

Duurzame Technostarters Financiering

Een onderzoek naar het beslissingsproces bij het kiezen van een bank

Master Thesis Tjipke Okkema

Triodos  Bank

UNIVERSITEIT TWENTE.

Duurzame Technostarters Financierien

Een onderzoek naar het beslissingsproces bij het kiezen van een bank

Masterthesis Tjipke Okkema
Studentnummer: 0012459

Onderzoek uitgevoerd voor: Triodos Bank N.V.

Universiteit Twente
Master Business Administration
Innovation Management

13 augustus 2010

Begeleiding:

Universiteit Twente: Ir. H. Kroon
Prof. dr. J. Bilderbeek

Triodos Bank N.V.: drs. J.H. Appers

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft een onderzoek naar het beslissingsproces van duurzame technostarters, op het moment dat ze hebben besloten om vreemd vermogen aan te vragen bij een bank en er moet worden gekozen bij welke bank dit zal gebeuren. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Triodos Bank. Triodos Bank financiert al sinds 1980 duurzame ondernemingen, met een focus op ondernemingen die duurzaamheid op een innovatieve manier in de praktijk brengen. Vanwege de maatschappelijke en economische aandacht voor duurzame innovatie, zijn duurzame technostarters sterk in opkomst. Dit biedt voor Triodos Bank een kans, omdat de bank een meerwaarde kan en wil bieden aan deze duurzame trend. Dit is de reden dat Triodos Bank wil weten hoe de bank meer duurzame technostarters kan gaan financieren in de toekomst. Om dit te bereiken, wordt in dit onderzoek gekeken naar het beslissingsproces van duurzame technostarters bij het kiezen van een bank. Met het begrip van dit proces en de kennis van de beslissingsfactoren, zal beter kunnen worden ingespeeld op de wensen van deze bijzondere groep ondernemingen. De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Welke factoren zijn bepalend bij het beslissingsproces van een duurzame technostarter bij het selecteren van een bank als financier en welke derde partijen hebben invloed op deze beslissing?

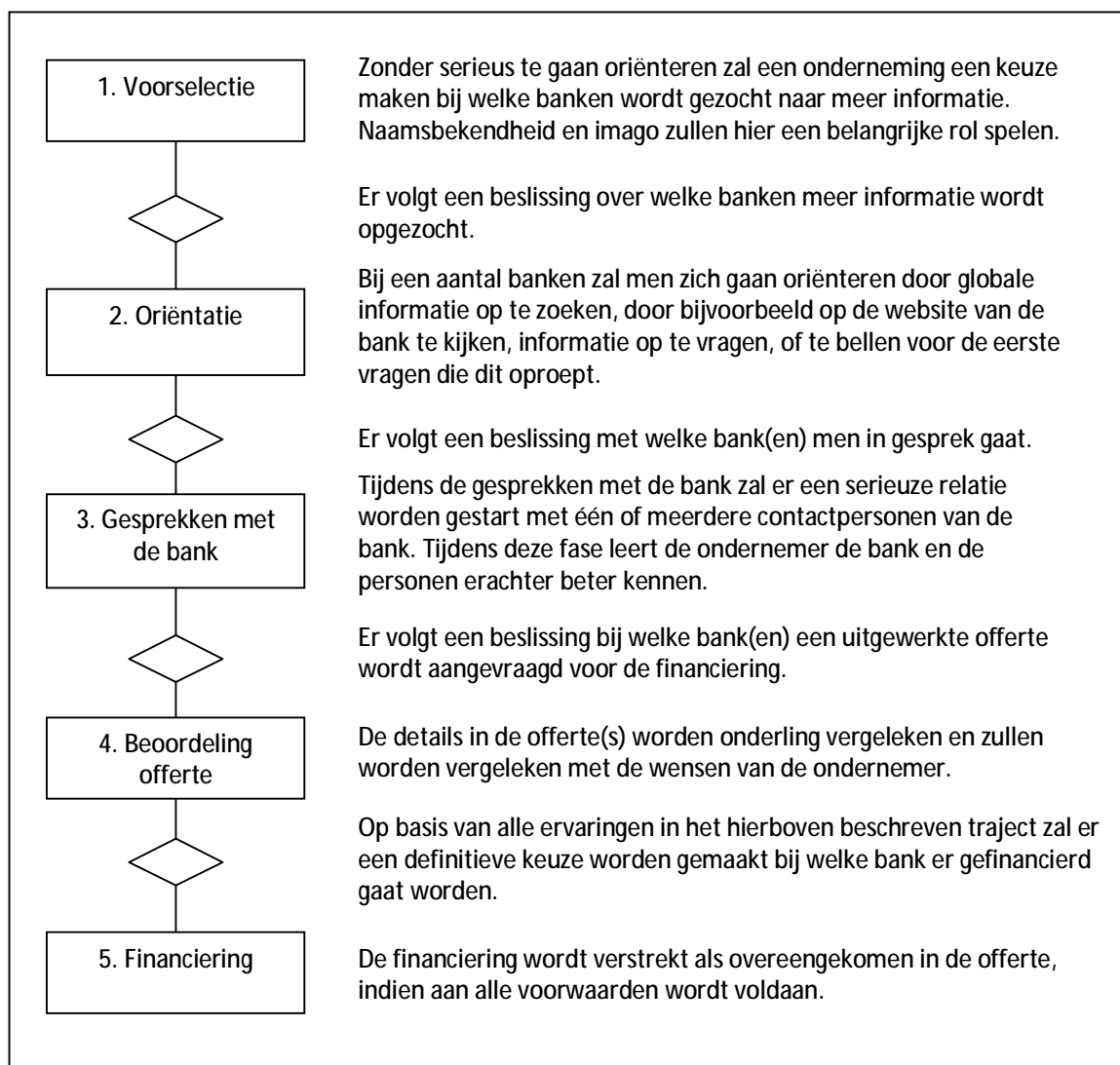
Om antwoord te geven op deze vraag, worden de volgende deelvragen beantwoord:

1. *Hoe ziet het beslissingsproces van een technostarter eruit bij het selecteren van een bank?*
2. *Welke factoren zijn bepalend voor deze bankselectie?*
3. *Welke derde partijen beïnvloeden de keuze van de technostarters?*

Informatie om deze vragen te beantwoorden, wordt vergaard door middel van een literatuurstudie, informatie uit de ervaringen bij Triodos Bank en interviews bij vijf verschillende technostarters die in het recente verleden een financiering hebben afgesloten bij een bank.

Er is een uitgebreide literatuurstudie gedaan in de bedrijfskundige literatuur naar beslissingsprocessen van managers. Door belangrijke theoretische modellen uit deze literatuur te vertalen naar de praktijk, is er een hypothese ontworpen van het beslissingsproces van een technostarter bij het kiezen van een bank. In figuur I wordt dit beslissingsproces weergegeven. Dit beslissingsproces is een hypothese voor het antwoord op de eerste deelvraag van het onderzoek en heeft een belangrijke rol gespeeld bij het empirisch onderzoek tijdens de interviews. In de eerste plaats is het ontworpen beslissingsproces voorgelegd aan de technostarters, om te toetsen of het aansluit bij de ervaringen van de ondernemers. Het antwoord op de eerste deelvraag wordt zo aangescherpt. Ten tweede is het beslissingsmodel gebruikt om structuur aan te brengen bij het bepalen van de beslissingsfactoren, waarnaar is gevraagd om de tweede deelvraag te beantwoorden.

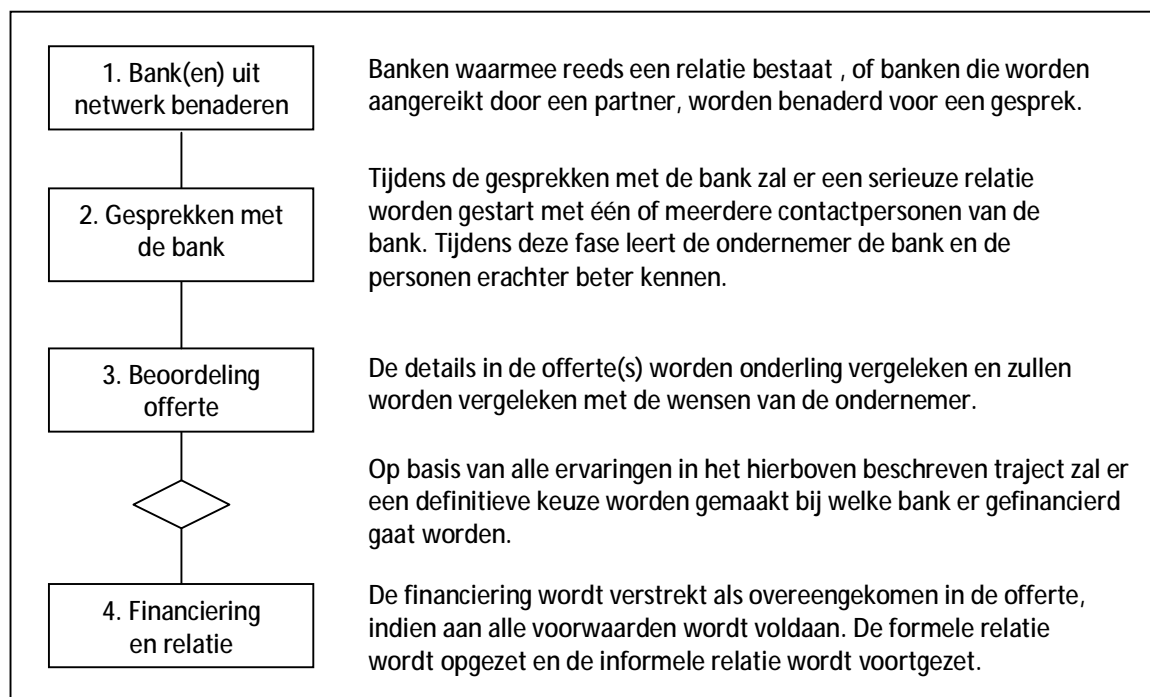
Vervolgens is er een analyse gedaan van onderzoeken uit het verleden naar bankselectie. Hieruit komt naar voren dat de beslissingsfactoren erg uiteenlopen per sector, product, en geografische ligging. De aanknopingspunten die deze onderzoeken uit het verleden bieden, leiden tot een onderzoek naar de marketingmix. Er worden verschillende publicaties over de marketingmix besproken, om uiteindelijk uit te komen op een samengestelde marketingmix, die toepasbaar is voor dit onderzoek. De elementen die in deze aangepaste marketingmix voorkomen zijn: 1. Promotie; 2. Product; 3. Prijs; 4. Proces; 5. Personeel; 6. Presentatie. Deze marketingmix is evenals het beslissingsproces uit figuur I gebruikt voor het structureren van de interviews. Door naast de hypothese van het beslissingsproces (wat uitgaat van de ervaringen van de technostarters) de marketingmix als structuur te gebruiken, wordt er bij het verzamelen van de gegevens al rekening gehouden met de toepasbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek. De marketingmix biedt namelijk een structuur die direct toe te passen is op de marketingstrategie van een bank.



