsel met groot erkenning is nie. Daar is ander faktore soos dissipline, opleiding, visie, doelwitte, deursettingsvermoë, verbondenheid en 'n kultuurverandering wat ook 'n bydrae tot sukses lewer.

## 2.4 OPSOMMING

Die suksesvolle implementering van 'n strategie is baie moeiliker as die formulering daar van bloot omdat dit baie meer tyd vereis

as die formuleringsfase. Volgens Thompson en Strickland (1998:268) is dit redelik maklik om te weet waarheen om te beweeg (strategieformulering), maar moeilik om die verandering te laat plaasvind. Dit is 'n taakgeoriënteerde proses wat 'n bestuurder se vermoëns toets ten opsigte van die bestuur van verandering, motivering van spanlede, ontwikkeling van mededingende voordele en vermoëns, die daarstel van kontinue verbetering, die vestiging van 'n nuwe kultuur en die bereiking of oorskryding van doelwitte.

Volgens Thompson en Strickland (1998:270) is daar agt bestuursaspekte wat 'n rol speel tydens die implementering van 'n strategie, naamlik:

- Die ontwikkeling van 'n organisasie wat oor vaardighede en vermoëns beskik om die strategie suksesvol te implementeer.
- Begrotings moet so opgestel word dat voldoende hulpbronne verseker en beskikbaar is om die kritiese aktiwiteite in die waardeketting te stuur en om daardeur sukses te verseker.
- Die daarstel van strategie- ondersteunende beleid en prosedures.
- Die najaag van beste-metode-beginsels en die stuur na kontinue verbetering ten opsigte van waardekettingaktiwiteite.
- Die daarstel van inligtings-, kommunikasie- en bedryfstelsels wat spanlede kan ondersteun in die uitvoer van hul strategie-rolle.
- Die ontwikkeling van 'n vergoedingstelsel sodat prestasie ten opsigte van strategie-uitvoering ondersteun word.
- Die verandering van 'n werksomgewing en kultuur om te verseker dat die strategie geïnternaliseer word.

- Die ontwikkeling van interne leierskap om strategie-implementering te stuur en te verbeter.

Elke situasie is uniek en die leier moet verseker dat die tegniek wat aangewend word soveel as moontlik, indien nie al die bogenoemde aspekte betrek nie. Die mate waarin tyd en prioriteit aan elke aspek geskenk word, sal wissel van situasie tot situasie. Dit is dus nie net 'n korttermynproses nie, maar kan eerder as 'n leefwyse en bestuurstegniek gevestig word.

Die toepassing en identifisering van die toepaslike tegniek sal by die leier berus. Sommige situasies vereis egter dat tegnieke gewysig en aangepas moet word na gelang van omstandighede.

Daar bestaan geen goue metode wat vir alle implementering toegepas kan word nie, aangesien die aard van besighede verskil, asook die kultuur en bestuurstyle.

Ander faktore wat die implementeringsplan beïnvloed, is onder andere:

- mededingendheid van die industrie,
- topbestuur se betrokkenheid,
- interne werksomgewings,
- kultuur verskille,
- beleidsverskille
- prestasie-meting en prestasie-erkenning, en
- Organisasie-geskiedenis, veral ten opsigte van veranderings.

Prestasienormering beskik oor bruikbare stappe, metodes en tegnieke wat geïntegreer kan word met 'n model vir die implementering van 'n laekostestrategie. Prestasienormering in isolasie beskou, het egter tekortkomings. Die vernaamste hiervan is onder andere dat daar nie 'n werklike aksieplan ontwikkel word met doelwitte en besparings wat gekoppel kan word aan meetbare begrotings nie. Nog 'n tekortkoming is dat langtermynverandering beïnvloed word deur die verandering in organisasiekultuur en nie juis in die uitvoering van prestasienormering nie.

Indien 'n onderneming 'n kwantumsprong moet neem, hetsy ter oorlewing of om mededingend te raak, sal prestasienormering nie die suksesvolste tegniek hiervoor wees nie. Indien dit met die TOP-program van McKinsey gekombineer word, hou prestasienormering grootskaalse voordele in, soos byvoorbeeld:

- prestasienormering ontwikkel gewoonlik 'n besef onder almal dat verandering, asook drastiese verandering onafwendbaar is,
- gee riglyne tydens die ontwikkeling van 'n visie,
- skep 'n wil om te verander,
- stimuleer nuwe idees,
- stel uitdagende, maar bereikbare doelwitte,
- koppel besparingsidees aan doelwitte,
- bevorder deelnemende bestuur en betrokkenheid op alle vlakke,
- bemag mense om doelmatig op te tree, en
- vergemaklik kontrole en beheer oor die proses van implementering.

As gevolg van die kommersiële waarde van die TOP-proses, word alle breedvoerige inligting beperk tot slegs die kliënte van McKinsey. In Hoofstuk 3 sal die implementeringsmodel soos dit gebruik is by ISCOR VEREENIGING bespreek word. Dit is gebaseer op 'n aangepaste model van McKinsey en betrek ook ander tegnieke soos prestasienormering, doelwitbestuur en deelnemende bestuur, asook agt bestuurskomponente (vergelyk Thompson en Strickland, 1998:271).

## HOOFSTUK 3

### IMPLEMENTERINGSPLAN VIR ISCOR VEREENIGING

#### 3.1 INLEIDING

ISCOR VEREENIGING het doelgerig 'n proses ontwikkel vir die organisasiekultuur van die onderneming. Die volgende faktore maak ISCOR VEREENIGING uniek, en is tydens die ontwikkeling van die proses in ag geneem, naamlik:

- Die organisasiekultuur, wat gekenmerk was deur stagnansie - moontlik as gevolg van beperkte kapitaal wat in die verlede beskikbaar was.
- Vakbonddeelname tydens besluitneming in ISCOR VEREENIGING is as gevolg van wedersydse vertroue opvallend teenwoordig. Dit word bevestig deur die feit dat daar sedert 1995 geen staking was nie.
- Die politieke situasie wat in die land heers en die feit dat wetgewing ten opsigte van gelyke geleenthede reeds vir goedkeuring voorgelê is.
- Daar word verskeie ander groot projekte geïmplementeer wat direk of indirek die proses gaan beïnvloed. Dit sluit projekte in soos 'n geïntegreerde inligtingstelsel (SAP), multimiljoenrand IFCON-projek, installering van nuwe toerusting in bykans al die aanlegte, en die beplanning om 'n nuwe aanleg aan te bou.

Gegewe die feit dat McKinsey betrokke was in 'n fasiliteringshoedanigheid tydens die formulering van die laekostestrategie, het hulle 'n groot inset gelewer tydens die beplanningsfase van die beoogde implementering. Die proses is ontwikkel uit 'n kombinasie van McKinsey se TOP-program, prestasienormering, die agt bestuurskomponente soos weergegee deur Thompson en Strickland (1998:271), deelnemende

bestuur, doelwit- bestuur en lesse wat is in Amerika geleer tydens die renaissance in die staalindustrie.

### 3.2 VISIE-ONTWIKKELING

Uit die strategie formulering het dit duidelik geblyk dat ISCOR VEREENIGING slegs sal kan voorbestaan indien drastiese verbetering teweeg gebring kan word. Die redes vir die keuse van 'n laekoste-strategie kan soos volg uiteengesit word:

- Uitermate hoë koste in ISCOR VEREENIGING.
- Baie beperkte groei in die Suid-Afrikaanse mark.
- Beperkte uitvoergeleenthede weens 'n wêreldwye oorkapasiteit van staal.
- Die Suid-Afrikaanse mark is te klein om enige nisstrategie te volg.

Indien daar weereens verwys word na Figuur 1.1 in Hoofstuk 1, is dit duidelik dat ISCOR VEREENIGING op 'n laagtepunt bevind. Die betrokke projekspan is saamgestel en 'n heel gepaste naam is aan die projek gekoppel, naamlik Phoenix, wat beteken "opstaan uit die as".

Die eerste taak van die span was om 'n visie vir Phoenix daar te stel. Die visie is deelnemend ontwikkel en het ten doel gehad om die einddoel te stel en ook die wyse hoe hierdie einddoel bereik sal kan word. Die einddoel van die projek was van 'n om wêreldklas gehalte te wees ten opsigte van die vervaardiging van spesialiteitstaal en naatlose buise. Die wyse waarop die einddoel bereik sal word, is gesetel in die verbetering van algehele prestasie. Die visie word in Bylaag A weergegee.



### 3.3 DIE ONTWIKKELING VAN 'N IMPLEMENTERINGSMODEL VIR ISCOR VEREENIGING

Die proses wat ISCOR VEREENIGING gebruik om 'n laekostestrategie te implementeer, is 'n kombinasie van prestasienormering, McKinsey se TOP-program, Thompson en Strickland (1998 : 271) se agt bestuurskomponente, doelwitbestuur, kreatiwiteit en deelnemende bestuur. Die stappe wat gevolg word, is as volg:

- Stap1** Fundamentele analise vir die hele ISCOR VEREENIGING.
- Stap2** Die daarstel van struktuur en hulpbronne om implementering te ondersteun.
- Stap3** Opleiding van sleutelbestuurslede.
- Stap4** Ontleding van koste en basislynbegrotings.
- Stap5** Doelwitstelling deur middel van prestasienormering.
- Stap6** Ontwikkeling van idees deur middel van idee-generering en kreatiewe denke.
- Stap7** Evaluering van idees.
- Stap8** Goedkeuring van idees.
- Stap9** Implementeringsbeplanning.
- Stap10** Klimaatstudies.
- Stap11** Implementering van goedgekeurde idees.

Parallel met al die stappe soos hierbo uiteengesit, funksioneer daar inligtingstelsels wat die volgende sake monitor, naamlik prestasie ten opsigte van kostebesparings, status van idees, implementeringsbeplanning en kapitaalinvestering. Prestasie- en doelwitbereiking word gekoppel aan 'n bonusstelsel om as aansporing te dien. In 'n groot onderneming soos Iscor is dit noodsaaklik dat daar billikheid met betrekking tot die die hele organisasie sal geskied. Vir hierdie rede word die hele prestasie-monitoring en bonus-bepaling geoudit deur 'n span

ouditeure, wat vanaf die basislynbepaling regdeur tot by die finale uitbetaling van bonusse deurgaans betrokke was.

Effektiewe kommunikasie is noodsaaklik, dus is die daarstel van kommunikasienetwerke 'n voorvereiste vir sukses. Kommunikasie vind gereeld plaas, en is verpligtend na elke stap. Die metode en media waardeur kommunikasie plaasvind, sal in paragraaf 3.5 bespreek word.

Stap 3 tot 11 word die onderneming eers in aanlegte en dan verder in funksionaliteite soos produksie, instandhouding en dienste verdeel. Die funksionele afdelings staan bekend as eenhede. 'n Maksimum van ses eenhede word saamgegroepeer wat volgens McKinsey se term as 'n golf ("wave") bekend staan. Die hele onderneming word dus ingedeel in verskeie eenhede wat saamgegroepeer is in chronologies opeenvolgende golwe. Die bepaling van die eenheidsprioriteit of posisie in die proses word deur die volgende sake beïnvloed, naamlik:

- Die besparingspotensiaal van die eenheid oefen 'n invloed uit. Hoë potensiaal geniet hoë prioriteit en word eerste geskeduleer in die proses, sodat 'n vinnige impak daarvan vir ISCOR VEREENIGING verseker kan word.
- Eenhede se interafhanklikheid is van belang. Instandhouding het 'n veelseggende invloed op die prestasie van 'n produksie-eenheid en andersom, en daarom word gepoog om 'n aanleg se eenhede saam in 'n golf te groepeer.
- Beskikbaarheid van hulpbronne speel 'n belangrike rol. 'n Lynbestuurder en een toesighouer word per eenheid vir dertien weke van hulle bestuurspligte onthef en van die aanleg verwyder om die strategie te ontwikkel. Dit spreek vanself dat nie alle aanleglynbestuurders vir so 'n lang tydperk onttrek kan word nie, want die aanleg produseer steeds gedurende sodanige tydperk.

