Kritische succesfactoren voor investment banks

Drs. F. A. M. J. Faas

1 Inleiding[1]

In de financiële wereld doen zich momenteel ontwikkelingen voor die nopen tot een strategische heroriëntatie van het bankwezen. Het traditioneel zo eenvoudig ogende bankiersconcept, waarbij tegen lage rente aangetrokken geld wordt uitgeleend tegen een hogere rente, staat onder druk.
Een groot aantal factoren[2] zorgt voor een per saldo verkrappende rentemarge (en daarmee winstcapaciteit) in de reguliere bankactiviteiten. Voor het aanboren van additionele inkomstenbronnen komt onder meer het terrein van de investment banking in aanmerking. Hierbij fungeert de bank als financieel tussenpersoon, die tot taak heeft haar klanten van adequate financieringsinstrumenten te voorzien en ze tevens te adviseren op het gebied van het financiële ondernemingsbeleid. Om succesvol te opereren op deze, voor de meeste Nederlandse banken, nieuwe markt is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de factoren die voor een goed functioneren in deze branche noodzakelijk zijn. Het daarvoor vereiste theoretisch en empirisch onderzoek ontbrak echter tot nu toe of kan als verouderd worden beschouwd.[3]
Teneinde in deze leemte te voorzien, hebben we een exploratief onderzoek opgezet, gericht op het identificeren van zogenoemde kritische succesfactoren voor investment bankers. Gelet op het karakter van het onderzoek kan aan de uitkomsten vooralsnog niet meer dan een indicatieve betekenis worden toegekend. In dit artikel zullen we de resultaten presenteren, waarbij voor de volgende opzet is gekozen.
Na deze inleiding staat het theoretisch raamwerk van de studie centraal in paragraaf 2. Achtereenvolgens bespreken we de kenmerken van de servicesector met de beleidsmatige consequenties (2.1), evalueren mogelijke strategieën voor investment bankers waarmee ze zich op de markt kunnen positioneren (2.2) en geven ten slotte aan hoe kritische succesfactoren een rol kunnen spelen bij vormgeving van het strategisch beleid (2.3). Paragraaf 3 bevat de weergave van het empirisch onderzoek. Na een inleidende paragraaf waarin de opzet van het onderzoek wordt beschreven, komen de investment bankers aan het woord. Op grond van de enquête-resultaten destilleren we de - volgens hen - kritische succesfactoren en brengen in beeld hoe ze zelf denken op deze punten te scoren. (3.2) Vervolgens is het de beurt aan de (potentiële) klanten van de investment banks om aan te geven welke variabelen voor hen van doorslaggevende betekenis zijn bij de keuze van een bank en het functioneren te evalueren. (3.3) In paragraaf 3.4 worden de opvattingen van banken en klanten vergeleken en de implicaties voor het strategisch beleid geschetst. Paragraaf 4 geeft ten slotte enkele samenvattende conclusies en een aantal daaruit afgeleide aanbevelingen.

2 Theoretische achtergronden

2.1 *Kenmerken servicesector*

Cowell (1984) noemt een aantal karakteristieken van service (ongrijpbaarheid, onscheidbaarheid, heterogeniteit, vergankelijkheid en eigendom) waarmee het onderscheid tussen produkten en service duidelijk wordt.
Op basis hiervan kunnen we de belangrijkste verschillen tussen produkten en service afleiden.
1 Service kan niet worden bewaard.
2 Distributiekanalen voor service zijn kort.
3 Er zijn geen patenten mogelijk op service.

F. A. M. J. Faas studeerde bedrijfskunde aan de Interfaculteit te Delft. Momenteel als zelfstandig onderzoeker en adviseur gevestigd te Amsterdam.