Figuur I: Het beslissingsproces bij de keuze voor een bank

Uit de interviews met de technostarters bleek dat het beslissingsproces, zoals dat op basis van de literatuur werd weergegeven, slechts gedeeltelijk te kloppen. Het belangrijkste verschil is dat er niet meerdere beslissingsmomenten zijn waarop alternatieven afvallen, maar dat pas laat in het traject de enige en definitieve beslissing wordt genomen. Het aangepaste beslissingsmodel, wat uit het empirisch onderzoek is gebleken, is weergegeven in figuur II. De samengestelde marketingmix blijkt naar aanleiding van de interviews een goede manier om de beslissingsfactoren weer te geven. De prijs speelt echter een kleine rol en wordt gezien als een detail van het product, waardoor dit element van de marketingmix bij de weergave van de conclusies is weggelaten. De belangrijkste beslissingsfactoren die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen, zijn zo ingedeeld bij vijf verschillende elementen van de marketingmix. Dit is weergegeven in tabel I.

De invloed van derden blijkt zeer beperkt te zijn. Ook al bestaan er verschillende organisaties die al dan niet in opdracht van de overheid ondersteuning bieden aan technostarters, deze spelen geen rol bij het zoeken naar financiering. Er is wel een opvallende rol weggelegd voor investeerders. Het komt vaak voor dat een technostarter op zoek gaat naar een financiering bij een bank, nadat er (bijna) een overeenkomst is met een investeerder. Deze investeerder adviseert of eist vaak dat er geld wordt aangetrokken bij een bank en biedt daarmee vaak meteen zijn eigen contacten bij een bank aan om dit te realiseren.



Figuur II: Het aangepaste beslissingsproces

Marketingmix	Belang	Meeste belang in fase	Sleutelfactoren
Promotie	Groot belang, vanwege leidende rol netwerk	Banken benaderen Gesprekken met de bank Eindbeslissing	Netwerk / Investeerders / Verwachtingen
Product	Weinig belang, omdat het om details gaat	Gesprekken met de bank	Omvang krediet / Moment van uitkering / Risico's nemen / Verwachtingen afstemmen / Onderhandelingen
Proces	Groot belang vanwege tijdsdruk en –tekort	Gesprekken met de bank Eindbeslissing	Snel & Simpel / Verwachtingen afstemmen
Personeel	Groot belang, vanwege het vertrouwen in de persoonlijke relatie	Gesprekken met de bank Eindbeslissing	Houding / Kennis / Netwerk / Intern vertrouwen
Presentatie	Groot belang vanwege invloed op het vertrouwen	Banken benaderen Gesprekken met de bank Eindbeslissing	Imago / Verwachtingen van de mogelijkheden

Tabel I: Beslissingsfactoren

Naar aanleiding van de bevindingen in het onderzoek, worden er een aantal concrete aanbevelingen gedaan aan Triodos Bank. De aanbevelingen zijn erop gericht dat de bank met concrete en gemakkelijk te zetten stappen ervoor kan zorgen om meer technostarters in de kredietportefeuille op te nemen. Deze aanbevelingen zijn de volgende:

- Bouw een netwerk op met partijen die te maken hebben met duurzame technostarters.
- Doe waar je al goed in bent.
- Wijs ondernemers op de voordelen van een adviseur.
- Communiceer in mogelijkheden.
- Stem tijdens de gesprekken de verwachtingen af over de tarieven en voorwaarden.
- Ontwikkel een standaard product en een standaard proces voor het financieren van duurzame technostarters.
- Blijf aandacht besteden aan de persoonlijke relatie met een technostarter.
- Durf risico te nemen bij het financieren.

Management Summary

This research describes a research of the decision-making process of sustainable high-tech startups on the moment that they made the decision to apply for a loan at a bank and a choice must be made what bank will be providing this loan. The research is carried out for Triodos Bank. Since 1980, Triodos Bank finances sustainable companies, with a focus on companies that bring sustainability to practice in an innovative way. Regarding the social and economical attention for sustainable innovation, the number of sustainable high-tech startups is rising. This offers an opportunity for Triodos Bank, because the bank can and wants to add value to this sustainable trend. This is the reason that Triodos Bank would like to find out how the bank can provide more loans to high-tech startups. To achieve this, the research will investigate the decision-making process of sustainable high-tech firms, when selecting a bank. With the understanding of the process and the knowledge of the decision-making criteria, the bank will be able to act upon the demands of this special kind of entrepreneurs. The research question is the following:

What factors are determinative for the decision-making process of a sustainable high-tech startup, when selecting a bank as a financier, and what third parties influence this decision?

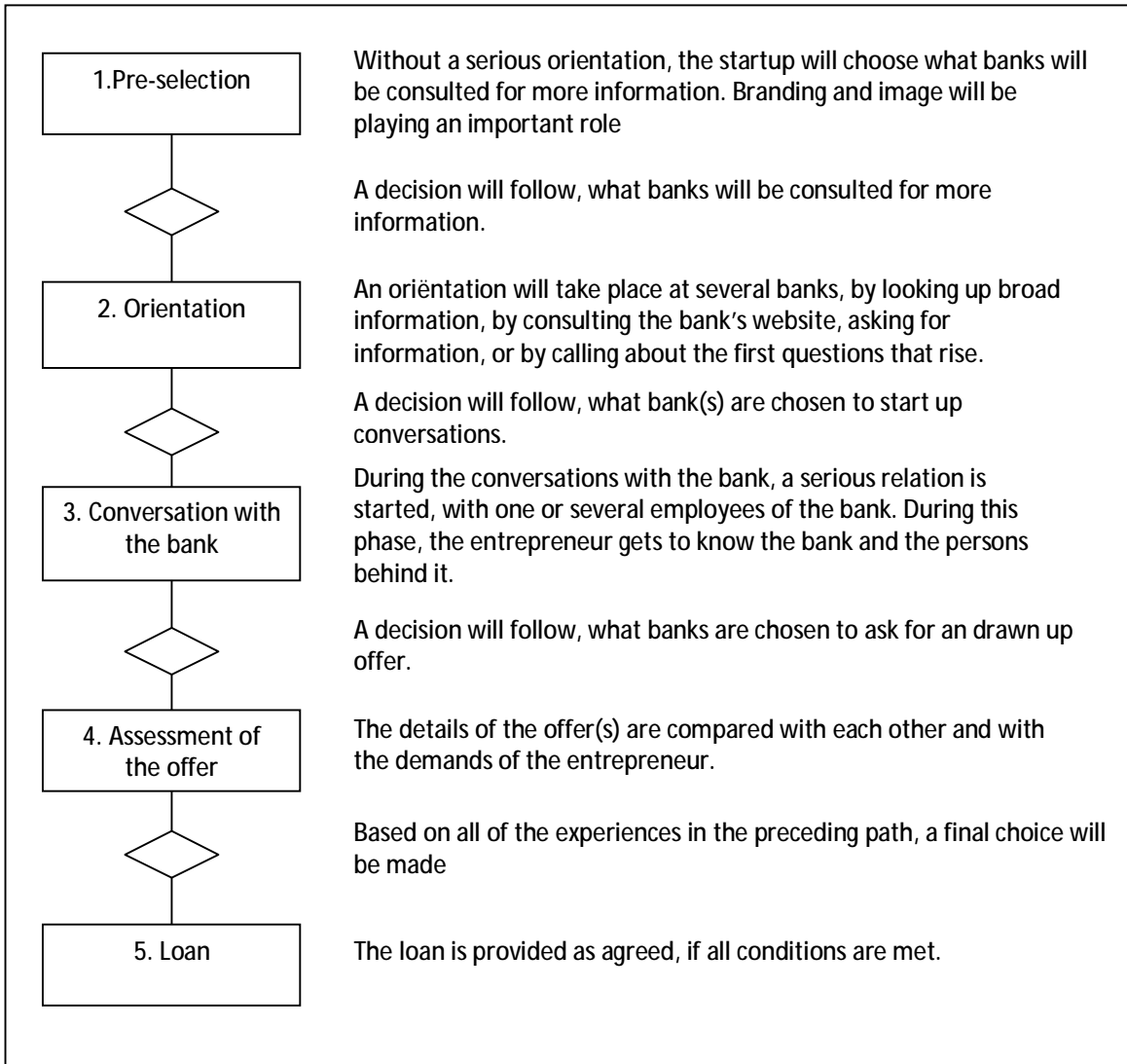
To answer this question, the following sub questions are defined:

1. *What does the decision-making process of a high-tech startup look like, when selecting a bank?*
2. *What factors are determinative for this bank selection?*
3. *What third parties have influence on the choice of the high-tech startup?*

The information to answer these questions, is gathered by a study of literature, information from former experiences at Triodos Bank, and interviews at five different high-tech startups, who have recently received a loan from a bank.

An extensive study has taken place of literature about managerial decision-making processes. By translating important theoretical models out of this literature, to practice, a hypothesis is designed of the decision-making process of a high-tech startup when selecting a bank. In figure I, this decision-making process is exposed. This decision-making process is a hypothesis for the answer on the first sub question, and plays an important role for the empirical research during the interviews. In the first place the process is presented to the entrepreneurs, to examine if it fits the experience of the entrepreneurs. In this way the answer on the first sub question is improved. In the second place, decision-making model is used the structure the outcome of the search for the decision criteria.