- Weerstand teen verandering is 'n bepalende faktor. Aanlegte wat 'n hoë weerstand teen verandering toon word vroeër geskeduleer as aanlegte met 'n lae weerstand. Die logika hieraan verbonde is dat die laasgenoemde soort aanlegte reeds sou begin verander het en gevolglik sal resultate vinniger bereik word.
- Prosesroetes speel 'n rol. Dit is sinvol om primêre produksie-eenhede vòòr sekondêre eenhede te skeduleer, want behalwe dat primêre produksie eenhede se potensiaal hoog is, is verandering in diens, koste en kultuur in die uitset van die eenheid sigbaar. Dit dien vervolgens as aansporing vir die volgende aanleg in die proseslyn.

### **3.3.1 STAP1 Fundamentele analise**

Die wêreldbekende konsultantgroep, McKinsey, het ISCOR VEREENIGING gefasiliteer tydens die ontwikkeling en verandering van die betrokke strategie. Die proses het ongeveer drie maande geduur. Die fundamentele analise is gedoen soos beskryf is in Stap 1 van prestasie-normering (vergelyk paragraaf 2.3.3) en kan as volg opgesom word:

- Gegewe die ernstige aard van die situasie waarin die onderneming verkeer het, het topbestuur besluit dat ISCOR VEREENIGING in totaliteit geteiken moet word.
- SPA's is vir elke aanleg en funksionele dienste gedefinieer en gekwantifiseer.

Die belangrikste dimensies wat gebruik is vir die gapings-analise word hieropvolgende bespreek.

### **Produkverwant**

- ⇒ Onbeplande verliese gemeet as 'n persentasie van die totale deurset van 'n aanleg. Dit is belangrik om te meld dat klantklagtes ingesluit is by die syfer van onbeplande verliese.
- ⇒ Produktiwiteit gemeet as man-ure per-ton-staal geproduseer.

### **Prosesverwant**

- ⇒ Siklustyd.
- ⇒ Beskikbaarheid.
- ⇒ Benutting.
- ⇒ Opbrengs van die aanleg gemeet as 'n persentasie van uitset gedeel deur die inset van die aanleg.

'n Voorbeeld van so 'n gapings-analise wat per aanleg beskikbaar is, word in Bylaag B getoon.

Tydens die ontwikkeling van 'n strategie is daar ook baie tyd spandeer om te bepaal wat die werklike faktore is wat koste in 'n staalaanleg beïnvloed.

### **3.3.2 Stap2 Die daarstel van struktuur en hulpbronne**

Soos beskryf in Stap 2 van die prestasienormeringsmodel, was dit uiters noodsaaklik om elke spanlid so te kies dat die span doelmatig en doeltreffend is. Die span sien soos volg daaruit:

- Die spanleier is die skrywer van die dokument en hy rapporteer direk aan die hoofbestuurder van ISCOR VEREENIGING.
- Die spanleier word ondersteun deur 'n projekbestuurder, 'n finansiële adviseur, 'n arbeidsverhoudingsadviseur, 'n sagteware-programmeerder en twaalf fasiliteerders wat aangewys is uit verskillende departemente en met verskillende funksionaliteite.

- As 'n kundige van prestasienormering, is besluit dat McKinsey die rol sal vervul.
- ISCOR VEREENIGING is in die bevoorregte posisie dat daar reeds 'n tegnologie-ooreenkoms met BSW bestaan, wat dus die rol van die kundige op tegniese gebied sal vervul.
- Bestuursbesluit is verkry deurdat lynbestuur vir 'n tydperk van dertien weke beskikbaar gestel word om voltyds in die Phoenix span te dien. Lynbestuur word ook vir die tydperk bygestaan deur een van sy direkte toesighouers. Die tydperk word gebruik vir die opleiding in besigheidsbeginsels en formulering van besparingsplanne.
- Die stuurkomitee is saamgestel uit topbestuur en alle senior vakbond-verteenvoerders van ISCOR VEREENIGING.
- Aanlegverteenvoerders word verkies, en is deel van die proses vir 'n beperkte tyd met die hoofdoel om kommunikasie effektief te laat plaasvind. Ander take van die aanlegverteenvoerders behels onder andere die versekering van deursigtigheid, versterking van vertroue, verhoging van deelnemendheid en om besparingsidees te verkry.
- 'n Ander belangrike hulpbron is kapitaal, en daarom het topbestuur 'n groot hoeveelheid kapitaal vir die projek beskikbaar gestel, met sekere voorwaardes daaraan verbode (vergelyk paragraaf 3.3.7).

### **3.3.3 Stap3 Opleiding**

Die fasiliteerders en die projekbestuurder is intensief opgelei in die TOP-proses, besigheidsbeginsels, hantering van weerstand teen verandering, en idee-genereringsessies, asook die skep van 'n motiverende klimaat.

Soos reeds hierbo beskryf word, is lynbestuur vir dertien weke lank beskikbaar gestel. Gedurende die eerste week word hoofsaaklik op die volgende gekonsentreer, naamlik opleiding in die proses, sagteware wat

gebruik word, besigheidsbeginsels, kreatiwiteit, doelwitstelling, idee-generering en projekbestuur. Die opleiding vind so plaas dat lynbestuur dit prakties kan toepas tydens die projek, sodat dit later 'n leefwyse en strewe kan word om voortdurend te verbeter.

#### **3.3.4 Stap 4 Ontleding van kostes en basislyn begrotings.**

Om te bepaal in watter mate die projek suksesvol was, is daar besluit om die 1997/98-begrotingsjaar as verwysing te neem, en alle besparings moet vanaf die 97/98-begroting bereken word. Om die rede word daar na die 97/98-begroting as die basislyn verwys. Die redes vir hierdie keuse word vervolgens uiteengesit:

- Dit dien as vertrekpunt vir die projek.
- Die finansiële jaar 97/98 het net begin tydens die inisiëring van die projek.
- Met 'n vaste verwysingspunt uit die verlede, word besparings reeds aangemoedig voor die betrokke area die ter sprake proses deurloop.
- Dit verseker dus vroegtydige implementering van besparingsidees.
- Die werklike spandering en die begroting het nie wesenlik verskil nie.
- Afdelings wat reeds beter as hul begroting presteer, ontvang krediet vir hul prestasie tydens die doelwitstelling.
- Afdelings wat 'n swakker prestasie as die begroting lewer, word tydens die daarstel van doelwitte belas.

Die 97/98-begroting word per aanleg opgebreek en verder word daar tussen instandhouding en produksieafdelings onderskei. Die lynbestuurder wat verantwoordelik is vir die opstel en beheer van die betrokke afdeling se begroting, dien op die projek. Die finansiële adviseur groepeer die koste van elke afdeling in sestien groepe, wat

onder andere die volgende insluit: arbeidskoste, energie, roumateriaal, instandhoudingsonderdele, verbruiksitems, algemene uitgawes, opbrengsverliese en onbeplande materiaalverliese.

Die doel van die voorgaande groepering is om die bestuurder te laat fokus op die kosteelemente wat 'n wesentliche invloed op die totale koste het, en ook om die effektiwste alternatiew in 'n groep te oorweeg, byvoorbeeld diesel, elektrisiteit, petrol en gas sal saamgegroepeer word as energie, en die bestuurder kan idees ontwikkel om die effektiwste energiebron te gebruik waardeur besparings bewerkstellig kan word.

### ***3.3.5 Stap5 Doelwitstelling deur middel van prestasienormering***

ISCOR VEREENIGING omvat 'n reeks wyd uiteenlopende prosesse en bestaan daarom ook uit aanlegte met werklike uiteenlopende karakteristieke - die Ooswals is byvoorbeeld opererend in die dertigerjare en is tans een van die oudste in die wêreld wat nog in bedryf is, terwyl die naatlose-buis-aanleg as die wêreldleier beskou kan word ten opsigte van koste en tegnologie. Dit is duidelik dat die strategie vir elke aanleg sal verskil - die Ooswals word byvoorbeeld as 'n Kontantkoei beskou en die naatlose-buis-aanleg is weer as 'n Ster.

Vir elke aanleg in ISCOR VEREENIGING is daar vergelykings getref; nie net ten opsigte van die aanleg se koste nie, maar die sleutel-prestasie-indikatore word ook vergelyk met soortgelyke aanlegte wat as wêreldleiers op die terrein beskou word. In sekere gevalle is die wêreldleiers nie die beste presteerders op sekere-sleutel-prestasie-indikatore nie, en daarom word die laasgenoemde gemeet. 'n Tendens bestaan byvoorbeeld dat elektrisiteit in Suid-Afrika nie effektiw benut word nie, vanweë die lae koste daaraan verbonde, derhalwe sal aanlegte

in Suid-Afrika selde as wêreldleiers in die benutting van elektrisiteit beskou kan word. Die teendeel is waar vir skaars produkte soos ru-olie, vir die effektiewe gebruik en ontwikkeling van plaasvervanger produkte vir ru-olie, beskik Suid-Afrika oor talle wêreldleiers.

Deur elke aanleg individueel te ontleed en vergelyk, skep dit 'n gevoel van vereenselwiging onder werknemers. Dit is van uiterse belang dat alle werknemers hulself tot die gestelde doelwitte verbind. Lynbestuur moet die doelwitte bestuur en die visie uitleef en kommunikeer aan al die ander werknemers, en daardeur hierdie werknemers motiveer om hulself tot die bereiking van hierdie gestelde doelwitte te verbind.

Volgens McKinsey se beginsels behoort doelwitte wat gestel word so te bereken word dat dit uitdagend, maar tog bereikbaar is, en dat almal ten spyte van die moeilikheidsgraad hulself daaraan verbind. Die ontwikkeling van doelwitte is die kern van die TOP-proses en die beginsels wat geld, is slegs vir die gebruik van McKinsey se kliënte en mag glad nie gepubliseer word nie. Gesien in die lig hiervan kan die beginsels ook nie in die onderhawige studie bespreek word nie.

As die metode van prestasienormering beskou word, is dit duidelik dat die gaping tussen 'n betrokke aanleg en die wêreldleier, 'n invloed sal hê op die doelwit. 'n Aanleg wat vêr van die wêreld standaard, sal hoër doelwitte as die wêreldleiers hê. Die tegnologie wat tans in die aanleg gebruik word beïnvloed ook die doelwit daarvan.

Vir ISCOR VEREENIGING is doelwitte vir elke sleutel-prestasie-indikator (SPI) van 'n aanleg geformuleer. Die rede hiervoor is dat oneffektiwiteit in die verlede verskans is in die sleutel-prestasie-areas deur die lae insetkoste van elektrisiteit en roumateriale. Rand-per-ton is seker die belangrikste sleutel-prestasie-area in enige staalaanleg. ISCOR



VEREENIGING kon in die verlede as mededingend beskou word, want hul oneffektiwiteit is verskans deur laekoste-skrotyster en relatief goedkoop arbeid. Die smeltery se SPI word as 'n voorbeeld in Bylaag B getoon. Die doelwitte van die SPI word dan omgeskakel in 'n randwaarde wat die potensiele besparing per jaar verteenwoordig. Die totale besparingspotensiaal soos bereken vir die hele ISCOR VEREENIGING, beloop bykans R 140 miljoen.