4 Standaardisatie is bijna niet mogelijk.
5 Service kan niet worden verpakt.

Het zijn juist deze karakteristieken waarmee service organisaties, en dus ook investment banks, rekening moeten houden bij het ontwikkelen van hun marketingbeleid. Traditionele instrumenten daarvoor zijn de zogenoemde 4 p's (prijs, produkt, plaats, promotie), die we in marketinghandboeken veelvuldig aantreffen. Gelet op de kenmerken van de dienstensector is een specifieke, dat wil zeggen van produktenmarketing afwijkende, invulling echter noodzakelijk. De verschillen tussen produkten- en dienstenmarketing leiden er tevens toe dat voor laatstgenoemde sector enkele aanvullende instrumenten moesten worden ontwikkeld. Dit heeft geresulteerd in drie nieuwe beleidsinstrumenten waarmee een onderneming in staat zou zijn marktaandeel te verwerven. Geheel in lijn met de inmiddels gegroeide traditie heeft men deze instrumenten gegoten in de vorm van 3 p's, te weten personeel, proces en physieke bewijzen. Deze laatste drie factoren bieden ondernemingen in de dienstensector additionele profileringsmogelijkheden. Wanneer we de aldus ontstane 7 p's successievelijk beleidsmatig inkleuren voor de investment bank dan ontstaat het volgende beeld.
Binnen het produktbeleid ligt de nadruk op de ontwikkeling van maatwerk produkten. Dit bepaalt de toegevoegde waarde van de investment bank voor de klant. Randvoorwaarde daarbinnen is de mogelijkheid van concurrenten om bij het ontbreken van octrooien en patenten, snel met imitaties te komen. Het prijsbeleid wordt in de dienstensector van relatief ondergeschikt belang geacht. Dat heeft onder meer te maken met het ontbreken van standaardisatie, waardoor prijsvergelijking onmogelijk wordt. Veelal is er ook sprake van een niet-repetitief aankoopproces.
Bij de factor plaats gaat het om de keuze van distributiekanalen en vestigingsplaats. Aangezien distributiekanalen voor service relatief kort zijn, is dit keuzeprobleem voor investment bankers minder relevant. Bij de vestigingsplaats is de locatie relatief onbelangrijk maar gaat het vooral om de bereikbaarheid middels moderne communicatiemiddelen. Dit hangt samen met de noodzaak in een adviesrelatie op korte termijn ruggespraak te kunnen houden. In het promotiebeleid staat de informatiestroom tussen de onderneming en haar investment bank centraal. Veelal is in de dienstverlenende sector mond op mond reclame effectiever dan corporate advertising, in de vorm van paginagrote advertenties. Voor wat de personele factoren betreft, dient de investment banker de nadruk te leggen op zaken als professionaliteit, deskundigheid en integriteit.
Bij het ontbreken van een tastbaar produkt vormen fysieke bewijzen een belangrijk houvast voor de klant. Te denken valt onder meer aan foutloze correspondentie, regelmatige (schriftelijke) terugkoppeling over verrichte activiteiten en publiciteit over geslaagde transacties. Tenslotte kan het (administratieve) proces een factor van betekenis zijn voor de profilering van de investment banker. Belangrijke aanknopingspunten in dat verband zijn een ongestoorde doorlooptijd en een snelle respectievelijk juiste afwikkeling van transacties.

2.2 *Strategische opties voor investment banks*
Investment banks vervullen verschillende rollen ten opzichte van elkaar. Zij kunnen elkaar, naast intermediair, klant en leverancier, zien als partner of concurrent. Op het eerste gezicht lijken deze laatste twee rollen niet met elkaar verenigbaar. Het is echter denkbaar dat investment banks gelijktijdig in verschillende, ogenschijnlijk onverenigbare rollen opereren. De vrijheid die investment banks hebben bij de keuze van een positie wordt bepaald door de strategie die ze willen voeren in hun relatie met andere banken: concurrentie- of samenwerkingsstrategie dan wel een combinatie van beide. Investment banks zullen in hun beleidsplan hun keuze op dit punt moeten aangeven. Een uitgesproken concurrentie- of samenwerkingsstrategie vormt daarbij geen reëel uitgangspunt. Men is meer gebaat bij het vinden van een juiste mix tussen samenwerking en concurrentie.
In het reguliere bankwezen zijn al verschillende vormen van samenwerking ontstaan, onder meer op het gebied van betalingsverkeer (De Bankgiro Centrale) en de financiële afwikkeling van effectentransacties. De voordelen van samenwerking tussen banken zijn evident. Allereerst is er sprake

van risicospreiding over alle deelnemers. Ten gevolge van de 'economies of scale' en de hoge mate van uniformiteit zijn bovendien de kosten relatief laag en is de processnelheid hoog. Ten slotte levert de combinatie van know-how die de verschillende participanten inbrengen een sterk concurrentieel voordeel. Ook investment banks kunnen profiteren van soortgelijke voordelen van samenwerkingsvormen zoals bijvoorbeeld al het geval is bij een emissiesyndicaat. Hierin werkt een groep van banken tijdelijk samen bij het overnemen van een emissie, hetzij omdat het risico te groot is voor een bank, hetzij uit traditionele overwegingen. Een bekend voorbeeld van langdurige samenwerking tussen Nederlandse investment banks is het zogenoemde Klaverblad. Hierin participeren 4 Nederlandse banken, te weten Amrobank met haar dochter Pierson, Heldring en Pierson alsmede de ABN met haar dochter Mees & Hope.
Binnen de theoretische samenwerkingsstrategieën onderscheidt Thompson (1967) de volgende drie substrategieën:
1 Coopting.
2 Contracting.
3 Coalescing.

