

HOOFSTUK 4

KREDIETEVALUERING VAN KLEIN, MEDIUM EN MIKRO- ONDERNEMINGS

“We stand on the brink and gaze into the abyss, wondering whether it’s going to be sink or swim, now or never, do or die, truth or consequences, none of the above or some combination of them all”

(Arnold Benjamin, 1994)

4.1 INLEIDING

In die strewe na opheffing van entrepreneurskap ten einde werkloosheid en die ongelyke inkomsteverdeling in Suid-Afrika aan te spreek, is dit belangrik om die rol van kommersiële banke in Suid-Afrika en die res van die wêreld te evalueer ten opsigte van kredietevaluering. Die meeste kommersiële banke in ontwikkelende lande het die afgelope vyf jaar sterk begin fokus op KMMO’s en kredietverlening aan die ondernemings. Veral die toetredende van buitelandse banke het ‘n groot invloed gehad op winsgewendheid van Suid-Afrikaanse banke. Buitelandse banke het stelselmatig begin om top kommersiële kliënte af te rook deur waarde toe te voeg tot hul bestaande produkte en dienste (Murphy, 1996:51).

In Suid-Afrika, soos in die res van die wêreld spits banke hulle toe op sekere gedefinieerde markte. Die rede hiervoor is dat banke eerder ‘n spesialisdiens aan ‘n sekere tipe kliënt wil lewer en hierdie diens moet van hoogstaande gehalte wees. Sekere markte val buite hierdie afgebakende parameters, daarom kan banke nie hanteer word as masjiene wat rykdom skep nie. In ‘n effektiewe finansiële stelsel maak banke gebruik van buigsame en markverwante rentekoerse om hulle doelwitte te bereik. Krediettoekenning is die kern waarom bankwese draai.

Dit is die fondament waarop voortbestaan en winsgewendheid gegrond is. Toenemende kompetisie, toename in slegte skuld en bedryfskoste het banke genoodsaak om hulle sisteme te her-evalueer en meer professioneel op te tree teenoor hulle kliënte (Jury, 2000:10).

Met die koms van elektroniese-handel en die internet het bankwese wêreldwyd 'n dramatiese verandering ondergaan. Hierdie paradigmaskuif weg van tradisionele bankwese na verhoudingsbankwese het meer druk op banke geplaas om na hulle kliënte se behoeftes om te sien. Binne die volgende vyf jaar sal elektroniese-handel die reël wees eerder as die uitsondering (Jury, 2000:10). 'n Paar internasionale banke het hierdie transformasie proses suksesvol ondergaan, en is bestem om die voortou te neem in die volgende eeu. Die koms van die "Nuwe Ekonomie" gaan 'n paradigma skudding veroorsaak in die Suid-Afrikaanse bankwese, en indien Suid-Afrikaanse banke nie deel het hieraan nie, sal hulle bestem wees vir mislukking (Jury, 2000:10).

Uit die oogpunt van entrepreneurs is banke risikovermydend en moedig hulle KMMO's nie juis aan om finansiering te bekom nie. Banke plaas 'n demper sodoende op groei en verminder risiko van slegte skuld (Murphy, 1996:51). In hierdie hoofstuk word daar gekyk na die beginsels van bankkrediet en evaluering van krediet deur Suid-Afrikaanse Kommersiële banke.

4.2 KREDIETVERLENING

Soos reeds genoem vorm kredietverlening die basis van die formele banksektor net soos dit ook die grondslag is van die informele banksektor. Kredietverlening behels bloot die toestaan van krediet deur 'n finansiële instelling aan 'n lener. Hierdie krediet kan verskeie vorme aanneem waarvan voorskotte toestaan die bekendste vorm is. 'n Onderneming kan fondse by 'n bank leen, dit onttrek of 'n deel as belegging by die bank laat (Putter, 1997:16).

Enige krediet wat deur 'n bank verskaf word is 'n funksie van deposito's wat 'n bank van deponent ontvang. Gewoonlik is deposito's lenings wat aan 'n bank deur sy kliënt verskaf word. Banke leen dus geld teen 'n sekere rentekoers om die geld weer aan kliënte teen 'n hoër rentekoers uit te leen om 'n wins te maak op die fondse wat uitgeleen word. Bogenoemde wins word dan gebruik om bedryfskoste te betaal sodat die bank sy besigheid kan bedryf (Putter; 1997:16).

Om fondse uit te leen, impliseer 'n risiko vir banke, want die vraag moet altyd gevra word of die lener die rente sal kan bybring gedurende die termyn van die lening en dan die kapitaal aflos by beëindiging van die lening. Gewoonlik word daar van kredietinligting gebruik gemaak om die lener se betaalvermoë te bepaal. Banke is baie gevoelig en versigtig vir slegte skuld, en self 'n verlies van 'n honderdste van 'n persent word as 'n saak van erns beskou. 'n Kenmerkende eienskap van banke is dat hulle die fondse wat vanaf deponente ontvang word, kan omskep in lenings met 'n waarde wat groter is as die fondse wat oorspronklik geëin is. Banke beskik dus oor 'n geldskeppingsfunksie. Met die kontant tot hulle beskikking kan die bank geld skep deur middel van voorskotte en lenings (Putter; 1997:17).

Banke hou ook 'n gedeelte van hulle fondse vanaf deposante in kluis om voorsiening te maak vir die moontlikheid dat fondse deur deposante teruggeëis kan word. Die ander gedeelte word in likiede bates belê - bates wat met redelike sekerheid vinnig in kontant omskep kan word. Die monetêre owerheid stel sekere vereistes met betrekking tot hierdie reserwes wat 'n bank hou om stabiliteit in die finansiële stelsel te verseker (Putter; 1997:17).

Volgens Smit (1997:5) is die volgende redes waarom krediet deur banke geweier word:

- Kleinsakeondernemings is nie deeglik voorbereid nie;
- onvolledige aansoeke word deur entrepreneurs ingedien;
- geen besigheidsplanne word opgestel nie;

- geen begrotings word opgestel nie, en
- geen kontantvloeiprojeksies word gedoen nie.

Vervolgens gaan gekyk word na hoe kommersiële banke KMMO's evalueer ten opsigte van kredietverlening.

4.2.1 Rolspelers in kredietevaluering

Banke is al hoe meer onder druk om krediet toe te staan as gevolg van toenemende kompetisie vanaf buitelandse banke. Banke is ook redelik kompetender ten opsigte van rentekoerse wat hulle vra vir lenings. Die probleem is egter om die kredietwaardigheid van individue of ondernemings vas te stel. Krediet word gewoonlik net aan kliënte verskaf word as daar bepaal kan word of die aansoeker 'n betroubare afbetaler is (Mathews; 1997:4).

Volgens Mathews (1997:4) bestaan daar wel instansies soos kredietburo's wat banke help om risiko's tot die minimum te beperk. Daar is wel verkeerde opvattinge oor die rol wat kredietburo's in die kredietaansoekproses speel. Kleinsakeondernemings en individue is baie keer afhanklik van finansiering en daar is altyd die vrees dat die individu of onderneming se besonderhede op 'n swartlys êrens by 'n kredietburo is (Mathews; 1997:4).

Om te verseker dat die data van kredietburo's korrek is, word dit op 'n daaglikse basis met groot ondernemings vergelyk. Die kredietburo verskaf die inligting aan die bankinstelling, maar die finale besluit van kredietverlening word steeds aan die bank self oorgelaat. Die bank kan die inligting gebruik en sy kliënt konfronteer. Om te bepaal of die aansoeker kredietwaardig is, sal 'n bank tipies eers die kredietburo kontak. Daarna begin die formele aansoek eers werklik van ontleding en vertolking van finansiële state en van die besigheidsplan (Mathews; 1997:4).

Banke evalueer 'n aansoeker ondermeer ten opsigte van die opbrengs op belegging wat gebied kan word. 'n Bank sal slegs 'n aansoek kan ondersteun indien hulle weet dat hulle vertrouwe het in die vermoëns van die eienaars. Net soos aandeelhouders wil banke die werking van die onderneming verstaan en word finansiële inligting verlang om sodoende 'n evaluasie te doen van die onderneming se prestasie (Murphy, 1996:52).

Volgens Murphy (1996:52) is 'n goeie besigheidsplan kardinaal om aan die kredietkeurder meer inligting te verskaf ten opsigte van die aansoeker. Die kern bekommernis van die bank is om 'n gegewe opbrengs op die lening te kry en die skuld te vorder oor die termyn. Banke beperk hulle risiko's op die korttermyn deur gebruik te maak van sekuriteit wat hulle vestig. Wanneer lenings bekom wil word oor die langtermyn, moet aansoekers in die besigheidsplan klem plaas op hoe kontant gegenereer gaan word om die lening te delg. 'n Sterk kontantvloei sal banke gerus stel dat ondernemings oor die vermoë beskik om sy rente te diens oor die termyn van die lening.