### **3.3.6 Stap 6 Ontwikkeling van idees deur middel van idee-generering en kreatiewe denke**

'n Laekostestrategie se sukses is gesetel in die mate van deelname, inkoop en verbondenheid van alle werknemers aan die proses. Deelname word in ISCOR VEREENIGING verseker deurdat ideegenereringsessies met elke persoon, individueel en in groepsverband gehou word. Verkose lede uit die aanleg is tydens die gedeelte van die proses betrokke, om alle idees vanaf werknemers te verkry en om kontraversiële idees met werknemers te bespreek.

Die lynbestuurder en die toesighouer is net vir die eerste gedeelte van die ideegenereringsessie teenwoordig, waarna die fasiliteerders alleen die res van die sessie hanteer. Die doel van hierdie werkswyse is om aan die lynbestuurder en toesighouer praktiese blootstelling en riglyne te gee vir die uitvoering van 'n ideegenereringsessie. Ideeposbusse is op strategiese plekke in die aanleg aangebring om aan werknemers die geleentheid te bied om sensitiewe en ander idees te kommunikeer. Werknemers wat nie geletterd is nie, kan hulle idees by die sekerheidsafdeling aanhangig maak, wat dit sal dokumenteer en in die genoemde posbusse plaas.

Idees word nie net van werknemers verkry nie, en ander bronne hiervan sluit die volgende in:

- BSW vanweë die tegniese ooreenkoms met ISCOR VEREENIGING.
- Topbestuur.
- Eenhede wat reeds 'n golf voltooi het.
- Verskaffers.
- Kliënte.

Alle idees word gedokumenteer en gegropeer volgens 'n matriks wat in Tabel 3.1 weergegee word.

TABEL 3.1: PRIORETISERINGSKRITERIA VIR IDEES.

Besparings potensiaal	Hoog	1	2
	Laag	3	4
		Kort	Lank
		Tydperk vir Evaluering en implementering	

Idees wat volgens die matriks in kategorie 1 val sal die hoogste prioriteit geniet, gevolg deur kategorie 2 en 3. Kategorie 4 se idees word selde tydens die afgebakende dertien weke geëvalueer, maar word vir latere evaluering gedokumenteer om sodoende kontinue verbetering te

verseker. Behalwe vir hierdie vier kategorieë is daar nog twee ander, naamlik:

- **Klagtes:** Al word 'n ideegenereringsessie effektief gefasiliteer, ontstaan daar wel klagtes omdat werknemers dit sien as 'n geleentheid om hulle unieke probleme op te los. Indien 'n probleem nie belyn is met die strategie nie, word dit as 'n klagte gekategoriseer. Alle idees word wel tydens die ideegenereringsessies gedokumenteer, want andersins word kreatiwiteit beperk.
- **Idees vir ander eenhede:** Hierdie aspek betrek idees wat nie vir 'n bepaalde eenheid van toepassing is nie en word dit oorgeplaas na 'n relevante eenheid.

### **3.3.7 Stap 7 Evaluering van idees**

Die stap vind gelyktydig met Stap 6 plaas, want terselfdertyd as kategorie 1 se idees gegenerer word, vind die evaluering daarvan ook plaas. Die evaluering van idees is die verantwoordelikheid van die lynbestuurder. Die projekteier en die finansiële adviseur.

McKinsey stel sekere reëls wat nie bespreek kan word nie, weens die kopiereg op die TOP-proses. Die besteding van kapitaal is 'n eenvoudige reël wat bepaal dat die hoeveelheid kapitaal wat aan op 'n idee spandeer word, nie twee maal die jaarlikse besparing afkomstig van dieselfde idee, mag oorskry nie. Dit impliseer dat alle kapitaalprojekte wat uit die idees ontstaan, 'n terugbetalings periode het van maksimum twee jaar. Die reëls word kortliks as volg saamgevat:

- McKinsey se reëls.
- Maksimum twee jaar terugbetalingsperiode.

- Besparings word gemeet teenoor 97/98-begroting.
- Implementering van idee mag nie langer as twee jaar duur nie.
- Alle idees wat besparings op arbeidskoste impliseer, word met vakbonde bespreek en alternatiewe voorstelle word dan oorweeg.
- Risiko op idees moet deeglik ondersoek wees.
- Besparings moet kwantifiseerbaar wees en word uitgedruk as 'n randwaarde vir 'n jaartydperk.

Voldoende idees word geëvalueer sodat die verwagte besparings daarvan die doelwitwaarde oorskry. Die verwagte besparings word op die mees konserwatiewe wyse bereken, om sodoende te verseker dat werklike besparings na implementering wel die doelwit sal bereik. Alle idees word aan die volgende vlak van bestuur met die oog op begrip en aanvaarding voorgelê, voordat dit na die stuurkomitee verwys word.

### **3.3.8 Stap 8 Goedkeuring van idees**

Alle idees wat geëvalueer is, word aan die stuurkomitee vir goedkeuring voorgelê. Die stuurkomitee bestaan uit topbestuur, maar vakbondvertegenwoordigers verbind hul tydens die sessie ook indien daar hulpbronne benodig word. Die stuurkomitee het die reg om idees te verwys vir verdere studie, indien die risiko daarvan te hoog is. Vakbonddeelname en deursigtigheid word as 'n uiters belangrike aspek geag.

### **3.3.9 Stap 9 Implementeringsbeplanning en ontwikkeling van begrotings**

Alle idees wat die goedkeuring van die stuurkomitee het, word deeglik beplan. Die beplanning geskied met behulp van 'n "MS Projects" sagtewarepakket. Elke eenheid het ook die inligting van dienste-seksies se werkslading en skedule. Implementering van idees word so beplan dat

die betrokke dienste-seksie nie oorbelaai is nie. Dit is dus 'n proaktiewe beplanning van werksladings om te verseker dat implementering intyd afgehandel word. Die dienste-seksies wat proaktief beplan word, sluit die volgende in:

- Materiaalbestuur. Spesifiek die tender en navraag hanterings-gedeelte, omdat relatief baie projekte tydens die proses geïnisiëer.
- Ontwerp-en-tegniese-tekene-kantoor. Dit is 'n vereiste dat alle projekte en veranderings deeglik ontwerp en geteken moet word.
- Masjienwerkswinkel wat onderdele vir die projekte vervaardig.
- Vervaardigingsafdeling.
- Finansiële afdeling - dit is die kapitaal-aanvraag-en-goedkeurings-afdeling, want van die projekte verlang kapitaal en in 'n groot organisasie soos Iscor is dit soms tydrowend om kapitaal te verkry.
- Instandhoudingsafdelings, want in ISCOR VEREENIGING is instandhouding verantwoordelik vir die installering van nuwe, of veranderde toerusting.
- Arbeidsverhoudings departement. Die departement is betrokke in die vermindering van arbeidskoste en onderhandel met die vakbonde.

Die prioretisering van idees vir implementering word deur die volgende faktore beïnvloed, naamlik:

- Tydsduur van implementering. Alle idees moet in 'n twee jaar tydperk geïmplementeer wees en dus idees wat lank neem om te implementeer moet dus 'n hoër prioriteit geniet.
- Besparingspotensiaal van die idee. Idees met 'n hoë besparingspotensiaal geniet 'n hoër prioriteit om sodoende vinnige impak te verseker.
- Werksladings van dienste-seksies.

- Afhanklikheid van ander idees.
- Beskikbaarheid van hulpbronne soos kapitaal en mense.
- Aanleg- instandhoudingskedule. Alle groot projekte word gewoonlik uitgevoer tydens jaarlikse instandhouding van die aanleg, derhalwe sal die implementering van sommige idees daardeur beïnvloed word.

Die lynbestuurder kan aan die hand van die bogenoemde idees deeglike beplanning doen. Die implementeringsbeplanning maak voorsiening vir die tydperk van implementering, asook vir die leerkurwe na implementering van idees. Begrotings word opgestel volgens dië inligting en is dus uiters noodsaaklik om presies te kan bepaal wanneer die besparing sal realiseer. Die lynbestuurder verbind hom aan die plan deur die waarde en datum van die besparing van implementering aan die begroting te koppel.

Die begrotings word opgestel met behulp van 'n spesifiek ontwikkelde sagtewarepakket. Om integrasie te vergemaklik, is die sagteware uit "Micro Soft" se "Acces" pakket ontwikkel. Dit is 'n databasis-verwerkingspakket wat vir die lynbestuurder gebruikersvriendelik is. Die pakket integreer die 97/98-begrotingsinligting met die beplanningsgedeelte van die projek, soos ontwikkel in "MS projects". Inligting is ook beskikbaar ten opsigte van toekomstige begrotings wat reeds opgestel is. Die lynbestuurder ontwikkel dan 'n nuwe begroting wat al die bogenoemde planne en inligting in ag neem.

Die implementeringsplan word in detail met elke betrokke persoon bespreek en die rol wat elk moet vervul, word ook uitgespel deur middel 'n van stappe ontleding met doelwitdatums en identifisering van die verantwoordelike persone. Elke persoon in die betrokke aanleg is dus deeglik ingelig oor wat beplan word en wat sy rol sal wees tydens die implementering van die idees. Ongelukkig is dit 'n feit dat werksekuriteit

laag is tydens die implementering van 'n kostebesparingsplan. Die onsekerheid word beperk deur duidelike en deursigtige seleksiekriteria toe te pas, ter bepaling van die geaffekteerde werknemers. Die kriteria en seleksieproses word uitgevoer deur lynbestuur, die arbeidsverhoudingsdepartement en die vakbondverteenwoordigers. Ongeag die aksies wat geloods word om die onsekerheid te beperk, is dit onafwendbaar dat die proses die klimaat in die aanleg sal beïnvloed.

### **3.3.10 Stap 10 Klimaatstudies**

'n Deeglike klimaatstudie word uitgevoer deur 'n onpartydige instansie. ISCOR VEREENIGING het wel insette gelewer tydens die ontwikkeling van vraelyste en onderhoudskontrolelyste. Die doel van die klimaatstudie is om die volgende te bepaal:

- Wat is die kernprobleme wat aandag moet kry?
- Wat is die tekortkominge van die projek?
- Wat is die vlak van onsekerheid wat onder werknemers bestaan?
- Hoe effektief vind kommunikasie plaas?

Die klimaatstudies word uitgevoer direk nadat die implementeringsplan aan almal gekommunikeer is. Resultate van die klimaatstudies word beskikbaar gestel in verskillende formaat, byvoorbeeld per posvlak, per taalgroep en per subseksie in 'n aanleg (vergelyk Bylaag C). Die groepering van inligting vind steeds sò plaas dat elke vraelys of onderhoud anoniem sal bly. Dit is om die vrees vir viktimisasie onder werknemers te beperk. Die voordele van die uitvoer van 'n klimaatstudie is as volg:

- Kommunikasie verbeter.
- Voorstelle ter verbetering van die projek word ingewin.

- Probleme en probleemareas word geïdentifiseer.
- Lynbestuur kan proaktief optree om probleme op te los.
- Deelname en verbondenheid aan die projek verhoog, omdat daar aandag gegee word aan probleme.
- Invloed van ander projekte in die onderneming op die Phoenix projek word bepaal.
- Die tempo van verandering word bevraagteken.