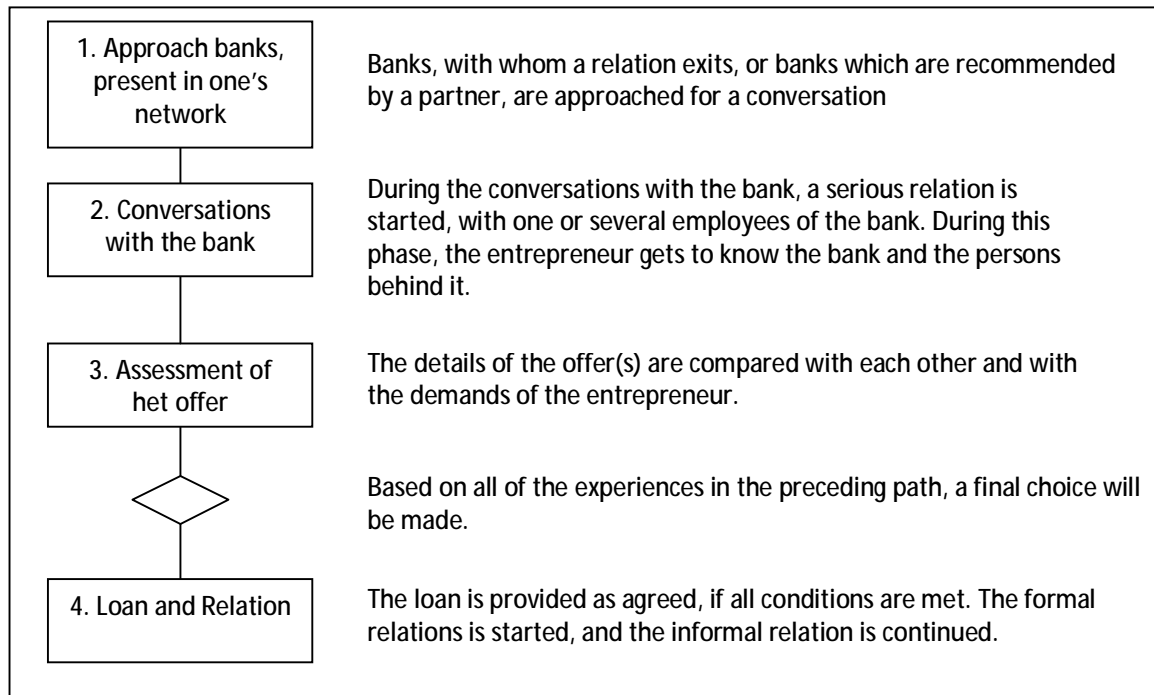
Subsequently, an analysis is made of past research on bank selection. One of the outcomes is that the decision criteria vary, when looking at different industries, products, and geographical locations. The outcomes of the research led to a closer look to the marketing mix. Different publications about the marketing mix are discussed, to finally design an adjusted marketing mix, which can be used for this research. This adjusted marketing mix consists of: 1. Promotion; 2. Product; 3. Price; 4. Process; 5. Personnel; 6. Presentation. This marketing mix is just like the decision-making process, exposed in figure I, used to bring structure to the interviews. By combining these two models for the structure of the interviews, it is possible to anticipate on the applicability of the results, during the interviews. The marketing mix offers a structure, which can easily be applied for the design of the marketing strategy of a bank.



Figuur I: The decision-making process when selecting a bank

From the interviews with the high-tech startups, the decision-making process, as drawn up from the literature, turned out to be just partly correct. The most important difference is that there aren't several decision moments, where alternatives are eliminated, but that late in the process the only and final decision is made. The adjusted decision-making model, which came out of the empirical research, is exposed in figure II. The adjusted marketing mix, as drawn up out of the literature, turns out to be a good model to expose the decision criteria. Only the price plays such a minor role, that it is seen as just a detail of the product. Therefore, this element of the marketing mix is left out of marketing mix. This results in a model, where the most important decision criteria that appeared during the interviews, are categorized in five different elements of the marketing mix. This is exposed in table I.

The influence of third parties turns out to be very limited. While several organizations exist, who support high-tech startups, they do not play a role for the search for capital. Nevertheless, investors have quite a notable role. It happens often, that a high-tech startups applies for a bankloan, just after there is an agreement with an investor. This investor demands often that some capital will be provide by a bank, and he usually offers its own network at a bank for realizing this loan.



Figuur II: The adjusted decision-making process

Marketing Mix	Importance	Most important in phase	Key factors
Promotion	Important, because of the leading rol of the network	Approach Banks Conversations with the bank Final decision	Network / Investors / Expectations
Product	Not important, because it deals with details	Conversations with the bank	Size of the loan / Timig / Taking risks / Expactations / Negotiations
Process	Important, because of shortage of time	Conversation with the bank Final decision	Fast & Simple / Expactations
Personnel	Important, because of confidence in the personal relationship	Conversation with the bank Final decision	Attitude / Knowledge / Network / Internal confidence
Presentation	Important, because of impact on confidence	Approach Banks Conversations with the bank Final decision	Image / Expactations of the possibilities

Table I: Decision criteria

Leading from the findings in the research, some applicable recommendations are listed for Triodos Bank. The recommendations are meant to be useful for concrete measures, which can easily be taken, with the goal of drawing more high-tech startups for a loan. The recommendations are the following:

- Build up a network with parties that are involved in sustainable hight-tech.
- Do what you are already good at.
- Point out the advantages of an advisor.
- Communicate in opportunities
- Communicate about the expectations regarding prices and conditions.
- Develop a standardized product and a standardized process for financing sustainable high-tech startups.
- Remain focused on the personal relation with the entrepreneur.
- Dare to take a risk when offering a loan.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Management Summary	5
Inhoudsopgave.....	8
Voorwoord.....	10
1. Inleiding.....	11
1.1 De omgeving van het onderzoek	11
1.2 Aanleiding voor het onderzoek	13
1.3 Duurzame Technostarters	14
1.4 Vraagstelling	16
1.5 Onderzoeksmethode	16
1.6 Leeswijzer	17
2. Duurzame Technostarters	18
2.1 De Technostarter	18
2.1.1 De definitie van een technostarter	18
2.1.2 Kenmerken van een technostarter.....	19
2.1.3 Behoeftes van een technostarter	20
2.2 Duurzaamheid	21
2.2.1 De literatuur over duurzaamheid	21
2.2.2 Duurzaamheid volgens Triodos Bank.....	22
2.2.3 Duurzaamheid bij een Technostarter	23
2.3 Financiering	23
2.3.1 Financieringsbronnen.....	23
2.3.2 Een bankkrediet	25
2.4 Een bank kiezen	26
2.4.1 De literatuur over beslissingen nemen	26
2.4.2 Het beslissingsproces in de praktijk.....	29
2.4.2 Het beslissingsproces in het onderzoek.....	32
3. Bankselectie en de Marketingmix	33
3.1 Bankselectie	33
3.1.1 De literatuur over bankselectie.....	33
3.1.2 Bankselectie bij een Technostarter	36
3.2 De marketingmix	36
3.2.1 De marketingmix van McCarthy	37
3.2.2 Uitbreiding van de marketingmix	37
3.2.3 De marketingmix in de financiële dienstverlening	39
3.3 Een aangepaste marketingmix.....	40
3.3.1 Zes P's.....	40
3.3.2 De rol van de marketingmix in het onderzoek	42

4. Opzet van de Interviews	43
4.1 De onderzoeksmethode.....	43
4.1.1 Interviewen als methode	43
4.1.2 De geïnterviewde technostarters en de aanpak.....	44
4.2 Het interview.....	44
4.2.1 De context	44
4.2.2 Invloed van derden	44
4.2.3 Het beslissingsproces	44
4.3 De beslissingsfactoren	45
5. Onderzoeksresultaten	47
5.1 De ondernemingen en hun financieringsvraag.....	47
5.2 Ondersteuning van derden	48
5.3 Het beslissingsproces.....	49
5.4 Verwachtingen	49
5.5 Beslissingsfactoren.....	50
5.5.1 Voorselectie.....	50
5.5.2 Gesprekken met de bank	50
5.5.3 Beoordeling van de offerte.....	51
5.5.4 De eindbeslissing.....	51
5.6 Terugblik na Kredietverlening	52
6. Conclusies en Aanbevelingen	54
6.1 Het beslissingsproces.....	54
6.2 De beslissingsfactoren	55
6.2.1 Promotie.....	55
6.2.2 Product	56
6.2.4 Proces.....	57
6.2.5 Personeel	57
6.2.6 Presentatie	58
6.3 Invloed van derden	59
6.4 Confrontatie met de literatuur	59
6.4.1 Kenmerken en behoeftes van een technostarter.....	59
6.4.2 Het beslissingsproces	60
6.4.3 Beslissingsfactoren en de marketingmix	60
6.5 Aanbevelingen voor Triodos Bank.....	61
7. Geraadpleegde Literatuur	63
Bijlage A: Voorafgaande Informatie.....	67
Bijlage B: Geconcretiseerde Vragen.....	69
Bijlage C: Gespreksverslagen.....	73

Voorwoord

Eind vorig jaar heb ik de beslissing genomen om te stoppen met werken, zodat ik me volledig kon gaan richten op het afmaken van mijn scriptie. Een grote beslissing, om na twee jaar werken weer volledig te gaan leven als student. Sinds april is dit werkelijkheid geworden en ik had nog maar één doel om me op te richten, het afronden van deze scriptie. Na vier maanden genieten van de vrijheid, balen van de eenzaamheid, maar toch blij zijn met de manier waarop ik mezelf kon motiveren om te werken aan mijn doel, ligt hier dan het resultaat van deze missie. Vier maanden die ik vooraf zag als een noodzakelijk kwaad, maar waar ik achteraf toch positief op terugkijk. Een doel bereiken door heel hard door te zetten en niet op te geven, geeft ongelooflijk veel voldoening. Bovenal heb ik met het afronden van deze scriptie tegenover mezelf bewezen dat ik iets kan bereiken, omdat ik het écht graag wil. Zo heeft schrijven van deze scriptie onverwacht meer waarde gehad dan alleen het symbolische diploma wat ik hiermee behaal.

Stoppen met werken betekende ook vertrekken uit Utrecht en verhuizen naar Friesland. Na meer dan tien jaar, moest ik weer meedraaien in het ouderlijk huis. Hiervoor wil ik mijn ouders enorm bedanken. Ze hadden geen enkele twijfel toen ik vroeg of ik een paar maanden in Goutum mocht komen wonen. En in die tijd hebben ze ongelofelijk goed voor mij gezorgd. Dankzij hen kon ik me echt richten op het schrijven van deze scriptie. Daarnaast zijn er nog veel meer mensen die ik moet bedanken. Toen ik besloot om me op mijn scriptie te richten, heb ik veel positieve reacties gekregen van alle kanten over het nemen van deze beslissing. Bedankt voor al die kleine en grote reacties, voor al die duwtjes in de rug. Ook bedankt voor iedereen (het zijn er veel) die me meteen hulp aanbood om me te helpen bij het afstuderen. Ik ben ontzettend veel onderweg geweest in de maanden dat ik aan mijn scriptie werkte. Vele bedden, banken, matjes, maar ook vooral bibliotheken heb ik mogen gebruiken. Dit alles is niet in de laatste plaats te danken aan mijn oude Ford Fiësta, die ondanks het lekkende dak, mij en mijn stapels met boeken altijd weer op de juiste plek bracht. Dan de vele vrienden die mij overal in het land een slaapplek boden als ik weer eens onderweg was. Vooral Arnejan en Maartje, waarvan ik meteen een sleutel meekreeg om altijd een plek in Utrecht te hebben. En natuurlijk Kim, die ik het meest liet schrikken toen ik vertelde dat ik naar Friesland zou verhuizen, die ik soms veel te veel op de lip zat als ik een week lang bij haar in Maastricht verbleef, maar die er ondertussen wel voor heeft gezorgd dat vier maanden afzien geen afzien werd.