In kort moet KMMO's die volgende doen om suksesvol te wees in aansoeke om krediet (Murphy, 1996:53):

- KMMO's moet konsentreer op kontant-generering, veral wanneer banke redelik selektief is in die toestaan van krediet in tye van lae inflasie situasies;
- onttrekkings deur eienaars moet tot die minimum beperk word, ten einde die lening terug te betaal;
- entrepreneurs moet hulle siening ten opsigte van banke verander, dat hulle slegs krediet verskaf aan die wat sekuriteit het, en
- ondernemings moet die fundamentele werking van hulle onderneming aan die bank kommunikeer deur gebruik te maak van 'n besigheidsplan.

4.2.2 Kredietevalueringsproses

Die belangrikste kenmerk van die kredietevalueringsproses is dat die ontleder volkome vertrouwd moet wees met die basiese rekenkundige veronderstellings, sodat die bedrywighede agter die balansstaat en inkomstestaatsyfers as't ware "gesien" kan word. Dit vereis dat die ontleder moet presies weet watter norme toegepas word in die samestelling van die syfers in die finansiële state (Van der Westhuizen, 1989:43).

Die ontleder moet verder ondersoek instel as net die state. Die aantekeninge tot die state kan belangrike inligting verskaf en so ook die direkteursverslag. Daarin word verduidelikings gegee van buitengewone gebeure gedurende of na die finansiële tydperk. Indien die ontleder toegang het tot interne verslae of inligting, moet hy dit ook raadpleeg vir oorsake van afwykings waarop hy tydens sy ondersoek afkom.

Die verhoudingsgetalle evaluasie kan nie in afsondering gebruik word nie. 'n Verhoudingsgetal is slegs 'n riglyn wat gebruik moet word om die huidige posisie van die onderneming te bepaal en dit met die van ander soortgelyke ondernemings in dieselfde bedryfstak te vergelyk. Dit is ook nie genoegsaam om slegs een of twee verhoudingsgetalle uit te werk en te vergelyk nie; die hele spektrum van verhoudingsgetalle en tegnieke moet toegepas word en tesame met kontantvloei-state geëvalueer word om sodoende 'n geheelbeeld van die onderneming te vorm (Van der Westhuizen, 1989:43).

Nadat die ontleding en vertolking gedoen is en selfs nadat bevindinge aan die belangegroep voorgelê is, moet die ontleder ook presies weet watter korrektiewe stappe geneem moet word om enige probleme die hoof te bied.

Die volgende aspekte moet volgens Van der Westhuizen (1989:44) oorweeg word by evaluering van finansiële state, naamlik:

- *Tendensontleding:* Finansiële state van die vorige jaar word vergelyk met die huidige jaar, en afwykings word geïdentifiseer. In tendensontleding word die laaste vyf jaar se finansiële state ontleed, en in tabelvorm uiteengesit om sodoende te bepaal wat die tendens van die onderneming se aktiwiteite oor die jare was.
- *Invloed van inflasie op finansiële state:* Inflasie is die vermindering van die waarde van geld oor 'n gegewe periode. Die werklike invloed van inflasie op finansiële state van ondernemings is legio. Daar bestaan geen oplossing wat deur almal aanvaar word nie. Die Instituut van Geoktoeieërde Rekenmeesters lê sekere riglyne neer wat gevolg moet word deur ondernemings by aansuiwering van resultate vir inflasie (Bylae 1).

Volgens Van Schalkwyk en Schreuder (2000:10) beskik alle kommersiële banke oor 'n kredietfilosofie. Hierdie kredietfilosofie is gewoonlik geskoei op drie benaderings:

- Die eerste en primêre benadering is die *besigheidsbenadering* waar die evaluasie van die betaalvermoë van die kliënt ondersoek word deur na die kritiese suksesfaktore van die onderneming te kyk. Die kritiese suksesfaktore vorm die grondslag van die besigheidsbenadering.
- Tweedens is die *sekuriteitsbenadering*, waar die keuringsbesluit slegs gebaseer word op die sekuriteit wat aangebied word as verskansing van die onderliggende kredietrisiko.

- Die derde benadering wat gebruik word is die *statistiese benadering* waar keuringsbesluite gebaseer word op die resultate van keuringsmodelle met 'n statistiese onderbou. Vervolgens gaan daar gekyk word na elke benadering en vir watter toetse die aansoeker/s onderwerp word.

TABEL 4.1 Die drie benaderings in kredietkeuring

Keuringsbenadering	Toets	Omskrywing
Besigheidsbenadering	<i>Wenslikheidstoets</i>	In die wenslikheidstoets word die volgende bepaal: <ul style="list-style-type: none"> • Aard van die onderneming, • Aard van die transaksie, en • Aard van die kliënt.
	<i>Risikotoets</i>	Die kritiese suksesfaktore van die onderneming word bepaal en ontleed om die betaalvermoë van die onderneming te bepaal. Hier val die fokus op die ontleding van die volgende: <ul style="list-style-type: none"> • Tendense in die likiditeitsprofiel, • Solvabiliteit, en • Bestuursrisiko's soos geïdentifiseer deur die ontleding van die bestuurs- en besigheidsprosesse.
	<i>Sektorale toets</i>	Hier word bepaal tot watter mate die kliënt op periodieke grondslag voldoen aan die algemene definisie en werkverrigtingsvereistes wat gestel word by die beoefening van bepaalde ekonomiese aktiwiteite.

Sekuriteitsbenadering		Hier word die kredietbesluit gebaseer op die aard en kwaliteit van sekuriteit wat aangebied word as verskansing van die kredietrisiko (insluitend rente en kapitaal). Ondernemings moet die wenslikheidstoets slaag.
Statistiese benadering		Keuringsnorme word bepaal aan die hand van marknavorsing en statistiese berekeninge. 'n Profiel word opgestel van die kliënt en met inagneming van sekere basiese kredietbeginsels word aansoeke telefonies gekeur.

Bron: Van Schalkwyk en Schreuder (2000:10-11)

4.2.3 Risikobestuur

Bankwese behels in 'n groot mate die bestuur van risiko's. Dit vorm deel van enige bank se daaglikse kernaktiwiteit. In Suid-Afrikaanse bankwese is daar ook oor die afgelope paar jaar al hoe meer klem geplaas op risikobestuur en die Bankwet van 1993 getuig hiervan (Putter, 1997:93). Vervolgens 'n uiteensetting van verhoudingsgetalle wat ontleders gebruik tydens die krediet-evaluasieproses:

TABEL 4.2 Verhoudingsgetalle

Verhoudingsgetal	Omskrywing
Solvensieverhouding	
Skuldverhouding $\frac{\text{Totale Laste}}{\text{Eienaarsbelang}} \times \frac{100}{1}$	Hierdie verhoudings dui aan tot watter mate eienaars van buitefinansiering gebruik om hulle onderneming te finansier.
$\frac{\text{Totale Laste}}{\text{Totale Bates min Ontasbare Bates}} \times \frac{100}{1}$	Indien hierdie verhouding meer as 100% is beteken dit dat die onderneming insolvent is.
Dekkingsverhouding	
Kontantvloeiverhouding $\frac{\text{Netto wins na Belasting +/- nie kontant items}}{\text{Totale Laste}} \times \frac{100}{1}$	'n Stelselmatige toename in hierdie verhouding dui op moontlike insolvensie. Die standaard van hierdie verhouding is 20%, wat aandui of laste binne vyf jaar terugbetaal kan word.
Rente dekkingsverhouding $\frac{\text{Inkomste voor rente + Belasting (EBIT)}}{\text{Rente}} \times \frac{100}{1}$	Hierdie verhouding dui aan of rente gefinansier kan word met skuld. 'n Verhouding van 100% dui op moontlike mislukkings.
Likiditeitsverhouding	
Bedryfsbatesverhouding $\frac{\text{Bedryfsbates}}{\text{Bedryflaste}} = \quad :1$	Meet die likiditeit van 'n onderneming.
Vuurproefverhouding $\frac{\text{Bedryfsbates} - \text{Voorraad}}{\text{Bedryflaste}} = \quad :1$	Dui aan of onderneming korttermynverpligtinge kan nakom vanaf bedryfsbates (min voorraad). Verhoudings onder 1:1 mag dui op finansiële probleme.
Wingsgewendheidsverhouding	
Opbrengs op Belegging $\frac{\text{Netto Wins voor Belasting}}{\text{Aandeelhoudersbelang}} \times \frac{100}{1}$	Meet die opbrengs van aandeelhoudersbelang, en is 'n goeie verhouding ten tye van hoë inflasie en gee 'n goeie aanduiding of onderneming kapitaal kan aantrek.
Opbrengs op Totale Bates $\frac{\text{Netto Wins voor Belasting}}{\text{Aandeelhoudersbelang}} \times \frac{100}{1}$	Dui bestuur se effektiwiteit aan in gebruik van fondse/ hulpbronne.