### **3.3.11 Stap 11 Implementering van goedgekeurde idees**

Na dertien weke is die lynbestuurder toegerus met 'n implementeringsplan en nuwe vaardighede om suksesvol te wees met die implementering van idees. Die lynbestuurder word ook ondersteun deur 'n span vanaf die Phoenix projek deur middel van die volgende:

- Idee-status - idees wat laat is, idees wat reeds moes begin, idees wat voltooi is en idees wat volgens plan verloop.
- Doelwitdatums - begin datums en einddatums van idees.
- Prioriteit van idees- idees wat binne die volgende maand voltooi moet word en idees wat binne die volgende maand moet begin.
- Onderhandeling met vakbonde word deur die arbeidsverhoudingsadviseur gelei.
- Monitering van besparings deur middel van 'n sagtewarepakket wat in huis ontwikkel is.

Die verantwoordelikheid van die lynbestuurder is om te verseker dat die idees geïmplementeer word soos hy dit het in Stap 9 beplan. Topbestuur se betrokkenheid word verkry deur maandelikse terugvoer vanaf elke lynbestuurder wat reeds besig is met Stap 11, naamlik ideeimplementering. Tydens die terugvoersessie word knelpunte bespreek,



resultate ten opsigte van besparings behaal bekend gemaak en goedkeuring verkry vir nuwe idees wat geïmplementeer kan word.

### 3.4 ONDERSTEUNINGSNETWERKE

Phoenix het na deeglike oorweging van feite (kyk parragraaf 2.3.2) besluit om op MS-produkte te standaardiseer. MS is nie net die wêreldleier nie, maar dit vergemaklik die integreerbaarheid van die programme. ISCOR VEREENIGING is besig om 'n SAP-geïntegreerde stelsel te ontwikkel en dit het grootskaalse implikasies vir die ontwikkeling van 'n inligtingstelsel vir Phoenix. Die probleem was egter dat SAP eers begin implementeer het nadat daar reeds 'n paar golwe in Phoenix voltooi is. Daar moes 'n onafhanklike stelsel ontwikkel word, wat later ten volle of gedeeltelik in SAP geïntegreer kon word.

Die inligtingstelsels wat in Phoenix gebruik word vir die suksesvolle versameling en verwerking van data tot bruikbare inligting, is as volg:

- QUANTA is 'n MS Acces-gebaseerde program wat hoofsaaklik die beheer uitoefen tydens die evaluering van idees. Die inligting wat beskikbaar gestel word, is onder andere waarde van elke kostegroep in die eenheid se begroting, doelwitberekenings, besparings per kostegroep geïdentifiseer vanaf geëvalueerde idees, en geïdentifiseerde besparings as 'n funksie van die doelwit.
- MS PROJECTS is 'n standaard MS-program wat hoofsaaklik gebruik word vir die implementeringsbeplanning van goedgekeurde idees. Tydens Stap 9 verleen dit hulp met die skedulering van idees en tydsbenutting van die diensteseksies.
- Terwyl CA, wat 'n MS Acces-gebaseerde program is, hulp verleen aan die lynbestuurder tydens Stap 9 met die berekening van 'n nuwe

begroting. Die program stel inligting ten opsigte van die 97/98-begroting beskikbaar en ook van besparings wat geïdentifiseer is. Dit vergemaklik dus die opstel van die nuwe begroting vir die lynbestuurder.

- Q MINE is ook 'n MS Acces-gebaseerde program wat die status van die idees monitor tydens die implementering van idees (Stap 11).
- Intrack is 'n MS Acces-gebaseerde program wat weer die huidige koste meet teenoor die basis lynbegroting om te bepaal wat die werklike besparings is wat reeds gerealiseer het, en ook om te bepaal wanneer die bonusse betaalbaar is.

Die stelsel van Phoenix funksioneer effektief en daar is besluit om slegs die Intrack gedeelte te integreer met SAP, wat 'n Oracle-gebaseerde databasisprogram is. SAP doen intydse kosteberekeninge en dus is dit sinvol om die kostevergelyking as gevolg van die besparingsaksies daar te monitor.

### **3.5 KOMMUNIKASIESTELSELS**

Dit is voor die hand liggend dat werksekuriteit laag is tydens kostebesparingsaksies, veral in die staalindustrie wat gekenmerk word deur 'n lae mate van meganisasie. Effektiewe tweerigtingkommunikasie kan ook die weerstand tot die verandering beperk. Vir die redes is dit dus noodsaaklik dat kommunikasie effektief moet plaasvind, en dat die inligting hoogs deursigtig sal wees. Die ontwikkeling van 'n kommunikasieplan was die verantwoordelikheid van die arbeidsverhoudingsadviseur, en saam met lynbestuur en die vakbondverteenvoerders is daar in ISCOR VEREENIGING op die volgende strategie besluit om te verseker dat kommunikasie wel effektief sal plaasvind:

- Die effektiewe kommunikasie van sterk redes vir verandering is volgens Coetzee (1993:86) een van die belangrikste faktore om die weerstand tot verandering te beperk. Topbestuur het dit beseef en elke aanleg is besoek en elke werknemer het inligting hieroor direk vanaf topbestuur ontvang. Die kommunikasie het plaasgevind net na die strategie geformuleer is en word in elke aanleg herhaal net voor 'n golf in die area begin. Die akkuraatheid van die inligting het verhoog en topbestuur se verbondenheid tot die verandering is bevestig.
- Weeklikse kommunikasie vind plaas tussen 'n eenheid en die volgende vlak van bestuur.
- 'n Ander medium van kommunikasie is die bestaande kookstelsel wat vergelykbaar is met die groen-area-beginsels. Die stelsel verseker dat daar daaglik tweerigtingkommunikasie plaasvind. ISCOR VEREENIGING se topbestuur het hul daartoe verbind dat alle vrae en knelpunte binne 'n tydperk van agt en veertig uur beantwoord sal word deur middel van die kookstelsel. Die inligtingsessies vind daaglik plaas en formele inligtingstukke word dan aan alle werknemers verduidelik en versprei. Inligtingstukke sluit die volgende in:
  - ⇒ Inhuis nuusbriewe wat bekend staan as die "Phoenix News"
  - ⇒ Formele groepinligtingstukke en alle vrae en kommentaar wat hier ontstaan, word verwys na bestuur vir formele terugvoer.
  - ⇒ Informele uitdeelstukke wat verskil van die formele groepinligtingstukke wat onder beheer uitgegee word.
- Aanlegbesoeke deur topbestuur vind plaas na elke golf. Hierdeur word verseker dat die boodskap nie verdraai word nie, en dit demonstreer ook topbestuur se verbondenheid aan die proses.

### 3.6 PRESTASIEMETING EN ERKENNING

ISCOR VEREENIGING meet en gee erkenning aan prestasie op twee wyses, naamlik 'n bonusstelsel wat op elkeen van toepassing is en 'n prestasiemetingstelsel. Die prestasiemetingstelsel is van toepassing vir alle bestuurskategorieë. Die prestasiemetingstelsel meet die individuele bestuurder teen sy begroting soos wat hy dit in Stap 9 ontwikkel het. Evaluering vind elke drie maande plaas en die prestasie word aan die jaarlikse verhoging van die individuele bestuurder gekoppel.

Die bonusstelsel moet 'n gereedskapstuk wees vir die leiers van die implementeringsproses. Dit moet sinergisme bewerkstellig, doelwitte nastreef en tydens die moeilike tye van implementering as aansporing dien. Soos reeds gemeld kan 'n bonusstelsel van groot waarde wees tydens die implementering van 'n strategie. Die vraag wat gewoonlik ontstaan tydens die pynlike ervaring van implementering is in watter opsig die proses vir 'n individu die moeite werd was. Vir die rede is daar besluit dat die bonusse 'n groot deel van 'n werknemer se totale besoldiging sal uitmaak.

'n Reeks beginsels is deur ISCOR VEREENIGING vir die Iscor raad aanbeveel ten opsigte van 'n bonusstelsel, en dit word vervolgens bespreek.

Bonusse sal in die vorm van geld aan spanlede betaal word. Dit is gebaseer op 'n vaste bedrag vir almal, asook 'n gedeelte van die bonus word gekoppel aan die spanlede se salarisse. Die vaste bedrag is betaalbaar indien ISCOR VEREENIGING as geheel sy besparingsdoelwitte bereik, terwyl salarisgekoppelde bonusse betaalbaar is indien die betrokke afdeling sy doelwitte bereik. Hierdie besluite het ten doel om

spanwerk en sinergisme aan te spoor, tog moet "line of sight" behou word, om eienaarskap te verseker.

Almal wat in diens van ISCOR VEREENIGING is tydens die bereiking van doelwitte, kwalifiseer vir die bonus. Die rede vir 'n vaste bedrag en 'n salarisgekoppelde bonus is om aandag te gee aan die persepsie wat tans, veral onder laevlakspanlede bestaan, dat die strategie wat geïmplementeer word slegs vir bestuur voordele verseker. 'n Vaste bedrag vir almal dien dus as groter aansporing vir die laer vlakke.

Die bonusse sal in drie fases betaalbaar wees, naamlik indien 40%, 70% en 100% van die geïdentifiseerde besparingsdoelwitte onderskeidelik bereik word, sal bonusse betaal word. Die bonusse is verder slegs betaalbaar wees indien die besparings vir drie agtereenvolgende maande gehandhaaf word. Die motief vir die bogenoemde vereistes is om as aanspoorder te dien, aangesien die eerste doelwit van 40% redelik vinnig bereik sal word. Die daaropvolgende 30%-doelwit sal moeiliker bereik word en die laaste 30% sal 'n totale spanpoging vereis. Dit is om diè rede dat die hoeveelhede per bonus as volg wissel: 40%-besparing bewillig 'n bonus gelykstaande aan een maand se salaris; 70%-besparing 'n bonus gelykstaande aan 1.2 maande se salaris; en 100%-besparing 'n bonus gelykstaande aan 1.5 maande se salaris.

Om kontinue verbetering te verseker, word daar dan ook 'n addisionele bonus aanbeveel, indien 120% van die doelwitte bereik word.

Die totale randwaarde wat betaalbaar sal wees, is gelykstaande aan 20% van die jaarlikse besparingsdoelwitte. Die bonusse sal hoogs waarskynlik oor 'n twee jaar termyn uitbetaal word en sal gemiddeld 10% van die jaarlikse besparing beloop.

Die bogenoemde beginsels is aan die raad voorgelê, maar ISCOR VEREENIGING is tot sy spyt meegedeel dat die beginsels aangepas moet word. Die belangrikste aanpasings is as volg:

- Bonusse is slegs betaalbaar indien ISCOR VEREENIGING as geheel die doelwitte bereik.
- 'n Vaste bedrag vir almal word geskraap, en slegs salarisgekoppelde bonusse is betaalbaar.
- Die aansporing tot kontinue verbetering, naamlik 'n bonus indien 120% bereik word, is ook geskraap.

### 3.7 OPSOMMING

Die implementeringsmodel is deurdag en spesifiek ontwikkel vir die unieke situasie in ISCOR VEREENIGING. Dit moet dus nie as 'n perfekte toepassingsmoontlikheid vir enige laekoste strategie beskou word nie. Die kultuur van 'n bepaalde onderneming moet in ag geneem word en die deelname van werknemers moet verhoog word.

Doelwitte word deelnemend, dog streng, maar regverdig bepaal. Die aksieplanne word deur lynbestuur ontwikkel uit idees wat hoofsaaklik vanaf die werknemers verkry word. Doelwitte word deelnemend bepaal terwyl aksieplanne totaal van nuut af geformuleer word. Prestasie word beloon deur middel van bonusse wat gekoppel word aan die werklike besparings wat geïmplementeer is.

Die proses is op 'n toetsbasis in ISCOR VEREENIGING uitgevoer en die resultate hiervan sal in Hoofstuk 4 bespreek word.