Coopting, het elimineren van aanwezige dubbelfuncties, heeft tot op heden bij banken nauwelijks ingang gevonden.
Contracting, het sluiten van een overeenkomst tot uitwisseling van prestaties, is de minst verregaande inbreuk op het interne beslissingsproces. De samenwerking berust op wederzijds vertrouwen zonder dat een formele bekrachtiging noodzakelijk is. In geval van contracting kunnen de banken dan ook hun relatieve autonomie en flexibiliteit bewaren. De ideologie achter deze samenwerkingsvorm is de opvatting dat er door samenwerking een bepaalde synergie ontstaat.
Bij coalescing gaan de betrokken organisaties zover in de samenwerking dat zij met betrekking tot bepaalde operationele doelen als één organisatie optreden. De samenwerkende partners trachten gemeenschappelijk de macht van de tegenstander te breken. Dit impliceert echter wel een beperking voor de beslisruimte van de participanten. De samenwerking kan dan ook afbreuk doen aan de herkenbaarheid van de organisatie. Dit is voor banken met een toch al geringe mogelijkheid tot produktdifferentiatie een ernstige zaak. Banken zullen zich bij het aangaan van een coalitie moeten afvragen waar de grenzen van de samenwerking liggen. Te veel samenwerking draagt namelijk verschillende gevaren in zich.
Op de eerste plaats raken banken te nauw met elkaar verbonden, waardoor zij kwetsbaar worden voor nieuwe, innovatieve concurrenten. Ten tweede zal een hoge mate van samenwerking het voor banken moeilijk maken zich te profileren. Tot slot bestaat het gevaar dat een instituut, dat door de banken in het leven is geroepen en tot doel heeft ten dienste te staan van die banken, een eigen leven gaat leiden.

De bancaire markt, met een relatief klein aantal partijen, met oligopolistische kenmerken, nodigt uit tot samenwerking. Echter, bankieren wordt ook wel omschreven als de branche waarin instellingen met elkaar moeten samenwerken om te kunnen concurreren. Indien men kiest voor een concurrentiestrategie hoeft dit geenszins samenwerking uit te sluiten.
Porter (1980) onderscheidt drie concurrentiestrategieën, die afzonderlijk of naast elkaar toegepast kunnen worden.
Het gaat daarbij om:
1 Algeheel kostleiderschap.
2 Differentiatie.
3 Focus.

De eerste strategie, algeheel kostleiderschap, is erop gericht te komen tot een algemene kostenvoorsprong. Kostleiderschap vereist een agressieve constructie van 'economies of scale', strakke beheersing van overheadkosten, het vermijden van kleinschalige afnemers en kostenminimalisering op gebieden als onderzoek en ontwikkeling en reclame. Lage kosten in vergelijking met de andere banken wordt het hoofdthema van de totale strategie, waarbij onder meer kwaliteit en service als randvoorwaarden fungeren.
De tweede strategie bestaat uit het differentiëren van het dienstenpakket van de bank, waardoor iets gemaakt wordt dat in de gehele branche als

uniek wordt beschouwd. In het ideale geval differentieert een bank zich op meerdere gebieden tegelijk. Differentiatie isoleert een bank van de concurrentie door middel van klantentrouw, op grond van haar unieke eigenschappen. De laatste concurrentiestrategie, focus, richt zich op een bepaalde groep klanten, een segment van de diensten van een bank, of een geografische markt. De strategie gaat uit van de veronderstelling dat een bank op deze wijze haar enge strategische doelgroep efficiënter of effectiever van dienst kan zijn dan breder opererende concurrenten. Als resultaat hiervan onderscheidt een bank zich ofwel doordat het beter voorziet in de behoefte van bepaalde doelgroepen, ofwel lagere kosten heeft bij het bedienen van deze doelgroep, ofwel allebei. Voor de investment bank lijken met name de strategieën focus en kostleiderschap geschikt. Door middel van een focusstrategie is men in staat een bepaald segment van de markt beter te bedienen dan de concurrentie. Het kostleiderschap geeft als voordeel dat de prijs/kwaliteit-verhouding relatief gunstig is. Hiermee is slechts een concurrentieel voordeel te behalen bij gestandaardiseerde diensten en/of een repetitief aankoopproces. Te denken valt onder meer aan de bemiddeling bij effectentransacties. Een strategie gericht op differentiatie lijkt minder geschikt omdat het niet mogelijk is om zich op een gebied als algemene produktkenmerken blijvend van de concurrenten te onderscheiden.