<p>Netto Wins Persentasie</p> <p>$\frac{\text{Netto Wins voor Belasting}}{\text{Verkope (Omset)}} \times \frac{100}{1}$</p>	Dui die opbrengs (wins) aan op verkope/ omset.
<p>Bruto Wins Persentasie</p> <p>$\frac{\text{Bruto Wins}}{\text{Verkope (Omset)}} \times \frac{100}{1}$</p>	Dui bruto wins aan op verkope/ omset.
<p>Aktiwiteitsverhouding</p>	
<p>Voorraadomsetsnelheid</p> <p>$\frac{\text{Eindvoorraad} \times 360}{\text{Verkope (Omset)}} = \text{dae}$</p>	Dui aan die gemiddelde voorraadvlakke in 'n onderneming voordat dit verkoop word.
<p>Debiteure omsetsnelheid</p> <p>$\frac{\text{Debiteure} \times 360}{\text{Verkope (Omset)}} = \text{dae}$</p>	Dui die gemiddelde krediet aan wat aan kliënte toegestaan word.
<p>Krediteure omsetsnelheid</p> <p>$\frac{\text{Krediteure} \times 360}{\text{Verkope (Omset)}} = \text{dae}$</p>	Dui die terme aan wat onderneming van verskaffers kry.

Bron: Thompson & Strickland (1998:366-367)

Bogenoemde verhoudingsgetalle is die tipiese metodes waarmee finansiële instellings hul kliënte sal evalueer. Dit word egter van die voorgename kliënt ook verwag om hierdie verhoudings self te kan bepaal en sodoende voortdurend sy finansiële posisie self te beoordeel en te evalueer. Verskeie risiko's kan ondermeer uit bogenoemde verhoudingsgetalle bepaal word en moet sodanig bestuur word. Vervolgens word hierdie onderwerp verder bespreek.

4.3 KREDIETRISIKOBESTUUR

Die vraag wat risikobestuur is, sal eers beantwoord moet word voordat daar in diepte na die bestuur daarvan in kommersiële bankwese gekyk kan word. Volgens Boland PKS se kredietkeuringsbeleid, norme en –standaarde word kredietrisiko as volg omskryf: “*Kredietrisiko behels die risiko wat die bank dra om kapitaal en/of inkomste te verloor op finansieringsfasiliteite wat aan die*

kliënt verskaf is vanweë wanprestasie deur die kliënt.” (Van Schalkwyk en Schreuder; 2000:4).

Putter (1997:93) definieer risiko as die waarskynlikheid dat 'n geval of reeks gebeure kan plaasvind. Hierdie gebeure verteenwoordig 'n negatiewe of ongewenste tendens wat sal veroorsaak dat 'n finansiële instelling sal misluk eerder as om suksesvol te wees.

Benston (1986:8) meen dat risiko's die waarskynlikheid is dat leners nie hulle lenings sal kan terugbetaal soos hulle belowe het nie. Dit is 'n basiese risiko wat deur bankiers aangegaan en bestuur word as 'n integrale deel van hulle besigheid. Bogenoemde drie skrywers is dit eens dat dit vir banke risiko's inhou om lenings aan ondernemings toe te staan, want die moontlikheid bestaan dat die skuldenaar nie tenvolle sy skuld sal vereffen nie.

Saita (1999:1) meen dat daar heendendaags soveel aandag geskenk word aan risikobestuur, maar dat die gebruik van sekere risiko metings nie aangespreek word nie. Saita sien risikobestuur as 'n kritiese aspek vir kommersiële banke om suksesvol handel te kan dryf. Dit is juis as gevolg van die tekort aan risikobestuurpraktyke dat die banksektor wêreldwyd krisis beleef. Deregulasie van die finansiële sektor in verskeie lande, as gevolg van verhoogde kompetisie, het banke genoop om meer klem te plaas op risikobestuurprosesse, prysing en beheer (Saita; 1999:1).

Van Schalkwyk en Schreuder (2000:4) verwys na die volgende faktore wat tot 'n meerdere mate 'n impak het op die risikovlakke van kommersiële banke, of anders gestel die moontlikheid van skade:

- *Die kliënt se gebrek aan betaalvermoë wat hoofsaaklik aan die volgende toegeskryf kan word.*
 - Gebrekkige likiditeit wat beïnvloed word deur die kwaliteit van kontantvloedrywers in die kliënt se onderneming, en verwickelinge binne die bedryfsektor waarin die kliënt sake doen in bepaalde makro-ekonomiese omstandighede, en

- gebrekkige kapitalisering van die onderneming (solvabiliteit), en kwaliteit van die besigheid- en bestuursprosesse (bestuursrisiko's).
- Die sekuriteite wat gehou word deur die bank realiseer nie wat verwag is nie. Die redes hiervoor kan die volgende wees:
 - Vermindering van waarde van sekuriteit;
 - die bank se belang in die sekuriteit is nie behoorlik gevestig nie;
 - die onderliggende bates is ongemagtig verwyder, en
 - die regsraamwerk verander.
- Die mate waartoe die bank se leningsboek slegs op 'n bepaalde kliëntegroep/ produk/ sektor/ industrie/ area gekonsentreer is en dan probleme ondervind.
- Die mate waartoe tegniese aspekte onderliggend aan die fasiliteite nie uitgevoer kan word nie, byvoorbeeld die lewering van 'n bepaalde kommoditeit van 'n sekere kwaliteit.
- Die mate waartoe besigheid gedoen word in 'n land wat valuta beperkings stel en wat die vermoë om binne 'n bepaalde termyn fondse na Suid-Afrika oor te plaas, beïnvloed.
- Ander interne faktore soos die kundigheid en objektiviteit van krediet-en-verkoopspersoneel, oordeelsfoute wanneer bepaalde waardeskattings gedoen word, die mate van druk waaronder besluite geneem moet word, ensovoorts.

4.3.1 Die doel van 'n kredietkeuringsbeleid, keuringsnorme en keuringstandaarde.

Die bestuur van risiko's is noodsaaklik omdat banke ook maatskappye is wat winsgewende beleggings vir hulle aandeelhouers moet verteenwoordig. Volgens Putter (1997: 95) is mededinging in Suid-Afrika intensief en daar is 'n geneigdheid onder banke om 'n kortkop voor mededingers te bly.

Hier speel die Suid-Afrikaanse Reserwebank 'n regulerende, toesighoudende rol om stabiliteit in die ekonomie as geheel te verseker, want die geskiedenis het bewys dat beheer uitgeoefen moet word om probleme te voorkom in die finansiële stelsel.

Volgens Van Schalkwyk en Schreuder (2000: 6) is daar vyf boustene vir die bestuur van kredietrisiko in bankwese, naamlik:

- kommersiële banke moet hulle teikenmark reg definieer;
- daar moet 'n kredietfilosofie, beleid, norme en standaarde bestaan;
- daar moet prosesbestuur en uitvoerende funksies in die kredietrisiko-bestuurstruktuur wees ten opsigte van kredietkeuring, kredietmonitering en kredietbeheer;
- daar moet koördinering van interafhanklikhede wees tussen die bankstrategie, verkope en finansieringsadministrasie onder die voorsitterskap van die Uitvoerende Hoof Kredietrisiko, en
- prestasiebestuur moet bestaan.

Volgens Perry (1989: 384) hou die tydelike aard van kredietverlening verband met verskeie faktore, naamlik:

- die doel van die voorskot;
- die bron van terugbetaling; en
- die vermoë van die lener om sy verpligtinge na te kom of om die lening te betaal.

Die *doel van 'n kredietkeuringsbeleid* is om te verseker dat in die formulering en uitvoering van strategiese besluite die kredietrisikvlak vir die finansieringsportefeulje van kommersiële banke by aanvaarbare vlakke moet wees. Hierdie doel word bereik deur die daarstel van beleidsvoorskrifte wat gerig is op:

- Proaktiewe identifisering en formulering van beleid ten opsigte van kredietrisiko wat inherent is aan strategiese besluite.
- Beheer oor die risikoprofiel van die bateportefeulje in geheel deur:
 - Risikovermyding
 - Risiko-aanvaarding onderhewig aan:
 - verspreiding
 - beperking
 - verskansing (bv. deur vestiging van sekuriteit)
- Vestiging van verantwoordelikheid.
- Die daarstel van 'n raamwerk vir die bestuur van interafhanklikhede met ander bedryfrisiko's.
- Die daarstel van 'n raamwerk vir die bestuur van interafhanklikhede tussen die keuringsfunksie en ander funksies betrokke by kredietrisikobestuur (nl. kredietmonitering en kredietbeheer).
- Beheer oor die nakoming van statutêre voorskrifte (Van Schalkwyk en Schreuder; 2000:7).

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die *doel van kredietkeuringsnorme* is om op 'n taktiese vlak sekere portefeuljeoogmerke te bereik. Norme word neergelê om die maksimum waarde te bepaal wat vir evaluasiedoeleindes aan 'n bepaalde vorm van sekuriteit toegereken kan word. Die ongedekte gedeelte van die fasiliteit word in ag geneem by die toepassing van keuringsmagte en die monitering van risiko's.

Volgens Ross *et al* (1992: 680) bestaan daar geen kitsformules om te bepaal wat die waarskynlikheid is dat 'n kliënt nie sy verpligtinge sal nakom nie.

