

**'n BESLUITNEMINGSONDERSTEUNINGSMODEL VIR
'n SPESIFIEKE BANKINSTELLING**

R N VAN DER BERG

'n BESLUITNEMINGSONDERSTEUNINGSMODEL VIR 'n SPESIFIEKE BANKINSTELLING

ROEDOLF NICOLAAS VAN DER BERG, B.COM.

Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister in Bedryfsadministrasie in die Nagraadse Skool vir Bestuurswese aan die Potchefstroomse Universiteit van Christelike Hoër Onderwys.

Leier : Prof P J S Bruwer

Potchefstroom

1994

VOORWOORD

My dank aan almal wat my ondersteun het tydens die afgelope studiejare:

- Aan my Skepper, alle eer en dank, vir die deursettingsvermoë, die wysheid, insig, krag en die genade so onverdiend aan my gegee.
- Aan my kinders wat vir lang tye, my tyd en aandag moes ontbeer, en my ouers vir hulle geduld en ondersteuning.
- Aan my getroue vriendin Riana, sonder wie se aanmoediging, ondersteuning en in besonder haar geduld, die taak nie so vlot sou kon verloop het nie.
- Aan my leier Professor P J S Bruwer vir al sy hulp, raad en bystand.
- Aan mev Marlena Bruwer vir die taalversorging en advies wat sy verleen het.
- Aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys se rekenaarafdeling vir die gebruik van hulle programme vir al die analyses van die data.

***DECISION MAKING IS BOTH AN
ART AND A SCIENCE,
A COMBINATION OF DREAMS AND PLANS,
VISION AND ORDER,
OPPORTUNITY AND ABILITY***

Allen F Stenbridge

YOU WANT,



YOU'D SETTLE FOR,



YOU GET



BRYSON, K. & LEGRIS, J. 1986. You want you'd settle for you get.
London: Michael O'Mora. 144 p.

INHOUDSOPGAWE

	Bladsy
HOOFSTUK 1: AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Probleemstelling	1
1.3 Doel van die studie	2
1.4 Verwysingsraamwerk	3
1.5 Navorsingsmetodiek	4
1.6 Beperkings van die skripsie	4
1.7 Opsomming	5
1.8 Hoofstukindeling	5
HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Funksies van die bestuur	7
2.3 Besluitneming	9
2.3.1 Besluitnemingsproses	10
2.3.2 Twee besluitnemingsperspektiewe	12
2.3.2.1 Normatiewe benadering	12
2.3.2.2 Beskrywende benadering	12
2.3.2.3 Integrasie van die normatiewe en beskrywende benaderings	13

	Bladsy	
2.4	Inligting	13
2.4.1	Die belangrikheid van inligting	13
2.4.2	Inligtingsprobleme wat deur die bestuurders ervaar word	15
2.4.3	Inligtingsdimensies	16
2.4.4	Inligting en Besluitneming	17
	2.4.4.1 Opsommend	18
2.5	Die ondersteuningstelsel	18
2.5.1	Tipes inligtingstelselondersteuning vir besluitneming	18
2.5.2	Inligtingstelselondersteuning vir gestruktureerde en ongestruktureerde besluitneming	20
2.5.3	Belangrike komponente van 'n Besluitnemingsondersteuningstelsel (BOS)	24
	2.5.3.1 Dit plaas 'n nuwe klem op probleemoplossing	24
	2.5.3.2 Vermoë om "sê nou maar" - vrae te beantwoord	24
	2.5.3.3 Die toepassing van modelle om praktiese alledaagse probleme op te los	25
	2.5.3.4 Die gebruik van die gebruikers- masjienkoppelvlak	26
	2.5.3.5 Klem op grafiese uitsette	26
2.5.4	Behoeftes aan 'n BOS	27
2.5.5	Ontwikkeling van 'n BOS	27

	Bladsy	
2.6	Rekenaargeletterdheid	28
2.7	Implementering	29
HOOFSTUK 3: AGTERGROND VIR DIE STUDIE		30
3.1	Inleiding	30
3.2	Besluitneming	31
	3.2.1 Die besluitnemers	31
	3.2.2 Aard en spektrum van besluitneming	32
	3.2.3 Die neem van besluite	32
3.3	Inligting	34
	3.3.1 Inleiding	34
	3.3.2 Inligting rondom die kliënt	34
	3.3.3 Inligting rondom 'n besigheid	35
3.4	Besluitnemingsondersteuning	36
	3.4.1 Inleiding	36
	3.4.2 Aard van inligting	36
	3.4.3 Die kommunikasie tussen die takbestuurder en die kliënt	37
	3.4.4 Objektiviteit by die neem van besluite	38
	3.4.5 Kundigheid	39
	3.4.6 Verskeidenheid	39
	3.4.7 Alternatiewe	40
	3.4.8 Produktoepassing	40

3.5	Die nuwe scenario	41
3.5.1	Inleiding	41
3.5.2	Die bemerkingsvereiste	42
3.5.2.1	Behoeftegerig	43
3.5.2.2	Pakketbenadering	44
3.5.2.3	Kruisbemarkingsbenadering	44
3.5.2.4	Bronontginning	44
3.5.2.5	Telebemarking	45
3.5.3	Die kliëntegerigheid	45
3.5.3.1	Pro-aktiewe benadering	45
3.5.3.2	Dienskwaliteitbenadering	46
3.5.4	Die winsdoelwit	46
3.5.4.1	Kliëntewins	46
3.5.4.2	Produktewins	47
3.5.4.3	Bankinstellingswins	47
3.6	Goeie ingesteldheid jeens besluitneming	48

HOOFSTUK 4: INSAMELING EN VERWERKING VAN DATA

		49
4.1	Inleiding	49
4.2	Samestelling	50
4.3	Respondente	51
4.4	Doelstelling	52

	Bladsy	
4.5	Ontleding	54
	4.5.1 Inleiding	54
	4.5.2 Statistiese pakket	55
	4.5.3 Statistiese terme	56
4.6	Veranderlikes wat vir die studie gebruik is	57
	4.6.1 Bestuur	57
	4.6.2 Die omgewing	58
	4.6.3 Die onderneming	59
	4.6.4 Sekuriteit	60
	4.6.5 Die afhanklike veranderlike vraag	60
4.7	Die resultate	61
	4.7.1 Die vier afdelings	61
	4.7.2 Die belangrikste vrae uit die totale vraelys	62
4.8	Bespreking	64
	4.8.1 Die vier afdelings	64
	4.8.2 Die afsonderlike elemente van elke afdeling	65
	4.8.3 Die inhoudelike van die model	67
HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		69
5.1	Inleiding	69
5.2	Gevolgtrekkings	69

Bladsy

5.2.1	Die model	69
5.2.2	Opleiding	72
5.2.3	Kommunikasie met kliënte	73
5.3	Aanbevelings	75
5.3.1	Die besluitnemer	75
5.3.2	Die inligting	76
5.3.3	Die ondersteuning	77
5.4	Samevatting	77
	English Abstract	80
	Bylaes:	
	Bylae A: Vraelys	87
	Bibliografie	99

LYS VAN FIGURE**Bladsy****HOOFSTUK 2**

2.1	Tipes inligtingstelselondersteuning vir besluitneming	19
2.2	Inligtingstelselondersteuning vir gestruktureerde en ongestruktureerde besluitneming	21
2.3	'n Inligtingstelselklassifikasie	22

HOOFSTUK 5

5.1	Diagramatiese voorstelling van die model	70
-----	--	----

LYS VAN TABELLE

Bladsy

HOOFSTUK 2

2.1	Waarnemings ten opsigte van inligtingsprobleme soos dit deur bestuurders ervaar word	16
-----	--	----

HOOFSTUK 4

4.1	Veranderlikes onder die afdeling rakende die bestuur	57
4.2	Veranderlikes onder die afdeling rakende die omgewing	58
4.3	Veranderlikes onder die afdeling rakende die onderneming	59
4.4	Veranderlikes onder die afdeling rakende die sekuriteit	60
4.5	Afhanklike veranderlike ten opsigte van die totale vraelys	60
4.6	Meervoudige liniêre regressie ten opsigte van al vier die afdelings	61
4.7	Meervoudige liniêre regressie in elke afdeling	62
4.8	Stapsgewyse liniêre regressie ten opsigte van die totale vraelys	63
4.9	Meervoudige liniêre regressie van die 12 onafhanklike veranderlikes	64

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Die studie is binne 'n bestaande bankgroep uitgevoer.

Die groep is een van die grootstes in die Republiek van Suid Afrika en bedien 'n wye spektrum van kliënte in alle sektore van die ekonomie.

Om 'n mededingende voordeel binne die dekade van inligtingstechnologie te kan bekom, is dit van belang om te kan bepaal op watter wyse en watter reeds bestaande data, tot nut van verskeie afdelings binne die bankinstelling, tot sinvolle inligting omgeskakel kan en moet word.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die sakesektor as segment binne die bankinstelling is besig om as gevolg van 'n gesofistikeerder en snelgroeiende marksegment, toenemend groter druk op die bestuur van verskeie afdelings te plaas.

Die druk manifesteer veral in die vorm van besluite wat daagliks op kort kennisgewing ten opsigte van finansiële behoeftes binne die sektor, geneem moet word.

Die sukses, al dan nie, van die besluit word dikwels weerspieël in die mate waartoe voorsiening vir slegte skuld na 'n verloop van, soms, slegs 'n paar maande gemaak moet word.

Ofskoon die eienaar/bestuurder van die onderneming aan wie fondse beskikbaar gestel word, ten volle verantwoordelik is vir die sukses of mislukking van die fondsbesteding, berus 'n daadwerklike eerste verantwoordelikheid by die voorsiener van fondse, ten einde die besluit om fondse beskikbaar te stel, so wetenskaplik moontlik te kan doen.

Om dus nader te kan beweeg aan die ideale sakesektorboek, waar risiko's geminimiseer sal word, berus op:

- die mate waartoe bestuurders in staat gestel kan word om kwaliteit finansieringsbesluite te neem;
- asook die mate waartoe daar pro-aktief op moontlike sluimerende probleemsituasies gereageer kan word alvorens die risiko van die situasie buite die aanvaarbare norme van die bankinstelling beweeg.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Die hoofdoel van die studie is om die aard van die inligting, wat as kritiese inligting aan die besluitnemers voorsien behoort te word, te bepaal.

Aangesien die inligting deur verskeie vlakke van die bestuur hanteer gaan word, is 'n verdere doelwit om die verskeidenheid van behoeftes, al dan nie, vas te stel alvorens die model ontwikkel kan word.

Nuwe-doelwitte van die studie behels die volgende:

- om vas te stel of daar 'n behoefte is aan die daarstelling van 'n opleidingskursus, om kontinuïteit tydens bestuursverplasings te verseker;
- om verbeterde kommunikasie met kliënte te bewerkstellig: dit wil sê die bestuurder moet die sakeman se "taal" kan praat om sodoende 'n groter mate van kliëntetevredenheid te verkry.

1.4

VERWYSINGSRAAMWERK

Die huidige samestelling van die groep word volgens streke gedoen. Elke streek word outonoom bestuur en neem besluite wat spesifiek betrekking het op die uniekheid van die heersende oplossings wat nagestreef word.

Die navorsing gaan beperk word tot een streek. Terwyl die streek nie een van die grootstes in die bankinstelling is nie, is dit geensins die doel van die studie om hiermee voorskriftelik ten opsigte van ander streke te wees nie.

Die bereiking van die gestelde doelwitte vereis 'n praktiese uitvoerbare model. Die belangrikste gebruikers van die inligtingsmodel is operasionele bestuurders asook bestuurders van sekere streeks- hoofkantoorafdelings. Daarom word die behoeftes van alle operasionele besluitnemers sover moontlik bepaal.

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

Om die behoeftes van eindgebruikers in die studie in ag te neem word daar van die volgende metodes gebruik gemaak:

- vraelyste aan tak-, streek-, area-, en topbestuur;
- vraelyste aan 'n ewekansige steekproef van kliënte;
- 'n literatuurstudie wat onder meer ondersoek instel na:
 - * besluitnemingsinligting;
 - * 'n besluitnemingsondersteuningstelsel ;
 - * kritiese inligting.

1.6 BEPERKINGS VAN DIE SKRIPSIE

Die studie is geensins 'n poging om 'n kitsresep vir goeie besluitneming te ontwikkel nie. Veel eerder kan dit beskou word as navorsing oor die samestelling van wetenskaplike inligting binne die raamwerk van 'n snelgroeïende en veranderende omgewing en ekonomie.

Dit word geskryf onder die bestaande beperkings van vertroulikheid en klem word deurgaans gelê op norme, wat as riglyne deur die bestuurders vir beter besluitneming, gebruik behoort te word.

1.7 OPSOMMING

Enige doelwit wat deur die studie beoog word, word uiteraard deur organisasie-strategieë en -doelwitte ondersteun. Hiervan is winsmaksimering, verhoogde bestuurseffektiwiteit en kwaliteit sekerlik die hoogste op die ranglys.

Binne die beperkings van die studie, kan die inhoud daarvan met vrug deur die bankinstelling toegepas word om die uitbreiding van sy bateboek, veral dié oor die sake-sektor, met kwaliteitbesluite te laat plaasvind.

1.8 HOOFSTUKINDELING

Die literatuurstudie word in Hoofstuk 2 gedoen. Die omgewingsanalise in Hoofstuk 3 word gevolg met 'n empiriese studie wat in Hoofstuk 4 uiteengesit word. Al die gevolgtrekkings gemaak uit en aanbevelings deur die studie word in Hoofstuk 5 saamgevat.

HOOFSTUK 2

LITERATUURSTUDIE

2.1 INLEIDING

Een van die redes waarom 'n organisasie 'n besluit sou neem om 'n verandering teweeg te bring is om die effektiwiteit in die organisasie te verhoog.

In ons tubulente omgewing van vandag gaan die bestuur elke dag gebuk onder veranderinge van een of ander aard. Sommige vind intern plaas, terwyl ander weer ekstern, op 'n of mikro- of makrovlak van die ekonomie, plaasvind.

Indien 'n organisasie die daaglikse veranderinge op die effektiwiefste manier wil aanspreek is dit nodig om te kyk na die karakteristieke van so 'n organisasie.

Beckhard en Harris (1987:27) verwys na tien karakteristieke van effektiewe organisasies, naamlik:

- hulle is vasberade en doelgerig;
- vorm volg op funksie - die manier waarop besluite geneem word, word deur die behoefte van die taak gedefinieer en nie deur outoriteit of mag nie;
- besluite word geneem gebaseer op bronne van inligting eerder as die posisie in die hiërargie;

- vergoedingstelsels word aan die taak eerder as die status van die presteerder gekoppel;
- die kommunikasie is relatief oop;
- ongewenste mededinging word geminimiseer;
- konflik word bestuur, nie onderdruk of vermy nie;
- die organisasie word as 'n oop sisteem, geplaas in 'n komplekse omgewing, gesien;
- die bestuur wend daadwerklike pogings aan om elke individu se identiteit, integriteit en vryheid, te ondersteun;
- die organisasie funksioneer die heel tyd as 'n leerproses.

Beckhard et al. (1987:28) gaan verder deur te sê hulle glo dat die 'werk' (take) van die organisasie as die sleutelfaktore verander moet word indien die uitsette verbeter en geoptimiseer wil word.

Indien die kredietbesluitneming, wat een van die belangrikste uitsette van 'n finansiële organisasie is, verbeter kan word, gaan die doelwit van 'n effektiewer onderneming bereik kan word.

2.2 FUNKSIES VAN DIE BESTUUR

Die bestuursproses word deur Thierauf (1988:59) fundamenteel as besluitneming gesien. Dit is die proses van evaluering, selektering en inisiëring van aksies.

Aangesien die kwaliteit van die bestuurder se besluitneming sekerlik die maatstaf is waaraan sy sukses of mislukking die maklikste gekoppel word, is dit belangrik dat hy moet toesien dat hierdie besluite uitgevoer word.