2.3 *Kritische succesfactoren*

Gebaseerd op de ideeën van Daniel (1961) is het begrip kritische succesfactoren geïntroduceerd door Rockart (1979). Hij gaat ervan uit dat managers slechts een beperkt aantal factoren hoeven te monitoren om op een adequate manier de ondernemingsprestaties te evalueren. Onder kritische succesfactoren verstaan we, in navolging van Ogilvie en Piest (1988), de factoren die een onderneming onderscheidend maken ten opzichte van de concurrentie en een duurzame positieve relatie met de markt bewerkstelligen. Deze factoren dienen door de organisatie beïnvloedbaar te zijn en de markt moet een verschil percipiëren in de door de organisatie aangeboden diensten en die van de concurrenten. Dit verschil moet door de klanten zeer belangrijk worden geacht en voldoende klanten dienen ontvankelijk te zijn voor het verschil. Het werken met kritische succesfactoren biedt onmiskenbaar houvast bij de strategieformulering van een onderneming. Allereerst geldt dat deze analyse-technieken een integrale benadering van het ondernemingsproces mogelijk maken. Daarnaast bieden kritische succesfactoren de mogelijkheid tot een gestructureerd en consistent analyse-proces, waarbij gewerkt kan worden van globale naar gedetailleerde uitwerkingen. Daarentegen moet ook met een aantal beperkingen rekening worden gehouden. Zo zal het in de praktijk niet eenvoudig zijn de vaak abstracte strategische informatie adequaat te vertalen in operationele plannen. Bovendien is de betrouwbaarheid van de uitkomsten afhankelijk van de zorgvuldigheid waarmee de basisgegevens zijn verzameld. Tenslotte dient men te beseffen dat de geïnventariseerde kritische succesfactoren een momentopname vormen, en derhalve tijdgebonden zijn.

3 Empirisch onderzoek

3.1 *Opzet onderzoek*

Teneinde de kritische succesfactoren voor de investment banks empirisch af te leiden, ontwikkelden we een aantal enquêtes. De eerste enquête, die we aan de 28 volgens NIBE (1988) in Nederland opererende investment banks zonden, was bedoeld om een inventarisatie te maken van de door hen verrichte activiteiten. De 24 geretourneerde formulieren zorgen voor een netto respons van 85,7%.

In de tweede enquête aan alle in Nederland actieve investment banks stond de vraag centraal welke factoren zij kritisch achten voor een succesvol functioneren en in hoeverre zij aan deze kritische succesfactoren denken te voldoen. Binnen de gestelde responstermijn werden 20 ingevulde formulieren retour ontvangen, daarmee komt de netto respons op ruim 74%. Deze bevredigende respons op beide enquêtes maakt het mogelijk conclusies te trekken die representatief zijn voor de investment banking branche in Nederland. De resultaten bespreken we in paragraaf 3.2. Ook de (potentiële) klanten van invest-

ment banks werden in het onderzoek betrokken. Naast algemene zaken als het gerealiseerd en verwacht gebruik van investment banking diensten ging onze belangstelling met name uit naar de factoren die zij kritisch achten bij de keuze van hun investment bank en de evaluatie van het functioneren van die investment banks. Teneinde op deze vragen een antwoord te krijgen werd een enquêteformulier aan de financiële directeuren van de 440 grootste, in Nederland gevestigde ondernemingen gezonden.

De voor het onderzoek bruikbare respons bedroeg 336: in procenten komt dit neer op ruim 76%. Alhoewel we 336 bruikbare enquête-formulieren retour kregen, is het niet in alle gevallen mogelijk de conclusies te baseren op deze totale respons. Zo heeft het bijvoorbeeld weinig zin respondenten te vragen naar de mate van tevredenheid over bepaalde diensten, indien al te kennen is gegeven dat ze die (nog) niet hebben afgenomen. In voorkomende gevallen is de relevante populatie dan ook kleiner. De resultaten van de enquête worden beschreven in paragraaf 3.3.

3.2. *Onderzoeksresultaten investment banks*
In deze paragraaf zullen we de resultaten van de enquêtes aan de investment bankers beschrijven en analyseren.
Allereerst geven we een overzicht van de door hen verleende diensten, in tabel 1.