## HOOFSTUK 4

### RESULTATE VAN DIE PROSES

#### 4.1 INLEIDING

Die studie het dit ten doel gestel om 'n implementeringsmodel te ontwikkel wat effektief sal funksioneer tydens die implementering van 'n laekostestrategie. Die implementeringsmodel, vergelyk in Hoofstuk 3, is ontwikkel vir ISCOR VEREENIGING, maar kan met voorbehoude aangepas word vir enige ander onderneming. Die implementeringsmodel bestaan uit 'n proses wat stapsgewys gevolg word ter bereiking van doelwitte.

#### 4.2 RESULTATE

Die proses is op 'n proefbasis in die Vaalwalsery-aanleg uitgevoer en alle verwagtings is oortref. Die resultate wat tot dusver bereik is behels onder andere die volgende:

- Besparings soos geïdentifiseer in Stap 6 se ideegenerering en evaluering het die doelwitte met 15% oorskry.
- Werknemersdeelname was uiters hoog en gemiddeld 3.2 idees per werknemer is ontvang.
- Vakbonde het geen ernstige probleme gehad met die proses nie, wat 'n merkwaardige prestasie is, as in ag geneem word dat  $\pm 25\%$  van die poste gerasionaliseer sal word.
- Besparingsidees word vinniger geïmplementeer as wat tydens die beplanning, in Stap 10 voorgestel is. Dit dui op die verbondenheid van alle werknemers aan die proses.

Die proeflopie het sekere probleme uitgewys en daar is veranderings aan die proses aangebring om diè probleme te verlig of te elimineer. Die probleme met die veranderings behels die volgende:

- Die konsultante is nie altyd vertrouwd met die kultuur van die organisasie nie. Soms word daar irrasionele besluite geneem as gevolg van die kultuurgaping. Die konsultante is ook geweldig duur en dit is moeilik vir werknemers en vakbonde om die hoë koste vir die konsultante en besparings te bely. Die besluit is geneem om die res van die proses slegs deur middel van ISCOR VEREENIGING se werknemers te dryf, want voldoende inligting is beskikbaar om prestasienormering te doen. ISCOR VEREENIGING beskik oor sterk lynbestuurders wat die proses sal kan stuur.
- Die besef dat ISCOR VEREENIGING moet verbeter, was nie by alle aanlegte dieselfde nie. Die weerstand teen die verandering verskil van aanleg tot aanleg. Die probleem is moeilik om te elimineer, omdat die tegnologie in die aanlegte verskil, en wissel van die mees moderne tot tegnologie wat uit die dertigerjare dateer. Daar is gepoog om die besef tot verandering te versterk deur inligtingsessies met elke aanleg te hou en die interafhanklikheid van die aanlegte is beklemtoon.
- Lynbestuur moet ten volle beskikbaar wees vir die tydperk van dertien weke. Dit verhoog kreatiwiteit en fokus die bestuurder op langtermyn-doelwitte. Indien dit op 'n deeltydse basis bedryf word, verval die bestuurder in die dag-vir-dag-probleme en denkwyses verander nie.
- Die basislyn moet steeds relevant wees vir 'n betrokke eenheid. Die probleem het ontstaan as gevolg van afdelings of gedeeltes van afdelings wat verskuif is nà die basislynbegrotings vasgestel is, asook groot hoeveelhede geld wat aan omgewingsbestuur bestee word. Die besluit is geneem om begrotings te verdeel indien verskuiwings plaasgevind het en om alle eenmalige koste aan omgewingsbestuur te ignoreer vir die doel van die projek.



- Die bereiking van doelwitte deur middel van 'n gapings-analise tydens prestasienormering, blyk aanvanklik onmoontlik vir die lynbestuur en verbondenheid kan beperk word deur dié negatiewe gevoelens. Die probleem is verlig deurdat daar 'n kommunikasie-sessie geskeduleer word tussen vorige en toekomstige lynbestuurders en toesighouers. Tydens die sessie word aandag geskenk aan die vrees en bekommernisse van eenhede wat 'n golf gaan begin, deur eenhede wat reeds die proses deurloop het. Die probleem word ook verlig deur die besef dat vorige eenhede wel die doelwitte bereik het.
- 'n Outokratiese bestuurstyl tydens die goedkeuring van idees beperk kreatiwiteit. Om die probleem op te los, is daar 'n seminarium gehou waar topbestuur opleiding ontvang het na 'n 360-grade evaluering. Die dokumentasie wat voorgelê word vir goedkeuring is ook verander. In die verlede was daar twee opsies vir die stuurkomitee, naamlik "Goedgekeur" of "Afgekeur", die bewoording is verander na "Goedgekeur" en "Verwys vir verdere studie".
- Die klimaatstudie het getoon dat die kommunikasie van die vakbondverteenwoordigers nie altyd effektief is nie, met die gevolg dat alle kommunikasie wat verwag word van vakbondverteenwoordigers ook herhaal sal word deur middel van die formele kommunikasiestelsel. Om die rede is 'n aanlegverteenwoordiger verkies om kommunikasie te verbeter na alle werknemers.

Die verandering is aangebring na die loodsgolf en die resultate het weereens tydens die eerste golf alle verwagtinge oortref, tydens die eerste golf. Daar word egter probleme voorsien as gevolg van die verandering aan die voorgestelde bonusstelsel, naamlik:

- Die verandering dat daar slegs werkewyd 'n bonus betaalbaar is, onderskei nie goeie en swak presteerders nie, en dit verlaag die verbondenheid onder werknemers.

- Die afskaffing van die vaste bedrag as deel van die bonus, kan vertroue in bestuur verlaag, want daar word foutiewelik ervaar dat bestuur die veranderings vir eie gewin implementeer.
- Die afskaffing van die bonusbetaling indien 120% van die bonus bereik word, kan veroorsaak dat die kultuur van kontinue verbetering nie gevestig word nie.

### 4.3 GEVOLGTREKKINGS

Die proses wat toegepas word in ISCOR VEREENIGING is baie effektief vir die implementering van 'n laekostestrategie. Die faktore wat 'n groot invloed het op die sukses van die proses is:

- ⇒ Organisasiekultuur.
- ⇒ Topbestuur se betrokkenheid en bestuurstyl.
- ⇒ Vinnige besluitneming en 'n plat organisasiestruktuur
- ⇒ Die besef onder werknemers dat verandering onafwendbaar is.
- ⇒ Werknemersdeelname en verbondenheid aan die veranderings.
- ⇒ Lynbestuur se deelname tydens doelwitstelling.
- ⇒ Onverdeelde aandag van lynbestuur vir die ontwikkeling van aksieplanne.
- ⇒ Vakbondeelname, veral tydens die evaluering en goedkeuring van idees.

Die proses het dit ten doel gehad om 'n kwantumsprong te gee ten opsigte van prestasieverbetering en kosteverlaging vir ISCOR VEREENIGING. Die doel sal bereik word indien die proses regdeur die hele onderneming geïmplementeer word. ISCOR VEREENIGING besef dat die implementering van 'n laekostestrategie en kontinue verbetering deel is van 'n transformasieproses waardeur die organisasie se kultuur

verander kan word. Die beginsels van kontinue verbetering is gevestig in die organisasie, en die suksesvolle implementering van die beginsels sal afhang van die kultuurverandering wat plaasvind en die mate waarin toe daar 'n motiverende klimaat in die organisasie bestaan.

#### 4.4 AANBEVELINGS

Die implementeringsmodel (vergelyk Hoofstuk 3) is ontwikkel vir ISCOR VEREENIGING, maar kan met voorbehoud aangepas word vir enige ander onderneming. Die volgende punte word aanbeveel vir 'n onderneming wat 'n laekoste- strategie oorweeg:

- Beklemtoon die redes vir die verandering en vestig 'n besef van verandering by alle werknemers.
- Verander stappe in die implementeringsmodel, indien nodig, om aan te pas by die spesifieke situasie.

ISCOR VEREENIGING beskik oor sterk lynbestuurders en oor die laaste vyf jaar is die organisasiekultuur gekenmerk deur verandering en verbetering. 'n Konsultant is dus nie noodwendig nodig tydens die implementering van 'n laekostestrategie nie. Indien 'n organisasie se kultuur weerstand bied teen verandering, sal dit moeilik wees om die proses gevestig te kry en dan word die hulp van konsultante aanbeveel.

- Verkryging van idees vanaf alle werknemers verhoog die werknemers se verbondenheid, maar indien die idees nie gebruik word nie, is dit noodsaaklik om terugvoering te gee waarom dit nie geïmplementeer gaan word nie. Daar word dus aanbeveel dat 'n lys met die status van die idees aan elke afdeling beskikbaar gestel moet word.
- Lynbestuur moet ten volle betrokke wees by die ontwikkeling van aksieplanne.

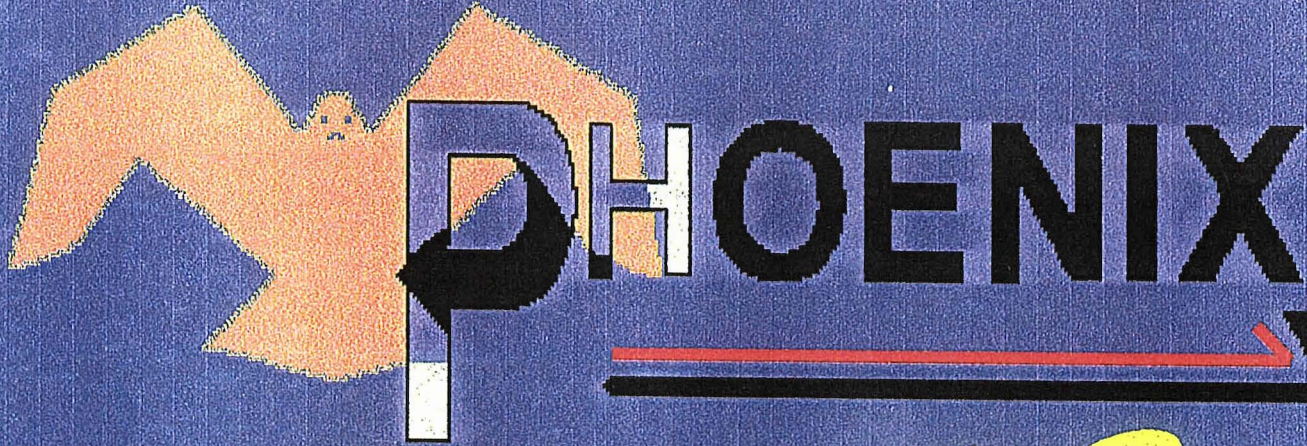
- Topbestuur moet die implementering van idees bestuur, om te verseker dat alle bruikbare idees geïmplementeer word.

Die implementeringsmodel is suksesvol getoets en geïmplementeer in ISCOR VEREENIGING. Die finale resultate van die proses kan nadelig beïnvloed word deur die verandering in die voorgestelde bonusstelsel en die geskil rondom die uitbetaling van bonusse aan die topbestuur van die hele Iscor. Die bonusse aan topbestuur word beskou as 'n afbreking van die kultuur van 'n laekostestrategie. Vertroue in bestuur is verlaag as gevolg van beperkte deursigtigheid wat gehandhaaf is ten opsigte van dië bonusse.