Aansluitend hierby sien Stenbridge (1992:22) die doel van besluitneming as strategiese aksies, in die soeke na geleenthede, wat nie sommer voor die hand liggend is nie.

Soos wat daar besluite geneem word om doelstellings daar te stel, word daar ook ten opsigte van beplanning, organisasie, rigtinggewende gedrag en beheer, besluite geneem.

Peters (1988:469) beskryf die rol van die bestuurder in vandag se wêreld as volg: "The manager doesn't get paid to be a 'steward of resources', a favoured term not so many years ago. He or she gets paid for one and only one thing - to make things better (incrementally and dramatically), make things different (incrementally and dramatically), to change things, to act - today".

Hopkins (1985:13) herskryf die geykte stelling "Work smarter, not harder", as: "Work smarter - and as hard as you can without sacrificing alertness". Hy gaan verder met "The most valuable thing you can ever own is your image of yourself as a winner in the great game of life, as a contributor to the betterment of humankind, as an achiever of worthy goals".

Blanchard en Johnson (1989:19) sê dat wanneer mense goed voel oor hulleself, hulle goeie resultate lewer.

Die nodigheid om goeie besluite, veral in 'n finansiële onderneming, te kan neem, kan daarom nie as een van die primêre bestuursfunksies, onderskat word nie.

Wanneer die bestuurder goeie besluite neem en dit lewer 'n bydrae tot die organisasie se doelbereiking, gaan dit inderdaad die persoon se selfbeeld verbeter. As direkte gevolg hiervan gaan dit weer daartoe aanleiding gee dat goeie resultate behaal word en sodoende word die effektiwiteit van sy werk verhoog.

2.3

BESLUITNEMING

Herbert Simon het in 1960 reeds geskryf oor die "decision-making school" van bestuur en ongeveer dieselfde tyd het Peter Drucker se "decision theory" se populariteit begin toeneem.

Die aandag het eweneens ook begin fokus op kwantitatiewe besluitnemingsmodelle as bestuurswetenskap, veral in die rekenaar-inligtingomgewings. Die jongste tendense volgens Thierauf (1988:59) is 'n geïntegreerde wiskundige en statistiese modeleringsbenadering met behulp van 'n BOS.

Die rasionaal vir die kwantitatiewe gerekenariseerde benadering tot besluitneming is die aanvaarding dat veranderinge so vinnig begin plaasvind, dat dit onmoontlik begin word het vir die besluitnemer, wat alleen werk, om al die faktore wat nodig is vir effektiewe besluitneming te evalueer.

Die bestuur-masjienkoppelvlak in 'n BOS-omgewing laat die bestuurder en ondersteunende personeel toe om een stappie verder te kan gaan en steeds beheer oor die besluitnemingsproses te behou.

Thierauf (1988:60) verwys na twee besluitnemingsbenaderings naamlik in die eerste plek die probleemoplossingsproses, wat tradisioneel die benadering tot probleemoplossing is en dit behels basies die probleemidentifisering, oplossing en implementering. Tweedens is daar die probleem-identifiseringsproses.

Einstein (1954:35) skryf reeds in die 1954 oor probleemformulering en stel dit as volg: "The formulation of a problem is often more essential than its solution, which may be merely a matter of mathematical or experimental skill. To raise new questions, new possibilities, to regard old questions from a new angle, requires creative imagination and marks real advance in science".

Voordat enige besluitnemer enigsins 'n besluit kan neem moet die behoefte/probleem eerstens geformuleer word. Om die behoefte te kan identifiseer, is 'n proses van inligtingverkryging vooraf nodig.

Vanuit hierdie tweeledige benadering stel 'n BOS die bestuurder in staat om nie alleen na die oplossing van die huidige probleme te kyk nie, maar om ook toekomstige areas van belang te kan identifiseer.

2.3.1 **Besluitnemingsproses**

Die besluitnemingsproses word dikwels as vanselfsprekend geassosieer met die maak van 'n keuse uit verskeie alternatiewe.

Die gevolg van die uitoefening van so 'n keuse is die onsekerheid wat deur die besluitnemers ervaar word. Hierdie onsekerheid is dan ook dikwels die rede waarom sommige bestuurders so lank neem om 'n besluit te neem.

Thierauf (1988:60) haal Fishburn aan wat sê: "Solving the decision model consists of finding a strategy for action, the expected relative value of which is at least as great as the expected value of any other strategy in a specified set. The prescriptive criterion of a strategy will be a maximization of the decision maker's total expected relative value".

Vir die besluitnemer wat sy verwagte relatiewe waarde wil optimiseer, is kennis van die proses van besluitneming belangrik. Een van hierdie besluitnemingsprosesse word deur Duffy en Assad (1989:30) as volg beskryf:

- die persepsie van 'n behoefte/geleentheid;
- die diagnosering van die omstandighede;
- die daarstelling van alternatiewe;
- die evaluering van die alternatiewe;
- die analisering van die potensiaal en
- die uitoefening van 'n keuse

waarby 'n mens kan voeg:

- die kommunikasie en besluitneming en
- die kontrole oor die implementering en die resultate.

Vanuit 'n bestuursoogpunt haal Thierauf (1988:60) Churchman aan wat sê dat die bestuurder die persoon is wat tussen die alternatiewe keuses moet besluit. Sy keuse sal die alternatiewe wees wat hy glo tot die verwagte doelwit of stel van doelwitte aanleiding sal gee.

Die besluitnemingsproses sentreer rondom die verskuiwing van die besluitnemer van 'n huidige posisie na 'n posisie waar so 'n persoon in die toekoms wil wees.

2.3.2 Twee besluitnemingsperspektiewe

Die besluitnemingsproses kan vanuit twee hoof perspektiewe benader word: 'n normatiewe en 'n beskrywende benadering.

2.3.2.1 Normatiewe benadering

Met die normatiewe, of kwantitatiewe, benadering word die klem op die bepaling van spesifieke waardes vir alle parameters in die probleem geplaas en is die oplossing 'n spesifieke waarde of reeks van waardes.

Oor die algemeen vind mens met die normatiewe benadering, dat die uitkoms met die hoogste waarde as die oplossing aanvaar word.

2.3.2.2 Beskrywende benadering

Teenoor die normatiewe benadering probeer die beskrywende, of kwalitatiewe, benadering nie om die faktore te kwantifiseer nie maar eerder om hulle in algemene terme te stel en sodoende 'n oplossing vir 'n behoefte te verkry.

Die beskrywende besluitnemingsmodel laat toe dat die besluitnemer se menslike kapasiteite, soos intuïsie, oordeel en ervaring, 'n sekere mate van erkenning geniet.

2.3.2.3 Integrasie van die normatiewe en beskrywende benaderings

Albei benaderings soos hierbo beskryf vind inslag in 'n besluitnemingondersteuningsomgewing. Waar die normatiewe rondom die kwantitatiewe benadering sentreer, is die kern van die beskrywende benadering die kwalitatiewe.

Terwyl die normatiewe benadering baie geskik is vir goed gestruktureerde en baie semi-gestruktureerde probleme, is die beskrywende benadering meer geskik vir ongestruktureerde en sommige semi-gestruktureerde probleme.

Om dan die beste van die twee benaderings te kombineer, kan die besluitnemer byvoorbeeld die ervaring van die beskrywende benadering en die probleemoplossingstappe van die normatiewe benadering, met kreatiwiteit benut.

2.4 INLIGTING

2.4.1 Die belangrikheid van inligting

Geen organisasie of afdeling binne 'n organisasie kan enigsins verwag om, in die huidige turbulente omgewing, sonder die regte inligting tot die besluitnemers se beskikking, te oorleef nie.

Ford (1982:25,26) beweer, dat die sleutel tot 'n bankier se evaluering, inligting is. Dit vereis dat die bankier die grootste gedeelte van sy evalueringstaak moet afhandel, voordat 'n lening goedgekeur word.

Die belangrikheid van inligting word deur Peters (1992:109,110) as volg uitgelig: "Information per se the ultimate intangible - is playing an increasingly important role in world commerce. Hy skryf verder: "All of economics is information processing. Figuring out who likes what - information! - and serving those specialized needs more quickly than the next person are what "steer" the firm, innovation and the overall marketplace".

Vir enige organisasie wat streef na die verkryging van enige vorm van mededingende voordeel, word die verskaffing van toepaslike inligting aan die bestuurders 'n besliste kerntaak op alle agendas. Thierhauf (1988:3) gaan een stap verder en sê dat waar inligting die logiese uitset van 'n inligtingstelsel is, hierdie inligting kernbelangrik word vir die bestuurders van enige organisasie indien hulle die kort-, medium-, en langtermyn doelwitte wil bereik.

Beckhard et al. (1987:4) stel dit dat: "One can predict that within a very few years, members of the financial industry will no longer define themselves as financial service companies, but as information companies, since the mobility and availability of information will be the factors that provide competitive quality difference. Since consumers today are more and more buying for quality rather than price, financial service companies who wish to remain in the race will be relying ever more on creative use of information and an orientation toward service - a major change from what we used to think of as banking, for example".

Tradisioneel beskik elke organisasie oor vyf bronne naamlik: mense, masjinerie, geld, materiaal en bestuur. In hierdie snelveranderende tye kan inligting as die sesde bron beskou word.

2.4.2 Inligtingsprobleme wat deur die bestuurders ervaar word

Duffy et al. (1989:4) noem die volgende as kwaliteite van goeie inligting:

- volume : nie te veel of te min nie;
- aanbieding : hoe maklik die pertinente feite nageboots kan word;
- verkryging : hoe beskikbaar die vereiste inligting is wanneer dit moet opgespoor of benodig word;
- akkuraatheid : die mate van vertrouwe wat die gebruiker in die inligting kan plaas;
- tydigheid : of die inligting betyds beskikbaar gaan wees om bruikbaar te wees;
- relevansie : hoe goed is die "pas" tussen die inligting en die situasie waarvoor dit benodig word.

Die resultaat van 'n vraelys wat deur Duffy et al. (1989:4) aan 1 695 bestuurders of ekwivalente persone gegee is om in te vul, ten opsigte van die "pas" van inligting wat hulle ontvang, word in die volgende tabel uiteengesit.

Tabel 2.1 Waarnemings ten opsigte van inligtingsprobleme soos dit deur bestuurders ervaar word

Die inligting wat ontvang word is	Frekwensie (%)
Te veel	10,2
Te min	22,7
Nie betroubaar	20,0
Te laat	23,9
Nie betekenisvol	9,0
Swak voorgelê	10,2
Ontoeganklik	0,6
Onderworpe aan verdere leemtes	1,1
Presies	2,3
	100,0

(Bron: Duffy et al. (1987:5))

Ofskoon die oefening 'n persepsie weergee, is dit gedoen om 'n bewering te staaf, naamlik dat baie bestuurders ontevrede is met die inligtingstelsels waarmee hulle bedien word.

2.4.3 Inligtingsdimensies

Duffy et al. (1989:11) noem die volgende 6 dimensies:

- Interne en eksterne inligting.
- Herhalende en nie-herhalende inligting.
- Gedokumenteerde en nie-gedokumenteerde inligting.
- Historiese inligting en toekomstige projeksies.
- Die tydsberekening van inligting.
- Formele en informele inligting.

Elke dimensie hierbo genoem kan sy eie bron hê waarvandaan die inligting verkry kan word. Vir enige besluitnemer om inligting akkuraat en betyds te kan ontvang, gaan dit nodig wees om die presiese bron vas te stel en dan te verseker dat die inligting in die regte hoeveelheid en in die regte formaat betyds by hom/haar aankom.

2.4.4 Inligting en besluitneming

Die komplekse stelsel, genaamd besluitneming, benodig inligting as een van die belangrikste insette. Inligting is dan verder ook die uitset van 'n BOS.

Duffy et al. (1989:34) maak die stelling dat goeie inligting wel benodig word maar nie genoegsaam is vir goeie besluitneming nie.

Inligting word deur die besluitnemers in verskeie vorme ontvang, naamlik: gedrukte uitsette, grafieke, verbale en visuele waarnemings.

Ten einde te kan besluit watter inligting deur die besluitnemer benodig word, is dit belangrik om sy taak te verstaan asook welke sleutelbesluite deur so 'n persoon geneem word. Duffy et al. (1989:34) stel dit dat inligting 'n wye reeks karakteristieke het en dat verskillende besluite verskillende tipes inligting benodig.

2.4.4.1 Opsommend

Duffy et al. (1989:21) identifiseer die probleem redelik korrek in hulle opsomming wanneer hulle sê: "Against this background of change and 'shock', Information Technology continues to flourish and proliferate, creating opportunities for the agile and potential disaster for the unwary. Basically, all information systems are made up of people, hardware and software technology, and the systems or procedures that bind them together".

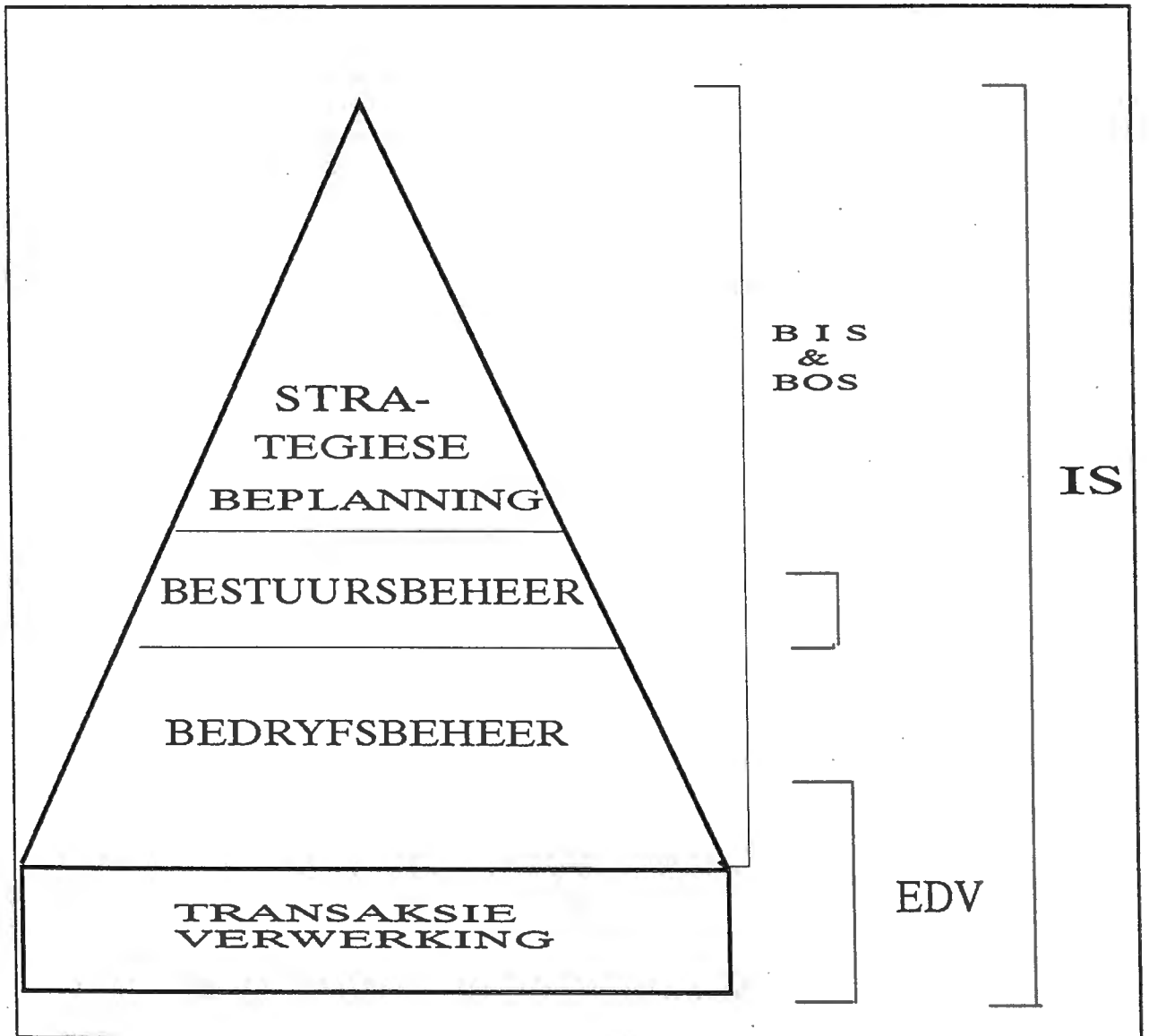
2.5 DIE ONDERSTEUNINGSTELSEL

Duffy et al. (1989:36) definieer 'n BOS in essensie as 'n interaktiewe, rekenaar-gebaseerde stelsel wat toegang tot modelle en inligting verleen ten einde die besluitneming te ondersteun.