Tabel 1: Overzicht inventarisatie diensten investment banks (n=24)

	aantal	*%*
fusies en overnames	22	92
initiële beursgang bedrijven	21	88
obligatielening	20	83
aandelenemissie	20	83
verzelfstandigingen	20	83
venture capital	18	75
secundaire handel in effecten	18	75
effectenclearing en bewaring	16	67
onderhandse leningen	16	67
vermogensbeheer	16	67
commercial paper	12	50
belastingvrije financieringsvormen	10	42

In paragraaf 2.3 is het verschijnsel kritische succesfactoren besproken en de belangrijkste conclusie die we daaruit trokken, is dat met deze benadering adequate handvatten worden geboden bij de strategieformulering. De opzet van de enquête sluit aan op deze gedachtengang. Met behulp van de theorie over dienstenmarketing en het algemene marketing denkkader (zeven p's) werden 30 factoren geselecteerd die mogelijk van doorslaggevende betekenis zijn bij het functioneren van een investment bank. De respondenten konden aangeven of ze de desbetreffende factoren kritisch (=zeer belangrijk) achten bij het koopbeslissingsproces van afnemers.
In tabel 2 zijn de tien meest genoemde kritische factoren opgenomen. Alhoewel in de categorie personeel een groot aantal factoren als kritisch werd aangemerkt, valt de spreiding van de genoemde factoren over de andere p's ook op. Behalve bij de factoren prijs en plaats werd in elke categorie wel een factor genoemd, die de top tien van de kritische succesfactoren haalde.

Tabel 2: Kritische succesfactoren top tien (n=20)

1	specifieke expertise	95%
2	creativiteit personeel	95%
3	vertrouwensband met adviseur	85%
4	snelle besluitvorming	75%
5	integriteit personeel	75%
6	ervaring personeel	70%
7	corporate image	70%
8	maatwerk produkten	60%
9	innovativiteit produkten	60%
10	naamsbekendheid	55%

Teneinde vast te stellen in hoeverre investment banks denken adequaat aan de wensen van de klanten te voldoen, werd in de enquête de mogelijkheid gegeven zichzelf te evalueren op de afzonderlijke onderdelen van het marketingbeleid. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 3 (zie pagina 276).

In combinatie met de hiervoor gepresenteerde gegevens levert dit interessant basismateriaal op voor de analyse van de strategische positie van de investment banks. Die zal echter pas plaats-

Tabel 3: Zelf-evaluatie van investment bankers (n=20)

	goed	*voldoende*	*matig/ onvoldoende*
produkt	45	55	0
prijs	25	75	0
plaats	60	35	5
personeel	60	35	5
proces	35	60	5
promotie	25	55	20

vinden in paragraaf 3.4 omdat daarbij ook de opvattingen van de klanten moeten worden meegenomen.

3.3 *Onderzoeksresultaten klanten investment banks*

De gegevens omtrent de mate waarin ondernemingen gebruik hebben gemaakt van de diensten van investment banks, respectievelijk dat in de toekomst denken te doen, zijn verwerkt in tabel 4.

Tabel 4: Overzicht van gerealiseerd versus verwacht gebruik van diensten van een investment bank (n=235)

diensten	*afgelopen 3 jaar*	*nabije toekomst*	*mutatie*
commercial paper plaatsen	23	57	+147%
aantrekken venture capital	18	31	+72%
uitgifte obligatielening	34	52	+53%
belastingvrije financieringsvormen	38	56	+47%
onderhandse leningen plaatsen	71	102	+43%
aandelenemissie	41	52	+27%
fusies en overnames	101	123	+22%
vermogensbeheer	59	63	+7%
begeleiden verzelfstandigingen	22	22	0%
initiële beursgang bedrijven	22	22	0%
handel in effecten	65	64	−2%
effectenclearing en bewaring	77	74	−4%

Hierbij kunnen wij de volgende kanttekeningen plaatsen. Allereerst blijkt dat de belangrijkste activiteit waarvoor ondernemingen een beroep doen op de investment bank, het begeleiden van fusies en overnames is. Maar liefst 43% van de ondernemingen die in de afgelopen drie jaar zaken deed met investment banks, noemde fusies en overnames als het soort diensten waarvoor ze gebruik maakten van een investment bank. De recente fusiekoorts annex -golf, zal hieraan wellicht ten grondslag hebben gelegen. Ook de bemiddeling bij het plaatsen van onderhandse leningen scoort hoog met 30%. Voorts vallen de hoge scores van activiteiten op die nauw gelieerd zijn aan het vermogensbeheer zoals effectenclearing en -bewaring (33%) en secundaire handel in effecten (28%).