## 5. BRONNELYS

1. AHLBRANDT, R.S., FRUEHAN, R.J., GIARRATANI, F. 1996. The Renaissance of American Steel. Oxford: Oxford University Press. 179p.
2. CAMP, R. 1 May 1997. Success Indicator for Benchmarking. [Beskikbaar op Internet:] <http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/0135.htm>. [Datum van gebruik: 1 Maart 1998].
3. CHAMBERS, N. 1996. The Performance Management System. Turning Strategies into Results. [Beskikbaar op Internet:] <http://www.uschamber.org/programs/oar/PBIbus.htm>. [Datum van gebruik: 11 Maart 1998].
4. COETSEE, L.D. 1993. A Practical Model For The Management Of Resistance To Change: An Analysis of Political Resistance in South Africa. PU vir CHO. 147p.
5. COETSEE, L.D. 1996. Die Skepping van 'n Motiverende Klimaat: 'n Praktiese Gids Vir Die Suid-Afrikaanse Bestuurder. PU vir CHO. 153p.
6. DAVIS, R.I. & DAVIS, R.A. 1 May 1997. How to Prepare for and Conduct a Benchmark Project. [Beskikbaar op Internet:] <http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/0135.htm>. [Datum van gebruik: 11 Maart 1998].
7. FINE, D. 1997. Raadsverslag ten opsigte van ISCOR VEREENIGING se potensiaal. (Oorspronklike kopie in die rekords van McKinsey. Johannesburg)

8. JENNINGS, N., BLYTON, P., BONING, W. 1997. *The Iron and Steel Workforce of the Twenty-First Century*. Geneva: International Labour Organization. 110p.
9. JENNINGS, S. 1997. *Steel in The New Millennium: Nine Case Studies*. Geneva: International Labour Organization. 183p.
10. LEWIN, M. November 1996. *Constructing a Proactive Information System*. [Beschikbaar op Internet:] <http://mdlewin.mcnl.com/> The institute of management Consultants. [Datum van gebruik: 28 Maart 1998].
11. NIRENBER, J. 1997. *Power Tools - A leader's Guide to the Latest Management Thinking*. Upper Saddle River: Prentice Hall. 187p.
12. THOMPSON, A.A., STRICKLAND, A.J. 1997. *Strategic Management*. 10de Uitgawe. Boston: Irwin/ McGraw-Hill. 1049p.



**TOP** up The  
**Performance**



World Class

## STEELMAKING BENCHMARKS–VAAL WORKS

R41 million

<u>Measure</u>		<u>Current</u>	<u>Best Practice</u>	<u>Preliminary target</u>
• <b>Yields</b> %	-EAF	85.1 <sup>1</sup>	91-92	86.5 <sup>4</sup>
• <b>Unplanned losses</b> %	-Continuous caster	96.1 <sup>2</sup>	99	96.8
	-EAF	0.98	0	0.49
	-Continuous caster	1.84	0	0.92
• <b>Electrode</b> kg/ton steel	-EAF	3.6 <sup>4</sup>	1.8	2.2
• <b>Refractories</b> kg/ton steel	-EAF	9.4	5.0	6.5
	-Ladles	6.9		4.4
	-Billet caster	10.8		7.1
• <b>Energy</b> kWh/ton steel	-EAF and ladle furnace	650.0	400.0	560 <sup>5</sup>
• <b>Labour</b> hr/ton steel		2.64	0.7	1.98
• <b>Tap to tap time</b> Minutes		72.0 <sup>3</sup>	60	

99

Bylaag B





## Organisational Diagnostics

# ISCOR VEREENIGING

ORGANISASIEKLIMAATSTUDIE - PROJEK PHOENIX

VERSLAG

## **1 DOEL VAN DIE STUDIE**

Die doel met hierdie verslag is om die huidige klimaat in Iscor Staal te ontleed met spesifieke verwysing na Projek Phoenix.

Meer spesifiek is die doelwitte van die verslag:

- 'n ontleding van die kwalitatiewe en kwantitatiewe inligting en data
- die identifisering van positiewe en negatiewe persepsies met betrekking tot Projek Phoenix
- die identifisering van die houdings van die verskillende posgrade en taalgroepe teenoor Projek Phoenix
- die identifisering van aanverwante aspekte wat 'n impak op die sukses van Projek Phoenix mag hê
- die maak van aanbevelings om die Projek Phoenix en soortgelyke projekte meer effektief te implementeer

## **2 DIMENSIES GEMEET**

Nege dimensies is opgestel elk bestaande uit 'n aantal vrae. Die dimensies en vrae is saamgestel na 'n aantal individuele gesprekke en fokusgroepe met werknemers op verskillende vlakke:

Dimensies gemeet:

- Algemene stellings oor Projek Phoenix (die nodigheid, ondersteuning, betrokkenheid en implementering van idees)
- Die Phoenix Projekspan (die vaardighede en effektiwiteit van die projekspan)
- Verandering (werknemers se begrip vir verandering, bestuur se ondersteuning en die regte aantal veranderingsinisiatiewe)

- Verbintenis/vertroue (werknemers se toegewydheid tot verandering, wedersydse vertroue tussen bestuur en werknemers en werknemers onderling)
- Kommunikasie ten opsigte van Projek Phoenix
- Postevredenheid (werknemers se tevredenheid met hul werk en ingesteldheid teenoor hul toekoms in Iscor Vereeniging)
- Regstellende optrede (werknemers se persepsies ten opsigte van aspekte soos geleentheid vir bevordering, werwing van bevoegde persone en ingeligtheid ten opsigte van regstellende optrede in Iscor Vereeniging)
- SAP Projek
- Terugvoer oor Iscor Vereeniging se prestasie

### **3 BIOGRAFIESE INLIGTING**

Tabelle 1 tot 3 gee 'n oorsig van die aantal werknemers wat vraelyste voltooi het. Van die verspreide 150 vraelyste is 144 terug ontvang en verwerk.\* Bo en behalwe die vraelyste is ook die volgende individuele onderhoude en fokusgroepe gehou:

- onderhoude en fokusgroepe om omvang van vraelys te bepaal en oënskynlike probleme en positiewe areas te identifiseer:
  - 13 individuele onderhoude
  - 11 fokusgroepe met 68 werknemers
- onderhoude na ontleding van resultate om probleemareas verder te ontleed en voorstelle te genereer:
  - 5 individuele onderhoude
  - 7 fokusgroepe met werknemers

\* Ruimte is ook op die vraelyste geskep waar werknemers die geleentheid gebied is om verdere menings uit te spreek wat nie deur die gestelde vrae beantwoord is nie.

#### **4 METODIEK VAN ONTLEDING**

Die resultate is by wyse van rekenkundige gemiddeldes en frekwensies ontleed. Die resultate word deurgaans by wyse van tabelle/grafieke aangebied. In seksie 5: *Opsomming van resultate* word die basiese statistiese data ondersteun deur verdere statistiese ontledings (korrelasies en variansies) werknemers se kommentare, die individuele gesprekke en fokusgroepe se inligting. In seksie 6: *Aanbevelings*, word al die genoemde ontledings geïntegreer ten einde aanbevelings te maak.

Vir die beoordeling van die dimensies en vrae is die volgende effektiwiteitskaal as riglyn gebruik:

Uitstekend	75% stem saam
Positief	60 - 74% stem saam
Ontwikkeling	50 - 59% stem saam
Krities	<50% stem saam

#### **5 OPSOMMING VAN RESULTATE**

##### **5.1 Oorhoofse resultate**

Die oorhoofse resultate van die ondersoek toon dat 58,3% van die respondente die klimaat as uitstekend beoordeel het en 41,7% as negatief (verdere ontwikkeling is nodig) (Tabel 4). Die kommentare uit die vraelyste, individuele onderhoude en fokusgroepe kan as volg opgesom word:

-	Kommentare uit vraelyste (Bylaes A-D)		
	B4 en hoër	6	36
	APJ 4 en APJ 3	19	118
	APJ 6 en APJ 5	18	72
	APJ 8 en APJ 7	15	68
-	Individuele onderhoude met toesighouers en bestuur voor opname (Bylae E vraag 3 en 4a)	12	27
-	* Fokusgroepe voor opname (Bylae F)	23	44

\* Die aantalle is vir 'n fokusgroep gesamentlik wat beteken dat 'n groot aantal werknemers positief of negatief was oor 'n spesifieke aspek.

Tabel 4 toon dat werknemers ten opsigte van 3 dimensies in meer as 60% van gevalle positief is teenoor die spesifieke aspek van die projek (Tabel 4):

'n Opsomming van die 9 dimensies volgens die effektiwiteitskaal sien as volg daaruit:

**Uitstekend (75% of meer stem saam)**

Geen

**Positief (60 - 74% stem saam)**

Verbintenis/vertroue                      65%

Algemene stellings: Projek

Phoenix    64,0%

Postevredenheid                                61,6%

### **Ontwikkeling (50 - 59% stem saam)**

Regstellende optrede	56,8%
Kommunikasie	55,5%
Terugvoer oor Iscor se prestasie	56,6%
Die Phoenix Projekspan	55,2%
Verandering	50,5%

### **Krities (<50% stem saam)**

SAP Projek	50,2%
------------	-------

'n Ontleding van al die vrae volgens die effektiwiteitskaal sien as volg daaruit (Tabel 6):

### **Uitstekend (75% of meer stem saam)**

7 stellings

### **Positief (60 - 74% stem saam)**

20 stellings

### **Ontwikkeling (50 - 59% stem saam)**

24 stellings

### **Krities (<50% stem saam)**

14 stellings

Grafiek 2 toon dat die werknemers van die Walsery betekenisvol meer positief is as hul kollegas van Beplanning, Versending en Voorraad Beheer ten opsigte van die ondersoek. Ten opsigte van die posvlakke is posvlakke B4 en hoër die mees positiewe en APJ 8 en APJ 7 die mees negatiewe posvlakke (grafiek 3). Die Afrikaans- en Engelssprekende werknemers is betekenisvol meer positief as die ander taalgroepe (grafiek 4).

Vervolgens sal die resultate van die individuele dimensies ontleed word.

## 5.2 Resultate van dimensies

Die resultate van die dimensies sal in effektiwiteitsvolgorde bespreek word.

### Verbintenis/vertroue

Tabel 4 toon dat die meeste werknemers positief is oor die meeste aspekte van verbintenis en vertroue in Iscor Vereeniging. 'n Verdere ontleding van die dimensie toon 3 ontwikkelingsaspekte te wete (Tabel 5):

- werknemers is toegewyd om verandering te implementeer (55,6% stem saam)
- ek vertrou my onmiddellike toesighouer (54,2% stem saam)
- ek vertrou die mense wat toesig hou oor my onmiddellike toesighouer (54,2% stem saam)

In al drie gevalle is die ander taalgroepe egter meer negatief as die Afrikaans- en Engelssprekendes. Die kommentare uit die vraelyste sowel as die fokusgroepe toon dat veral posgroepe APJ 8 tot 5 probleme ondervind met die oënskynlike baie veranderinge en toesighouer/bestuursvertroue. Die volgende punte is veral genoem wat vertroue benadeel:

- werkers word ingelig nadat besluite geneem is wat hulle beïnvloed
- bestuur gebruik slegs die werknemers om hulle eie idees te implementeer
- swak verhoudinge tussen bestuur en werknemers (Bylae A - bestuur gee nie om vir werknemers) (Kyk ook Bylaes B, C en D by *Verandering* en bylae G)
- bestuur het 'n aggressiewe houding as hulle met werknemers praat en hulle word beledig

### Postevredenheid

Die meeste werknemers 76,2% vind hul werk interessant en uitdagend, hou te veel van hulle werk om nou van werk te verander (73,4%) en geniet dit om vir Iscor Vereeniging te werk (74,5%). 'n Kleiner getal (63,1%) is van mening dat die mense in sy/haar

- Vakunies se betrokkenheid by Projek Phoenix (slegs 54,6% is tevrede). Die ander taalgroepe is betekenisvol minder positief as die Afrikaans- en Engelssprekendes
- Dat Projek Phoenix die regte manier is om Iscor Vereeniging te verbeter (58,0% stem saam) Die **ander taalgroepe** is betekenisvol minder positief as die Afrikaans- en Engelssprekendes.