In algemene terme vorm die vyf C's die basis van analise, naamlik:

- *Character* (Karakter): Die kliënt se bereidwilligheid om sy verpligtinge na te kom.
- *Capacity* (Kapasiteit): Die kliënt se vermoë om te voldoen aan terugbetalings terme uit sy kontantvloei.
- *Capital* (Kapitaal): Die kliënt se finansiële reserwes.
- *Collateral* (Sekuriteit): 'n Sessie van 'n bate in geval van nie nakoming van terugbetalings terme.
- *Conditions* (Voorwaardes): Algemene ekonomiese voorwaardes soos bepaal word deur kliënt se tipe bedryf.

“*Credit scoring*” word gedefinieer as die proses om 'n numeriese waarde te bereken vir die kliënt, deur gebruik te maak van ingesamelde inligting, en dan aan die kliënt 'n fasiliteit beskikbaar te stel as resultaat van die “*credit scoring*” (Roos *et al*, 1992:680).

Die *doel van kredietkeuringstandaarde* is om doeltreffendheid te verseker in die uitvoering van die keuringsbesluitnemingsproses as integrale deel van die verkoopsiklus (Van Schalkwyk en Schreuder, 2000:7). Standaarde word gestel ten opsigte van onder andere:

- Die keuringsbesluitnemingsproses;
- die formaat waarvolgens finansieringsaansoeke deur verkope voorgelê moet word;
- die omkeertyd waarbinne keuring en verkope 'n antwoord moet verskaf aan die kliënt, en
- die standaardisering van kernbegrippe (Van Schalkwyk en Schreuder, 2000:7).

4.3.2 Bestuur van die keuringsproses

Die verantwoordelikheid vir die behoorlike beplanning, beheer en koördinerings van die keuringsproses berus by die hoof van kredietkeuring van kommersiële banke. Met verwysing na beplanning moet daar toegesien word dat die keuringsproses behoorlik geïntegreer word met ander prosesse en dienoreenkomstig gedokumenteer word. Die gesagstruktuur (keuringsmagte) moet beplan word volgens 'n voorgeskrewe proses. Keuringsmagte word aan kredietkeurders toegestaan volgens elkeen se bevoegdheid en kennis.

Met verwysing na beheer moet daar toegesien word dat standarde gestel moet word vir finansieringsaansoeke en dat die kredietbeleid en norme duidelik uiteengesit en gekommunikeer moet word aan kredietkeurders en verkopers. Volgens van Schalkwyk en Schreuder (2000:8) moet die kwaliteit van keuringsbesluite gemonitor word aan die hand van toepaslike bestuursinligting met terugvoering aan die hoof van krediet.

Ten opsigte van koördinerings moet daar toegesien word dat die raakvlakke met ander funksionele aktiwiteite so bestuur word dat die impak van die funksie op kredietrisiko geminimaliseer word. Die verantwoordelikheid vir besluite rakende kredietrisiko kan nie gedelegeer word nie, maar elke kredietkeurder moet rentmeesterskap ("*accountability*") aanvaar vir 'n spesifieke besluit oor krediet en is verplig om verantwoording te doen van sy of haar besluite (Van Schalkwyk en Schreuder; 2000:6).

Elke werknemer doen verantwoording teenoor die persoon van wie hy of sy die gesag tot besluitneming ontvang het. Volgens die Wet op Finansiële Instellings (Wet 39 van 1984) plaas dit 'n verpligting op persone wat die fondse van 'n finansiële instelling hanteer om besluite te neem met die nodige goedere trou en met die toepassing van die hoogste mate van sorg en vaardigheid.

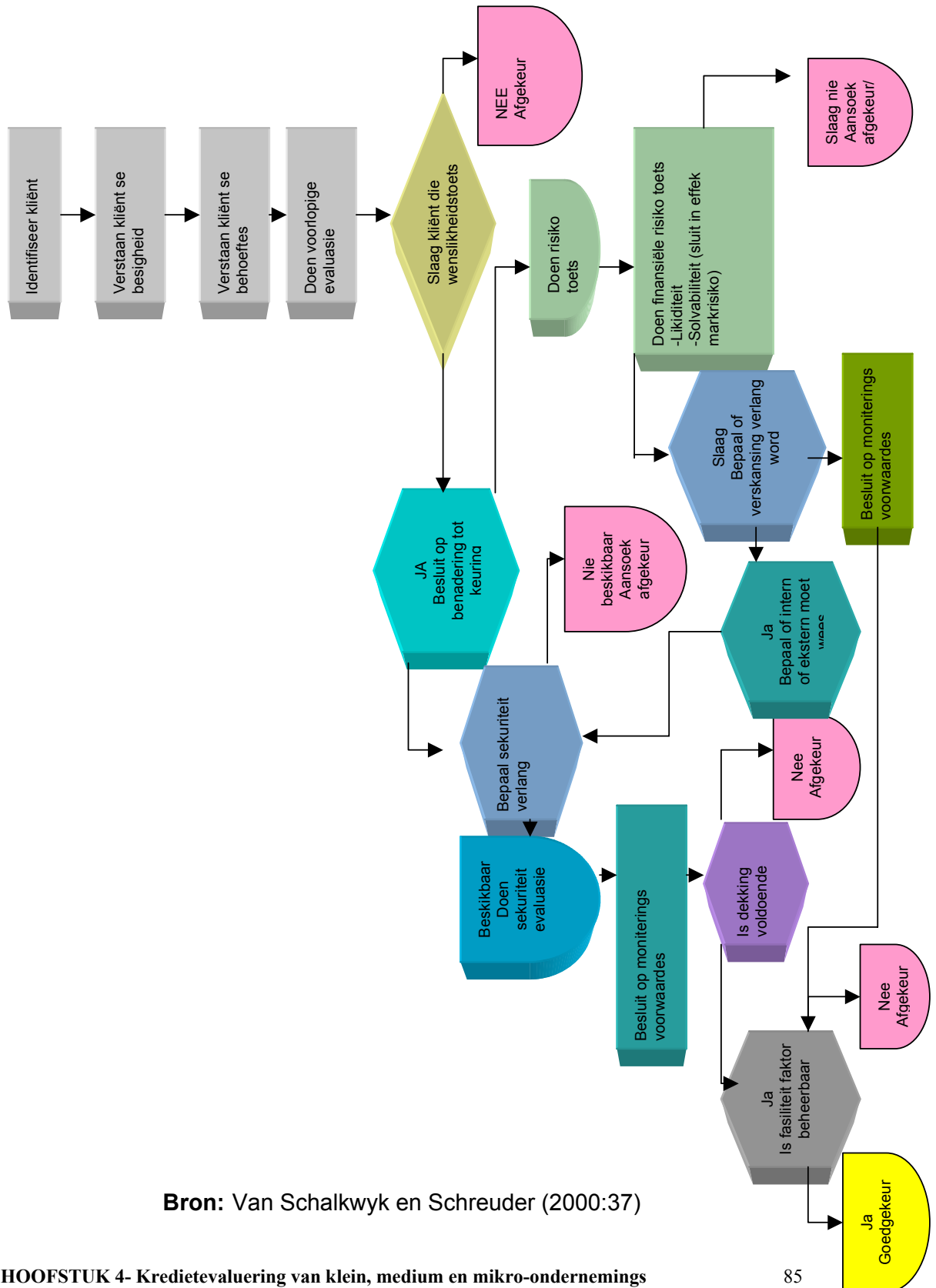
Artikel 3 plaas ook 'n verpligting op bankpersoneel om hulle belange te verklaar by transaksies waar hulle betrokke is by besluitneming daaroor (Van Schalkwyk en Schreuder; 2000:12-13). 'n Doelbewuste afwyking van die keuringsbeleid, norme en standarde stel keurders veral bloot aan dissiplinêre optrede.

In sommige gevalle word daar wel afgewyk van die keuringsbeleid, norme en standarde om 'n sekere kliënt te akkommodeer. Indien 'n persoon van mening is dat 'n bepaalde beleidstelling of besluit te beperkend is kan hy skriftelik appèl aanteken by die keurder wat die besluit geneem het. Hierdie appèl word dan na die hoof van kredietkeuring verwys. Indien die aangeleentheid nie aanvaarbaar opgelos kan word nie, kan appèl by 'n hoër gesag in die keuringshiërargie aangeteken word.

Keuringskwaliteit beteken dus dat verkoops- en keuringspersoneel hulself moet vergewis van die vermoë van die kliënt om sy bates so aan te wend dat dit verdienste en kontantvloei op 'n deurlopende basis genereer om sy rente- en kapitaalverpligtinge teenoor die bank na te kom. Vervolgens 'n skematiese uiteensetting van die keuringsbesluitnemingsmetodiek aangepas uit Van Schalkwyk en Schreuder (2000:37).

4.3.3 Besluitnemingsmetodiek rakende keuring

FIGUUR 4.1 Keuringsbesluitnemingsmetodiek



Bron: Van Schalkwyk en Schreuder (2000:37)

Volgens Van Schalkwyk en Schreuder (2000:36) moet alle keuringspersoneel 'n eenvormige besluitnemingsmetode volg, in plaas daarvan om slegs te steun op persoonlike ondervinding en kennis.