Ik heb drie jaar bij Triodos Bank rondgelopen, waar ik oorspronkelijk kwam voor een stage en om een scriptie te gaan schrijven. Na jaren daar met veel plezier gewerkt te hebben, is nu toch eindelijk die scriptie ook af en mijn periode bij Triodos Bank voorbij. Mijn dank aan alle collega's waarmee ik zo ontzettend prettig heb samengewerkt. Eric, die me drie jaar geleden de kans gaf om bij Triodos aan de slag te gaan, Ingeborg die me ontzettend veel heeft geleerd over het werkende leven, Jurriën die altijd zo goed kon relativeren en bovendien de afgelopen maanden door de stukken die ik hem zond altijd goed te lezen en altijd weer met goede opmerkingen te komen, een ontzettend goede afstudeerbegeleider was.

Uiteraard mijn dank aan Henk Kroon, die met zijn no-nonsense aanpak bij de begeleiding de sleutel had om mij te laten afstuderen. 'Gewoon doorgaan' was vaak de boodschap en dat deed ik dan ook. Het besef dat als ik 'gewoon zou doorgaan', het uiteindelijk af zou komen, was voor mij van groot belang om gemotiveerd te blijven. De besprekingen die we hadden waren meestal kort, maar voor mij wel essentieel om de boodschap van Henk weer mee te krijgen. 'Niet lullen maar poetsen', leek het motto tijdens deze gesprekken. Dus onderweg naar huis dacht ik weer: 'Gewoon doorgaan, niet lullen, maar poetsen'.

Als laatste vind ik het van groot belang om de mensen te bedanken die me te woord hebben gestaan bij de interviews voor mijn onderzoek. Arthur in Amsterdam, Thomas in Delft, Michiel in Rotterdam, Dick in Maarssen, en Arne in Wageningen. Zonder de interviews met hen en bovendien hun feedback op de gespreksverslagen, had ik geen onderzoek kunnen doen en nooit een scriptie kunnen schrijven. Omdat de gesprekken allemaal zo ontspannen en zonder tijdsdruk konden plaatsvinden, heb ik echt goede resultaten uit deze interviews kunnen halen. Bedankt!

Tjipke Okkema
5 augustus 2010

1. Inleiding

Duurzaamheid en innovatie zijn twee thema's die de afgelopen jaren van groot belang zijn geworden in het bedrijfsleven en vrijwel alle ondernemingen van enige betekenis claimen actief beleid te voeren om zowel een duurzame als innovatieve bedrijfsvoering te stimuleren. Voor iedere onderneming die wil groeien, bieden deze ontwikkelingen dan ook een grote kans om de gestelde doelen te verwezenlijken. Zo bieden duurzaamheid en innovatie kansen voor banken om kredieten te verstrekken aan veelbelovende ondernemingen die door middel van innovatie duurzaamheid stimuleren. Om deze kansen te benutten dient een bank de eerste keuze te zijn voor deze doelgroep op het moment dat er een financieringsbehoefte ontstaat. Deze scriptie beschrijft een onderzoek naar het beslissingsproces van dit type onderneming als er een keuze voor een bank wordt gemaakt. In opdracht van Triodos Bank wordt bekeken hoe duurzame en technologisch innovatieve ondernemingen hun keuze maken om een kredietfaciliteit bij een bepaalde bank af te sluiten.

Dit eerste hoofdstuk staat in het teken van een introductie van het onderzoek. Ten eerste zal een beeld worden gegeven van de context van het onderzoek door Triodos Bank en de afdeling waarbinnen het onderzoek plaatsvindt te beschrijven. Vervolgens zal de aanleiding van het onderzoek worden beschreven, waarna een korte beschrijving wordt gegeven van de onderzoeksgroep. De onderzoeksopzet met de onderzoeksvragen en de deelvragen vormen vervolgens een belangrijk deel van dit hoofdstuk, waarna uiteen wordt gezet wat voor onderzoeksmethode wordt gebruikt. Als laatste zal er een overzicht worden gegeven van hetgeen in de hierop volgende hoofdstukken zal worden besproken.

1.1 De omgeving van het onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in opdracht van Triodos Bank, op de afdeling zakelijke relaties. Om een weergave te geven van de omgeving van waaruit het onderzoek heeft plaatsgegeven, zal ik hieronder een korte omschrijving geven van de organisatie en de activiteiten van de betreffende afdeling.

Triodos Bank

Triodos Bank is in 1980 in Nederland opgericht omdat de initiatiefnemers onvoldoende transparantie zagen bij de Nederlandse banken. De particulieren die hun geld op een spaarrekening bij een traditionele bank hadden staan, waren niet op de hoogte van de activiteiten waarin hun geld werd geïnvesteerd. Triodos Bank wilde hier iets aan veranderen door het goede voorbeeld te geven en spaargeld op een transparante manier in te zetten voor het financieren van organisaties of projecten die een positieve bijdrage leveren aan mens of milieu. Na 30 jaar is deze doelstelling nog steeds nadrukkelijk aanwezig in de missie van Triodos Bank en gezien de snelle groei van de bank is dit concept succesvol gebleken. Ondertussen is Triodos Bank uitgegroeid tot een internationale organisatie, met vestigingen in Nederland, België, Groot-Brittannië, Spanje en Duitsland. Triodos Bank Nederland is uitgegroeid tot een middelgrote bank met ultimo 2009 125 medewerkers, meer dan 136.000 particuliere klanten, bijna 10.000 zakelijke klanten en een balanstotaal van 1,4 miljard euro (bron: Jaarverslag 2009).

Zoals gezegd zijn duurzaamheid en innovatie thema's die veel ondernemingen momenteel zien als de sleutel tot succes. Bij Triodos Bank is een duurzame bedrijfsvoering al sinds de oprichting een vanzelfsprekend gegeven. Sterker nog, Triodos Bank kan worden gezien als een koploper met een voorbeeldfunctie op het gebied van duurzaamheid. Triodos Bank is ook een innovatieve onderneming. De keuze om alleen duurzame ondernemingen te financieren is nog steeds vernieuwend en samen met de vernieuwende bancaire producten die Triodos Bank hier omheen heeft geïntroduceerd, blijkt dat Triodos Bank een innovatieve voortrekkersrol speelt in haar sector. Het duurzame en innovatieve karakter van de bank heeft er aan bijgedragen dat de bank een sterke groei heeft doorgemaakt de afgelopen jaren. De stijgende aandacht voor duurzaamheid en innovatie zorgt ervoor dat er veel kansen liggen om deze groei voort te zetten. De toevertrouwde middelen (spaargeld van particuliere klanten) zijn explosief gestegen en duurzame ondernemingen kloppen veel aan bij de bank voor financiering. Bij deze snelle groei komen meteen een aantal grote uitdagingen kijken, die voor een deel direct gekoppeld zijn aan het behouden van de positie op het gebied van duurzaamheid en innovatie.

De term duurzaamheid kan op vele manieren worden uitgelegd en de populariteit van het thema heeft ervoor gezorgd dat de betekenis ervan alleen maar onduidelijker is geworden. Triodos Bank ziet zichzelf al decennia lang als een voortrekker op dit gebied en de zogenaamde ‘greenwashing’ is dan ook een uitdaging voor de bank. Triodos dient steeds duidelijker aan te geven waaruit blijkt dat het een duurzame onderneming is en welke keuzes er worden gemaakt op dit gebied. Door op corporate niveau steeds beter na te denken over thema’s van duurzaamheid en door de visie van Triodos Bank hierop steeds vaker en duidelijker te communiceren, verwacht men in de toekomst de rol van koploper op dit gebied te kunnen behouden. Ook de grote aandacht voor innovatie is een uitdaging voor Triodos. Er verandert veel in de wereld in een snel tempo en om vernieuwend te blijven, dient Triodos scherp te zijn op nieuwe stappen die kunnen worden gezet. Daarom wordt er veel aandacht besteed aan het in stand houden van de focus op het financieren van ondernemingen met vernieuwende concepten.

De afdeling zakelijke relaties

De afdeling zakelijke relaties houdt zich voornamelijk bezig met kredietverstrekking aan en zakelijke klanten en het risicobeheer van de uitstaande kredieten. Het team bestaat uit 15 accountmanagers die vanuit Zeist het hele land bedienen. Omdat Triodos Bank zich onderscheidt door er nadrukkelijk voor te kiezen om het spaargeld wat onder beheer is uit te lenen aan duurzame projecten of organisaties, heeft dit team een zeer centrale rol bij de bank. Op deze afdeling wordt bepaald aan welke bedrijven uiteindelijk financiering wordt verstrekt en hier wordt daardoor voor een belangrijk deel de beslissing genomen hoe de missie van de bank tot uitvoering wordt gebracht.

Een belangrijk onderdeel van deze beslissing komt tot uiting in de keuze voor bepaalde sectoren waar de bank een belangrijke rol in wil spelen. Door kennis te hebben van specifieke sectoren waar duurzaamheid een belangrijke rol speelt, onderscheidt Triodos Bank zich op inhoudelijk vlak. De sectoren waar de bank zich nu al op richt en een behoorlijke portefeuille van heeft opgebouwd, zijn duurzaam vastgoed, kunst en cultuur, duurzame zorg, duurzame landbouw en duurzame retail. Daarnaast zijn er sectoren waar de bank tot op heden nog geen grote portefeuille in heeft, maar waar wel kansen worden gezien. De wens is aanwezig om de klantenportefeuille van deze sectoren fors uit te breiden. Het gaat hier onder andere om de sectoren duurzame recreatie en duurzame technologie.