Uit die fokusgroepe en onderhoude het dit duidelik geblyk dat werknemers onseker is oor hoe Projek Phoenix hul werk gaan raak. Opmerkings soos die volgende is gemaak:

- Phoenix veroorsaak armoede onder werkers
- Hierdie projek het net vir ons probleme gebring
- Hoeveel mense gaan loop?
- Dink hulle net aan geld spaar? Hoeveel werkers gaan dit raak?
- Die terugvoer toon dat baie idees nie gebruik word nie
- McKinsey en die Phoenix Projekspan gee geen aandag aan opvoeding, vaardighede en opleiding; hulle kyk slegs na besparings.
- Werkers is onder die verkeerde indruk gebring deur Projek Phoenix - aanvanklik was die projek slegs oor besparings, nou word mense ook geaffekteer
- Werkers word gedreig deur bestuur - as hulle nie harder werk kan hulle hul werk verloor
- Die persepsie bestaan dat die vakunies nie genoeg betrokke is by Projek Phoenix nie, wat lei tot 'n vertouensbreuk met McKinsey en die Phoenix Projekspan
- Die koste van McKinsey en die Phoenix Projekspan word bevraagteken met inagneming van die besparings. Sommige idees vir besparing was reeds voor Projek Phoenix geïdentifiseer

### **Regstellende optrede**

Die dimensie is as 'n ontwikkelingsarea geïdentifiseer (Tabel 4).



Ten spyte daarvan dat die oorgrote meerderheid van werknemers (90,2%) van mening is dat die werkers wat die beste presteer bevorder moet word en dat werkers van alle kulture op alle vlakke aangestel moet word (78,7%), word die meeste ander aspekte met betrekking tot regstellende optrede **as negatief of krities gesien**.

Die aspekte wat in beide die kwalitatiewe en kwantitatiewe ondersoek as probleem areas geïdentifiseer is, is onder meer:

- ingeligtheid ten opsigte van regstellende optrede en die impak daarvan op Iscor Vereeniging
- die werwing van bevoegde werknemers (veral Afrikaans- / Engelssprekendes ervaar dit as 'n probleem) (Kriteria is reg, maar seleksie is nog subjektief, bv as jy nie deel is van die kliek nie, is jy uit)
- respek vir die verskillende kulture en tradisies - die ander taalgroepe is veral besorg hieroor
- vooruitsigte vir bevordering - almal is besonder negatief oor bevordering
- dieselfde geleentheid vir bevordering - almal is besonder negatief oor geleentheid, maar die Afrikaans- en Engelssprekendes is nog meer negatief
- swartes is van mening dat mense met dieselfde kwalifikasies nie dieselfde geleentheid kry nie, terwyl blankes voel dat swartes voorkeur kry al kan hulle nie die werk doen nie
- blatante rassisme word toegepas ten opsigte van regstellende optrede

## **Kommunikasie**

Oor die algemeen is die meeste werknemers positief oor die kommunikasie pogings rondom Projek Phoenix (Tabel 5). Dit blyk asof al die gesamentlike aksies slaag om werkers ingelig te hou oor die projek. Die positiefste bronne is:

- |                            |       |
|----------------------------|-------|
| - "Phoenix News"           | 64,5% |
| - Onmiddellike toesighouer | 63,4% |
| - Inligtinggroepstelsel    | 62,6% |
| - Koukus                   | 61,2% |

Die bronne wat minder suksesvol skyn te wees is:

- Die kwartaalblad (Ezindaba) 58,5%
- Topbestuur 57,1%
- Die Super Koukus 52,5%
- Vakunie verteenwoordiger 30,2%
- Vakunies 28,1%

Verder aspekte wat as probleme uitgelig is, is onder meer:

- terugvoer oor Projek Phoenix ten opsigte van idees wat aanvaar is aldan nie en die redes
- die ontvang van "Phoenix News"
- "Phoenix News" wat slegs in Engels beskikbaar is. Afrikaanssprekendes en die ander taalgroepe kla dat hulle nie die Engels verstaan nie

Die fokusgroepe het veral klem gelê op die mindere rol van die **vakunies en vakunie-verteenwoordigers** in die kommunikasieproses. Bylae G gee 'n volledige uiteensetting van die ongelukkigheid ten opsigte van genoemde betrokkenheid. Enkele aspekte wat genoem is, is onder meer:

- tydigheid van inligting na vakunies
- vakunies se betrokkenheid by die projek
- diskriminasie teen sekere vakunies (nie almal is verteenwoordig)
- vakunieverteenwoordigers aanvaar sake sonder dat werknemers ingelig en hul goedkeuring gekry is

Tabel 8.2 toon dat die ander taalgroepe oor die meeste aspekte met betrekking tot kommunikasie meer negatief is as die Afrikaans- en Engelssprekendes

### Terugvoer oor Iscor se prestasie

Alhoewel die dimensie as 'n ontwikkelingsarea geïdentifiseer is, blyk die grootste

probleem by die ander taalgroepe te wees (Tabel 8.1). Slegs 36,0% van die ander taalgroepe is van mening dat hul voldoende inligting ontvang of die inligting in die "Performer" verstaan.

## Die Phoenix Projekspan

Ten spyte daarvan dat daar slegs 2 vrae oor die projekspan gevra is, is baie kommentare uit die fokusgroepe en individuele gesprekke ontvang. Alhoewel alle taalgroepe van mening is dat die Phoenix Projekspan die nodige vaardighede het om die proses te fasiliteer (62,1% ) is die ander taalgroepe **betekenisvol** meer negatief oor die aspek of die Phoenix Projekspan uitstekende werk doen (Tabel 8.2).

Van die kommentare uit die individuele gesprekke en fokusgroepe kan as volg opgesom word:

- Is die projekspanlede weer nodig in die aanleg, ons kom al so lank sonder hulle klaar?
- Projek Phoenix se spanlede het nie die kennis om besluite te neem oor aspekte op die vloer nie
- Die span is nie regverdig saamgestel nie
- Die span gee nie terugvoer oor hoekom sommige idees nie gebruik is nie

## Verandering/vertroue

Tabel 5 toon dat slegs 3 vrae as positief en 1 as ontwikkeling geëvalueer is. Die oorblywende 4 vrae is as **krities** geïdentifiseer.

Die positiewe aspekte van die dimensie is dat Vereeniging 'n beter plek sal wees om voor te werk na Projek Phoenix (61,5%) en dat werknemers die vermoë het om aan te pas by verandering (61,8%).

Drie van die kritiese vrae fokus rondom topbestuur, naamlik of werknemers hul kan **vertrou** om die regte veranderinge te maak, of werknemers vir hulle belangrik is en of

hulle omgee vir werknemers.

Die fokusgroepe en onderhoude het getoon dat hierdie 3 aspekte besonder sensitief is en 'n impak skyn te hê op heelwat ander aspekte van Projek Phoenix. Gedurende die onderhoude is verskeie voorbeelde genoem van **veranderinge** wat in die verlede **onsuksesvol** van stapel gestuur is en misluk het byvoorbeeld die Holboor, TT tunnel, die skuif van die holboor, ensovoorts, wat miljoene rande gekos het (bedrae van R4 miljoen en R4,5 miljoen word genoem).

Die persepsies van werknemers is besonder negatief rondom die vraag of bestuur vir hulle omgee. Bylae G gee 'n lys van voorbeelde van werknemers se persepsies met betrekking tot die aspek van omgee en die hantering van verandering. In kort blyk dit asof werknemers van mening is dat hulle nie 'n probleem het met verandering nie, maar met die maniere wat dit gedoen word - meestal **ten koste van werknemers**.

Navorsing oor vertroue het getoon dat as vertroue in bestuur onder verdenking is word ook **bestuur se kundigheid bevraagteken**.

## **SAP Projek**

Die resultate toon dat die werknemers oorwegend nie weet wat met die projek bereik gaan word of hoe dit hul werk gaan beïnvloed nie (Tabel 5). Die laer posvlakke (APJ 8 en 7) is die swakste ingelig oor die SAP Projek. 'n Interessante opmerking was dat SAP nie in SASOL en Coaltex gewerk het nie en dat dit weer poste gaan beïnvloed.

### **5.3 Resultate van die taalgroepe**

Tabel 8 en 8.1 toon dat die Afrikaans- en Englessprekendes meer positief is as die ander taalgroepe ten opsigte van al die dimensies en betekenisvol meer positief is ten opsigte van:

- Algemeen: Projek Phoenix

- Phoenix Projekspan
- Verandering
- Kommunikasie
- SAP Projek
- Terugvoer: Iscor prestasie

Die Afrikaans- en Engelssprekendes is slegs betekenisvol meer negatief ten opsigte van die volgende:

- Dit is belangrik dat Iscor Vereeniging werknemers van alle kulture op alle vlakke aanstel (vraag 61)
- Werknemers in my area help mekaar (vraag 30)
- Werknemers in my area vertrou mekaar (vraag 31)

Grafiek 4.3 toon dat daar eenstemmigheid tussen die taalgroepe is ten opsigte van postevredenheid, regstellende optrede en verbintenis/vertroue.

'n Verdere ontleding van die taalgroepe toon die volgende:

- Die Afrikaans- /Engels- en Sothosprekende werknemers is **oorhoofs** betekenisvol meer positief as die Zulu- en Xhosasprekende werknemers
- Die Afrikaans- / Engels- en Sothosprekende werknemers is ook betekenisvol meer positief as die Zulu- en Xhosasprekende werknemers ten opsigte van algemeen: Projek Phoenix, **verandering en kommunikasie**
- Die Afrikaanssprekende werknemers is betekenisvol meer positief as al die ander taalgroepe ten opsigte van die **SAP Projek**
- Die Afrikaans- en Engelssprekende werknemers is betekenisvol meer positief as die Sotho-, Xhosa- en Zulusprekende werknemers oor **terugvoer: Iscor prestasie**

Uit die resultate van die fokusgroepe het dit geblyk dat daar groot ongelukkigheid is onder die taalgroepe, buiten die Afrikaans- en Engelssprekendes.

## **Posgraderings**

Grafieke 3 en 5 tot 13 gee 'n oorsig van die resultate van die 4 posgrade. Grafiek 3 toon 'n duidelike dalende positiewe ingesteldheid teenoor die resultate van die ondersoek. Posvlakke B4 en hoër en APJ 4 tot APJ 5 is dan ook **betekenisvol meer positief** as posvlakke APJ 8 en 7.

'n Verdere ontleding van die dimensies toon dat posvlakke B4 en hoër en APJ 4 tot APJ 5 dan ook betekenisvol meer positief is as posvlakke APJ 8 en APJ 7 ten opsigte van:

- Algemene stellings: Projek Phoenix
- Die Phoenix Projekspan
- Verandering
- Terugvoer oor Iscor se prestasie
- SAP Projek

Ten opsigte van **postevredenheid** is posvlakke B4 en hoër en APJ 4 en 3 betekenisvol meer positief as posvlakke APJ 5 tot 7 (Grafiek 6). Die tendens was ook duidelik waarneembaar uit die onderhoude en fokusgroepe. Dit blyk asof die laer vlakke werknemers tot 'n groot mate geïsoleer voel van die hoër vlakke. Die groot aantal negatiewe kommentare toon ook dat die laer posvlakke redelik magteloos voel.