2.5.1 Tipes inligtingstelselondersteuning vir besluitneming

Duffy et al. (1989:37) verwys na Sprague en Carlson se opsomming wat lui dat die natuurlike evolusionêre ontwikkeling van inligtingstegnologie en sy toepassing in organisatoriese verband, vanuit die elektroniese dataverwerking na bestuursinligtingstelsels, tot die huidige BOS-tendens gelei het.

Figuur 2.1 Tipes inligtingstelselondersteuning vir besluitneming



(Bron: Duffy et al. (1989:37))

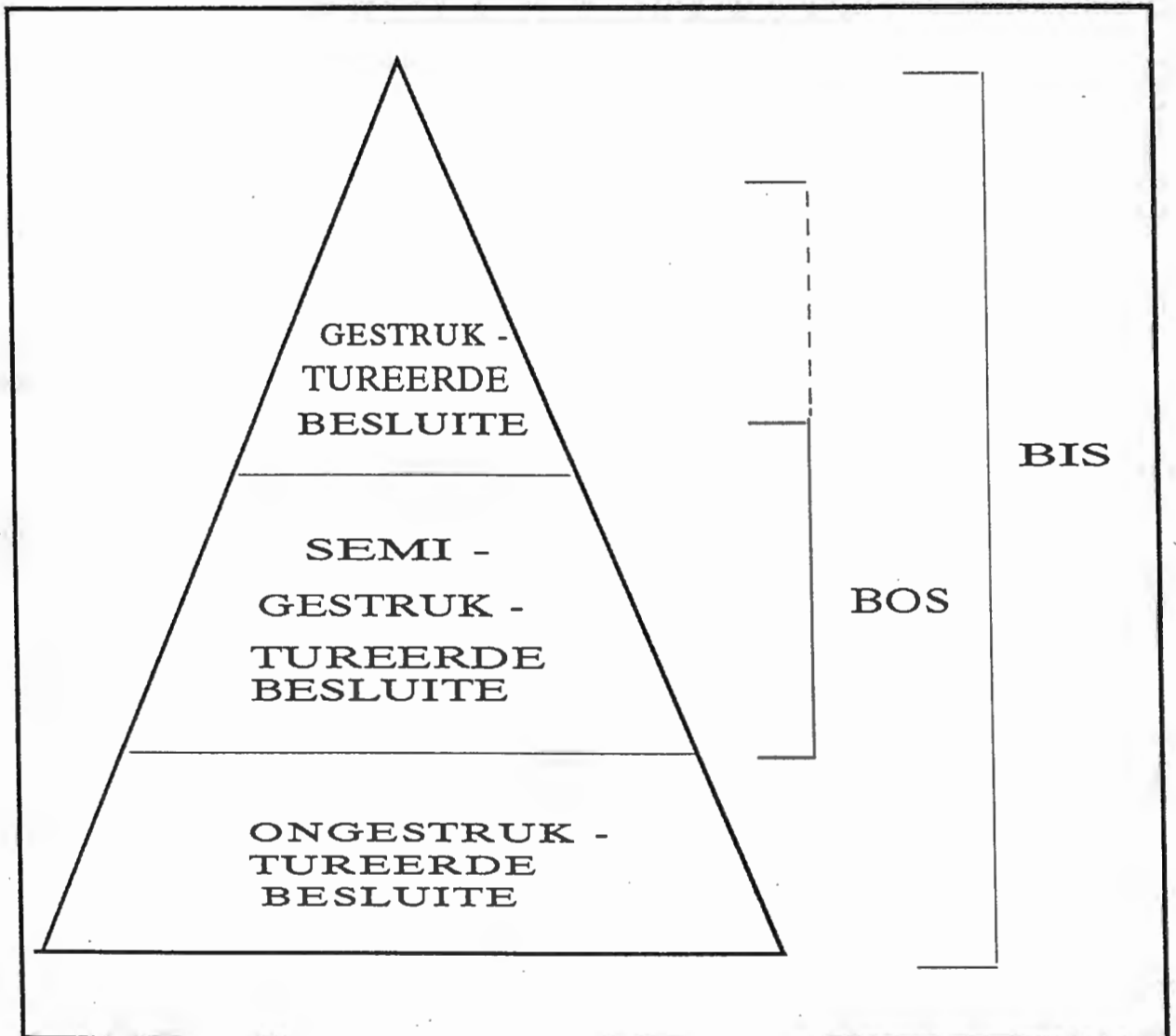
Verklaring:

- BIS : Bestuursinligtingstelsel
- EDV : Elektroniese Dataverwerking
- IS : Inligtingstelsel

2.5.2 Inligtingstelselondersteuning vir gestruktureerde en ongestruktureerde besluitneming

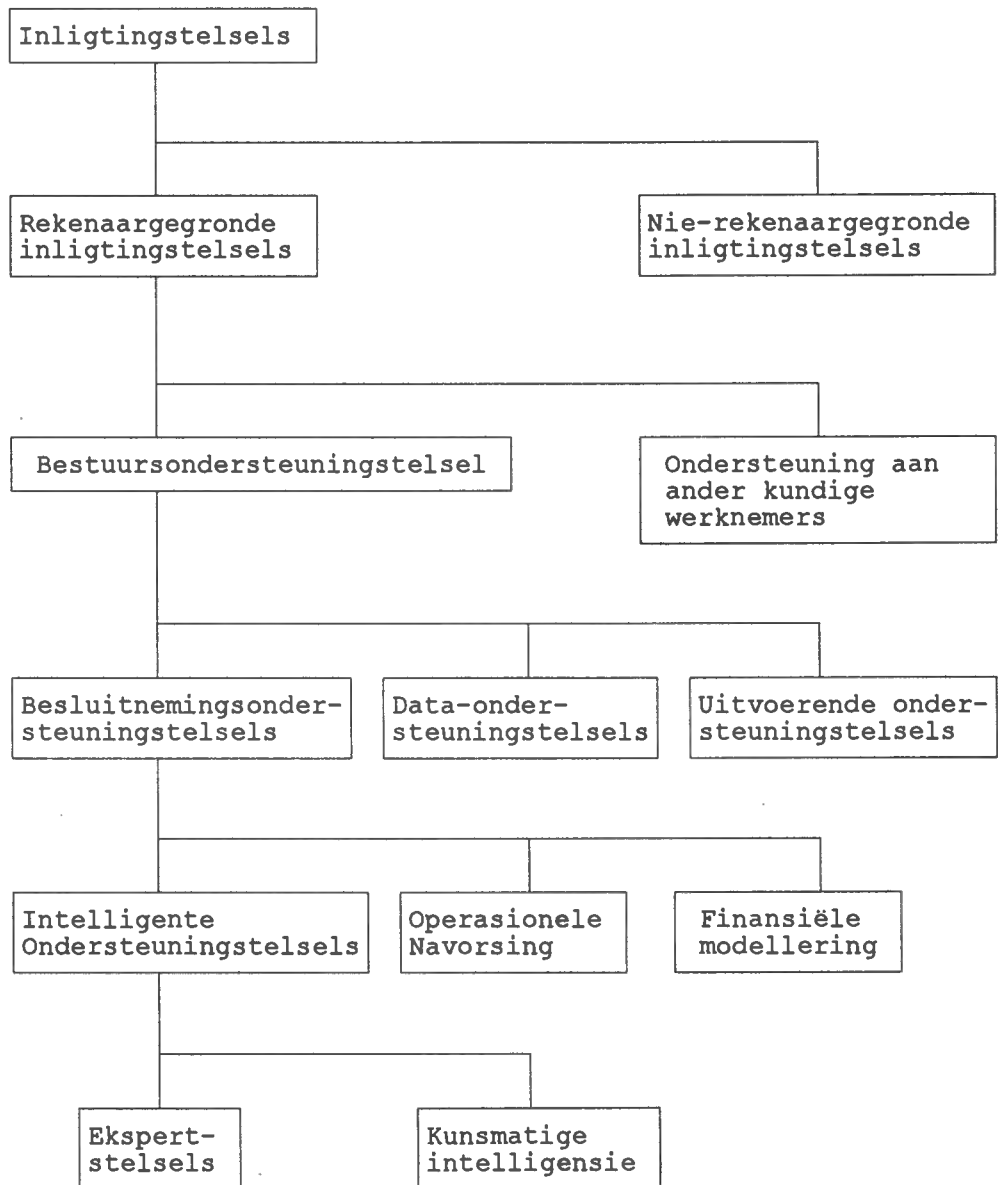
Uit die onderstaande figuur is dit duidelik dat 'n BOS meesal semi-gestruktureerde besluitneming ondersteun terwyl die bestuursinligtingstelsel beide semi-gestruktureerde asook gestruktureerde besluitneming ondersteun.

Figuur 2.2 Inligtingstelselondersteuning vir gestruktureerde en ongestruktureerde besluitneming



(Bron: Duffy et al. (1989:37))

Figuur 2.3 'n Inligtingstelselklassifikasie



(Bron: Duffy et al. (1989:38))

Duffy et al. (1989:38) haal Keen en Scott Morton aan wanneer hulle die doel van 'n BOS as volg opsom:

- om die bestuurders met hulle besluitneming van ongestruktureerde take te ondersteun;
- om te ondersteun eerder as die vervanging van bestuursoordeel;
- om die doeltreffendheid van besluitneming eerder as die effektiwiteit daarvan te verbeter.

Die essensie van 'n BOS se hoofkenmerke kan as volg opgesom word:

- dit is rekenaargebaseerd;
- dit ondersteun eerder as outomatiseer die besluitnemingsproses;
- dit ondersteun semi-gestruktureerde en moontlik ongestruktureerde besluite;
- dit ondersteun alle vlakke van die bestuur wat gemoeid is met hierdie tipe besluite;
- dit kombineer die gebruik van modelle, analitiese tegnieke en konvensionele data-ontginning;
- dit is gebruikersvriendelik vir onervare rekenaarsgebruikers;
- dit is buigsaam en maklik om te verander;
- dit is 'n persoonlike eerder as 'n organisatoriese hulpmiddel;

- dit verleen maklike toegang tot die data;
- dit bied 'n keuse van aanbiedingsmoontlikhede.

2.5.3 **Belangrike komponente van 'n BOS**

2.5.3.1 Dit plaas 'n nuwe klem op probleemoplossing

Thiernauf (1988:5) sê die volgende: "Because judgement and insight are critical in examining and resolving problems, a decision support system is designed to support a manager's skills at all problem stages, from problem search and identification to choosing the relevant data with which to work, picking the approach to be used in making the decision and evaluating the alternative courses of action".

So 'n probleemoplossingsmetodiek verseker dat alle besluite binne 'n redelike mate van standaardisasie sonder inhibering van die spesifieke omstandighede geneem kan word.

Indien daar strategies gestreef word na die handhawing van 'n daar-gestelde kwaliteit van besluitneming, voorsien 'n BOS aan alle besluitnemers dieselfde raamwerk waarbinne daar onderhandel word.

2.5.3.2 Vermoë om "sê nou maar"-vrae te beantwoord

Die belangrikheid van "sê nou maar"-metodes is die spel wat die bestuurder kan speel terwyl besluite geneem word sonder om hom vir die konsekwensies van die besluite te moet verantwoord.

Moderne tegnologie verleen ook verder die moontlikheid dat die kliënte deur middel van 'n modem en hulle draagbare rekenaar alle vrae wat die bestuurder vra sommer direk kan beantwoord sonder om onnodige tyd te mors.

Verskeie "sê nou maar"-vrae ontstaan in die gewone gang van 'n besigheid. Tipiese vrae kan so byvoorbeeld gevra word oor die volgende:

- projektering van inkomstes en kostes;
- vergelyking van verskeie finansieringsalternatiewe met die finansiering van duur kapitaalgoedere;
- evaluering van navorsing en ontwikkelingsprogramme;
- kontantvloeiprojeksies;
- toetsing van ontwerpe.

Aangesien die bestuurder die toerusting direk deur hierdie metode kan gebruik is hy inderdaad besig om hoër kwaliteit besluite vinniger te neem.

2.5.3.3 Die toepassing van modelle om praktiese alledaagse probleme op te los

Wanneer die bestuurder data ontvang, bestaan daar by so 'n persoon reeds 'n voorafbepaalde idee ten opsigte van watter data interessant, asook die moeite werd is, vir praktiese toepassing.

Daarom gebruik die bestuurder persoonlike teorieë en vorige ervaring om te bepaal welke groototaal asook wysigings sinvol sal wees vir die neem van 'n besluit.

Die bestuurders het te doen met die toekoms en die implikasies van vandag se besluite daarop. Modelleringsfasiliteite wat beskikbaar is verleen aan die bestuurder die moontlikheid om die geleentheid te benut binne hulle besigheidsomgewing sonder om eers onnodige risiko's te moet verdiskonteer.

2.5.3.4 Die gebruik van die gebruikers-masjienkoppelvlak

In 'n gebruikersvriendelike koppelvlak verkry die bestuurders persoonlike verslae wat voldoen aan hulle eie behoeftes, in teenstelling met gestandaardiseerde verslae vir algemene gebruik.

'n BOS is bedoel om die bestuurders dwarsdeur die organisasie te help met die oplossing van probleme hetsy of so 'n persoon 'n probleem-identifiserings- of probleemoplossingsbenadering volg.

Die interaksie tussen die rekenaaruitset en 'n subjektiewe gevoel, voorsien inderdaad vir die besluitnemer 'n beter basis vir bestuursbesluitneming.

2.5.3.5 Klem op grafiese uitsette

Thierhauf (1988:9) verwys na Desmond se navorsing waarin bevind word dat grafiese uitsette as hulpmiddel vir bestuurders vergaderings met 28% verkort en direkte besluitneming 33% meer dikwels plaasvind.

Om dit te gebruik in samewerking met 'n BOS vereis dikwels dat inligting oor 'n lang periode benodig word. Dit beteken meer opsomming en minder detail.

2.5.4 **Behoeftte aan 'n BOS**

Die behoefte aan 'n gebruikersgeörienteerde BOS is baie belangrik vir enige organisasie huidig sowel as in die toekoms.

'n BOS moet die eksterne neigings van 'n tipiese onderneming asook die interne veranderinge wat plaasvind of nog gaan plaasvind erken.

Omdat 'n BOS of intern of ekstern of op beide gerig is, is dit belangrik dat dit aan die behoeftes van die personeel wat die beplanning en beheer van die organisasie behartig, moet voldoen.

Binne 'n BOS-omgewing is die topbestuur met die strategiese beplanningsinligting en die middel- en laervlak bestuur met die bestuursbeheer en operasionele beheer gemoeid.

In 'n BOS-omgewing behoort die verbruiker van die inligting 'n redelike mate van vryheid te hê met die bepaling van die inligtingsbehoefte en die voorwaardes met betrekking tot prosessering en kommunikasie vir effektiewe besluitneming.

2.5.5 **Ontwikkeling van 'n BOS**

'n BOS is gebruikersgeoriënteerd en word ontwerp om in die behoeftes van die onderskeie bestuursvlakke te voorsien.