De afgelopen jaren is er behoorlijk veel veranderd binnen de afdeling zakelijke relaties. De snelle groei en aandacht vanuit de markt, heeft ervoor gezorgd dat de structuur herhaaldelijk is gewijzigd. Het team kredietverlening in de huidige vorm bestaat nog geen jaar. Tot voor kort bestond de afdeling uit verschillende teams die ieder één of een aantal eigen sectoren bedienden. Deze teams werkten veel afzonderlijk van elkaar. Het afgelopen jaar is de structuur omgezet naar één team voor kredietverlening, waar de focus ligt op een aantal kernsectoren die ieder door accountmanagers als sectorspecialisten worden biedend. Door de strakke scheiding tussen de teams op te heffen, is meer samenwerking mogelijk en daardoor flexibiliteit binnen de afdeling. Posten kunnen gemakkelijker worden overgedragen aan collega’s en klanten die verschillende sectoren raken, kunnen met meerdere specialisten worden opgepakt.

Duurzame technologie

Tijdens het veranderingsproces van de afgelopen jaren is ook gekeken naar de keuze voor welke kernsectoren aandacht dienen te krijgen. Eén van deze kernsectoren is duurzame technologie. Deze sector viel voorheen onder het “team MKB”. Dit team bediende de klanten die niet in één van de andere gespecialiseerde teams vielen en het team kende dan ook weinig specialisatie. Binnen dit team werd de duurzame technologie of innovatie wel al gezien als een belangrijke groeisector en er was al een aantal jaren aandacht voor. Nu is duurzame technologie één van de kernthema’s of kernsectoren binnen het team kredietverlening, waar men zich op wil richten.

De samenwerkingsmogelijkheden binnen de nieuwe structuur van de afdeling biedt juist voor de sector duurzame technologie kansen. Een onderneming met een duurzame technologie kan zich afhankelijk van het product, op vele verschillende markten richten. Voor de bank is kennis van de specifieke markt daarbij vaak belangrijker dan kennis over de technologie. Een accountmanager die zich specialiseert in technologie, kan dan ook veel baat hebben bij collega’s die juist meer kennis hebben over specifieke markten. Voorbeelden zijn technologieën die toepasbaar zijn in de landbouw, waarbij accountmanagers voor landbouwers veel kennis over de markt hebben. Of technologieën voor

het beheer van het binnenklimaat van duurzame bedrijfspanden, kunnen goed worden beoordeeld door accountmanagers die zich specialiseren in duurzaam vastgoed.

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

Gezien de missie van de bank, zijn de ondernemingen die Triodos Bank financiert vaak vernieuwend op het gebied van duurzaamheid. Bedrijven die zich richten op duurzame technologische innovatie passen zeer goed in dit beeld. Zoals reeds vermeld, is dit dan ook één van de kernsectoren voor de groei van de kredietportefeuille. Er zijn zowel externe als interne ontwikkelingen te onderscheiden die aanleiding zijn voor deze keuze van Triodos Bank.

Externe ontwikkelingen

De laatste jaren is er in Nederland veel aandacht voor innovatie. De Nederlandse overheid ziet innovatie en met name innovatieve technologie als de motor van de economie en wil innovatieve initiatieven dan ook graag stimuleren. Er zijn daardoor in de afgelopen jaren vele werkgroepen gevormd en stimuleringsregelingen geïntroduceerd. Multinationals hebben innovatie een belangrijke rol gegeven in hun strategie en binnen deze ondernemingen zijn vaak grote afdelingen opgericht die zich bezighouden met innovatie binnen het bedrijf. Voor het MKB zijn er steeds meer organisaties die zich bezighouden met advisering en begeleiding van kleine innovatieve starters. Ook binnen de bedrijfskundige literatuur heeft innovatie een steeds belangrijkere rol gekregen en op verschillende wetenschappelijke instellingen heeft dit thema dan ook een belangrijke rol gekregen.

De uitgebreide aandacht voor duurzaamheid kan ook niemand de afgelopen tijd zijn ontgaan. Verschillende ontwikkelingen zoals de klimaatveranderingen, de voedselcrisis en de kredietcrisis hebben gezorgd voor wereldwijde aandacht voor een duurzamere manier van leven en ondernemen. Voor een startende onderneming is deze aandacht voor duurzaamheid een kans om commerciële successen te boeken. Duurzaam ondernemen heeft op dit moment dan ook een momentum en er zijn veel kansen om juist nu duurzame innovaties te lanceren.

Deze twee zichtbare ontwikkelingen in de maatschappij betekenen dat er veel behoefte is aan financiering op het gebied van innovatie en duurzaamheid. De meerwaarde die Triodos Bank kan bieden met de aanwezige ervaring op het gebied van de financiering van duurzame en vernieuwende concepten, betekent dat Triodos Bank een rol kan en wil spelen bij ondernemingen met duurzame technologische innovaties.

Interne ontwikkelingen

In het afgelopen jaar is vanuit de directie nadrukkelijk aangegeven dat men bij de kredietverlening de focus meer wil leggen op innovatieve projecten. Dit komt voort uit het geloof dat duurzame innovaties een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan een betere wereld. Het financieren van deze initiatieven is dus een belangrijke manier om een bijdrage te leveren aan een duurzame wereld en daarbij aan de missie van de bank. In alle sectoren waar Triodos aanwezig is, zal vanuit deze motivatie innovatie een steeds belangrijkere rol gaan spelen. *Technologische* innovatie is een belangrijke vorm van innovatie en verdient bij een focus op innovatie dus extra aandacht. Een technologische innovatie kan namelijk ontzettend veel impact hebben op de maatschappij. Parallel wordt er een grote commerciële kans gezien bij het financieren van duurzame technologische innovaties. Het gaat hier meestal om snelgroeiende, kapitaalintensieve ondernemingen, waarbij zowel voor de korte termijn als voor de lange termijn vaak relatief veel bankfinanciering nodig is. Omdat de toevertrouwde middelen en het eigen vermogen van Triodos Bank de afgelopen jaren behoorlijk is gestegen, wordt er veel aandacht besteed aan het uitbreiden van de kredietportefeuille. Om een acceptabel deel van de toevertrouwde middelen uit te zetten in kredieten, is een snelle groei van de kredietportefeuille van groot belang en dit is een belangrijk doel van de bank. Kredietverstrekking aan kapitaalintensieve technologische ondernemingen kan een belangrijke bijdrage leveren aan dit doel.

De huidige situatie

Terwijl er thans dus behoorlijke kansen zijn gesignaleerd in deze specifieke sector van innovatieve bedrijven, is de huidige situatie dat maar een klein deel van de kredietportefeuille onder de noemer duurzame technologie vallen. Dit betekent dat er in de afgelopen jaren weinig van deze ondernemers

een krediet hebben gekregen van Triodos Bank. Dit kan worden veroorzaakt doordat er weinig kredietaanvragen van innovatieve ondernemers bij Triodos worden ingediend, of door de beoordelingscriteria van Triodos Bank, waardoor de meeste kredietaanvragen van deze ondernemers worden afgewezen door de bank. Een terugblik op de afgelopen jaren leert dat er naast de acht ondernemers die kredietklant zijn geworden, niet veel andere aanvragen van innovatieve ondernemers in behandeling zijn geweest. De laatste twee jaar zijn er twee innovatieve kredietaanvragen in behandeling genomen, maar deze zijn beide afgewezen door de bank, omdat het risico onvoldoende kon worden ingeschat of te groot werd geacht. Uit de ervaringen van deze casussen is veel geleerd over de risico's die moeten worden ondervangen bij de financiering van technologische starters en over de efficiency waarmee een dergelijke kredietaanvraag in behandeling kan worden genomen.

Naast het in behandeling nemen van deze concrete kredietaanvragen, heeft er de afgelopen jaren op het gebied van duurzame technologie een oriëntatie plaatsgevonden door te spreken met enkele partijen die actief zijn op het gebied van investeren in of adviseren van duurzame technologische ondernemingen. Daarnaast zijn er beurzen en bijeenkomsten bezocht om meer kennis te maken met de netwerken rondom deze sector en de kansen die deze sector biedt. Hierdoor is het beeld dat er veel gebeurt op het gebied van duurzame technologie bevestigd. Bij deze oriëntatie is ook duidelijk geworden dat Triodos een onbekende speler is in de sector en dat maar weinig ondernemers voor hun financieringsbehoefte terecht komen bij Triodos Bank.

Het onderzoek

Om meer innovatieve projecten en ondernemingen in de kredietenportefeuille te krijgen, is er aandacht nodig voor verschillende aspecten. Nu er meer kennis is over de sector, over het proces rondom kredietverstrekking bij deze specifieke ondernemingen en over het inschatten van de risico's, is het van groot belang om erachter te komen wat Triodos moet doen om meer technologisch innovatieve ondernemers ertoe te bewegen om hun kredietbehoefte bij Triodos Bank neer te leggen en uiteindelijk ook de financiering bij Triodos af te sluiten. Omdat er bij Triodos niet veel ervaring is met het financieren van deze ondernemingen, is het moeilijk om goed inzicht te krijgen in de wensen en eisen van de ondernemer en zo is het moeilijk om deze vraag te beantwoorden. Dit onderzoek zal derhalve in het teken staan van het beantwoorden van deze vraag. In het onderzoek zal worden gekeken naar het beslissingsproces van technologisch innovatieve ondernemers bij de keuze voor een bank als er een krediet wordt aangevraagd.

1.3 Duurzame Technostarters

Hierboven is er gesproken over de financiering van ondernemingen die zich bezighouden met duurzame innovatieve technologie. Duurzaam, omdat Triodos Bank ervoor kiest om alleen ondernemingen te financieren die zich onderscheiden op duurzaamheid. Innovatieve technologie, omdat dit een sector is waar nog weinig mee gebeurt en waar men graag in wil uitbreiden. Deze begrippen zijn erg breed. Alles wat vernieuwend is, kan worden aangemerkt als een innovatie. Binnen een onderneming kan innovatie draaien om zaken als nieuwe producten, nieuwe productiemethodes, een nieuwe bedrijfsvoering of een nieuwe marktbenadering. Een onderneming is ook een breed begrip, omdat dit kan gaan om grote gevestigde bedrijven, kleine startende eenmanszaken of alles daartussenin. Ook duurzaamheid is niet een eenduidig begrip. De term wordt veel gebruikt en kan op vele verschillende manieren worden uitgelegd.