4.4 DENKWYSES TEN OPSIGTE VAN KREDIETEVALUERING

4.4.1 Die bestuur van veranderinge

Transaksie-afsluiting is die bron van inkomste vir alle banke. Die twee instrumente wat gebruik kan word om die transaksie winsgewend te maak en te hou is verhoudingsbankwese en krediettoekenning. Verhoudingsbankwese impliseer 'n deurlopende, sinvolle, doelgerigte en voordelige betrokkenheid tussen die bank en die kliënt. Die twee vorm 'n integrale deel van die begrip bankwese. Globalisering en die al hoe kleinerwordende-wêreld as gevolg van elektroniese handel dra by tot die verandering wat besig is om plaas te vind in die wêreld se finansiële stelsels (Van der Westhuizen, 1989:47).

Verandering is nie 'n moderne verskynsel nie, maar wat verandering in die verlede verskillend maak as verandering vandag, is die tempo waarteen verandering plaasvind. Verandering is een van die mees dinamiese sosiale kragte in die samelewing. Elektroniese bankwese het 'n realiteit geword en deur middel van sateliet-transmissies kan finansiële transaksies oor landsgrense plaasvind. Die mededingende voordeel van hedendaagse bankwese gaan afhang hoe banke hierdie verandering gaan bestuur. Die bank moet dus die kliënt ken en so ook kan aanpas by die veranderende behoeftes van die kliënt (Venter, 1990:507).

4.4.2 Die omvang van verandering

In vergelyking met ander ontwikkelende ekonomieë, veral die wat nie so gerig is op selfdiensneming en lewendige klein, medium- en mikro-ondernemings (KMMO's) nie, kanaliseer Suid-Afrika te min geld na die sektor (Thomas, 2000:34).

Hoewel die vorige regering deur middel van die Kleinsake- Ontwikkelingskorporasie (KSOK) en enkele ander organisasies KMMO's bereik het en aan die sektor honderdmiljoen rand se leningsgeld betaal het, was die nuwe regering veel meer ambisieus gewees.

Die regering het 'n Witskrif vir die bevordering van kleinsake opgestel, en is deur die parlement in 1995 goedgekeur. Die nuwe dryfkrag moes slegs deur enkele strukture gedra word wat die verskillende bedrywighede van die KSOK vervang het. So is Khula Enterprise Finance Agency op die been gebring wat finansiële steun aan die kleinsake sektor moes gee (Thomas, 2000:34).

Terwyl die pendulum in die vooropstelling van kleinsake in die ekonomie swaai, het talle Suid-Afrikaanse banke begin kyk na die rol wat hulle te speel het in die bevordering en lewering van dienste aan hierdie sektor. Die sektor bepaal sy eie kostestruktuur en skep werklike winste vir banke. Met effektiewe aansporingsmaatreëls kan die proses aansienlik versnel word. Volgens Thomas (2000:35) moet die openbare sektor en banke meer finansiële steun aan die KMMO's sektor verskaf as daar 'n belangrike deurbraak gemaak wil word in werkskepping en groei.

Volgens Human & Horwitz (1992:17) gaan KMMO's onderwerp word aan die volgende veranderinge, naamlik:

- Alhoewel die wêreld al hoe kleiner word, word dit terselfdertyd ook meer kompleks.
- Die resultate van KMMO's sal afhang van hoe goed hulle aanpas by die omgewing waarbinne hulle funksioneer.
- KMMO's kan probeer om te oorleef deur slegs by verandering aan te pas, of hulle kan die omgewing waarbinne hulle funksioneer beïnvloed.
- Verandering kan stelselmatig plaasvind en sal verskil van industrie tot industrie, maar in die hedendaagse moderne ekonomie vind golwe van verandering gereeld plaas, en is deesdae die norm eerder as die uitsondering.

4.4.3 'n Paradigmaskuif in Suid-Afrikaanse Bankwese ten opsigte van kredietkeuring

'n Nuwe denkrigting rondom krediettoekenning het ontstaan in Suid-Afrikaanse banke wat krediet evaluasie aan risiko evaluasie koppel. Die belangrikste rede vir hierdie benadering is die gevolg van samesmeltings en oornames. Voorheen het analiste slegs gekonsentreer op die ontleding van finansiële state, maar vind dit nou moeilik want balansstate van die konglomerate gee nie detail weer wat analiste benodig nie. Verder maak privaatmaatskappye van die wetlike minimum bekendmaking van finansiële inligting gebruik. Analise van kontantvloei kom nou sterk na vore en nie net 'n blote oppervlakkige ondersoek van die finansiële posisie van die kliënt nie (Van der Westhuizen, 1989:51).

Om die nuwe tydvak in risiko evaluering in te lui, moet keurders na die volgende aspekte kyk (Van der Westhuizen; 1989:52):

- Word die eerlikheid en integriteit van die bestuur enigsins bevraagteken?
- Het die lener genoegsame kapitaal om tye van hoë inflasie en rentekoerse te oorleef?
- Het die lener se bestuur die vermoë om die onderneming suksesvol te bestuur?
- Wat beïnvloed die lener en sy industrie waarin hy opereer?
- Watter tipe sekuriteit kan die kliënt aanbied vir kredietfasiliteite?

In die analise van die kliënt moet daar veral gelet word of die voortbestaan van die onderneming nie afhang van een persoon nie. Indien dit die geval is kan die onderneming probleme ondervind sonder die persoon. Die kwessie van sekuriteit is ook belangrik. Die terugbetaling van 'n termynlening moet so gestruktureer word uit 'n identifiseerbare bron en moet daar nie net op die waarde van die sekuriteit gesteun word nie (Van Schalkwyk en Schreuder, 2000:11).

Risikoanalise behoort eerder aktief te wees as passief. Tydens die risikoanalise proses moet alle data versamel en geïnterpreteer word, en daarna moet 'n aanbeveling gemaak word. Na 'n deeglike analise moet die risiko eers gekwalifiseer word as aanvaarbaar vir die bank. Volgens Van der Westhuizen (1989:53) is daar geen waterdigte formule wat 'n lening waarborg nie, maar dit is 'n feit dat die Bank wat sy kliënte nie ken nie, homself blootstel aan risiko.

Om die lening op die bank se boeke te plaas is slegs die begin. Gereelde opvolgbesoeke is noodsaaklik om te weet wat die kliënt se besigheid is. Finansiering moet ook so gestruktureer word om die regte tipe finansiering te verskaf vir die behoeftes van die kliënt. Langtermynkrediet moet nooit aangewend word vir korttermyn doeleindes nie.

Volgens Thomas (2000:2) is kennis mag in die nuwe ekonomie. Dit is juis hierdie kennis (intelektuele kapitaal) wat dus meer aandag behoort te geniet. Sukses in die digitale ekonomie hang byvoorbeeld hoofsaaklik af van spoed en kennis. Toegang tot finansiële kapitaal of hulpbronne is nie meer voldoende om mark-oorheersing en groei of selfs oorlewing te waarborg nie.

In die nuwe era moet banke hulself vinnig kan omvorm. Banke moet gebruik maak van die drie kragte wat die nuwe ekonomiese werklikheid beheer, dit wil sê spoed, kennis en verbintenis aan hulle kliënte. 'n Hele nuwe benadering is dus nodig in die evaluering van KMMO's, en die bank wat die vinnigste kommunikeer met kliënte sal die mark voor die mededingers bereik. Doeltreffendheid (om ander dinge te doen, eerder as om dinge anders te doen) is wat sukses nou bepaal.

Dit is dus uit bogenoemde duidelik dat om "onder die kliënt se vel" te kan wees, nie verwesenlik sal kan word deur slegs 'n eensydige voordeel vir die Bank te verkry nie. Die kliënt wil weet en aanvaar dat die bank sy belange op die hart dra en dat daar 'n wedersydse vertrouensposisie is wat tot beide partye se voordeel strek.

4.4.4 Paradigmaskuif – Intelektuele Kapitaal

Die waarde van 'n onderneming word gebaseer op verdienste per aandeel. Verdienstes en verwagte inkomste word deur 'n aantal faktore beïnvloed soos byvoorbeeld: ekonomiese groei wat kan lei tot hoër verdienstes, maar dit word nie in die finansiële state as 'n bate getoon nie. Dit is daarom normaal vir die waarde van die onderneming om te verskil van die totale waarde van die netto bates wat in die finansiële state getoon word. Hierdie verskil staan bekend as “goodwill” (Holgate, 1990:10).

Holgate (1990:10) definieer “goodwill” as: “ *the difference between the value of a business as a whole and the aggregate of the fair value of its separate net assets*”. Steward (1997:ix) definieer intellektuele kapitaal as die som van die kennis van alles en almal in 'n onderneming, wat die onderneming 'n kompeterende voordeel gee bo sy mededingers. Intellektuele kapitaal is nie tasbaar nie, vergelykend met die tasbare bates waaraan rekenmeesters en entrepreneurs gewoond is.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die dae van eenmalige, winsgewende transaksiebankwese iets van die verlede is. Die strewe na 'n langtermynverhouding tussen die bank en sy kliënt in die nuwe paradigma moet ondergaan word deur Suid-Afrikaanse banke om in die nuwe eeu te oorleef. Risiko evaluasie kan slegs sinvol wees as daar 'n openhartige verhouding bestaan tussen die bank en die kliënt.