Voor wat het toekomstbeeld betreft, geeft maar liefst 50% van de ondernemingen, die in de nabije toekomst gebruik zegt te maken van de diensten van een investment bank, aan daarbij te denken aan fusies en/of overnames. Deze hoge score kan in verband worden gebracht met het naderen van een Verenigd Europa in het jaar 1992. Tevens valt op dat de onderhandse leningen met 41% en het plaatsen van commercial paper met 23% ook zeer hoog scoren. Voorts mag het aantrekken van venture capital zich in toenemende belangstelling verheugen. Uit de gegevens kan ook worden opgemaakt dat er een toenemende belangstelling is voor de diensten van de investment bank. Het aantal bedrijven dat in de nabije toekomst gebruik zegt te gaan maken van de diensten van de investment bank, blijkt op sommige deelgebieden fors te stijgen, terwijl slechts een klein aantal activiteiten in de nabije toekomst bij hen minder in de belangstelling zal staan.

Het verwacht gebruik zegt overigens noch iets omtrent de grootte van de transacties en de daaraan gelieerde provisies, noch iets over het aantal malen per jaar dat van de diensten van de investment banker gebruik zal worden gemaakt. Uit de informatie in tabel 4 kunnen dus geen conclusies worden getrokken omtrent de marktomvang in absolute zin.

Volgens de theoretische opvattingen hebben bedrijven in de dienstverlenende sector vooral een profileringsmogelijkheid binnen de marketing mix factoren 'personeel' en 'proces'. Teneinde vast te stellen of deze hypothese ook in de praktijk opgaat voor de investment bank hebben wij in de enquête een vraag opgenomen die toetsing op

dit punt mogelijk maakt. Gevraagd werd namelijk welke factoren de ondernemingen van doorslaggevende betekenis achten bij de keuze van een investment bank. De tien hoogst scorende factoren hebben we in tabel 5 samengebracht.

Tabel 5: Kritische succesfactoren top tien (n=258)

1	snelle besluitvorming	71%
2	kwaliteit management	66%
3	specifieke expertise	65%
4	creativiteit personeel	65%
5	integriteit personeel	63%
6	ervaring personeel	61%
7	vertrouwensband met adviseur	59%
8	juistheid administratie	58%
9	prijsniveau	57%
10	flexibiliteit personeel	52%

De volgende conclusies lijken op grond van deze gegevens mogelijk. Alle zeven factoren die betrekking hebben op de kwaliteit van de mensen kregen een plaats in de top tien, hetgeen in overeenstemming is met de theoretische opvattingen ten aanzien van dienstenmarketing. Dit is tevens een bevestiging van datgene wat reeds eerder werd gezegd over de persoonsgebondenheid van service, waardoor het erg moeilijk is om de standaardisatie te bereiken. Boven alles tellen eigenschappen, als eerlijkheid en integriteit. Ook blijkt duidelijk dat de investment banker kennis moet hebben van de markten en de daarop te gebruiken instrumenten. Tenslotte mag de kwaliteit van het management niet onderschat worden. Ook de tweede factor die binnen de dienstenmarketing van doorslaggevende betekenis wordt geacht, te weten het proces, neemt binnen de kritische succesfactoren een prominente plaats in. Zowel het aspect 'snelheid besluitvorming' als 'juistheid administratie', beide vallend onder proces, scoren hoog binnen de top tien.
Opvallend is de plaats die de factor prijs binnen de top tien van kritische succesfactoren inneemt. In tegenstelling tot de theoretische beschouwing blijkt er ten aanzien van de diensten van investment bankers wel degelijk een grote mate van kostenbewustzijn te bestaan. Ten aanzien van de factor prijs geldt in theorie dat de ondernemer zich niet blind moet staren op de kosten, maar het blijkt in de praktijk toch wel een belangrijke factor te zijn voor de klanten van de investment bank.
Naast de kritische succesfactoren die ondernemingen betrekken bij hun keuze van een investment bank, heeft de investment banker behoefte aan evaluatie van zijn functioneren door de (potentiële) doelgroep. Vandaar dat we in de vragenlijst enige items opnamen waarmee een beeld kon worden verkregen van de tevredenheid omtrent het functioneren van investment bankers. De uitkomsten ervan staan in tabel 6.