Technostarters

Om een geschikte onderzoekspopulatie aan te wijzen is het van belang dat er wordt gekeken naar een groep ondernemingen die representatief is voor ondernemingen die voor Triodos Bank interessant zijn om te financieren. Hieruit is de keuze voortgekomen om het onderzoek volledig te richten op technostarters. Deze term is gedefinieerd door Technopartner, wat een initiatief is van de Nederlandse overheid om innovatie van technologische pioniers te stimuleren. De definitie van Technopartner voor een technostarter luidt als volgt:

*Een natuurlijke of rechtspersoon die een onderneming drijft of de start ervan voorbereidt, op basis van een nieuwe technische vinding of een nieuwe toepassing van een bestaande technologie. Het gaat hier om het verkopen en leveren van producten, processen en/of diensten (geen adviezen).
(Bron: www.technopartner.nl)*

Bij deze definitie wordt verder opgemerkt dat het alleen om ondernemingen gaat die ten hoogste vijf jaar geleden zijn ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en dat het om een MKB bedrijf moet gaan, zoals gedefinieerd in de Europese Staatssteunregels. Er zijn meerdere stimuleringsregelingen van de overheid, waarbij deze definitie van de technostarter wordt gebruikt.

Deze groep ondernemingen is voor Triodos Bank interessant om te financieren, om de volgende redenen:

1. In de eerste plaats kunnen technostarters een wezenlijke bijdrage leveren aan het veranderen van de wereld. Indien de nieuwe technologie een positief effect heeft op mens of milieu, dan sluit de technostarter bij uitstek aan bij missie van Triodos Bank.
2. Daarnaast is een technostarter als nieuwe onderneming vaak nog niet gebonden aan een bestaande relatie met een huisbank. Een startende onderneming moet een geheel nieuwe relatie opbouwen met een bank, wat kansen biedt voor iedere bank.
3. De derde reden is dat voor de afgebakende groep technostarters regelingen in het leven zijn geroepen door de overheid, die het verstrekken van kredieten gemakkelijker maken. Technostarters zijn dus gemakkelijker te financieren dan reguliere ondernemingen.
4. De goede bereikbaarheid van deze groep ondernemingen is een ander voordeel. Technostarters bevinden zich namelijk in een klein netwerk van organisaties die zich bezighouden met advies en kapitaalverstrekking. Door dit netwerk en de herkenbaarheid van technostarters, zijn ze relatief gemakkelijk te vinden en te bereiken.
5. Als laatste moet worden genoemd dat de omvang van de financiering voor technostarters vaak aantrekkelijk is voor een bank. Het kapitaalintensieve karakter van nieuwe technologieën zorgt ervoor dat de kredietaanvraag vaak van behoorlijke omvang is, waardoor deze ondernemingen commercieel interessant zijn voor een bank. De kans dat een technostarter in de toekomst doorgroeit en meer financiering zal aantrekken is bovendien aanzienlijk. De moeite die moet worden gestopt in het opbouwen van een relatie met deze starters, wordt hierdoor vaak sneller terugverdiend dan bij andere starters. De omvang van de financiering is daarnaast vaak weer niet zo groot dat het risico van de financiering te groot wordt voor een innovatie die zichzelf nog moet bewijzen.

Technostarters zijn voor Triodos Bank dus om verscheidene redenen interessant om als kredietklant aan zich te binden. Als de bank stappen wil zetten in het financieren van innovatieve technologie, dan is het goed om als eerste stap de mogelijkheden van deze groep ondernemingen te onderzoeken. Derhalve richt ik me in dit onderzoek op deze duidelijk gedefinieerde groep ondernemingen.

Duurzaamheid

Dit onderzoek zal zich niet richten op alle technostarters, maar specifiek op *duurzame* technostarters. De reden hiervoor is dat Triodos Bank slechts ondernemingen financiert die een duidelijke verbinding hebben met de missie van de bank. Duurzame technostarters zijn ondernemingen die met hun vernieuwende product of toepassing een duidelijke meerwaarde bieden aan mens of milieu. Omdat duurzaamheid een voorwaarde is die voortkomt uit de missie van Triodos Bank, is het van belang om een goed beeld te krijgen van de visie van Triodos Bank op duurzaamheid. In hoofdstuk 2 wordt wat dieper ingegaan op de betekenis van duurzaamheid, de visie van Triodos hierop en wat de belangrijkste peilers zijn in de bedrijfskundige literatuur.

Het profiel en de kapitaalbehoefte van een technostarter

Ook al is er een duidelijke definitie van een technostarter aanwezig, het profiel kan sterk uiteenlopen. Naast de verschillende karakters van de producten of diensten die er kunnen worden geleverd, zit het verschil ook in de fase waar de technostarter zich bevindt. Zo kan de technologie in de kinderschoenen staan en moet er nog veel worden ontwikkeld of kan de ontwikkelingsfase achter de rug zijn en is de volgende stap de introductie op de markt. Deze verschillen in profiel hebben een grote invloed op de omvang en het karakter van de kapitaalbehoefte van een technostarter. Zoekt men eigen vermogen of

vreemd vermogen? Subsidies of achtergestelde leningen? Dit zijn belangrijke vragen, omdat ze invloed hebben op de vraag die bij een bank wordt neergelegd. Een bank verstrekt traditioneel alleen vreemd vermogen. Als een technostarter bij een bank aanklopt voor risicokapitaal, dan is de kans klein dat aan de verwachtingen kan worden voldaan. In hoofdstuk 2 zal dieper worden ingegaan op het profiel van een technostarter, de verschillende fases waar een technostarter zich in kan bevinden en de verschillende vormen van financiering waar een technostarter gebruik van kan maken.

1.4 Vraagstelling

De hierboven beschreven aanleiding leidt tot een onderzoek onder duurzame technostarters. Om de vraag te beantwoorden hoe Triodos Bank meer technostarters kan gaan financieren in de toekomst, is het belangrijk om erachter te komen waarop deze technostarters hun keuze baseren als er een krediet wordt aangevraagd bij een specifieke bank. Dit leidt tot de volgende centrale vraagstelling:

Welke factoren zijn bepalend bij het beslissingsproces van een duurzame technostarter bij het selecteren van een bank als financier en welke derde partijen hebben invloed op deze beslissing?

Om deze vraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen gedefinieerd:

4. *Hoe ziet het beslissingsproces van een technostarter eruit bij het selecteren van een bank?*
5. *Welke factoren zijn bepalend voor deze bankselectie?*
6. *Welke derde partijen beïnvloeden de keuze van de technostarters?*

1.5 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode bestaat uit verschillende onderdelen, waarbij de kern bestaat uit het afnemen van interviews met de partijen die de beslissing nemen. De reden om voor interviews te kiezen is vanwege de complexiteit van het beslissingsproces met keuzes die gedeeltelijk onbewust worden gemaakt. Daarnaast ligt de achtergrond van deze keuze soms vrij gevoelig en beslissingnemers zullen snel geneigd zijn om sociaal of zakelijk gewenste antwoorden te geven als het onderzoek schriftelijk wordt afgenomen. Beslissingnemers zien de afwegingen tijdens dit proces bovendien vaak als vertrouwelijke informatie en zijn niet snel bereid om de informatie op papier aan te leveren. Het feit dat het onderzoek wordt afgenomen in opdracht van een bank, zal deze terughoudendheid versterken. Met het afnemen van interviews was het dus gemakkelijker om de werkelijke achtergrond van de keuze boven tafel te krijgen. Het onderzoek zal bestaan uit de volgende stappen.

Literatuur

- Er zal een beschrijving worden gegeven van onderzoeken die al gedaan zijn naar selectiecriteria bij de keuze van banken. Zo kan een eerste beeld worden gevormd van criteria die bij de interviews naar voren kunnen komen.
- Aan de hand van beschikbare literatuur, wordt er een beeld gegeven van het beslissingsproces bij de keuze van zakelijke partners en in het bijzonder van financiers. Zo wordt een algemeen beeld gegeven van hoe het beslissingsproces eruit ziet bij de keuze voor een bank als financier. Dit beeld zal worden gebruikt als kapstok voor de rest van het onderzoek.
- Om de factoren die de beslissing van de technostarters bepalen in te kunnen delen in categorieën, wordt er met behulp van theorie op het gebied van marketing een theoretisch model beschreven. Er wordt een marketingmix beschreven die toepasbaar is voor dit onderzoek. Deze marketingmix biedt structuur aan de interviews en aan het weergeven van de resultaten van het onderzoek.

Ervaring binnen Triodos Bank

Het beeld van het beslissingsproces, wat is geschetst op basis van de literatuur, is getoetst op basis van de ervaring die bij Triodos Bank aanwezig is. Met behulp van de ervaringen van de accountmanagers is het beeld van het beslissingsproces aangescherpt en sluitend gemaakt op de praktische werkelijkheid bij kredietaanvragen bij Triodos Bank. De auteur van deze scriptie heeft zelf twee jaar als

accountmanager gewerkt bij Triodos Bank en heeft zich onder andere gericht op het financieren van duurzame technostarters. De ervaringen die daarbij zijn opgedaan, hebben een belangrijke rol gespeeld bij het toetsen van het beslissingsproces en het ontwerpen van de interviewopzet.

Interviews met Technostarters

Het beeld van het beslissingsproces en het model van de marketingmix zijn gebruikt om tijdens interviews met technostarters de onderzoeksvragen nader te beantwoorden. Er hebben interviews plaatsgevonden met twee groepen technostarters. In de eerste plaats zijn dit drie technostarters die reeds zijn gefinancierd door Triodos Bank en tijdens het beslissingsproces dus bij Triodos Bank zijn uitgekomen. Daarnaast hebben er twee interviews plaatsgevonden met technostarters die elders zijn gefinancierd. Aan de hand van deze interviews is het beeld van het beslissingsproces aangescherpt, zijn de belangrijkste beslissingsfactoren gedefinieerd, en is een beeld ontstaan van de invloed die derde partijen hebben op de beslissing. Om gewenste antwoorden te voorkomen, is bij het afnemen van deze interviews nadrukkelijk vermeld dat het gespreksverslag niet zal worden gedeeld met de opdrachtgever, Triodos Bank.

1.6 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is al een aantal keer verwezen naar het volgende hoofdstuk. Dit hoofdstuk is dan ook een aanvulling op deze inleiding. In hoofdstuk 2 zal dieper worden ingegaan op de context van het onderzoek door een uitgebreid beeld te geven van de onderzoekspopulatie, de duurzame technostarters. In dit hoofdstuk wordt tevens een beeld gegeven van het beslissingsproces van de technostarter, waarbij gebruik wordt gemaakt van literatuur en ervaringen bij Triodos Bank.

In hoofdstuk 3 wordt een beeld gegeven van de beschikbare literatuur over selectiecriteria bij de keuze voor een bank, om een beeld te krijgen van mogelijke uitkomsten en om dit onderzoek te plaatsen binnen de kennis die reeds aanwezig is. Daarnaast is er in dit hoofdstuk een weergave van een belangrijke marketingtheorie, de marketingmix. Op basis van verscheidene publicaties over deze theorie waarbij de theorie vaak is bekritiseerd en aangepast, zal er een eigen marketingmix worden weergegeven welke als theoretisch model dient voor dit onderzoek.