Dit sluit eienskappe van 'n bestuursinligtingstelsel en kwantitatiewe modelle van bestuurswetenskap in. Dit beklemtoon die direkte ondersteuning aan die bestuurders om hulle professionele oordeel te gebruik met die neem van besluite, beide gestruktureerd en ongestruktureerd.

Klem word geplaas op die hulp aan die bestuurder met die neem van besluite eerder as om die besluit vir hom/haar te neem. Dus vind 'n ondersteuningsbesluitnemingsproses plaas.

Die beste BOS ontstaan wanneer die gebruiker van die stelsel deelneem aan die ontwikkeling daarvan. Daar is in so 'n geval geen verassings vir die stelselgebruikers nie, asook geen gaping tussen beloftes en resultate nie.

2.6 REKENAARGELETTERDHEID

Ten einde 'n BOS daar te stel wat sal bydra tot die dinamika van die besluitneming asook van die omgewing is 'n redelike mate van rekenaargeletterdheid 'n voorvereiste.

Met die groot mate waarmee persoonlike rekenaars in die meeste ondernemings aangewend word as hulpmiddel vir die bestuur (besluitnemers) bestaan daar genoeg kursusse wat in hierdie behoefte kan voorsien.

Enige besluitnemingstelsel benodig 'n redelike mate van buigsaamheid en dit kan slegs met 'n rekenaargedrewe stelsel bereik word. So 'n stelsel vorm dan ook deel van 'n geïntegreerde kommunikasiestelsel waar daar deurlopend met besluitnemers gekommunikeer word. So kan 'n verandering in die inligting wat krities belangrik is tydens die besluitneming onmiddellik opgespoor word.

Peters (1992:111) stel dit so: "The computer is the locomotive of the Information Age".

2.7 IMPLEMENTERING

Aangesien hierdie studie nie die implementering van 'n BOS ondersoek nie is dit nietemin van belang om te let op sekere vereistes binne die bestaande bankinstellingsomgewing.

Tans is die infrastruktuur vir die effektiewe implementering van so 'n BOS in die bank as geheel onvoldoende. Die grootste tekort is apparatuur en wel in die takke op plattelandse dorpe.

Dit is egter ook waar dat die grote orde van besluite in die plattelandse omgewing nie dieselfde is as die van die stede nie. Dit sal daarom wel 'n oplossingsmoontlikheid wees om so 'n stelsel in fases te implementeer met prioriteitskoppeling aan die onderskeie streke en takke.

Indien implementering in fases gedoen sou word sal dit ook geleentheid bied om moontlike groeipyne te verwerk. Dit sou egter nodig wees om elke streek as uniek te sien.

HOOFSTUK 3

AGTERGROND VIR DIE STUDIE

3.1 INLEIDING

Bankwese het oor die jare heen ontwikkel tot 'n dinamiese mededinger in die besigheidsektor, met winsoptimalisering as strategie en belangrikste dryfkrag.

Die eise wat sodoende aan een van die vernaamste hulpbronne, die mens, gestel word het derhalwe ook 'n verandering ondergaan - vanaf 'n arbeidsintensiewe, handgedrewe stelsel, tot die rekenaarbeheerde inligtingstechnologie van vandag.

Die bankinstelling wat vandag voldoen aan die behoeftebevrediging van sy kliëntekorps, verseker nie alleen sy voortbestaan nie, maar deur verder nog winsgewend bedryf te word, lewer dit 'n opbrengs op aandeelhouders se beleggings en skep so 'n persepsie in die mark wat die aandeleprys positief beïnvloed.

Intuïtief ontstaan die vraag of bankwese bedryf kan word op verouderde beginsels. Die antwoord is ja. Die beginsels waarop die bankwese geskoei word, het nie verander nie - slegs die vereistes van sy gebruikers.

Een van die integraalste eienskappe van bankwese wat nie verander het nie, is die vertrouensposisie tussen die bestuurder en sy kliënte. Hierdie verhouding word opgebou uit ervarings tussen die kliënt en die bestuurder. Die grondlegging vir die verhouding word egter met die eerste ontmoeting daargestel en dikwels vind hier reeds die eerste verbrokkeling ook plaas.

Die tegnologie het egter verseker dat die bankwese ook deur die metamorfose moes gaan om, meer inligting teen 'n groter frekwensie en teen 'n hoër spoed, aan beide kliënt en werknemer te voorsien.

3.2 **BESLUITNEMING**

3.2.1 **Die besluitnemers**

Die bankinstelling wat as studieterrrein gebruik word bestaan uit drie hoofkategorieë. Die hoofkantoor wat bestaan uit die topbestuur en sekere funksionele afdelings soos onder andere 'n besigheidsontwikkeling-, 'n bemarkings-, 'n mannekrag-, 'n rekenaardienste- en 'n kredietafdeling.

Die land is op 'n nasionale grondslag onderverdeel in agt streke. Elke streek het 'n streekhoofkantoor met onder andere 'n mannekrag- 'n krediet-, 'n besigheidsontwikkeling-, en 'n administratiewe afdeling.

Elke streek is verder onderverdeel in sub-streke en bestaan uit 'n streekbestuurder as lyngesag en ongeveer 30 takke van al die divisies binne die bankgroep.

Uit die bogenoemde struktuur is dit duidelik dat elke hiërargie uit 'n verskeidenheid van besluitnemers op alle vlakke bestaan. Terwyl daar in baie afdelings funksionele besluite geneem word is van die ander daaglik besig met besigheidsbesluite.

Die studie is gerig op veral die besluitnemer wat as takbestuurder funksioneer asook die streekkredietpersoneel. Hier word daar daagliks baie besluite rondom die kliënt en sy behoeftes geneem.

3.2.2 **Die aard en spektrum van besluitneming**

Die takbestuurder is verantwoordelik en aanspreeklik vir die funksionering van sy tak. Dit wil sê dat die suksesvolle bestuur van sy tak behels dat daar onder andere besluite rakende bemaking, kredietaangeleenthede, personeelsake en tydsbestuur geneem moet word.

Verder is die takbestuurder direk verantwoordelik vir die bestuursfunksies van beplanning, organisering, leiding en kontrole. Takbestuurders kom uit die geledere van 'n tak. Dit wil sê dat die takbestuurders van vandag tot 'n groot mate die kassiere en rekenmeesters van gister is. Oor die algemeen het die bestuurders van die groter takke almal reeds jarelange dienstydsperke. Baie van die bestuurder se besluitnemingsprosesse asook die kwaliteit van sy besluit leun sterk op sy ervaring uit die verlede.

3.2.3 **Die neem van besluite**

Die bankinstelling beskik oor 'n beleid waarin daar duidelik uitgespel word hoe 'n mandaat aan die besluitnemer toegeken word. Die dokument bepaal verder ook magtiging waarvolgens die bestuurder sy besluite alleen mag neem.

Sou daar 'n besluit geneem moet word wat hierdie plafon oorskrei, word dit na die volgende mandaathouer met 'n groter randbedragtoekenning verwys. Hierdie mandaathouers is in die streekhoofkantoor. Tradisioneel het hierdie mandaathouers dan ook 'n groot invloed op die bestuur van die tak uitgeoefen.

Die neem van besluite word geskoei op standaarddokumentasie waarop sekere inligting aangaande die potensiële kliënt en sy beoogde aanwending van fondse, aangebring is.

Indien die aansoek om fondse na 'n hoër maandaathouer in die streekhoofkantoor verwys moes word is verdere stawende dokumente aangeheg wat die behoefte duideliker omskryf het.

'n Verdere ontwikkeling van die stelsel het tot gevolg gehad dat enige korrespondensie tussen 'n takbestuurder en die kredietbestuurder in streekhoofkantoor, aangaande 'n aansoek met behulp van aanlyn-rekenaars, plaasvind.

Die neem van 'n positiewe besluit het 'n kontraktuele dokument tot gevolg waarin die voorwaardes waarop ooreengekom is duidelik volgens 'n wetlike voorgeskrewe metodiek uiteengesit word. Enige toekomstige wysiging op die kontrak het 'n nuwe dokument tot gevolg wat op die kliënt se lêer, in die tak of by die streekhoofkantoor, geliasseer word.

3.3 INLIGTING

3.3.1 Inleiding

Tradisioneel is die klem, tydens die neem van besluite rondom die voorsiening van fondse, op die sekuriteit wat deur die kliënt aangebied word geplaas.

Dit was daarom baie belangrik om met behulp van balansstate vas te stel hoe sterk 'n kliënt is alvorens die besluit geneem is.

Dit was derhalwe moontlik om, tydens goeie ekonomiese tye, 'n kliënt se rekening of blootstelling vir die bankinstelling, suksesvol te bestuur deur te fokus op die veranderinge in die kliënt se bates en laste.

3.3.2 Inligting rondom die kliënt

Met die kliënt as spilpunt van die besluit is dit nodig om die integriteit en besigheidsgeskiedenis asook die gedragspatrone van so 'n persoon te bepaal. Omdat daar 'n vertrouensposisie opgebou moes word is daar verder verseker dat 'n besoek self aan die ter plaatse woning of besigheid gebring is.

Hierna het kliënte hulleself dikwels gewend tot die finansiële bestuur van die takbestuurder en sy personeel.

Met behulp van kaartstelsels is biografiese en adresinligting van kliënte gehou wat later met rekenaartegnologie vervang is. Die jaarlikse afneem van nuwe balansstate tydens die hersiening van fasiliteite het verseker dat die kliënte se kredietwaardigheid op datum gehou is.

Daar is egter nooit werklik vasgestel watter inligting as krities vir die neem van 'n kredietbesluit beskou moes word nie, en in watter volgorde van belangrikheid hierdie inligting was nie.

3.3.3 Inligting rondom 'n besigheid

Wat die omsette van die kliënt se rekening in die boeke van die bankinstelling was, is as belangrike inligting beskou naamlik: Wat die geskiedenis van die verloop van die rekening is, naamlik tjeks wat terugverwys is, limiete wat oorskry word sonder die nodige toestemming of tussentydse reëlings, watter rentekoers van toepassing op die kliënt is en watter oorskrydingskoers toegepas gaan word, indien nodig.

Die tydperk wat 'n rekening al in die boeke van die bankinstelling bedryf word is verdere inligting wat beskikbaar is.

Die winsgewendheid van 'n rekening het egter tot 'n mate agterweë gebly. Daar is slegs wanneer die rekening begin vasval het, ontdek dat dit nie meer winsgewend is nie.

Die beskikbaarheid van bestuursinligting rondom pro-aktiewe besluitneming het nog kortgekom en hier word swaar gesteun op vorige ondervinding en kennis van die kliënt. Dikwels word daar ook baie swaar gesteun op die vertrouensposisie as inligting tot die besluitneming rondom spesifieke optredes van die bankinstelling se kant af.

3.4 BESLUITNEMINGSONDERSTEUNING

3.4.1 Inleiding

Om die huidige situasie sinvol te probeer ontleed, word daar na 'n paar perspektiewe gekyk ten einde 'n geheelbeeld te kan vorm:

- Aard van Inligting.
- Die intervensie "Takbestuurder en Kliënt".
- Objektiviteit/Subjektiviteit.
- Kundigheid.
- Verskeidenheid.
- Alternatiewe.
- Produktoepassing.

3.4.2 Aard van inligting

Alle inligting in 'n bankinstelling word vertroulik hanteer. Die persepsie het tog ontstaan dat daar tussen werknemers op verskillende vlakke nie dieselfde waarde aan vertroulikheid geheg word nie.

In die praktyk het dit ook geblyk dat terwyl die takbestuurder as besluitnemer, kliënt A se onderhandelde voorwaardes nooit met 'n kliënt B sal bespreek nie, dieselfde egter nie waar is tussen kliënt A en B nie. Hulle sê vir mekaar die koerse waarteen hulle besigheid met die bank bedryf word en dan word die bestuurder dikwels later hiermee gekonfronteer.

Die vertrouensposisie van die takbestuurder en sy personeel moet dus te alle tye onbesproke wees. Hierdie benadering is veral op die plattelandse dorpe van groter belang as in die stad.

In die stad bestaan daar weer die nadeel dat 'n kliënt 'n groter kans staan om slegs 'n nommer te wees in plaas van die "koning van die inkomste" - aldus die bankinstelling.

3.4.3 Die kommunikasie tussen die takbestuurder en kliënt

Min kliënte nader sy bankbestuurder met gefundeerde redes waarom daar nie sekere bedrae geld aan hom deur die bank teen 'n prys beskikbaar gestel moet word nie.

Dit is uitsonderlik selfs wanneer daar deur 'n kliënt na 'n spesifieke tipe produk (anders as 'n oortrokke fasiliteit) verwys word as die antwoord op sy behoeftes.

Daar moet dus vasgestel word watter tipe inligting deur die bestuurder benodig word om te verseker dat sy besluitneming objektief en regverdig is binne die lewensvatbare bestek van die kliënt se beoogde projek.

Hier word dus beoog om weg van sekuriteit en nader aan bekostigbaarheid te beweeg. Huidig word die oortrokke fasiliteit as metode van finansiering te maklik voorgestel terwyl dit egter 'n verbruikersonvriendelike produk is omdat daar geen ingeboude dissipline binne die produk bestaan nie.

Die huidige realiteit is dat oortrokke fasiliteite aan die toeneem is in grootte en dat daar 'n besliste vaste kern ontstaan as gevolg van die feit dat korttermynfondse vir langtermynbates aangewend word.

Beide die kliënt en die bankbestuurder is hiervoor verantwoordelik. Daar word wel deur die bestuurder in die kliënt se behoefte voorsien, maar selde of ooit word daar vir 'n uiteindelijke vereffening van die skuld voorsiening gemaak. Daar word egter na voldoende sekuriteit gekyk om so die rede vir verskaffing van fondse te regverdig.

Sekuriteit dien dus as die waarborg vir die vereffening eerder as die verskansing van die risiko. Indien besluite op 'n basis geneem word waar die prys waarteen die produk verkoop word bepaal word deur die risiko waarteen die diens verskaf moet word kan daar met vrug deur albei partye onderhandel word. Enige toekomstige verlaging van die risiko behoort daarom met 'n verlaging in die prys gepaard te gaan en andersom.

3.4.4 Objektiviteit by die neem van besluite

In die praktyk word ervaar dat wanneer daar besluite geneem moet word waarby 'n lid van die familie of vriende ter sprake is, daar 'n neiging is om meer toegeeflik te wees.

Die gevolg is dat besluite geneem kan word wat vir die organisasie meer riskant kan wees wanneer die besluitnemer nie meer daar is nie. Daar moet dus te alle tye gestreef word na objektiwiteit.

3.4.5 **Kundigheid**

Om enigsins te kan onderhandel is kundigheid oor die onderwerp, 'n basiese vereiste.

Die partye wat onderhandel kan die volgende wees: Die bestuurder, die kliënt self, die kredietafdeling en dikwels ook die bemarker van die organisasie.

Dit kan aanvaar word dat daar verskillende vlakke van kundigheid hier teenwoordig is. Verder het elkeen 'n eie dryfveer vir die neem van 'n spesifieke besluit. Om daarom by enige vorm van sinergie te kan uitkom, moet die kundigheid rondom die produk en sy werking op 'n aanvaarde minimumvlak wees.

3.4.6 **Verskeidenheid**

Enige bestuurder kan daarvan getuig dat elke dag 'n redelike verskeidenheid van versoeke kan oplewer. So 'n verskeidenheid kan teruggevoer word na die kliëntebehoefte, die produkte, die aanwending van die fondse asook die sekuriteit. Hier bestaan gevolglik ook geen algemene resep nie; elke saak het sy eie meriete en maatstawwe.

Geen besluit staan egter geïsoleerd nie aangesien die beskikbaarstelling van fasiliteite uiteindelik gemeenskaplike wins tot gevolg gaan hê. Ervaring van die bestuurder is ook hier ter sprake aangesien daardie besluite uit die verlede wat winsgewend was, 'n aansporing sal wees om weer 'n soortgelyke besluit te neem.

3.4.7 **Alternatiewe**

Een van die kragtigste onderhandelingsmeganismes om 'n transaksie te beklink is die gebruik van alternatiewe.