4.5 INTELLEKTUELE KAPITAAL AS KRITERIA VIR KREDIETEVALUERING

4.5.1 Inleiding

Die waarde van intellektuele kapitaal word duidelik as daar gelet word op die verskil tussen die aandeel- en die boekwaarde van 'n maatskappy se bates in veral die inligtingseconomie.

Bekende voorbeelde hiervan is Microsoft, Dell en Amazon.com - in der waarheid die oorgrote meerderheid van alle maatskappye in die IT-sektor, maar is nie absoluut net beperk tot die sektor nie.

Volgens Aletha Ling, besturende direkteur van Software Future Groep, is dit duidelik dat die mark intuïtief 'n waarde toeken aan die "kennis-deel" van maatskappy om te bepaal wat die waarde van sy aandeel moet wees. Dit word toenemend belangrik om die intellektuele kapitaal-gedeelte van maatskappye te kwantifiseer. Daar word geglo dat maatskappye in die toekoms oor hulle intellektuele kapitaal sal moet verslag doen (Ling, 1999:38).

Inligting wat kennis word, is die primêre onverwerkte stof van die inligtingseeu en die bestuur van dié inligting is die kernrol van bestuur. Die probleem is dat intellektuele kapitaal vir baie persone 'n vae onderwerp is. Dit word nie goed verstaan nie en die werktuie, tegnieke en prosesse om kennis te bestuur, is nie goed ontwikkel en word nie goed verstaan nie (Ling, 1999:38).

Ling (1999:38) toon verder dat dit egter nie beteken dat kennis nie hedendaags aan die werk is nie. Dit is, want sonder kennis sou maatskappye nie kon oorleef in die nuwe ekonomie nie. Die uitdaging is om intellektuele kapitaal vas te vang, in te span, te laat werk en 'n waarde daaraan toe te ken om sodoende op 'n meer voorspelbare wyse die verspreiding van inligting te kan hanteer om dit in 'n mededingende voordeel vir die maatskappy te kan aanwend.

In sy boek *Intellectual Capital, The Wealth of Organisations*, wys Thomas Steward daarop dat dit ook belangrik is om daarop te wys dat kennis-inhoud van produkte en dienste vinnig besig is om toe te neem. Die verskynsel kan veral in die IT en konsultasie sektor gesien word, maar dit is ook intuïtief om te aanvaar dat dieselfde ook vir die finansiële dienstemark en dies meer geld (Steward, 1997:5).

Nog 'n kernaandrywer wat die meeste persone sal verstaan, is die spoed van verandering en die verlies aan persone wat die meeste maatskappye ondervind. Volgens Ling (1999:38) is baie van 'n maatskappy se kennis vanselfsprekend en informeel dat dit die gaping wat gelaat word as persone die maatskappy verlaat en die impak wat dit het van deurslaggewende belang is vir die maatskappy. Dit is dus belangrik dat die idee van kennis in maatskappye baie ernstig opgeneem moet word, en dat die statiese sowel as die dinamika van intellektuele kapitaal verstaan moet word deur die entrepreneur sowel as banke.

4.5.2 Definisie en kenmerke van intellektuele kapitaal

Daar is konsensus onder bestuur en akademici ten opsigte van die belangrikheid om intellektuele kapitaal optimaal te bestuur. Daar is vele debatte al gevoer oor hierdie onderwerp, maar tog bestaan daar konseptuele verskille tussen skrywers oor 'n toepaslike definisie van intellektuele kapitaal. Die waarde van kennis lê in die gebruik daarvan. Deur dit net op te gaar het min waarde. Dit is die vloei van intellektuele kapitaal wat dit laat werk in ondernemings. Vroeër jare is kennis in ondernemings baie eng beskou. Volgens Ling (1999:38) het intellektuele kapitaal 'n noodsaaklike element geword vir elke onderneming.

Steward (1997:x) definieer intellektuele kapitaal as: "*Intellectual capital is intellectual material-knowledge, information, intellectual property, experience-that can be put to use to create wealth*". Volgens Steward is dit kollektiewe breinkrag, maar is moeilik identifiseerbaar en nog moeiliker toepasbaar. Hy glo sodra intellektuele kapitaal wel bepaal kan word, dit 'n kompeterende voordeel vir maatskappye kan wees.

Volgens Brooking (1999:15) is intellektuele kapitaal nie 'n nuwe konsep nie. Sedert die eerste smouse hulle produkte verkoop het aan persone het daar 'n verhouding begin ontstaan tussen die kliënt en die verskaffers van produkte. Dit het geheet klandisiewaarde.

Intellektuele kapitaal bestaan volgens Brooking (1999:16) uit vier komponente naamlik:

- **Mark bates:** Is bates wat aan die onderneming behoort soos byvoorbeeld handelsmerk en kliënte-basis. Dit maak van die onderneming 'n krag in die markplek.
- **Intellektuele-eiendom bates:** Hierdie bates is bates van kennis wat aan die onderneming behoort. Hierdie bates word deur wetgewing beskerm soos byvoorbeeld patente en kopiereg.
- **Menslike bates:** Dit is die kollektiewe samevoeging van kundigheid, kreatiwiteit en probleemoplossing metodes binne 'n onderneming.
- **Infrastruktuur bates:** Bestaan uit 'n verskeidenheid van bates soos bestuursfilosofie, korporatiewe kultuur en besigheidsprosesse.

Klein (1998:1) definieer intellektuele kapitaal as kennis, ondervinding en kundigheid oor ontasbare bates eerder as tasbare bates en finansiële kapitaal wat 'n onderneming 'n kompeterende voordeel gee bo sy kompetisie.

Intellektuele kapitaal word deur *Skandia Insurance Co. Ltd* soos volg gedefinieer: *“The sum of structural capital and human capital, indicating future earnings capabilities to continuously create and deliver superior value”* (Duffy, 1999:2).

Topbestuur is dit eens dat bestuur hedendaags oor die bestuur van ontasbare hulpbronne handel, eerder as slegs die bestuur van mense en finansies. Intellektuele kapitaal is geïdentifiseer as een van die sleutel ontasbare hulpbronne in hedendaagse ondernemings (Itami, 1987).

Bestuur se aandag word daarop gevestig om die konsep te verstaan asook dat dit binne die onderneming se struktuur en kultuur moet manifesteer. Daarom is dit van kardinale belang dat praktiese metodes ontwikkel word om 'n beter begrip te hê van intellektuele kapitaal, en bestuur moet gefokus wees om hierdie ontasbare bates te bestuur.

Daar het groot belangstelling ontstaan in die korporatiewe wêreld ten opsigte van intellektuele kapitaal sedert *FORTUNE* tydskrif 'n artikel daaroor geplaas het op 3 Junie 1991 (Steward, 1991:44-60). Huidiglik het belangstelling in intellektuele kapitaal so toegeneem dat die konsep besig is om 'n paradigma skuif te veroorsaak in bestuurswese. Bykomend tot die toename in belangstelling het 'n hele aantal artikels die lig gesien en is akademiese studies, konferensies en internet webtuistes ontwikkel.

Ten spyte van die belangstelling en eksponensiële groei in hierdie veld, neig artikels om te inleidend en herhalend te wees. Lesers se aandag word op die belangrikheid van intellektuele kapitaal gevestig, asook die bestuur van kennis en ontasbare bates, maar die leser (finansiële instellings of die kliënt) word gewoonlik in die duister gelaat met geen praktiese raad oor hoe om werklike verandering teweeg te bring in hierdie spesifieke veld nie.

Ten einde 'n bydrae te maak tot die konseptuele klassifikasie van intellektuele kapitaal is dit dog noodsaaklik om 'n oorsig te gee van die verskillende modelle van intellektuele kapitaal.

4.5.3 Anatomiese modelle van intellektuele kapitaal

Volgens Leibold *et al* (1999:9) is daar vier verskillende modelle van intellektuele kapitaal. Hierdie modelle is goed gevestig, en word algemeen erken in die literatuur. Vervolgens 'n uiteensetting van die modelle.

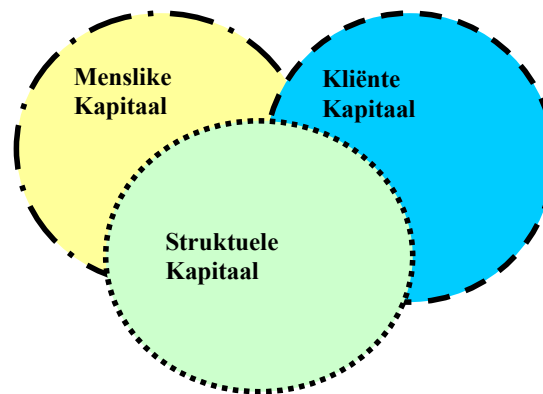
4.5.3.1 *Saint-Onge se Model*

Hubert Saint-Onge was die Vice-President van Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) waar hy verantwoordelik was vir leierskapontwikkeling in die bank. As gevolg van die komplekse aard van intellektuele kapitaal is daar tydens sy diensteryn redelike aandag geskenk aan navorsing oor hierdie onderwerp. Die rol van beide tasbare en ontasbare aspekte van intellektuele kapitaal was deur Saint-Onge ondersoek.