Hoofdstuk 4 dient ervoor om het interviewmodel weer te geven, waarbij de vragen die zijn gesteld, worden geplaatst in het model dat is beschreven in hoofdstuk 3. De interviews bij de technostarters. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 een weergave gegeven van de uitkomsten van alle interviews. De resultaten leiden tot algemene conclusies, welke worden besproken in hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen dus beantwoord en wordt aangegeven wat de resultaten toevoegen aan de bestaande literatuur op dit vlak. Aansluitend hierop wordt in hoofdstuk 7 aanbevelingen gedaan aan Triodos Bank. De vraag wordt beantwoord wat de conclusies betekenen voor deze opdrachtgever en hoe de bank praktisch aan de slag kan gaan met de uitkomsten van het onderzoek.

2. Duurzame Technostarters

Zoals in het vorige hoofdstuk is besproken, richt het onderzoek van deze scriptie zich volledig op 'duurzame technostarters'. Voordat de opzet van het onderzoek en de uitkomsten ervan worden beschreven, zal ik in dit hoofdstuk dieper ingaan op de definitie van deze groep ondernemingen, die bij dit onderzoek gehanteerd wordt. Ten eerste wordt de definitie van de technostarter, zoals die wordt gebruikt door de Nederlandse staat, beschreven en toegelicht. Tevens wordt kort uiteen gezet hoe dergelijke ondernemingen vaak zijn georganiseerd, tegen wat voor vraagstukken ze aanlopen en wat voor zakelijke behoeftes kenmerkend zijn. Omdat duurzaamheid een veel gebruikt, maar complex begrip is, zal ik vervolgens ingaan op deze term en wat in dit onderzoek wordt bedoeld met "duurzaam". Daarbij zal ik ten eerste een korte beschrijving geven wat de leidende literatuur op dit gebied heeft gezegd, waarna ik de visie van Triodos Bank op duurzaamheid zal toelichten. Hieruit volgt een definitie van een duurzame technostarter, zoals deze is gebruikt in het onderzoek.

Dit onderzoek gaat over duurzame technostarters met een financieringsbehoefte. In het onderzoek wordt daarbij gekeken op welke wijze er vreemd vermogen wordt aangetrokken bij een bank. Een bankfinanciering is niet de enige manier om de financieringsbehoefte in te vullen. Vaak worden meerdere vormen van financiering gebruikt, die worden geleverd door verschillende partijen. Om duidelijk te maken wat voor plaats een bankfinanciering in dit geheel inneemt, wijd ik in dit hoofdstuk een paragraaf aan een beschrijving van de verschillende financieringsmogelijkheden en op welke grond de keuze door technostarters gemaakt kan worden. Als laatste ga ik verder in op het beslissingsproces voor een duurzame technostarter bij de keuze voor een bepaalde bank. Op basis van literatuur over het nemen van strategische beslissingen en op basis van de ervaringen van accountmanagers bij Triodos Bank, wordt er een hypothese beschreven van dit beslissingsproces. Het model wat hieruit voortkomt, is een eerste aanzet voor het beantwoorden van de eerste deelvraag van het onderzoek en vormt een belangrijk onderdeel van de opzet voor de interviews.

2.1 De Technostarter

2.1.1 De definitie van een technostarter

Het woord "technostarter" wordt in de zakelijke wereld veel gebruikt en het woord zelf zegt al veel over de betekenis hiervan. Het gaat hier om startende ondernemingen, die "iets" met technologie doen. Dit dekt echter niet de volledige betekenis van deze term. Om een onderneming als technostarter aan te merken, dient deze aan een aantal aanvullende voorwaarden te doen. Zo dient de onderneming een innovatief product te vermarkten en moet het om een zelfstandige onderneming gaan die onder het midden- en kleinbedrijf valt. Er bestaan een aantal stimuleringsregelingen om technostarters vanuit de staat te stimuleren of te ondersteunen. Om te kunnen toetsen voor wie deze regelingen van toepassing zijn, heeft het ministerie van economische zaken een definitie opgesteld voor de term technostarter. Deze luidt als volgt:

Technostarter:

- A. een natuurlijke of rechtspersoon die een onderneming drijft:
 - 1. die voor eigen rekening en risico producten, processen of diensten – niet zijnde adviezen - verkoopt en levert, die zijn gebaseerd op een nieuwe technische vinding of een nieuwe toepassing van bestaande technologie,
 - 2. die ten hoogste vijf jaar geleden is ingeschreven in het handelsregister,
 - 3. die voldoet aan de definitie van middelgrote, kleine of micro-ondernemingen of
- B. een natuurlijke persoon die voorbereidingen treft voor de oprichting van een onderneming als bedoeld onder A.

Bron: Staatscourant 2008, nr.245, artikel 5.1

De organisatie "Technopartner" is in het leven geroepen door het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen om technostarters te ondersteunen bij het commercialiseren van hun technische vinding. Technopartner hanteert een eigen definitie van de term technostarter, welke grotendeels overeenkomst met de hierboven gegeven definitie en voor

ondernemers goed toepasbaar is bij het bepalen of hun onderneming al dan niet een technostarter is. Deze definitie luidt:

Technostarter

Een natuurlijke of rechtspersoon die een onderneming(*) drijft of de start ervan voorbereidt, op basis van een nieuwe technische vinding of een nieuwe toepassing van een bestaande technologie. Het gaat hier om het verkopen en leveren van producten, processen en/of diensten (geen adviezen).

(*) Onder 'onderneming' wordt hierbij verstaan:

- ten hoogste 5 jaar geleden ingeschreven bij de KvK
- voldoet aan de MKB-definitie (Europese Staatssteunregels)

Bron: www.technopartner.nl

In deze definities wordt verwezen naar een definitie van een middelgrote, kleine of micro-onderneming, of de MKB-definitie. Deze definitie is opgesteld door de Europese Commissie en luidt als volgt:

Aantal werkzame personen en financiële drempels ter bepaling van de categorieën ondernemingen

1. Tot de categorie kleine, middelgrote en micro-ondernemingen (KMO's) behoren ondernemingen waar minder dan 250 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet 50 miljoen EUR of het jaarlijkse balanstotaal 43 miljoen EUR niet overschrijdt.
2. Binnen de categorie KMO's is een „kleine onderneming” een onderneming waar minder dan 50 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet of het jaarlijkse balanstotaal 10 miljoen EUR niet overschrijdt.
3. Binnen de categorie KMO's is een „micro-onderneming” een onderneming waar minder dan 10 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet of het jaarlijkse balanstotaal 2 miljoen EUR niet overschrijdt.

Bron: *Publicatieblad van de Europese Unie L 124 van 20-5-2003, blz. 36*

2.1.2 Kenmerken van een technostarter

Er bestaat dus een duidelijke definitie voor een technostarter, waaruit wel blijkt dat de kenmerken van een technostarter behoorlijk uiteen kunnen lopen. Zo kan de technologie van verschillende aard zijn. Een technologie kan vallen onder bijvoorbeeld de chemie, de (werktuig)bouwkunde of de ICT. Deze vakgebieden vallen allemaal onder het kopje “technologie”, maar zaken als benodigde kennis en ontwikkelingsfaciliteiten, de toepasbaarheid in een product en de productiemethodes voor deze producten verschillen behoorlijk van elkaar. Bovendien betekent een groot verschil in mogelijke producten een grote verscheidenheid van de markten waar technostarters hun producten afzetten. Een technische toepassing voor een huishoudelijk apparaat, kent bijvoorbeeld een hele andere afzetmarkt dan een nieuw chemisch bulkproduct voor industriële toepassingen. Naast het karakter van de technische innovatie, heeft de ontwikkelingsfase waar de technologie zich in bevindt een belangrijke invloed op het profiel en de mogelijkheden van de onderneming. Als een technostarter net is begonnen met het uitwerken van een goed idee, zit de onderneming in een hele andere situatie dan een technostarter die de eerste producten al met succes heeft weten te lanceren.

Een onderneming valt onder de noemer technostarter, als hij niet langer dan vijf jaar bestaat. Een onderneming die net is gestart, verschilt vaak veel van een onderneming die al bijna vijf jaar bestaat. Binnen een onlangs gestarte technologische onderneming is de kennis vaak geconcentreerd rondom de technologie en er is weinig kennis en ervaring aanwezig op zakelijk vlak. Alle zakelijke stappen die worden gezet zijn nieuw voor de ondernemer(s). Een onderneming die al enkele jaren bestaat, heeft vaak al enkele zakelijke stappen gezet. Er is bijvoorbeeld inmiddels ervaring met het aangaan van overeenkomsten voor productie- of ontwikkelingsfaciliteiten, het opzetten van een marketingplan en met het aantrekken van kapitaal.

Een technostarter is een MKB onderneming. Dit betekent dat de onderneming volgens de definitie een eenmanszaak kan zijn, maar ook een onderneming met een paar honderd medewerkers. Omdat een technostarter een jonge onderneming is, zal het vaak gaan om een relatief kleine

organisatie, met maximaal enkele tientallen medewerkers. Een eenmanszaak met een uitvinder die alles bepaalt, heeft wel een heel ander profiel dan een onderneming met gespecialiseerde medewerkers en een management team en een raad van commissarissen. De organisatiestructuur heeft een grote invloed op de manier waarop er beslissingen worden genomen.

Gezien de bovengenoemde verschillen is het voor het onderzoek van belang dat de onderzoekspopulatie bestaat uit technostarters met verschillende kenmerken, zodat de uitkomsten van het onderzoek zoveel mogelijk van toepassing zijn voor iedere technostarter. Zoals uit de definiëring naar voren komt, hebben technostarters ook duidelijke overeenkomsten. Dit komt terug in de overeenkomstige vraagstukken waar deze groep ondernemers tegenaan lopen. Iedere technostarter heeft te maken met een innovatief product, waarvan het commerciële succes nog niet is bewezen. Omdat het om nieuwe technologieën gaat is acceptatie door de markt vaak een complex en langdurig proces, waarbij de ontwikkeling van het commerciële succes bovendien moeilijk is te voorspellen. Omdat de onderneming zelf ook nieuw is en nog geen track record heeft opgebouwd, is het risicoprofiel van deze ondernemingen hoog. Het resultaat hiervan is dan ook dat technostarters veel moeite moeten doen om andere partijen te overtuigen van de potentie van de onderneming, om zo de gewenste partners voor zich te winnen.