Elke transaksie het 'n verskeidenheid van metodes waarvolgens dit gestruktureer kan word alhoewel daar in die praktyk selde op 'n formele onderhandelingsvlak hierna gekyk word.

Vir die besluitnemer om die regte besluit te kan neem is dit noodsaaklik om na soveel moontlike alternatiewe te kyk. Sekere transaksies kan wel slegs met behulp van een produk gefinansier word, maar selfs binne die parameters van die produk, kan daar met sekere alternatiewe onderhandel word. So byvoorbeeld is die termyn en die koers altyd veranderlikes in die model.

3.4.8 **Produktoepassing**

Elke produk is ontwikkel volgens 'n besondere behoefte wat in 'n gegewe mark, op 'n sekere tydstip ontstaan het. Dikwels is die rede vir 'n nuwe produk 'n verbeterde produk deur die mededingers.

Daar is binne die keuse van produkte altyd 'n kruisbemarkingskombinasie teenwoordig wat selde of ooit onmiddellik benut word en veel eerder op 'n laat stadium as nuttige oplossing ontdek word. Wanneer sodanige kombinasie van produkaanwending wel gebruik word, verleen dit groter behoeftebevrediging aan die kliënt se kant en 'n groter inkomste en sekerheid aan die leweransier se kant.

3.5 DIE NUWE SCENARIO

3.5.1 Inleiding

In die bankinstelling word stellings ten opsigte van bestuurders gemaak wat, ofskoon dit nie bewys is nie, tog 'n mate van waarheid bevat.

Sommige van die stellings lui as volg:

"takbestuurders kan oor die algemeen nie die taal van die kliënt praat nie",
of

"bestuurders beskik nie altyd oor die kundigheid om met sakemanne aangaande hulle besighede te praat nie",
of

"bestuurders is administratief onderlê en nie bemarkingsgerig nie; hulle volg 'n produksiebenadering eerder as 'n bemarkingsbenadering",
of

"bestuurders is reëlgedrewe en derhalwe regiede besluitnemers teenoor kliëntgerigte besluitnemers met visie".

Met sulke aantuigings kan die betrokkenheid of selfs die oorheersing deur hoofkantoorbesluitneming bevraagteken word.

Die studie wil 'n metode van ondersteuning ondersoek om die eienaarskap van die besluitneming, binne die gestelde riglyne, verder af te wentel na die bestuurder wat die kliënt hanteer en sodoende beter asook vinniger besluitneming in die hand werk.

3.5.2 Die bemarkingsvereiste

Davies en Davies (1992:80) som die bemarkingsvereiste soos volg op: "The world is a dynamic place, and the rate of change is increasing - it is essential that businesses have 'heightened environmental sensitivity' to watch for new opportunities and threats. But, perhaps more importantly, firms need to be genuinely marketing orientated and prepared to adapt to meet the new needs. Those who do not are more likely to fail than those who do".

Meeste bankinstellings was genoodsaak om weens die groot vraag in die mark na spesialiteitbehandeling, elk hul eie bemarkingsafdelings op die been te bring. Skielik was die eerste tree geneem wat bankwese van 'n produkgedrewe na 'n bemarkingsgedrewe instelling sou begin verander.

Daardie strategie wat mededingende voordeel in die hand sou werk, is in die bemarking van geld, gesoek.

Die daaropvolgende prysoorloë, tesame met lae-koste strategieë, het alles in die stryd begin werp om die koek, wat geen reële groei in terme van die aantal beskikbare kliënte getoon het nie, te herverdeel.

Soos met enige dienste gedrewe onderneming is daar nie 'n prysstrategie wat so 'n voordeel, weens die lae koste van substitusie, kon verskaf nie. Wat egter wel op die voorgrond verskyn het is die lewering van 'n proaktiewe "kliënt as die belangrike" benadering wat die werklike prys tweede laat staan.

Die mark het begin wemel met gesegdes soos:

"When you see a bandwagon it is too late" en "A war without blood is business".

Om die gesogte diens te kon lewer het vereis dat die interne strukture van die takke waar die diens gelewer moes word, moes verander. Dit het eweneens gepaard gegaan met 'n stroombelyningsaksie wat banksale en elektroniese transaksieverekening vooropstel.

Die direkte opeenvolging hiervan was opleiding en koppe-draai-aksie, wat kon verseker dat die nodige diens op die vereiste metode gelewer kon word.

3.5.2.1 Behoeftegerig

Personeel moes geleer word, of bewus gemaak word, van die korrekte metodiek wat gevolg moes word om 'n kliënt se behoefte te kon identifiseer en die eerste keer reg aan te spreek.

Daar moes vir mense wat daaraan gewoond was om na hulle eie stemme te luister geleer word dat die identifisering van die behoefte 'n funksie van luister is en nie van praat nie.

3.5.2.2 Pakketbenadering

Na behoefte-identifisering moes die personeel aanleer om nuwe kliënte wat kwalifiseer, met 'n pakketbenadering te nader, in plaas van slegs een produk te voorsien.

Besluite word dus teen 'n tempo en binne 'n tydsfeer wat ongekend was in die bankwese geneem. Die kans vir foute is hiermee vergroot en daarom het dit meer as ooit nodig geword dat 'n riglyn in die hande van die besluitnemers geplaas word om hierdie vinnige besluite akkuraat en winsgewend te kan neem.

3.5.2.3 Kruisbemarkingsbenadering

Bestaande kliënte is voorheen as lojale en tevrede mense beskou. Met die skielike klemverandering wat vanuit die advertensies duidelik begin word het, was dit nodig om met kruisbemarking te begin. Die kliënt moes ten alle koste behou word en hoe meer produkte benut word, hoe moeiliker sou dit word om die besluit om van bankier te verander, te neem. Weer eens was die identifisering van die regte segment kliënt baie belangrik.

3.5.2.4 Bronontginning

Die kruisbemarkingsaksie het die klem op bronontginning geplaas en skielik moes mense leer om as deel van die normale dagtaak ook tyd in te ruim vir die identifisering van daardie goeie moeitevrye kliënte met wie daar 'n verdere paadjie geloop kon word.

Pro-aktiewe goedkeuring van krediet en telefoniese bevestiging het ontstaan en kliënte wat moontlik nie gedink het aan kredietfasiliteite nie, is met finansieringsaksies gewerf.

Elke produk wat deur enige kliënt gebruik word het nou 'n potensiële bron vir nuwe besigheid geword. Die frekwensie van besluitneming is weer eens verhaas. Die behoefte en druk op die besluitnemers om die regte besluite te neem, het al hoe groter begin word.

3.5.2.5 **Telebemarking**

Die korrekte hantering van die telefoon, en die vasstelling van die tipe inligting wat met behulp van 'n telefoon voorsien behoort te word, het onder die soeklig gekom. Kliënte kan nie oor die telefoon gewerf word nie, dit moet persoonlik geskied.

3.5.3 **Die kliëntgerigtheid**

Aksielynfasiliteite is geskep om die kliënt in staat te stel om te verseker dat die diens wat ontvang word aan die vasgestelde standarde voldoen.

3.5.3.1 **Pro-aktiewe benadering**

Dit het belangrik geword om jou kliënt baie goed te leer ken. Sodanig word daar op 'n toenemende basis van verhoudingsbankwese gebruik gemaak.

Hierdie aksie het ook bygedra tot 'n verhoogde besluitnemingsfrekwensie en die bestuurders moes meesters in tydsbestuur begin word.

3.5.3.2 Dienskwaliteitbenadering

Al die veranderinge wat plaasgevind het en nog steeds plaasvind, het genoodsaak dat daar aan die bestuurders 'n meganisme voorsien moes word wat die besluitmakingsproses kon ondersteun. Die organisasiekultuur word gesien as 'n eerste omgewingsveranderlike waarbinne die nodige klimaat van verandering en deelnemende bestuur geskep kan word.

3.5.4 Die winsdoelwit

Wins word direk gemeet aan die "bottom line" en dit het op sy eie 'n sindroom begin word. Gelukkige kliënte spandeer hulle geld waar hulle voel dat dit regverdig en billik is en waar hulle belangrik voel.

Dit is daarom belangrik om eerstens te konsentreer op die kliënt en sy behoefte en dan sal die winsdoelwitte behaal word.

3.5.4.1 Kliëntewins

Een van die eerste bewuswordinge wat tot aksie oorgegaan het was die besef dat elke kliënt 'n mikro-gedeelte van die wins verteenwoordig.

'n Deurlopende uitvloei van kliënte beteken dus dat die reële groeidoelwitte gedurig verander het.

Verder is dit 'n feit dat baie meer energie benodig word om 'n nuwe kliënt te werf, as wat benodig word om 'n bestaande kliënt te behou.

3.5.4.2 Produktewins

Elke produk bevat 'n element van wins. Hoe groter die verskeidenheid produkte in 'n kliënt se portefeulje is, hoe groter was die uiteindelijke wins wat uit so 'n rekening voortgespruit het.

Die koste van substitusie raak groter hoe meer produkte deur 'n kliënt gebruik word.

Die onderhandelingspakket met 'n kliënt verbreed ook en verskaf dus aan die besluitnemer 'n beter onderhandelingsforum. Wat met die een produk prysgegee word kan weer met 'n ander opgemaak word.

3.5.4.3 Bankinstellingswins

Die uiteindelijke wins wat gerealiseer word, is daardie syfer wat in die verklaarde finansiële verslae vervat word. Dit is die syfer wat die persepsies jeens die gesondheid van die onderneming laat styg of daal.

Aangesien dit ook die syfer is wat die aandeelhouer tevrede stel, kulmineer dit uit 'n goed georkestreerde besluitnemingsproses.

3.6

GOEIE INGESTELDHEID JEENS BESLUITNEMING

Waar besluitneming die swaard is wat permanent oor jou kop hang, gaan daar moeilik beweeg word na daardie besluite wat 'n hoër opbrengs laat realiseer. Dit is tog 'n beleggingsfeit dat hoe hoër die risiko hoe hoër die opbrengste.

Om die besluitnemers te ondersteun deur 'n meganisme daar te stel wat besluitneming 'n gedeelte van hulle taak maak en die gesonde bestuur van die rekening die ander taak, kan daartoe lei dat besluite gemaak word wat uiteindelik hoër winste vir die onderneming sal realiseer.

Deur van meet af goeie besluite te kan neem, werk selfvertroue in die hand, wat op sy beurt weer vertroue by die kliënt laat ontstaan. Dit bevestig deurlopende kontinuïteit juis met die persone wat aan die bankinstelling sy bestaansreg verleen, naamlik die kliënt.

March en Shapira (1987:1404) som hierdie ingesteldheid as volg op: "History not only sorts decision makers into winners and losers but also interprets those differences as reflecting differences in judgment and ability".

Die empiriese ondersoek en gevolglike resultate word in Hoofstuk 4 bespreek.

HOOFSTUK 4

INSAMELING EN VERWERKING VAN DATA

4.1 INLEIDING

Die doel van die studie was om te kan vasstel watter inligting soos dit tans in die praktyk toegepas word, werklik nodig was om 'n sinvolle besluit te kan neem, soveel so, dat daar met 'n redelike mate van sekerheid gesê kan word dat dit 'n goeie besluit sal wees, sonder om voorskriftelik op te tree.

Soos aan die begin genoem, gaan die huidige ekonomie gebuk onder turbulente veranderinge en is die uitdagings wat aan die besluitnemers gestel word, besonder hoog.

Die navorsing wil, met die bestaande finansiële omgewing as basis, vanuit die resultate, hierdie bestaande situasie tot 'n sinvolle model vir besluitnemers, herstruktureer. Met die resultate, as die maatstaf van die besluitnemers se behoeftes, word daar na 'n verhoogde doeltreffendheid gemik.

Dit word ook aanvaar dat enige verandering met 'n aanvanklike weerstand gepaard sal gaan, wat met die verloop van tyd as sinvol en implementeerbaar aanvaar behoort te word.

4.2 SAMESTELLING

Die vraelys is ontwerp om enersyds struktuur aan die inligting te gee asook om die respondent se voorkeure in volgorde van belangrikheid te kon meet.

Andersyds was dit ook belangrik om in die lig van die beoogde analises wat gedoen sou word, die vrae sodanig op te stel dat sinvolle regressie-ontledings met die inligting gedoen kon word.

Daar is in die inleiding, aan die respondent voorskrifte vir die invul van die vraelys gegee. Geen persoonlike inligting was nodig nie en daar is slegs vasgestel in watter hoedanigheid en werksomgewing, die besluite hoofsaaklik geneem word.

Die werklike inhoud van die vraelys is onderverdeel in vier afdelings, naamlik:

- bestuur;
- omgewing;
- onderneming, en
- sekuriteit.

In elkeen van die afdelings word daar 'n algemene vraag in terme van belangrikheid gestel, wat tydens die regressie-analise gebruik kon word as die afhanklike veranderlike. Die belangrikheid van die ander vrae kon dan teenoor hierdie vraag in 'n rangorde van belangrikheid geplaas word.

Met die laaste vraag word die totale vraelys se belangrikheid by die respondent getoets. Hierdie algemene vraag het die analiseerder in staat gestel om die belangrikheid van die onderskeie afdelings teenoor mekaar in rangorde te kon plaas.

4.3 RESPONDENTE

Om die daaglikse besluitnemers as respondente te bereik is daar besluit om die vraelys veral op die takbestuurders van verskeie handelsbanke te mik.

Om 'n breër perspektief van die besluitnemers te kon bereik, is besluit om die vraelys ook aan enkele kliënte en topbestuurderspersone te gee vir insette. Laastens is die vraelys ook aan sommige bemerkers in die organisasie gegee. Alhoewel hulle onderworpe is aan dieselfde kredietvereistes, beskik hulle nie oor mandate vir besluitneming nie.

Die vraelys is dus gemik op die volgende respondente:

- Takbestuurders
- Kredietbestuurders
- Hoofbestuurders
- Besigheidsontwikkelingbestuurders
- Kliënte

Uit 72 vraelyste wat uitgedeel is, is 72 (100%) terugontvang. Die vraelyste is persoonlik tydens saamtrekke aan die respondente voorsien en as gevolg van volledige voltooiing kon al die vraelyste vir verwerking gebruik word.

4.4 **DOELSTELLING**

Die doel van die vraelys was om te bepaal watter kwalitatiewe vrae vervat moet word in 'n model vir gebruik deur die bestuurder tydens die besluitnemingsproses.

Die vrae wat in die vraelys gebruik word dek die belangrikste afdelings waaruit kredietverleningsaansoeke saamgestel word. Die navorsing wil vasstel watter vrae as 'n minimum vereiste vanuit elke afdeling in 'n model vervat behoort te word om doeltreffende besluitneming in die hand te werk.

Die raamwerk vir so 'n model (onderwerpelys) gaan vanuit die navorsing saamgestel word. As uitvloeisel hieruit kan 'n bondige dog sinvolle vraelys deur elke besluitnemer, volgens eie behoefte, saamgestel word. Met so 'n vraelys kan die bestuurders doeltreffender onderhoude met hulle kliënte voer.

Die voordeel van die vraelys bo die onderwerpelys, is dat die bestuurder die werklike vraag waarop 'n antwoord verkry moet word, deur ondervraging of observasie, voor hom het.

Hy hoef dus nie te dink oor wat en hoe om te vra nie. Die neerskryf van aantekeninge oor die antwoord, kan dan ook met die minste tydverkwisting geskied.

Smith (1978:283) wys in sy verhandeling na die nadeel van die vraelys en stel dit dat dit somtyds op 'n te formele wyse gebruik word en dat die kliënt voel hy word aan 'n vraetoets onderwerp. Die besondere kontak wat tussen die bestuurder en die kliënt opgebou word kan dan skade lei. 'n Mens is verder geneig om, wanneer daar suiwer op vrae geantwoord word, onbewustelik antwoorde te verstrek, wat net die gunstige kant van die saak stel, met ander woorde, dit wat na goeddunke die beste antwoord behoort te wees teenoor die werklike antwoord. Die kuns lê in hierdie geval by die ondervraer om die werklike situasie te onderskei.