Hierdie soeke het gelei tot die identifisering van drie kern kategorieë van intellektuele kapitaal, naamlik (Leibold *et al*, 1999:10):

- **Menslike kapitaal:** Die vermoë van die individu om oplossings te verskaf aan kliënte.
- **Kliënte kapitaal:** Die diepte, wydte, lojaliteit en winsgewendheid van kliënte.
- **Strukturele kapitaal:** Die vermoë van organisasies om aan die mark se behoeftes te voorsien.

FIGUUR 4.2 Hubert Saint-Onge se Intellektuele Kapitaal Model



Bron: Westberg en Sullivan (1998:71)

Saint-Onge se benadering tot die anatomie van intellektuele kapitaal is die belangrikheid van omskakeling van die ontasbare intellektuele kapitaal in 'n tasbare vorm van kennis, sodat kennis deurlopend gedeel kan word en hernu word. Saint-Onge verduidelik die interafhanklikheid en die belangrikheid van die drie sirkels as volg:

“If the structural and human capital are not minimally aligned, it is the customer who loses. Customer capital are the clients or customers that pay us for what we do and produce - they are our lifeline to the future” (Saint-Onge, 1998:44).

Die gedeelte waar die menslike, strukturele en kliënte kapitaal in mekaar vloei word gekenmerk deur die “dynamic internal cohesiveness” wat toekomstige prestasie sal verseker vir ondernemings. Dit is die gedeelte wat waarde skep vir die onderneming.

4.5.3.2 Sveiby se Model

Karl Eric Sveiby was vroeër die Hoof Uitvoerende Beamppte van ‘n konsultasie maatskappy “Sveiby Knowledge Management”. Huidiglik is hy ‘n navorser by die Queensland Universiteit van Tegnologie in australië, waar hy navorsing doen oor intellektuele kapitaal en verwante onderwerpe. Sveiby het ook drie boustene geïdentifiseer waaruit intellektuele kapitaal bestaan. ‘n Uiteensetting van die verskillende ontasbare bates word per Figuur 4.3 uiteengesit (Leibold *et al*, 1999:11).

FIGUUR 4.3 Sveiby se sistematiek van intellektuele kapitaal

ONTASBARE BATES		
Eksterne Strukture	Interne Strukture	Menslike Bevoegdheid

Bron: Leibold *et al* (1999:11)

Volgens Sveiby se model word die individuele komponente van intellektuele kapitaal as volg gedefinieer (Leibold *et al*, 1999:12):

- **Werknemer bevoegdheid:** Dit is die vermoë om op te tree in ‘n verskeidenheid van situasies om tasbare sowel as ontasbare bates te ontwikkel.
- **Interne Strukture:** Dit sluit in patente, konsepte, modelle, rekenaars en administrasie sisteme in. Die interne strukture word geskep deur die werknemers, maar die maatskappy bly die eienaar daarvan.
- **Eksterne Strukture:** Dit verwys na die verhouding met kliënte en verskaffers, handelsname, en die maatskappy se reputasie en beeld.

Volgens Sveiby (1997:8) is werknemers die ware agente in besigheid. Alle korporatiewe bates en strukture, tasbaar of ontasbaar is die gevolg van menslike bevoegdheid. Werknemers rig hulle inspanning primêr in twee areas naamlik: eerstens buitewaarts wanneer met kliënte omgegaan word; en tweedens inwaarts om die maatskappy op te bou.

4.5.3.3 *Edvinsson se Model*

Leif Edvinsson word as 'n wêreld kenner op die gebied van intellektuele kapitaal beskou. Hy was aangestel as die eerste direkteur van Intellektuele kapitaal van Skandia, 'n Sweedse Versekerings maatskappy. Sy benadering tot intellektuele kapitaal was gerig op 'n praktiese benadering, soortgelyk aan die siening van Saint-Onge (Edvinsson, 1997:368). Edvinsson sien intellektuele kapitaal as die versteekte waarde tussen die markwaarde en boekwaarde van 'n maatskappy, vandaar die formule:

Markwaarde= Boekwaarde+ IK (Intellektuele kapitaal)

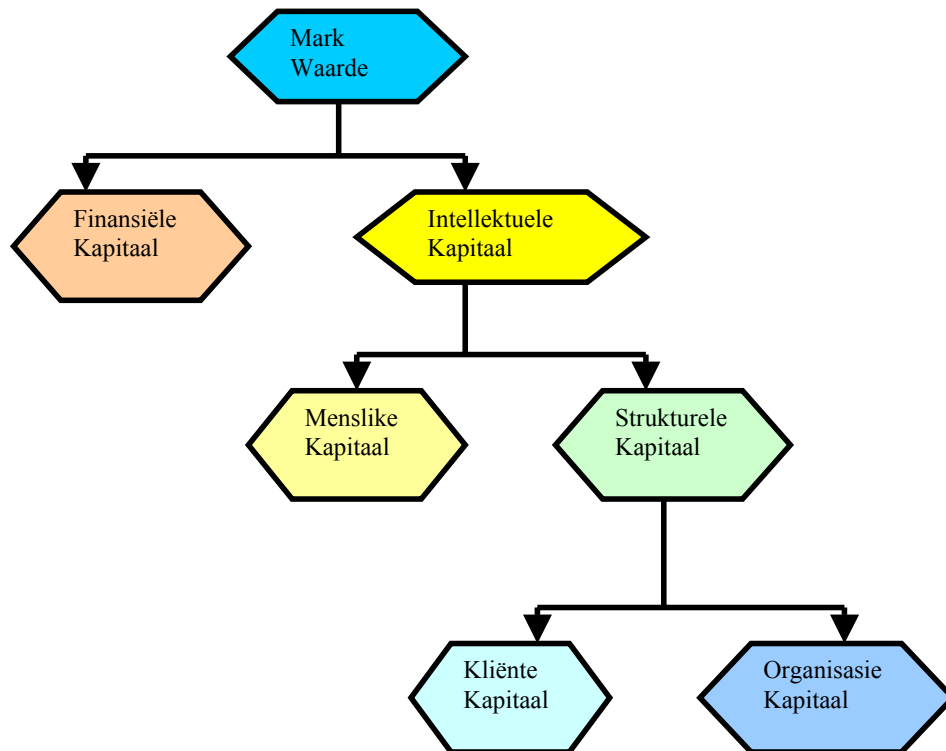
Bogenoemde formule is verder vereenvoudig deur Skandia en is in twee kategorië verdeel, wat gelei het tot die vereenvoudige definisie van intellektuele kapitaal: **IK= Menslike kapitaal + Strukturele kapitaal**

Die ideaal is dat menslike kapitaal omskep moet word in 'n vorm van strukturele kapitaal sodat die maatskappy jaarliks meer waarde toevoeg as net addisioneel personeel. In ooreenstemming met Sveiby beklemtoon Edvinsson dat menslike kapitaal nie besit kan word nie, maar slegs gehuur kan word. Strukturele kapitaal kan uit die oogpunt van aandeelhouers besit en mee handel gedryf word (Leibold *et al*, 1999:13).

Edvinsson se intellektuele kapitaal model is gebaseer op 'n vermindering benadering wat begin met die markwaarde minus die maatskappy se boekwaarde. Wat oorbly is intellektuele kapitaal met sy twee komponente, menslike en strukturele kapitaal. As menslike kapitaal afgetrek word vanaf strukturele kapitaal bly strukturele kapitaal as 'n gebalanseerde item.