## **Taalgroepe en posgradering**

'n Kruis-ontleding van die **taalgroepe** en **posgraderings** toon die volgende betekenisvolle verskille:

Posvlakke APJ 8 en APJ 7

- **Oorhoofse** vir posvlakke APJ 8 en APJ 7 is die Afrikaans- en Sothosprekende

werknemers betekenisvol meer positief as die Zulusprekende werknemers

- Al die taalgroepe is betekenisvol meer positief as die Zulusprekende werknemers ten opsigte van **verandering**
- Die Sothosprekende werknemers is betekenisvol meer positief as die Xhosa- en Zulusprekende groep ten opsigte van **kommunikasie**
- Die Afrikaans- en Sothosprekende werknemers is betekenisvol meer positief as die Zulusprekendes ten opsigte van die **Phoenix Projekspan**

Posvlakke APJ 6 en APJ 5

- Die Afrikaanssprekende werknemers is betekenisvol meer positief as die Xhosa- en Zulusprekende werknemers ten opsigte van die **SAP Projek**

Posvlakke B4 en hoër en APJ 4 en APJ 5

- Geen verskille is gevind

### **Beplanning, Versending, Voorraadbeheer en Vaal Walsery**

Die resultate van tabel 11 toon dat die werknemers van Vaal Walsery meer positief ingestel is oor al die aspekte van die ondersoek as hul kollegas by Beplanning, Versending en Voorraadbeheer.

'n Verdere ontleding van die twee areas se inligting toon dat Vaal Walsery oor meeste van die individuele vrae ook meer positief is. Die uitsondering is die volgende, waar Beplanning, Versending en Voorraadbeheer se werknemers meer positief is as Vaal Walsery (Tabel 11.2):

- Werknemers in my area vertrou mekaar (vraag 31)
- Die meeste werknemers in Iscor Vereeniging voel verantwoordelik vir die bereiking vir hul departement se prestasiedoelwitte (vraag 32)
- Werknemers in my area help mekaar met hulle werk (vraag 30)
- Topbestuur besoek my werksarea om Projek Phoenix te bespreek (vraag 11)
- Topbestuur verskaf voldoende inligting oor Projek Phoenix (vraag 41)



## 6 AANBEVELINGS

Die resultate van die ondersoek toon dat verskeie aspekte ten opsigte van die implementering van Projek Phoenix as **positief** deur werknemers op alle vlakke ervaar word. Dit blyk egter asof 'n aantal noodsaaklike ondersteunende klimaatsaspekte lei tot onnodige negatiewe onderwerping onder werknemers. Die negatiewe klimaatsaspekte is nie as gevolg van Projek Phoenix nie, maar het heelwaarskynlik reeds voor die projek na vore gekom. Die aspekte is onder meer die hantering van die proses van verandering in Iscor Vereeniging, die wyse van implementering van regstellende optrede, die negatiewe persepsie dat bestuur nie omgee vir werknemers nie en afleggings van personeel.

Die volgende word voorgestel:

### **Projek Phoenix:**

- Die vakunies en vakunieverteenwoordigers moet meer betrek word en moet gebruik word as kommunikasie-kanaal tussen die Phoenix Projekspan en werknemers - spesifieke tyd moet vir vakunieverteenwoordigers en werknemers afgegee word vir die doel
- Die verteenwoordiging op die Phoenix Projekspan moet ondersoek word en uitgebrei word. Die regverdigheid en kundigheid van die span samestelling sal krities wees as die span ook gebruik gaan word vir verdere implementering van voorstelle
- Werknemers moet ingelig word hoekom hul idees nie gebruik word nie
- Die betrokkenheid, gesindheid en vertroue van veral die Zulu- en Xhosasprekende werknemers moet verbeter word. Dit kan geskied by wyse van keuse van projekspanlede en/of vakunieverteenwoordiging
- Besluite wat geïmplementeer gaan word moet ook met werknemers bespreek word, veral waar dit hulle raak

- Koukusvergaderings ten opsigte van Projek Phoenix moet weer ingestel word met vakunie verteenwoordiging - alle vakunies moet verteenwoordig word
- Kommunikasie in die "Phoenix News" moet nie net in Engels geskied nie
- Die "Phoenix News" bereik nie alle werknemers nie. Die verspreiding moet ondersoek en reggestel word
- Topbestuur sal sigbaar meer betrokke by die Phoenix Projek moet wees. Die sigbaarheid moet op alle vlakke wees, nie net op senior vlakke nie
- Werknemers moet ook betekenisvol (in Rand) vergoed word vir aanvaarde idees en voorstelle
- McKinsey moet kruisbestuwing van idees in die verskillende aanlegte/afdelings toepas
- Verbeteringe (kostebesparings) moet eerstens op ander gebiede plaasvind en in die laaste instansie moet mense afgelê word (die gevoel is dat daar altyd eerste op afleggings gefokus word om geld te bespaar)
- Die onsekerheid oor wie geaffekteer (afgelê) gaan word moet so gou moontlik gekommunikeer word. Die onsekerheid skep 'n klimaat van wantroue nie net tussen bestuur en werknemers nie, maar ook tussen werknemers
- Die "brainstorming sessies" deur McKinsey moet maandeliks plaasvind en nie slegs een keer nie

## **SAP Projek**

- 'n Oorhoofse kommunikasie en inligtingsaksie sal geloods moet word om die werknemers in te lig oor die SAP Projek

- Werknemers op alle vlakke sal ook ingelig moet word oor die impak van SAP, hoe dit hulle werk gaan beïnvloed en watter opleiding hulle gaan ontvang
- Die vakunies en vakunieverteenwoordigers kan ook sinvol benut word in die kommunikasie met betrekking tot die SAP Projek

### **Terugvoer - Iscor prestasie**

- Die resultate toon dat werknemers, veral die op laer vlakke, swak ingelig is of nie die terugvoer verstaan nie. Spesiale pogings deur middel van vakunie-verteenwoordigers sal geloods moet word om werknemers beter in te lig oor Iscor se prestasies
- Dit mag sinvol wees om terugvoer in die "Performer" ook in ander tale as Engels beskikbaar te stel
- Die wyse van terugvoer van Iscor se prestasies moet ondersoek word - moontlik sal die dienste van kommunikasiekundiges, vir ander taalgroepe, gebruik moet word

### **Hantering van verandering**

- 'n Oorhoofse veranderingsplan moet daargestel word wat volgens wetenskaplike veranderingsbestuur bestuur word. So 'n plan sal onder meer aan die volgende aktiwiteite aandag skenk:
  - motivering vir verandering
  - daarstel van 'n visie
  - ontwikkeling van ondersteuning
  - bestuur van die oorgangsproses
  - handhawing van 'n momentum
- Die fases van verandering wat verandering moet dryf of ondersteun moet hersien en meer effektief in Iscor Vereeniging bestuur word naamlik (sien Bylae H):

- ontkenning-fase
  - weerstand-fase
  - verbintenis-fase
  - ondersoek-fase
- Die resultate van die ondersoek toon dat werknemers nog grootliks in die **ontkenning- en weerstand-fase** is wat die Projek Phoenix aan betref. Iscor moet nou veral fokus op aksies wat werknemers die geleentheid bied om afskeid te neem van die oue en die nuwe inisiatiewe sal verwelkom byvoorbeeld:
- ondersteuning en begrip van bestuur
  - reël van sosiale geleenthede wat fokus op interaksie en informele spanbou
  - werknemers moet betrek word in die opstel van aksies en doelwitte vir die implementering van Projek Phoenix se voorstelle
- Veranderingsprojekte moet opeenvolgend afgehandel word en sukses moet eers ondervind word voordat 'n volgende projek aangepak word - verwys SAP Projek en bestuurders wat baie geskuif word.
- Die werknemers moet **opgelei** word om verandering nou en ook in die toekoms te kan hanteer. Een van die kern vaardighede wat werknemers in opgelei moet word is die **hantering van spanning**. Werknemers met hoër spanningsvlakke kan die volgende vaardighede beter hanteer:
- fokus - hulle is meer betrokke in hulle werk, hulle het 'n doel en rigting
  - kontrole - hulle het persoonlike mag en is op die uitkyk wat hulle kan doen om hul werk te beheer
  - uitdaging - hulle sien verandering as 'n uitdaging om nuwe vaardighede te leer

- verbintenis - hulle heg waarde aan vriendskap en daar ontstaan 'n band wat mense bind

Werknemers wat bogenoemde vaardighede kan verbeter is meer positief ingestel teenoor verandering en hul werk

## **Regstellende optrede**

- 'n Fokus op die wyse wat regstellende optrede in Iscor Vereeniging toegepas word skyn alle fasette van die klimaat in Iscor te beïnvloed. Aangesien regstellende optrede alle fasette van Iscor Vereeniging beïnvloed skyn dit asof 'n omvattende **regstellende optrede plan** opgestel of die bestaande beleid en prosedures moet hersien word. So 'n plan omvat onder meer die volgende stappe (Bylae I)

- 1 situasie analise
- 2 formulering van 'n gelyke geleenthede beleid en plan
- 3 die verkryging van organisasie aanvaarding (sensitering van alle belanghebbendes)
- 4 die skepping van 'n omgewing wat vir almal aanvaarbaar is
- 5 die daarstelling van aanspreeklikhede
- 6 die daarstelling van ondersteunende stelsels
- 7 deurlopende monitering en evaluering

Die resultate van die ondersoek het getoon dat persone op alle vlakke ongelukkig is met die wyse wat regstellende optrede toegepas word byvoorbeeld:

- verbod op blanke aanstellings
- aanstelling van buite swartes
- "swak keuring" van swartes
- kommunikasie van "regstellende beleid"
- interne ontwikkeling van swartes (plaas las op ander werkers)
- aanstelling van swartes wat nie die werk kan doen nie

- Regstellende optrede moet regverdig toegepas word deur die beste persone in poste aan te stel (kwaliteit en kwantiteit sal verbeter en beserings sal minder wees)
- Die opstel van 'n kommunikasiestrategie om regstellende aksie regdeur die organisasie te bemark.

## **Klimaatsaspekte**

- **Vertroue** in bestuur moet so gou doende herstel word. Dit kan onder meer weer opgebou word deur middel van groter openlikheid, deel van inligting, kredietwaardigheid, deelname in spanwerk, konsekwentheid, ondersteuning van werknemers en regverdige beoordelings
- Die **vergoedingstelsel** moet ook ondersoek word en die regverdigheid aldan nie van vergoeding moet aan werknemers gekommunikeer word . Aspekte soos oortyd, dubbeltyd en bonusse moet ondersoek word
- Bestuurders en toesighouers moet **opgelei** word om werknemers van alle taalgroepe met respek en vaardigheid te hanteer. Opleiding in die **bestuur van diversiteit** gebaseer op Iscor se waardes moet so gou doende 'n aanvang neem. 'n Opmerking was dat werknemers moed verloor het
- Alle afleggings moet sensitief gehanteer word en 'n volledige ondersteuningspakket moet in werking gestel word. Die Phoeix Projekspan is nie opgelei om sulke sensitiewe aspekte te hanteer nie

## 7 FOKUS/PRIORITEITE VAN AANBEVELINGS

'n Korrelasie ontleding van die dimensies het aangetoon dat 'n fokus op die aanbevelings in prioriteitsvolgorde die beste resultate huidiglik vir Iscor Vereeniging sal lewer:

- algemene stellings: Projek Phoenix en kommunikasie oor Projek Phoenix
- regstellende optrede
- verandering

Wp6.1/iscor/resultat.ops