Risikobestuur berus op besluite wat geneem word, gebaseer op inligting wat verkry word uit dokumentasie, ervaring, bedryfsgerigte inligting, asook onderhoude met die potensiële kliënt.

Die optimale situasie sal ontstaan, wanneer daar met dieselfde inligting tot die besluitnemer se beskikking, dieselfde finale besluitneming vir enige kliënt, as resultaat realiseer. Weens die groot verskille tussen bedrywe, sektore en selfs areas, is dit moeilik bereikbaar. Daar kan egter verseker word dat die beginpunt vir die neem van 'n besluit, dieselfde is in terme van die inligting wat verkry moet word, alvorens enige besluit gemaak word.

Die belangrikste bronne wat geverifieër word tydens die insameling van die inligting is:

- die kliënt self;
- die beoogde aanwending van die benodigde finansiering;
- die potensiële terugbetaalvermoë tydens die aanwending van die fondse.

Nadat sulke inligting geverifieër is, kan daar besluit word tot watter mate daar 'n risiko aan die besluit verbonde is, asook die tydperk waarbinne hierdie risiko gaan bly voortbestaan.

Met die ontwerp van die vraelys is daar as doel gestel om daardie items te toets wat tradisioneel as die belangrikste beskou word, maar, wat nog nie in 'n prioriteitsraamwerk, geplaas is nie.

Bylae A bevat die volledige vraelys wat met die insameling van die data gebruik is.

4.5 **ONTLEDING**

4.5.1 **Inleiding**

Alle vraelyste is gesamentlik met statistiese rekenaarmodelle ontleed. Daar is eerstens 'n volledige frekwensie-ontleding op die data uitgevoer. Hierna is daar van stapsgewyse liniêre regressiemetodes gebruik gemaak om die aantal faktore wat die grootste bydrae tot die besluitneming in elke afdeling maak, te bepaal.

4.5.2 Statistiese pakket

Daar is van beide die BMDP2R- en BMDP9R-programme, wat deel uitmaak van die BMDP-hoofraam statistiese pakket, gebruik gemaak om die data te verwerk.

Die BMDP2R-program is gebruik vir die stapsgewyse regressie wat vooraf uitgevoer is, om die faktore te identifiseer wat die grootste bydrae lewer tot die variansie van die afhanklike veranderlike.

Omdat daar belang gestel word in so 'n eenvoudig moontlike model, is die veranderlikes wat hier geïdentifiseer is, as onafhanklike veranderlikes vir die alle-moontlike-deelversameling-meervoudige regressieprogram (BMDP9R) gebruik.

Die BMDP9R-program het, per onafhanklike veranderlike wat tydens die stapsgewyse regressie geïdentifiseer is, die volgende aspekte aangetoon:

- gemiddeld, standaardafwyking en variansie;
- aangepaste kwadratiese meervoudige korrelasie;
- F-statistiek en vryheidsgrade en
- regressiekoëffisiënt en bydrae tot R^2

Daar is van 'n liniêre kombinasie van vier veranderlikes as afhanklike veranderlike gebruik gemaak.

4.5.3 Statistiese terme

Die belangrikste statistiese terme wat in hierdie ontleding gebruik word, is die volgende:

- rekenkundige gemiddelde: dit is die som van die waardes wat aan 'n veranderlike toegeken is, gedeel deur die aantal waarnemings Berenson en Levine (1986:38);
- variansie: dit is die som van die kwadrate van die verskil van die rekenkundige gemiddeld en die afsonderlike waardes van 'n veranderlike gedeel deur die aantal waarnemings minus een Berenson et al. (1986:38);
- standaardafwyking: dit is die vierkantswortel van die variansie Berenson et al. (1986:47);
- bydrae tot korrelasie (R^2): dit kan beskryf word as die hoeveelheid waarmee die korrelasie sal verminder indien die bepaalde onafhanklike veranderlike uit die regressie-vergelyking geneem sal word Berenson et al. (1986:595);
- regressiekoëffisiënt: dit kwantifiseer die verwantskap tussen veranderlikes indien die waarde van een veranderlike geaffekteer word deur die verandering van 'n ander Berenson et al. (1986:650);
- meervoudige regressie: die doel is om veranderlikes wat die waarde van 'n afhanklike veranderlike voorspel, te identifiseer.

Daar sal in hierdie studie van die bydrae tot R^2 gebruik gemaak word om die uitkomst se volgorde van belangrikheid te bepaal Berenson et al. (1986:647).

4.6 VERANDERLIKES WAT IN DIE STUDIE GEBRUIK IS

Die volgende tabelle verteenwoordig die veranderlikes met hul betekenis wat in die ondersoek gebruik is. Die volgorde verteenwoordig geensins 'n prioriteitsorde nie maar is wel die volgorde waarin die vrae in die vraelys verskyn het.

4.6.1 Bestuur

Tabel 4.1 Veranderlikes onder die afdeling rakende die bestuur

Vraagnummer	Betekenis
1	Die belangrikheid van die ondergenoemde bestuurseienskappe
2	Integriteit of eerlikheid
3	Aanpasbaarheid
4	Innoverende benadering
5	Gewoontes
6	Bestuurskundigheid
7	Finansiële kundigheid
8	"Track Record"
9	Ondervinding
10	Ouderdom
11	Vernuf (common sense)

4.6.2 Die omgewing

Tabel 4.2 Veranderlikes onder die afdeling rakende die omgewing

Vraagnommer	Betekenis
12	Die mededingers
13	Die produk
14	Die vraag na die produk
15	Die ligging
16	Seisoenale fluktuerings
17	Die inflasiekoers
18	Die politieke omgewing
19	Owerheidswetgewing
20	Die nasionale ekonomie
21	Die belangrikheid van bogenoemde

4.6.3 Die onderneming

Tabel 4.3 Veranderlikes onder die afdeling rakende die onderneming

Vraagnommer	Betekenis
22	Stabiliteit
23	Likiditeit
24	Winsgewendheid
25	Doeltreffendheid
26	Solvabiliteit
27	Voorwaardelike aanspreeklikhede
28	"Off balance sheet" finansiering
29	Kontantvloeibegroting
30	Toekomstige vooruitsigte
31	Bron van terugbetaling
32	Die belangrikheid van die bogenoemde elemente van finansiële prestasie

4.6.4 **Sekuriteit**

Tabel 4.4 Veranderlikes onder die afdeling rakende sekuriteit

Vraagnummer	Betekenis
33	Beskikbaarheid van sekuriteit
34	Die realiseerbaarheid van sekuriteit
35	Die nodigheid van sekuriteit
36	Die aanvaarbaarheid van sekuriteit
37	Die behoud van waarde van sekuriteit

4.6.5 **Die afhanklike veranderlike vraag**

Tabel 4.5 Afhanklike veranderlike ten opsigte van die totale vraelys

Vraagnummer	Betekenis
38	Die belangrikheid van al die bogenoemde elemente vir die besluitnemer

4.7 DIE RESULTATE

Die raamwerk vir die model word met behulp van die vier afdelings daargestel.

4.7.1 Die vier afdelings

Ten opsigte van die vier afdelings is die 3 onafhanklike veranderlikes wat die grootste bydrae lewer tot die variansie van die afhanklike veranderlike bepaal en in Tabel 4.6 weergegee.

Tabel 4.6 Meervoudige liniêre regressie ten opsigte van al vier die afdelings

Afdeling	Gemiddeld	Standaard-afwyking	Bydrae tot R^2
Omgewing	5.70909	0.78582	0.12293
Onderneming	6.36364	0.64875	0.05441
Sekuriteit	5.32727	0.98234	0.02577
Bestuur	6.47273	0.71633	

Tabel 4.7 Meervoudige liniêre regressie in elke afdeling

Vraagnommer	Gemiddeld	Standaard-afwyking	Bydrae tot R ²
Omgewing			
20	5.56364	1.03214	0.22643
12	5.81818	0.84087	0.04027
14	6.10909	0.78582	0.02782
Ondememing			
30	6.09091	0.82266	0.19687
27	5.58182	0.93672	0.04210
24	6.41818	0.62925	0.02651
Sekuriteit			
33	5.34545	1.02231	0.25856
36	5.76364	0.90192	0.10992
34	6.01818	0.91269	0.02035
Bestuur			
4	6.10909	0.68510	0.08116
9	5.61818	1.11373	0.05106
8	5.60000	0.99256	0.03945

4.7.2

Die belangrikste vrae uit die totale vraelys

Die inhoudelike van die model is deur die volgende analise bepaal.

Eerstens is die 12 onafhanklike veranderlikes wat die grootste bydrae tot die variansie van die afhanklike veranderlike lewer, met behulp van die stapsgewyse lineêre regressie (die BMDP2R-program) bepaal, en word in Tabel 4.8 weergegee.

Tabel 4.8 Stapsgewyse liniêre regressie ten opsigte van die totale vraelys

Vraagnummer	Betekenis
20	Die nasionale ekonomie
37	Die behoud van waarde van sekuriteit
13	Die produk
9	Ondervinding
15	Die ligging
34	Die realiseerbaarheid van sekuriteite
6	Bestuurskundigheid
2	Integriteit of eerlikheid
17	Die inflasiekoers
11	Vernuf (common sense)
7	Finansiële kundigheid
33	Beskikbaarheid van sekuriteit

Die alle-moontlike-deelversameling-meervoudige-liniêre-regressie-program, BMDP9R, is gebruik om die eenvoudigste moontlike model te bepaal met die 12 faktore as onafhanklike veranderlikes. Die bydrae tot R^2 is gebruik om die faktore in volgorde van belangrikheid te orden. Hierdie resultaat word in Tabel 4.9 weergegee.

Tabel 4.9 Meervoudige liniere regressie van die 12 onafhanklike veranderlikes

Vraagnummer	Gemiddeld	Standaard-afwyking	Bydrae tot R ²
20	5.56364	1.03214	0.11541
13	6.16364	0.85556	0.10048
9	5.61818	1.11373	0.07008
34	6.01818	0.91269	0.05125
17	4.74545	1.29412	0.03331
7	6.27273	0.75656	0.02021
11	5.96364	0.83807	0.01669
33	5.34545	1.02231	0.01447
6	6.47273	0.60414	0.00710
38	5.89091	0.78582	NVT

4.8 **BESPREKING**

4.8.1 **Die vier afdelings**

Sekuriteit en bestuur was tradisioneel as die belangrikste besluitnemingselemente beskou. Die resultaat toon 'n interessante klemverskuiwing na die omgewing, die onderneming en sekuriteit wat as die kritiese afdelings geanaliseer word en saam 47.4% van die variansie van die afhanklike veranderlike verklaar.

Die afhanklike veranderlike in die afdeling oor bestuur, vraag 1, se gemiddelde is 6.47, met 'n standaardafwyking van minder as een. Hierdie resultaat toon dus dat die besluitnemers wel die afdeling as belangrik beskou en wel tussen 5.7 en 7. Die beskouing is daarom meer belangrik tot baie belangrik.

Hierdie resultaat toon dat aangesien inligting aangaande die bestuur, soveel klem in die verlede geniet het, dit nou as vanselfsprekende inligting deur die besluitnemer, beskou word. Van die ander afdelings kan daar nie dieselfde gesê word nie. Die besluitnemer bevestig hier 'n besliste behoefte vir meer inligting wat hom tot 'n doeltreffender besluit sal lei.

4.8.2 **Die afsonderlike elemente van elke afdeling**

In die afdeling rakende die omgewing, word 55% van die variansie van die afhanklike veranderlike deur vrae 20, 12 en 14 verklaar. Vrae aangaande die mikro-ekonomie naamlik, die mededingers en die vraag na die produk, is belangrik indien die besluitnemer 'n oordeel aangaande die bemarkingsleuensvatbaarheid wil maak. Die interessante resultaat is egter vraag 20 wat die grootste bydrae tot R^2 , naamlik 0.23 maak. Die makro-ekonomie is tradisioneel nie 'n omgewing waar besluitnemers aangaande finansiële aangeleenthede hulle maklik in begewe nie. Die klem wat hier na vore kom dui baie duidelik op 'n behoefte van die besluitnemer om inligting te bekom, ten einde sy besluitneming beter te kan motiveer.

Die afdeling rakende die onderneming self se drie vrae naamlik: vrae 30, 27 en 24 verklaar 37% van die variansie van die afhanklike veranderlike. Tradisioneel is daar baie klem op winsgewendheid, as die aanduiding van betaalvermoë geplaas. Die voorkoms van twee toekomsgerigte vrae, is 'n interessante beweging weg van historiese inligting na meer risikogedrewe onsekerhede in die toekoms. Die besluitnemers is oortuig, dat indien die toekomsgerigte inligting die regte pad aandui, die onderneming se winsgewendheid hierop sal volg. Winsgewendheid word dus geposisioneer as die gevolg van ander faktore wat eers reggestel behoort te word.

Sekuriteit as afdeling is tradisioneel as die kernelement van kredietverleningsbesluite beskou. Vrae 33, 36 en 34 verklaar 49% van die variansie van die afhanklike veranderlike. Inligting op hierdie vrae sal die besluitnemer nog steeds in staat stel om die tradisionele berekening van die sekuriteit se waarde te kan maak. Daar is nietemin 'n benadering wat aandui dat inligting rondom sekuriteit as vanselfsprekend beskikbaar moet wees alvorens 'n besluit geneem kan word. Hier is dus 'n beweging weg vanaf 'n kwantitatiewe benadering na 'n kwalitatiewe oordeel sigbaar.

Wat inligting aangaande die bestuur betref, verklaar vrae 4, 9 en 8 slegs 22% van die variansie van die afhanklike veranderlike. Hierdie lae verklaring word gekoppel aan die feit dat die belangrikheid van bestuursinligting vir besluitneming as vanselfsprekend aanvaar word en dat die drie vrae eerder as verdere toeligvrae gesien behoort te word, ten einde die oordeel en motivering van die besluitnemer te kan versterk.

Die raamwerk vir die model, word sonder twyfel weg van die tradisionele benadering af geplaas en die behoefte van die besluitnemer is duideliker gerig op inligting wat tot dusver nie tot sy beskikking gestel was nie.

4.8.3 Die inhoudelike van die model

Nege van die aanvanklike twaalf veranderlikes wat tydens die stapsgewyse regressie geïdentifiseer is, is tydens die meervoudige regressie as kritiese veranderlikes aangedui. Hierdie nege vrae verklaar 69% van die variansie van die onafhanklike veranderlikes.

Vrae 20 en 17 het met die makro-ekonomie te doen. Inligting rondom vraag 20 stel die besluitnemer in staat om, eerstens die nuwe bedryf te kan posisioneer in die ekonomie en tweedens uitklaring vanaf die potensiële ondernemer te verkry aangaande sy persoonlike bedryfsplan waarmee die veranderinge in die ekonomie die hoof gebied gaan word. Vraag 17, naamlik die een oor die inflasiekoers, word allerweë aanvaar as die maatstaf waaraan reële groei in die ekonomie gemeet kan word.

Vrae 9, 7, 11, en 6 toon 'n versterking van die raamwerk met betrekking tot die bestuur van die onderneming. Al vier vrae dui op die behoefte van die besluitnemer om die sakeman se "taal" te praat.

Vraag 13 sluit aan by die raamwerkvrae aangesien die produk gewoonlik die rede is waarom fondse benodig word. Die produk vorm ook die bron, in die vorm van verkope, vanwaar die uiteindelijke wins verkry word om die finansiële verpligting te kan delg.

Vrae 33 en 34 maak tradisioneel deel uit van so 'n inligtingsraamwerk en sonder sulke vrae sou die model beslis onvolledig gewees het.