Volgens Edvinsson kan strukturele kapitaal onderverdeel word in kliënte kapitaal en organisasie kapitaal (Edvinsson, 1997:369). Skematies kan Edvinsson's se intellektuele kapitaal model as volg voorgestel word (Edvinsson, 1997:369):

FIGUUR 4.4 Edvinsson se Intellektuele Kapitaal Model

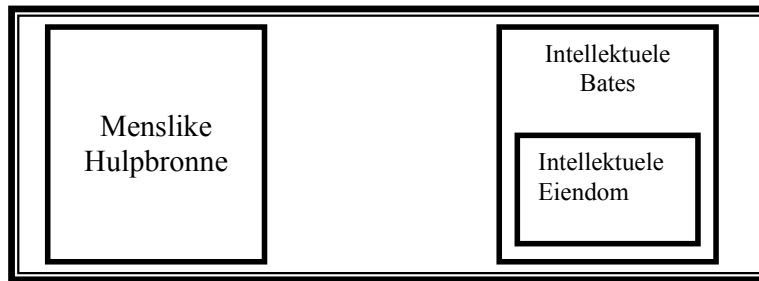


Bron: Edvinsson (1997:369)

4.5.3.4 Sullivan se Model

Die vierde model is deur Sullivan ontwikkel wat ooreenstem met Edvinsson se praktiese siening oor intellektuele kapitaal. Sullivan's se benadering om intellektuele kapitaal te visualiseer kan grafies as volg voorgestel word (Sullivan, 1998:5):

FIGUUR 4.5 Sullivan se Model van Intellektuele Kapitaal



Bron: Sullivan (1998:5)

Volgens Sullivan (1998:5) bestaan intellektuele kapitaal uit drie komponente, naamlik:

- **Menslikehulpbronne:** Word gesien as die maatskappy se werknemers intellek. Hierdie korporatiewe bates sluit werknemers se kollektiewe ondervindings en kennis in.
- **Intellektuele bates:** Intellektuele bates is die tasbare of fisiese beskrywing van spesifieke kennis waaroor die maatskappy eienaarskap het, soos byvoorbeeld enige kennis wat gedefinieer kan word deur dat dit op skrif gestel kan word.
- **Intellektuele eiendom:** Dit is intellektuele bates wat deur wette beskerm word, byvoorbeeld patente, handelsmerke ensovoorts.

Vervolgens 'n vergelykende analise van die verskillende intellektuele kapitaal modelle.

4.5.4 Vergelykende analise van intellektuele kapitaal-modelle

In die voorafgaande gedeelte is definisies en kategoriëe gegee van intellektuele kapitaal, om te bepaal wat die verskille en ooreenkomste is. Skrywers stem saam ten opsigte van die eienskappe van intellektuele kapitaal. Eerstens skep dit waarde, en tweedens vergestalt dit as 'n korporatiewe bate vir die maatskappy.

Intellektuele kapitaal word gesien as die waarde gaping tussen 'n maatskappy se boekwaarde en die waarde van die maatskappy in die mark (Leibold *et al*, 1999:23). As balansstaat item word intellektuele kapitaal “onsigbaar” in korporatiewe maatskappye se finansiële state. Dit dui slegs aan wat die maatskappy se toekomstige opbrengste kan wees.

Intellektuele kapitaal bestaan uit tasbare en ontasbare dimensies, en kan verdeel word in verskillende boustene. Tabel 4.3 gee opsommend die bevindings van Saint-Onge, Sveiby, Edvinsson en Sullivan en plaas dit in perspektief.

TABEL 4.3 Vier benaderings ten opsigte van kategorisering van Intellektuele Kapitaal

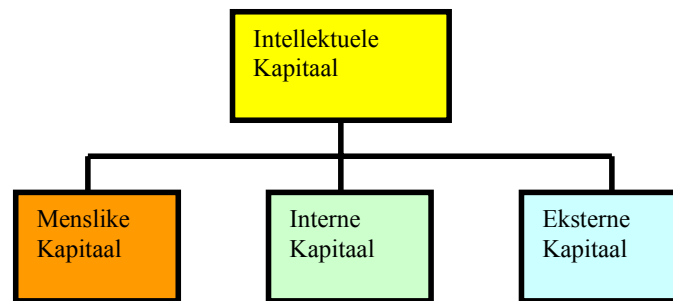
SAINT-ONGE	SVEIBY	EDVINSSON		SULLIVAN
Menslike kapitaal	Menslike Bevoegdheid	Menslike Kapitaal		Menslikehulpbronne
Strukturele Kapitaal	Interne strukture	Strukturele Kapitaal		Intellektuele Bates
Kliënte Kapitaal	Eksterne strukture	Kliënte Kapitaal	Organisasie Kapitaal	(intern en ekstern) Intellektuele Eindom

Bron: Leibold *et al* (1999:23)

Uit Tabel 3.4 is dit duidelik dat al vier skrywers saamstem oor die drieledige klassifikasie van intellektuele kapitaal. Met eerste oog opslag bleik dit of Sullivan slegs twee kategorieë identifiseer, naamlik menslikehulpbronne wat verwys na die ontasbare dimensie en intellektuele bates wat die tasbare dimensie van intellektuele kapitaal omskryf. Sullivan onderverdeel intellektuele bates in interne sowel as eksterne dimensies.

Leibold *et al* (1999:24) poog om opsommend 'n sintese te verskaf tot die verskillende benaderings van kategorisering van intellektuele kapitaal. Intellektuele kapitaal bestaan uit drie verskillende kategorië, wat verder onderverdeel kan word in 'n aantal sub-kategorië. Die drie hoof kategorië van intellektuele kapitaal handel in die algemeen oor die tasbare en ontasbare bekwaamheid, wat die interne sowel as eksterne aspekte van die onderneming insluit. Die drie boustene van intellektuele kapitaal bestaan uit menslike kapitaal, interne kapitaal en eksterne kapitaal wat soos volg voorgestel kan word deur middel van Figuur 4.6 (Leibold *et al*, 1999:25).

FIGUUR 4.6 'n Sintese model van intellektuele kapitaal



Bron: Leibold *et al* (1999:25)

Aanhangers van menslike kapitaal bestuur glo deur die breë impak te meet wat werkers op die finansiële waarde van die organisasie het, kan organisasies werkers bestuur, evalueer en ontwikkel op 'n manier om hulle menslike eienskappe om te skakel in harde finansiële syfers. So byvoorbeeld verteenwoordig die aandeel prys van *Yahoo Inc* nie slegs die boekwaarde van die maatskappy nie, maar ook die potensiaal wat werkers het om deur middel van hulle kennis en vermoëns innoverend te wees (Roos *et al*, 1998:32).

Daar is wel bestuurders wat ontmoedig is deur dat hulle geïnvesteer het in menslike kapitaal verbeteringsprogramme (soos byvoorbeeld organisasie leer programme) omdat dit moeilik is om opbrengs op belegging te bereken vir die programme (Duffy, 1999:2).

Daar word geglo dat menslike kapitaal nie gemeet kan word nie. Volgens Hatch kan jy enige iets meet wat jy wil meet (Duffy, 1999:2). As iets nie gemeet kan word nie, wat is dan die doel daar agter om dit te bestuur? Om suksesvol te wees is dit dus noodsaaklik dat ondernemings menslike kapitaal optimaal moet benut.

4.6 SAMEVATTING

Vooruitstrewende kommersiële banke wêreldwyd moet beseef dat dit onmoontlik is om die pas vol te hou en om volgens 'n gemaklike evolusionêre model te werk. In die vinnig-veranderende omgewing moet ingewikkelde strategieë teen snelle tempo's ingefaseer word. Die nuwe realiteit van bankwese is dat sukses onmoontlik is sonder nuwe metodes van kredietevaluering. Hoewel goeie finansiële evaluering van KMMO's steeds nodig is, bepaal dit nie meer die sukses van kommersiële banke nie.

Kennis beïnvloed die wyse waarop banke met hulle kliënte omgaan en hoe hulle die mark evalueer; dit bepaal hoe doeltreffend vernuwing en implementering is en sodoende het dit 'n invloed op die manier waarop die waarde van ondernemings bepaal word. Verskeie dissiplines moet gebruik word om dit reg aan te wend, van inligtingstechnologie tot sielkunde. Dit gaan ook nie net oor 'n bestuur nie, hoewel dit deurslaggewend is. Dit behels die verandering van mense se denkrigtings en om die totale bankwese die idee te laat steun.

Spoed en ratsheid is belangrike vereistes as kommersiële banke wil deelneem aan die nuwe era van bankwese. En die doeltreffende lewering en gebruik van innoverende evalueringmetodes en kennis is noodsaaklik om doelwitte te bereik. Innoverende kommersiële banke is in staat om veranderinge vooruit te sien, moontlike situasies te modelleer en prestasie te monitor wanneer dit nodig is.

Kommersiële banke grond hulle keuringsbesluite op die resultate van die ontleding van nywerheid- en korporatiewe data, meer as op ervarings en intuïsie van die verlede. Kommersiële banke is nie meer die bewakers van finansiële produkte nie, maar hulle moet 'n strategie in die praktyk kan omskep, en terselfdertyd die vinnige veranderings behartig wat deel vorm van mededinging in globale bankwese.

Soos sake-omgewings meer gesofistikeerd en ingewikkeld raak, besef bankiers dat hulle besluite moet neem op grond van 'n verskeidenheid inligting vanuit 'n aantal verskillende bronne. Toegang tot inligting wat aktueel, relevant en maklik toeganklik is in die vorm wat bankiers dit nodig het, het dus noodsaaklik geword.

Gesien aan die toenemende belangstelling in intellektuele kapitaal as bousteen van enige onderneming is dit duidelik uit analise dat intellektuele kapitaal 'n belangrike bron vir waarde toevoeging is, en aan ondernemings 'n mededingende voordeel gee. Intellektuele kapitaal het ook die potensiaal om 'n onderneming se toekomstige opbrengste te verhoog, en moet dienoreenkomstig as ernstige bate deur finansiële instellings geken word.