Tabel 6: Mate van tevredenheid over het functioneren van de investment bankers (n=235)

factoren	*goed aantal*	*behoeft verbetering aantal*
prijs	104	99
proces	136	78
personeel	168	53
produkt	167	43
promotie	67	36
plaats	184	31

Zoals daaruit valt op te maken, scoren de investment bankers relatief gunstig bij hun klanten. Op geen enkele van de factoren zegt een meerderheid dat het functioneren verbetering behoeft. Niettegenstaande deze positieve totaalindruk dient de investment banker aandacht te gaan besteden aan het formuleren van een adequater prijsbeleid. Bijna de helft van de respondenten constateert bepaalde tekortkomingen op dit terrein. Hierbij kan met name gedacht worden aan de provisiestructuur en flexibiliteit in de prijsstelling. Ook over het proces heeft een grote groep ondernemingen zo zijn bedenkingen (33%).

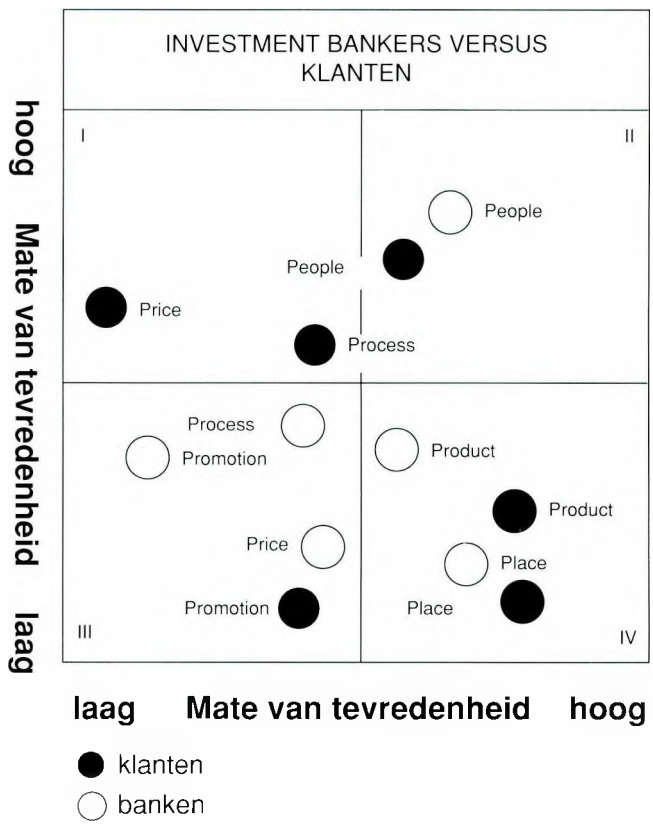
3.4 *Synthese en analyse*
Aangezien de enquêtes voor investment bankers en hun klanten enige identieke vragen bevatten, kunnen we hun opvattingen op een aantal punten vergelijken. Eventuele discrepanties fungeren daarbij als signaal voor het te voeren beleid van de investment banks. Meningsverschillen omtrent kritische succesfactoren kunnen een indicatie geven dat investment bankers zich op

de 'verkeerde' terreinen trachten te profileren en ze andere gebieden eventueel ten onrechte negeren. Verschillen in de uitkomsten van de evaluatie inzake het functioneren van investment banks, kan een aanwijzing zijn dat banken de (ontevreden) signalen uit de markt niet opvangen of er niet adequaat op inspelen. Dit kan bedreigend worden indien er concurrenten zijn die hier meer werk van maken.

De combinatie van bovenstaande gegevens levert voor de investment banker waardevolle informatie op met betrekking tot de prioriteitenstelling bij de strategieformulering. Immers, ontevredenheid over factoren die klanten niet als kritische succesfactoren beschouwen, dwingt net zo min als tevredenheid over kritische succesfactoren tot directe actie. Cruciaal zijn die factoren waarover men zegt ontevreden te zijn en tegelijkertijd aangeeft dat ze van doorslaggevende betekenis zijn bij de keuze van een investment bank. Dergelijke factoren dwingen tot onmiddellijk en adequaat optreden. Teneinde een vergelijking tussen de meningen van investment bankers en klanten zoals weergegeven in de tabellen 2, 3, 5 en 6 mogelijk te maken, hebben we hun antwoorden op de desbetreffende vragen vergelijkbaar gemaakt. Hiervoor zijn de scores op de ordinale schaal gekwantificeerd, waarbij 'goed' = 5, 'voldoende' = 4 enzovoort. De resultaten zijn weergegeven in figuur 1.