Die inhoudelike van die model vervat dus 'n baie interessante dog gebalanseerde behoefte van die besluitnemer.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Die vier afdelings naamlik, bestuur, omgewing, onderneming en sekuriteit is die afdelings wat, na jarelange ervaring van die besluitnemers binne finansiële instellings, geïdentifiseer is as afdelings waaroor inligting verkry moet word wanneer kredietverleningsbesluite geneem word.

Die vier afdelings vorm daarom ook 'n geheel.

Waar die besluitnemingstaak in die bankinstelling primêr rondom die kliënt se behoeftes aan die een kant en die bankinstelling se risiko aan die anderkant gaan, is die regte inligting om besluite mee te neem, van kardinale belang.

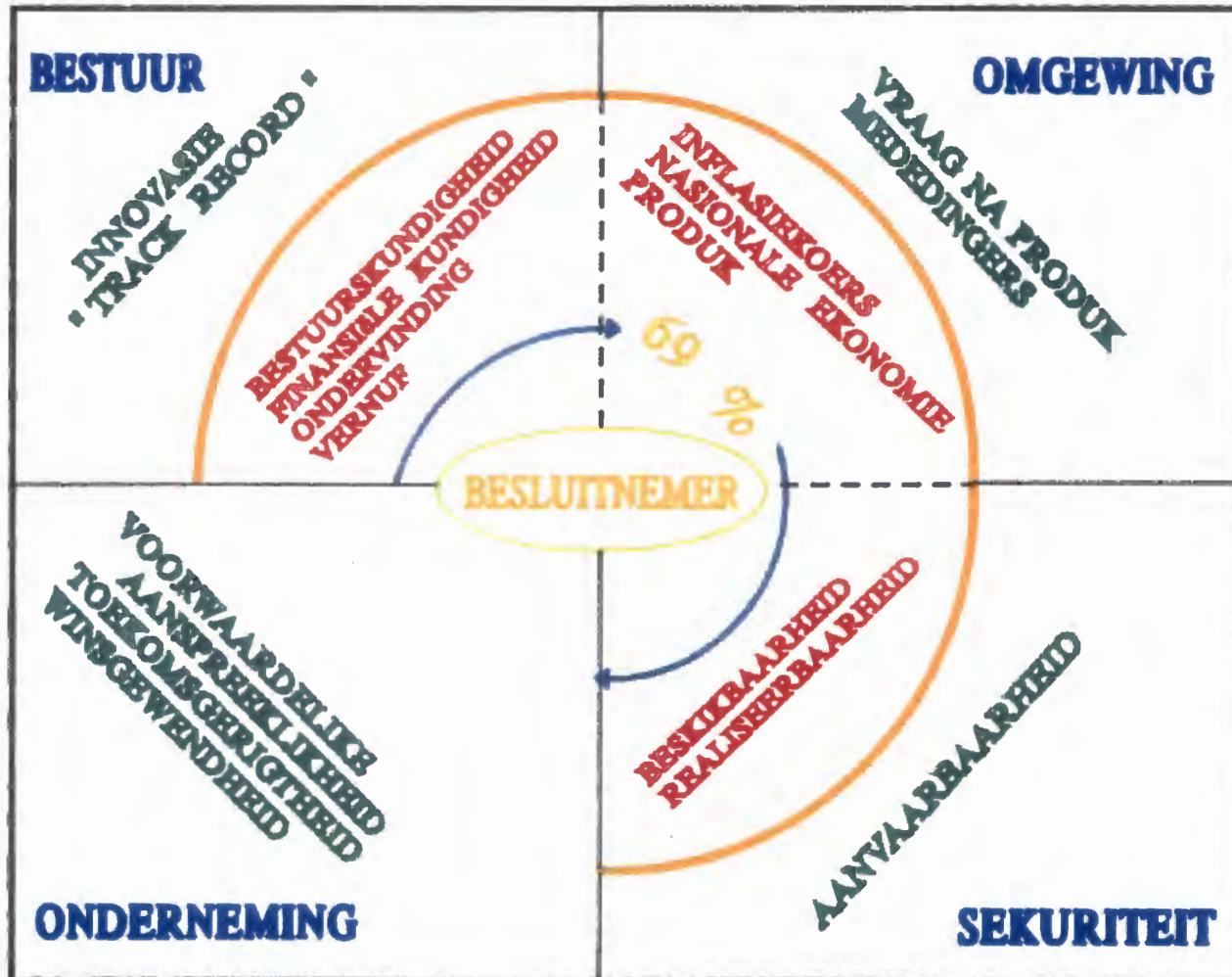
Weens al hoe groter druk op die besluitnemers om vinniger en beter besluite te neem, is hierdie navorsing uitgevoer juis om te bepaal watter inligting dan as krities vir die neem van 'n besluit beskou behoort te word.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

5.2.1 Die model

Met Figuur 5.1 word die samestelling van 'n model uit die resultate diagramaties voorgestel.

FIGUUR 5.1 Diagramatiese voorstelling van die model



Daar kon met die navorsing nege vrae uitgesonder word as kritiese vrae vir die besluitnemer. Tesame hiermee is daar ook gekyk na die vier afdelings en hulle belangrikheid ten opsigte van mekaar.

Die interessante waarneming word gemaak dat inligting ten opsigte van die bestuur en sekuriteit hul tradisionele kernposisies, moes afstaan ten gunste van inligting rondom die omgewing en die onderneming. Dit beteken egter nie dat die inligting betreffende die bestuur of sekuriteit nou onbelangrik geword het nie, maar dui veel eerder op 'n aanvaarding dat inligting betreffende hierdie twee afdelings as vanselfsprekend aanvaar word en dat daar gevolglik 'n baie groter behoefte na inligting vanuit die ander twee afdelings ontstaan.

Benewens dat die nege vrae as kritiese vrae daargestel word vir die inhoudelike van die model, lewer dit ook 'n 69% sekerheid dat indien 'n besluit geneem sou word, gebaseer op inligting wat uit hierdie vrae verkry word, dit 'n goeie besluit sal wees. Die navorsing het hiermee dan ook aan die hoofdoel van die studie voldoen.

Die vraelyste is deur die totale spektrum van besluitnemers voltooi en verteenwoordig daarom dan ook al die vlakke van bestuur. Die inligting wat as behoeftes na vore getree het, is sodoende ook verteenwoordigend van al die bestuursvlakke. Met hierdie inset kon die navorsing aan die tweede doelwit wat daargestel is, naamlik dat daar aan 'n verskeidenheid van behoeftes aandag gegee sou word, voldoen.

5.2.2 Opleiding

Die huidige vinnige veranderinge wat op politieke terrein en in die ekonomiese klimaat plaasvind, het beslis aanleiding gegee tot die duidelike behoefte vanuit die navorsing vir inligting in hierdie verband.

Min ondernemers of operasionele besluitnemers in bankinstellings, is ekonomies sodanig onderlê om makro en mikro ekonomiese aanwysers sodanig te vertolk ten einde regstellende aksies in hulle onderskeie bedrywe te kan maak. Die finansiële aanwysers, soos vervat in die analise van 'n onderneming se finansiële resultate, wat tradisioneel as die primêre aanduidings van goeie potensiaal gesien is, word nou egter weer eens as vanselfsprekend beskou met 'n nuwe klem op inligting rondom die mikro- en makro-ekonomiese aangeleenthede.

Die verdere behoefte aan 'n gesonde wisselwerking tussen die vier afdelings ondersteun die behoefte van die besluitnemer wat uit die studie na vore tree, om weg te beweeg van sekuriteit gedrewe besluite na risikobestuursbesluite. Dit kom duidelik na vore gesien teen die behoefte van die besluitnemer om meer inligting rakende die ekonomiese omgewing en die lewensvatbaarheid van die tipe onderneming te verkry, alvorens daar 'n goeie besluit, vinnig geneem kan word.

Fishburn (1991:30) noem dat: "It is impossible to foresee clear directions, but there is little doubt that the dynamics of time and timing will be a vital part of the decision theory of the future".

Om die besluitnemer met hierdie verandering in sy besluitneming te kan ondersteun, gaan opleiding oor 'n redelike breë en nuwe veld, behels. Doelgerigte opleidingskursusse wat spesifiek gerig word op die voorsiening en vertolking van veral inligting op die makro-ekonomiese gebied gaan ontwikkel, saamgestel en aangebied moet word.

In die lig van die aanvaarde bankpraktyk om deurlopend sy takbestuurders (die operasionele besluitnemers) te verplaas, word die behoefte aan kontinuïteit met kliënte direk hierdeur geraak. Indien daar egter gelet word op die besluitnemingsbehoefte van die besluitnemers, kan hierdie verbreking van die kontinuïteit tot 'n groot mate uitgeskakel word. Deur te verseker dat daar opleiding oor die regte onderwerpe verskaf word, kan die onderbou van die besluitnemers sodanig beïnvloed word, dat mense met soortgelyke vaardighede en kundigheid, met verplasings, geplaas word.

Met die daarstelling van opleidingskursusse wat voldoen aan hierdie behoefte van die besluitnemer, voldoen die navorsing dan inderwaarheid ook aan een van die nuwe-doelwitte wat gestel was.

5.2.3 Kommunikasie met kliënte

Die resultate dui beslis op 'n toenemende mate van kliëntgerigtheid asook 'n begrip vir sy behoeftes en hoe die bankinstelling daaraan kan voldoen.

Verandering is deesdae aan die orde van die dag. Net so sou 'n mens kon verwag dat die dryfkrag vir die neem van effektiewe besluite aan hierdie veranderinge onderworpe sal wees en daarom klemver-skuiwings tot gevolg sal hê.

Die behoefte na eienaarskap vir besluitneming, tree as 'n werklikheid na vore. Vir sover die besluitnemer verantwoordelik gehou word vir die uitkoms van sy besluite, is dit belangrik dat die organisasie sal kennis neem van die behoeftes wat bestaan, ten einde met hierdie taak suksesvol te kan wees. Met die voldoening aan hierdie behoeftes van die besluitnemer, gaan die organisatoriese dryfkrag vir verhoogde effektiwiteit aangespreek word.

Om eienaarskap van besluitneming deur groter deelname daar te stel waarsku Baloff en Doherty (1989:61) : "Used effectively, participation can be a powerful intervention with beneficial outcomes to all stakeholders; however, its application is not without risks. We have focused upon the problems that may be experienced by employees who participate in the early stages of an organization's experience with participation. The consequences of these problems are borne initially by employee participators; if allowed to accumulate, however, such problems can lead to the deterioration of an entire participation intervention, resulting in costly consequences for all stakeholders and a reduction in organization effectiveness".

Desnieteenstaande wil elke besluitnemer suksesvol wees en in hierdie verband maak Gilbert (1989:108) die volgende stelling: "The important thing for applicants to remember is that the borrower, not the collateral, is the key to the loan. The reasoning behind this thinking is that every bank loan officer wants his customer to succeed".

Om 'n mededingende voordeel in terme van die snelheid en aanvaarbaarheid van besluite te kan verkry en te handhaaf, is dit van die uiterste belang om te verseker dat die inligting wat gebruik word sodanig is, dat daar met redelike sekerheid gesê kan word dat die meederheid van die besluitnemers soortgelyke besluite onder dieselfde omstandighede sou neem sonder om voorskriftelik te wees.

Groter kliëntetevredenheid gaan met dié tipe kommunikasie in die hand gewerk word en sodoende sal daar ook aan die tweede newe-doelwit se vereistes van verbeterde kommunikasie voldoen kan word.

Oor die neem van vinnige besluite sê Hayes (1981:242) die volgende: "Decisions, unlike wine or cheese, do not necessarily improve with age. Yet many managers procrastinate when it comes to making a decision. Speedy decisions - not snap decisions - are beneficial in at least two ways: first, a decision made in a timely fashion provides a manager with more time to correct a situation should the original decision turn out to be the wrong one; and second, making a decision quickly takes the problem from a manager's mind and allows attention to other problems".

5.3 AANBEVELINGS

5.3.1 Die besluitnemer

Die veranderinge in behoeftes, soos deur die navorsing uitgewys gaan nie oornag geïmplementeer kan word nie, doodgewoon as gevolg van die bestaan van weerstand teen verandering.

Belasco (1992:2) sê dat organisasies soos olifante is, albei leer deur kondisionering. Hy verduidelik verder: "Trainers shackle young elephants with heavy chains to deeply embedded stakes. In that way the elephant learns to stay in it's place. Older elephants never try to leave even though they have the strength to pull the stake and move beyond. Their conditioning limits their movement with only a small metal bracelet around their foot-attached to nothing. Like powerful elephants, many companies are bound by earlier conditioned constraints. We've always done it this way" .

Die feit is egter dat die besluitnemer van die toekoms 'n andersoortige behoefte geïdentifiseer het, waaraan die bankinstellingsorganisasie aandag sal moet gee.

5.3.2 Die inligting

Die behoefte van die besluitnemer om toekomsgerigte inligting te bekom word bevestig deur Gibson (1991:57) wanneer hy sê: "Accounting and financial management theory developments, based on economic assumptions, have therefore resulted in the general contention that small business decision makers need future oriented financial information to be able to make effective decisions".

5.3.3 Die ondersteuning

Die ontwikkeling van 'n ekspertstelsel sou die aanbevole metodiek wees om die besluitnemer verder te ondersteun. So 'n stelsel kan met die inligting wat reeds tot die bankinstelling se beskikking is, vinnig en volledig ontwerp word.

5.4 SAMEVATTING

Ackermann en Jansen van Rensburg (1983:166) sê: "Namate die lewenspeil van die bevolking in die Republiek van Suid-Afrika styg, sal baie meer persone finansiële dienste benodig".

Hierdie feit bevestig die vermoede dat nog groter druk as wat tans ervaar word in die toekoms op die besluitnemingsvermoë en kundigheid van die besluitnemers geplaas gaan word.

Die resultate van die navorsing bevestig dat die druk wat op die operasionele besluitnemers geplaas word en nog geplaas gaan word, 'n behoefte na nuwe inligting laat ontstaan het. Die nege vrae wat as kernvrae uitgelig word in die model, spreek hierdie behoefte direk aan. Daar is gevolglik aan die hoofdoelwit van die studie voldoen.

Die verskeidenheid van die respondente het verseker dat behoeftes oor 'n redelike wye front geïdentifiseer kon word. Hiermee kon die tweede doelwit ook bevredig word.

Die klem wat deur die respondente (besluitnemers) in die navorsing op andersoortige asook toekomsgerigte inligting geplaas word, gaan vereis dat nuwe meer doelgerigte opleiding daargestel sal moet word.

Hiermee gaan die kundigheidsvlak en onderbou van die bestuurder sodanig ondersteun word dat 'n groter kontinuïteit deur die bankinstelling met verplasings aan die een kant en 'n beter kommunikasievaardigheid vir die besluitnemer aan die anderkant verwesenlik word. Sodoende het die navorsing dan ook die twee nuwe-doelwitte aangespreek.

Daar moet nooit vergeet word dat bankiers sakemense in hulle eie reg is nie. Ford (1982:28) noem dat: "Like retailers, bankers are businessmen, and they see the same influences that all businessmen observe. Although they are becoming more interested in understanding the borrower's business, their job is to avoid making bad loans".

Kwaliteit, effektiwiteit, doeltreffendheid, behoeftegerigtheid, winsgewendheid en kliëntegerigtheid vorm die filosofieë van ons tyd, waarmee daar gepoog word om mense en hul organisasies te motiveer en te rig.

Die belangrike hier is dat ons met mense werk en dat die sukses van doeltreffender besluitneming setel in die opsomming soos deur Covey (1992:259) gestel: "Total quality is a total philosophy, a total paradigm of continuous improvement in all four dimensions.

And it is sequential; if you don't have it personally, you won't get it organizationally. You can't expect organizations to improve when the people don't improve".

Terwyl die personeel van organisasies uit 'n groter verskeidenheid van bevolkingsgroepe bestaan, word dit al hoe belangriker dat enige stelsel wat ten uitvoer gebring word, sodanig ingestel sal word dat dit die norme en waardes van alle individue sal akkommodeer tot maksimisering van elkeen se bydrae tot 'n suksesvolle en vreedsame samelewing.