Uit deze opstelling zijn de volgende conclusies te trekken. De relatief gunstige score die klanten geven ten aanzien van de factoren plaats en produkt zijn weinig betekenisvol omdat tegelijkertijd blijkt dat het volgens de klanten geen kritische succesfactoren zijn. Om diezelfde reden is de lage score op de factor 'promotie' geen potentieel gevaar voor het functioneren van de investment banker. De relatieve ontevredenheid over de factor prijs moet echter wel degelijk een bron van zorg zijn voor de investment banker, gezien het belang dat de klant hieraan hecht. Ook het proces biedt mogelijkheden zich te profileren. Tenslotte blijkt uit deze figuur overduidelijk dat investment banking een 'people's business' is.

Figuur 1: Kritische succesfactoren en evaluatie van het functioneren volgens klanten en investment banks



4 Samenvattende conclusies en aanbevelingen

Uit de onderzoeksresultaten leiden we de volgende aanbevelingen voor het strategisch (marketing)beleid van investment bankers af.

1 Bij de invulling van de samenwerkingsstrategie dienen investment bankers meer oog te hebben voor de opkomst van buitenlandse banken op de Nederlandse markt, aangezien dit een wezenlijke bedreiging voor de positie van Nederlandse investment banks vormt. Coalitievorming tussen beide partijen lijkt kansrijk omdat daarmee een combinatie ontstaat tussen specifieke marktkennis en relatief ruime internationale ervaring op het gebied van investment banking.
2 Bij de invulling van de concurrentiestrategie dienen de investment bankers aandacht te besteden aan de mogelijkheid tot het behalen

van een algemene kostenvoorsprong. Daarmee kunnen zij de geconstateerde ontevredenheid bij hun klanten ten aanzien van het gevoerde prijsbeleid voor een deel wegnemen. In dat kader verdient het ook aanbeveling dat ze hun klanten beter duidelijk maken 'value for money' te leveren. Door duidelijkheid te verschaffen over aard en omvang van de verrichte activiteiten, reduceert men de onvrede die bij klanten leeft over de in rekening gebrachte bedragen. Bovendien voorkomt men het weglopen van klanten naar concurrenten die (tijdelijk) bereid zijn – een deel van – hun marge weg te geven, waarmee ook op lange termijn een, voor alle partijen ongunstige, prijzenslag van de baan gaat.

3 Ook de focusstrategie, waarbij men zich richt op een bepaalde groep klanten, een deel van de diensten of een geografische markt, biedt mogelijkheden voor de investment bankers. Klanten zeggen immers niet zo zeer transacties met een bepaalde bank aan te gaan, maar voor specifieke activiteiten de beste partij te selecteren. Zij handelen derhalve niet relatie- maar transactie-gericht.

4 Investment bankers zullen gelet op het belang van de factor personeel hun creativiteit moeten aanwenden om een beleid te ontwikkelen dat medewerkers aan de onderneming bindt. Een uitgekiend beloningsbeleid is hierbij een vereiste. Gelet op de schaarste aan adequaat personeel en de geringe hiërarchische doorstromingsmogelijkheden is het gevaar niet denkbeeldig dat personeel switcht van werkgever. Een zorgvuldig uitgedokterd carrièrepatroon kan het personeelsverloop terugdringen.

Literatuur

Banken in ademnood, artikelenserie in *Elsevier* (45), nrs. 6 (11 februari 1989), 12 (25 maart 1989).

Cowell, D., *The Marketing of Services*, W. Heinemann Ltd., Londen, 1984.

Daniel, D. R., Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, September – October 1961.

Fortune, *A Fortune Survey in Investment Banking Firms*, Fortune, September 1967.

NIBE, *Bankenboekje 1988*. NIBE, Amsterdam, 1989.

Ogilvie, R. G. en E. Piest. Kritische succesfactoren: Naar een definitie... *Tijdschrift Financieel Management*, nr. 3, 1988.

Porter, M., *Competitive Strategy*. The Free Press, MacMillan Publishing Co., New York, 1980.

Rockart, J. F., Chief Executives Define Their Own Data Needs, *Harvard Business Review, March - April, 1979.*

Thompson, J. D., Organizations in Action, McGraw Hill, 1967.

Noten

1 De auteur bedankt M. J. J. A. Faas voor zijn hulp bij de totstandkoming van dit artikel.

2 Voor een uitgebreide beschrijving van de factoren die de winstgevendheid van banken aantasten, zie Elsevier (1989).

3 Het laatst bekende (emprisch) onderzoek is al weer 20 jaar oud en heeft bovendien betrekking op de Amerikaanse context, zie Fortune (1967).