ENGLISH ABSTRACT

A DECISION SUPPORT SYSTEM FOR A SPECIFIC BANKING INSTITUTION

INTRODUCTION

The study was carried out in one of the largest financial institutions in the Republic of South Africa.

The following objectives were set:

Primary:

- To determine what information should be included in a model that could be considered as critical information which should be supplied to decision-makers;
- to ensure that the needs expressed by the research represent as wide a spectrum of decision-makers as possible.

Secondary:

- To determine training requirements which will enhance continuity with clients which is affected when managers are transferred;
- to improve communication between managers and clients.

Problem specification

In the banking environment there is ever-increasing pressure on managers to make speedier and better decisions. This pressure manifests itself primarily within the business segment of the bank's client portfolio. The main reasons for this are the rapid growth of this sector within the economy and the increase in sophistication resulting from developments within information technology.

Method of research

Questionnaires were randomly supplied to branch, area, regional and top management.

The questionnaire was divided into four sections. These sections were management, environment, business and security. A total of 38 questions were included of which 33 were independent variables and questions 1, 21, 32, 35 and 38 were used as dependent variables in the regression analysis. Each factor was evaluated on a seven-point scale.

A total of 72 questionnaires were distributed and 72 were returned, therefore realising a 100% response.

A literature study was undertaken to investigate:

- information required for decision-making;
- a decision support system and
- critical information.

Analysis and results

All data contained within the questionnaires were analysed using the BMDP mainframe statistical package.

The four sections

Of the four sections the environment, business and security were pinpointed as the critical sections declaring 47.4% of the variance of the dependent variable.

The dependent variable, question 1 in the management section, had an average of 6.47 and a standard deviation of less than one. This indicates that the decision-makers do regard this section as being more important to very important.

Traditionally, security and management were seen as the most important sections regarding information required to make a credit decision in a financial environment. The omission of management as a critical section, although it is indicated as important, is interpreted as an indication that due to the importance attached to this section in the past, the information required is seen as a matter of course.

More information regarding the other sections, however, is required to improve decision-making.

A further regression analysis of the questions contained in each section, indicated which questions were to be seen as the most critical per section.

Questions 20, 12 and 14 yielded the most critical information required by the decision-maker regarding the environment. This result indicates the need for the decision-maker to establish the market feasibility while the macro-economic importance points towards a need for better motivation of why this particular proposed business should succeed.

Among the questions posed in the business section, questions 30, 27 and 24 surfaced as the most critical. Where profitability has traditionally been the focus when assessing an application, the results indicate a futuristic approach by the decision-maker, indicating that other factors need to be put in place first, before profit can be generated.

Security will always be part of any credit decision. Of importance, however, is the outcome of questions 33, 36 and 34 in order of importance. Clearly a change in the traditional approach towards security is noted. The decision-maker is moving away from a quantitative approach and focusing more on a qualitative approach.

Management as integral section is firmly embedded in decision-making, hence the low critical value which was realised. Information required by the decision-maker is viewed as a matter of course and therefore questions 4, 9 and 8 can be seen as a need by the decision-maker to strengthen his evaluation and motivation, in order to arrive at a good decision.

The model itself

The nine questions which emerged as the most critical to the decision-maker explain 69% of the variance of the independent variables.

Questions 20 and 17 have to do with macro-economic factors. Information received about the national economy will assist the decision-maker to position the business within the economy, while question 17, the rate of inflation, is commonly accepted as a measure of real growth.

Questions 9, 7, 11 and 6 indicate the need for the decision-maker to communicate with the businessman on his level.

Information concerning the product, question 13, will justify the application of funds, while questions 34 and 33 regarding the quality of the security, completes the model.

The model therefore contains an interesting yet balanced need as expressed by the decision-maker.

Conclusion

In addition to the nine questions determined as critical for the decision-maker on which to base decisions, it further realises a success rate of 69%, should any decision be made which is based on information received on these questions. The research has therefore complied with the primary goal which was set.

With the respondents having supported all levels of management, the information is seen to represent a wide spectrum of decision-makers. This allows the second objective to be met.

The accepted banking policy which allows for branch managers to be transferred at regular intervals directly affects the continuity with existing clients. A well-developed and implemented training course can address this very problem by ensuring that the acumen of all managers conforms to a set standard as addressed by the critical factors, hence allowing for a smooth takeover by new managers.

The need for such a training course is clearly highlighted in the research and thus addresses one of the secondary objectives.

There can be no doubt about the need expressed by the decision-maker to better his understanding of the factors influencing business people. Information received from the model in this regard will improve communication, and with this, it addresses the second secondary objective.

Suggestions

The decision-maker of the future has identified a very different need which the banking institution will have to take cognizance of.

As a spinoff, the possibility of the development of a customized expert system should be investigated, as this will further the organisation's goal towards even more efficient decision-making.

Summary

The research achieved all the goals as set out in the introduction.

Keeping in mind the diversity of people in banking institutions, it becomes almost imperative that such a support system should accommodate the norms and values of individuals and therefore accommodate the contribution made towards a tranquil and successful environment.

Oktober 1993

Geagte Kollega / Kliënt,

Ten einde my behulpsaam te wees met die afhandeling van 'n studie wat ten doel het om 'n Besluitnemingsondersteuningsmodel vir 'n Bankinstelling te ontwikkel, benodig ek u antwoorde op die onderstaande vrae.

Die vraelys bestaan uit vier afdelings en behoort u nie meer as 10 minute te neem om te voltooi nie.

By voorbaat baie dankie vir u ondersteuning.

Rudi van der Berg
Streekbestuurder Besigheidsontwikkeling

October 1993

Dear Colleague / Client,

To assist me with the completion of a study which will enable me to develop a Decision Support System for a Banking Institution, I require your answers to the following questions.

The questionnaire consists of four sections and should not require more than 10 minutes of your time.

I thank you for your support.

Rudi van der Berg
Regional Business Development Manager

ALLE VOLTOOIDE VRAELYSTE KAN TERUGGESTUUR WORD IN DIE AANGEHEGDE KOEVERT.

ALL COMPLETED QUESTIONNAIRES MAY BE FORWARDED IN THE ATTACHED ENVELOPE.

A. ALGEMEEN

Dui asseblief die volgende aan:
Please indicate the following:

- | | | |
|----|---------------------|----------------------|
| 1. | Takbestuurder | Branch Manager |
| | Kredietbestuurder | Credit Manager |
| | Streekbestuurder | Regional Manager |
| | Bemarker | Marketer |
| | Kliënt | Client |
| 2. | Hoofkantoor | Head Office |
| | Streekhoofkantoor | Regional Head Office |
| | Divisionele Tak | Divisional Branch |
| | Geen van Bogenoemde | None of the Above |
| 3. | Stad | City |
| | Platteland | Country |
| 4. | Volkskas | |
| | Trustbank | |
| | Allied | |
| | United | |

VRAELYS/QUESTIONNAIRE

LET WEL Alle vrae word op 'n sewe punt skaal beoordeel en u hoef slegs u keuse met 'n kruisie aan te dui.

PLEASE NOTE All questions are evaluated on 'n seven point scale and you may indicate your choice by crossing the relevant figure.

Glad	Baie
Nie Belangrik	Belangrik
Unimportant	Very Important

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

AFDELING 1 / SECTION 1 : BESTUUR / MANAGEMENT

1. Hoe belangrik ag u die eienskappe van 'n bestuurder as vereiste tot die suksesvolle bedryf van 'n onderneming ?

How important would you rate the qualities of a manager as pre-requisite for the successful running of a business ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hoe belangrik ag u die volgende eienskappe van 'n bestuurder/kliënt:

Indicate how important you rate the following qualities of a manager/client :

2. Integriteit of eerlijkheid ?
Integrity or honesty ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Aanpasbaarheid ?
Adaptability ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Innoverende benadering ?
Innovative approach ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Gewoontes ?
Habits ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Bestuurskundigheid ?
Management skills ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Finansiële kundigheid ?
Financial skills ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. "Track record" ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Ondervinding ?
Experience ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Ouderdom ?
Age ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Vernuf (common sense) ?
Acumen ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

AFDELING 2 / SECTION 2 : OMGEWING / ENVIRONMENT

Hoe belangrik ag u die volgende mikro en makro faktore se invloed op die onderneming ?

How important do you rate the influence of the following micro and macro factors on a business ?

12. Die mededingers ?
The competitors ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Die produk ?
The product ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Die vraag na die produk ?
The demand for the product ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Die ligging ?
The site ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Seisoenale fluktuerings ?
Seasonal fluctuations ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Die inflasiekoers ?
The inflation rate ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Die politieke omgewing ?
The political environment ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Owerheidswetgewing ?
Government legislation ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Die nasionale ekonomie ?
The national economy ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Hoe belangrik ag u die bogenoemde omgewingsfaktore as rolspelers
in die sukses van 'n onderneming ?

How important do you rate the above mentioned environmental factors
as issues influencing the success of a business.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

AFDELING 3 / SECTION 3 : ONDERNEMING / BUSINESS

Hoe belangrik ag u die onderneming of kliënt se prestasie met betrekking tot:

How important do you rate the client or business's performance regarding:

22. Stabiliteit ?
 Stability ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

23. Likiditeit ?
 Liquidity ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Winsgewendheid ?
 Profitability ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Doeltreffendheid ?
 Efficiency ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. Solvabiliteit ?
Solvency ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

27. Voorwaardelijke aanspreeklikhede ?
Contingent liabilities ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

28. "Off balance sheet" finansiering ?
"Off balance sheet" financing ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

29. Kontantvloeibegroting ?
Budgetted cash flow ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

30. Toekomstige vooruitsigte ?
Future prospects ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

31. Bron van terugbetaling ?
Source of repayment ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

32. Hoe belangrik ag u die finansiële prestasie van 'n onderneming tydens die bepaling van sy sukses ?

How important do you rate the financial performance of a business when determining it's success ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

AFDELING 4 / SECTION 4 : SEKURITEIT / SECURITY

Ten opsigte van die verskaffing van sekuriteit om die risiko te verskans, hoe belangrik ag u die volgende ?

In order to hedge the risk by taking in security, how important do you rate the following?

33. Beskikbaarheid van sekuriteit ?
Availability of security ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

34. Die realiseerbaarheid van sekuriteit ?
The realization of security ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

35. Die nodigheid vir sekuriteit ?
The need for security ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

36. Die aanvaarbaarheid van sekuriteit ?
The acceptability of security ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

37. Die behoud van waarde van sekuriteit ?
The retention of value of security ?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

AFDELING 5 / SECTION 5 : ALGEMENE VRAAG / GENERAL QUESTION

38. Hoe belangrik ag u die inligting soos vervat in al die bostaande afdelings?

How important do you rate all the information in the above mentioned sections?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

BRONNELYS

ACKERMANN, P.L.S. & JANSEN VAN RENSBURG, W.P. 1983. Die voorspelling van kredietrisiko met behulp van biografiese veranderlikes: is dit die antwoord? Suid-Afrikaanse Tydskrif Bedryfsleiding. 14(3):166-171, Aug. ✓

BADENHORST, J.P. 1986. 'n Likiditeitsstrategie vir die Kleinsakeonderneming. Potchefstroom: PU vir CHO, (Proefskrif - D.Com.) 289 p.

BALOFF, N. & DOHERTY, E.M. 1989. Potential pitfalls in employee participation. Organisational dynamics, 17(3):51-62, Winter. ✓

BECKHARD, R. & HARRIS, T.R. 1987. Organisational transitions: managing complex change. Mass: Addison-Wesley. 117 p.

BELASCO, J.A. 1992. Teaching the elephant to dance. London: Century Business. 276 p.

BERENSON, M.L. & LEVINE, D.M. 1986. Basic business statistics: concepts and applications. London: Prentice-Hall. 907 p.

BLANCHARD, K. & JOHNSON, S. 1982. The one minute manager. Glasgow: William Collins. 111 p.

BRIGHAM, E.F. & GAPENSKI, L.S. 1988. Financial management theory and practice. New York: Dryden Press. 901 p.

CONRADIE, W.M. 1982. 'n Kritiese beskouing van die finansiële behoeftes van klein sakeondernemings, finansieringsbronne en -hulpprogramme tot hul beskikking met spesiale verwysing na die Suid-Afrikaanse situasie. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - DBA.) 422 p.

COVEY, S.R. 1992. Principle-centered leadership. London: Simon & Schuster. 334 p.

COVEY, S.R. 1992. The seven habits of highly effective people. London: Simon & Schuster. 358 p.

DAVIES, E. & DAVIES, B.J. 1992. Successful marketing in a week. Hong-Kong: Hodder & Stoughton. 80 p.

DAVIS, G.B. & OLSON, M.H. 1987. Management information systems. New York: McGraw-Hill. 693 p.

DIANICH, D.F. & GUPTA, J.N.D. 1983. Decision analysis for small business. American journal of small business, 8(2):15-26. Oct.-Dec. ✓

DRUCKER, P.F. 1990. The new realities. London: Cox & Wyman. 262 p.

DUFFY, N.M. & ASSAD, M.G. 1989. Information management: strategy formulation and implementation. Cape Town: Oxford University Press. 540 p.

DUFFY, N.M. & HOUGH, P.K. 1985. Decision support systems: a view from the top. Johannesburg: The Centre for Business Studies, Graduate School of Business Administration, University of the Witwatersrand. 18 p.

EINSTEIN, A. 1954. Ideas and opinions. New York: Bonanza Books. 377 p.

FISHBURN, P.C. 1991. Decision theory: the next 100 years? The economic journal, 101:27-32, Jan. ✓

FORD, B.R. 1982. How bankers evaluate retailers. Retail control: 24-29, Jun-Jul. ✓

GIBSON, B. 1991. Interpreting Financial Information Needs for Decision Making in Small Organisations. (In Bensch, D. & Mugler, J., eds. 36th Annual World Conference International Council for Small Business:56-61, 24-26, Jun. 1991, Vienna, Austria.

GILBERT, N. 1989. Bullish on bank loans. Entrepreneur 17(9):103-108, Sep. U.S.A. ✓

GORE, C., MURRAY, K. & RICHARDSON, B. 1992. Strategic decision-making. New York: Cassel Villiers House. 246 p.

HAYES, J.L. 1981. Decision-making made easy. Restaurant business:242, 11, Jan. ✓

HERBERT, A.S. 1960. The new science of management decisions. New York: Harper & Row.

HOPKINS, T. 1985. The official guide to success. London: Collins. 176 p.

KEEN, P.G.W. & SCOTT, M.S. 1978. Decision support systems: an organizational perspective. London: Addison-Wesley. 264 p.

MARCH, J.G. & SHAPIRA, Z. 1987. Managerial perspectives on risk and risk taking. Management science, 33(11):1404-1418, Nov. ✓

MITTRA, S.S. 1986. Decision support systems. New York: Wiley. 433 p.

MOODY, P.E. 1983. Decision-making: proven methods for better decisions. New York: McGraw-Hill. 192 p.

PETERS, T. 1992. Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties. New York: Knopf. 834 p.

PETERS, T. 1988. Thriving on chaos: handbook for a management revolution. London: Macmillan. 561 p.

RIDING, A., HAINES, G.H. & THOMAS, R. 1991. The bank-small business relationship: a model and some canadian evidence. (In Bensch, D. & Mugler, J., eds. 36th Annual World Conference International Council for Small Businesses:41-48, 24-26, Jun. 1991, Vienna, Austria.)

SMITH, J.G. 1978. Die problematiek van die klein ondernemer met spesiale verwysing na konsultasiedienste as metode tot hulpverlening aan klein sakeondernemings. Potchefstroom: PU vir CHO. (Proefskrif - DBA.) 466 p.

STEMBRIDGE, A.F. 1992. Effective decision-making: the case study method. Human resource management, 8(9):22-24, Oct.

THIERAUF, R.J. 1988. User-orientated decision support systems: accent on problem finding. New York: Prentice Hall. 381 p.