2.1.3 Behoeftes van een technostarter

Om een innovatief product van een idee naar een commercieel succes te brengen, heeft een technostarter verschillende middelen nodig. De behoeftes van een technostarter kunnen worden opgedeeld in kennis en ervaring, productie- of ontwikkelingsmiddelen en kapitaal (technopartner, 2010). Deze middelen kunnen aanwezig zijn binnen de organisatie of kunnen worden geleverd door externe partijen. Omdat een technostarter is opgezet op basis van een technologische vinding, is de aanwezige kennis geconcentreerd rondom deze innovatie. De kennis die vaak ontbreekt, is bijvoorbeeld technische kennis over ondersteunende technologieën, commerciële kennis om het nieuwe product op de markt te zetten, of financiële kennis om de meest geschikte vormen van kapitaal aan te trekken. Vooral bij jongere en kleinere technostarters, is het niet mogelijk om personeel aan te trekken om zo over alle benodigde kennis te beschikken en er bestaan dan ook verschillende organisaties die op dit vlak ondersteuning bieden aan technostarters. Deze organisaties hebben zich veelal gespecialiseerd op het gebied van technologische innovatie en kunnen naast kennis ook beschikken over ervaring en een relevant netwerk, wat bij startende ondernemingen vaak nog ontbreekt.

Verder hebben technostarters middelen nodig voor in eerste instantie onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten en vervolgens om het ontwikkelde product te kunnen produceren. Deze middelen zijn vaak te duur om zelf aan te schaffen en er zijn dan ook verschillende mogelijkheden om gebruik te maken van externe faciliteiten. Voor R&D activiteiten kunnen technostarters vaak terecht bij incubators die al dan niet gelieerd zijn aan een universiteit. De productie wordt vaak uitbesteed aan grotere ondernemingen.

Als laatste is voldoende kapitaal essentieel om een nieuw product te ontwikkelen en naar de markt te brengen. Iedere startende onderneming heeft een startkapitaal nodig, waarbij dit meestal dient voor werkkapitaal en de eerste basisinvesteringen. Een technostarter heeft vaak meer nodig dan dat, vanwege de relatief lange verkoopcyclus van het innovatieve product, de ontwikkelingskosten van het product en omdat productiemiddelen voor een technologische innovatie vaak kostbaar zijn (Clarysse, 2004). Voor de ontwikkeling en commercialisering van de producten zijn dus vaak relatief grote investeringen nodig en ontstaat er een grote kapitaalbehoefte, voordat er inkomsten worden gegenereerd uit de verkoop van het product. Vanwege deze kapitaalbehoefte, zijn technostarters veelal afhankelijk van externe financiers. Financiering kan van verschillende bronnen komen en verschillende vormen hebben. In paragraaf 2.3 wordt hier verder op ingegaan.

Om al deze behoeftes in te vullen kunnen technostarters op vele verschillende plekken terecht. Overheden en intermediairs beschikken over diverse stimulerings- en faciliteringsinstrumenten voor duurzame innovatie (Keijzers & Bos-Brouwers, 2008). Op deze manier kan er gratis of voor weinig geld gebruik worden gemaakt van ondersteuning en advies of men kan via subsidieregelingen de beschikking krijgen over een deel van het benodigde investeringskapitaal. Andere organisaties die ondersteuning bieden zijn bijvoorbeeld kennisinstellingen die via hun incubators verschillende faciliteiten aanbieden aan technostarters. Uiteraard zijn er ook commerciële organisaties die specifieke

ondersteuning bieden bij het invullen van de hierboven genoemde behoeftes en bijvoorbeeld advies en begeleiding bieden bij het verkrijgen van financiering. Investeerders zijn als laatste ook een belangrijke groep die verschillende behoeftes invullen. Naast dat zij uiteraard in de eerste plaats kapitaal verstrekken, kunnen zij vanwege specifieke kennis, ervaring en een netwerk, begeleiding en advies bieden aan de technostarter.

Dit onderzoek richt zich op de keuze voor een bank als financier. Een bank kan in eerste instantie een belangrijke rol spelen bij het verstrekken van kapitaal. Hierbij kunnen banken gebruik maken van regelingen vanuit de Nederlandse staat, indien de onderneming die wordt gefinancierd voldoet aan de definitie van een technostarter. Andere behoeftes die technostarters van buitenaf halen, worden voor een groot deel ingevuld door de hierboven besproken organisaties, maar ook banken kunnen een rol spelen bij de behoeftes buiten de financiering om. Bij de keuze voor een bank kan dit een belangrijke rol gaan spelen en het is daarom voor het onderzoek van belang om goed te kijken naar de verwachtingen die technostarters van banken hebben buiten de financiering om. Met kennis, ervaring en een netwerk kan een bank een interessante partner zijn voor een technostarter, waarbij de samenwerking zicht niet beperkt tot de financiering.

2.2 Duurzaamheid

2.2.1 De literatuur over duurzaamheid

Duurzaamheid heeft als maatschappelijk vraagstuk de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals enerzijds de zorgen over de klimaatverandering en anderzijds misstappen van grote ondernemingen op het gebied van financiële malversaties en milieurampen, is duurzaamheid een belangrijk vraagstuk geworden voor de zakelijke wereld. Duurzaamheid is hier een brede opvatting waarin het begrip kan worden uitgelegd als het vermogen van samenlevingen om in hun eigen behoeften te voorzien zonder het vermogen van toekomstige generaties in hun eigen behoeften te voorzien, te schaden (Moratis & Van Der Veen, 2006, p.7).

De bedrijfskundige literatuur is al veel langer bezig met dit onderwerp en heeft afgelopen decennia een beeld proberen te schetsen van de betekenis van duurzaamheid en de hieraan gekoppelde verantwoordelijkheden voor het bedrijfsleven. In het boek *Limits to Growth*, beschrijven de auteurs al in 1972 het probleem van de snelle bevolkingsgroei tegenover de uitputting van de natuurlijke bronnen. De kern van dit boek dat in opdracht van de Club van Rome is geschreven, beschrijft duurzaamheid als een systeem waarin verschillende huidige groeitrends, zoals uitputting van grondstoffen, bevolkingsgroei en vervuiling, op elkaar afgestemd dienen te worden, zodat de technologische vooruitgang deze groei kan bijbenen. Het resultaat hiervan zou moeten zijn dat er een stabiel evenwicht ontstaat binnen de ecologische grenzen van de aarde (Meadows et al., 1972).

In 1987 brengt de WCED het rapport *Our Common Future* uit over duurzaamheid, waarin duurzame ontwikkeling wordt gedefinieerd als een ontwikkeling waarbij in de huidige behoeftes kan worden voorzien, zonder de kansen van toekomstige generaties aan te tasten. Economische ontwikkeling en het milieu dienen als één geheel te worden gezien om duurzame ontwikkeling na te kunnen streven (WCED, 1987).

John Elkington (1997) introduceert de theorie van de “triple bottom line” in zijn boek *Cannibals with Forks*, wat tot vandaag de dag wordt gezien als een belangrijk uitgangspunt voor duurzaam ondernemen. Elkington wijst organisaties erop dat ze naast hun financiële verantwoordelijkheid een verantwoordelijkheid hebben voor de sociale en ecologische uitkomsten van hun onderneming. Derhalve zouden ondernemingen moeten rapporteren en verantwoording moeten afleggen over hun prestaties op deze drie gebieden, die ook wel bekend staan als “people, planet & profit”. Bij zijn definitie van duurzaamheid, maakt Elkington dan ook onderscheid tussen deze drie peilers: “*Sustainability is the principle of ensuring that our actions today do not limit the range of economic, social and environmental options to future generations*” (Elkington, 1997, p.20).

Garriga en Melé (2004) gebruiken een vergelijkbare definitie en verstaan onder duurzaam ondernemen “ondernemen zonder de toekomst negatief te beïnvloeden”. Deze auteurs scharen duurzaam ondernemen onder ethisch ondernemen, waarmee ze bedoelen dat ondernemingen de verantwoordelijkheid hebben om “goed te doen”. Duurzaamheid is een manier om invulling te geven aan deze verantwoordelijkheid, waarbij zowel ecologische als sociale duurzaamheid een rol speelt.

2.2.2 Duurzaamheid volgens Triodos Bank

Triodos Bank onderscheidt zich van andere banken door ervoor te kiezen om alleen duurzame ondernemingen te financieren en zo bij te dragen aan de verduurzaming van de samenleving. Het doel van dit onderzoek is om Triodos Bank handvatten te geven hoe meer duurzame technostarters te kunnen financieren. Daarom richt het onderzoek zich op die ondernemingen die voldoen aan de duurzaamheidscriteria van Triodos Bank. Om te bepalen wat met een *duurzame* technostarter wordt bedoeld in dit onderzoek, is het dus van belang om een beeld te geven van hoe Triodos Bank bepaalt welke ondernemingen voldoen aan deze criteria.

In het jaarverslag 2009 van Triodos Bank, wordt het volgende vermeld over duurzaam bankieren:

Duurzaam Bankieren

Triodos Bank financiert bedrijven, instellingen en projecten met een meerwaarde op sociaal, milieu- en cultureel gebied, daartoe in staat gesteld door spaarders en beleggers die kiezen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en een duurzame samenleving.

Onze missie is

- bij te dragen aan een samenleving waarin levenskwaliteit wordt bevorderd en menselijke waardigheid centraal staat.
- het voor mensen, instellingen en bedrijven mogelijk te maken bewust met geld om te gaan en daarmee duurzame ontwikkeling te bevorderen.
- onze klanten van duurzame financiële producten en een goede service te voorzien.

Bron: *Jaarverslag Triodos Bank 2009, p.5*

Triodos Bank onderscheidt dus drie verschillende thema's die onder haar definitie van duurzaamheid vallen, door naast sociale en ecologische duurzaamheid, wat veel wordt genoemd in de literatuur over duurzaamheid, aandacht te schenken aan kunst en cultuur. Deze beschrijving uit het jaarverslag geeft nog veel ruimte voor interpretatie en daarom worden er op de afdeling zakelijke relaties, waar de beslissing wordt genomen over de te financieren ondernemingen, visiedocumenten geschreven om deze beslissing te ondersteunen en deze naar buiten toe te verantwoorden.

Triodos Bank omarmt de "triple bottom line" van Elkington (1997) en vindt dat ondernemingen dus verantwoordelijkheid dragen om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke welvaart op de lange termijn, waarbij winstgevendheid niet het enige doel kan zijn. Voor de financiering kiest Triodos Bank daarbij voor bedrijven die koplopers zijn op het gebied van duurzaamheid, in hun sector. Deze voortrekkersrol kan zich uiten op twee manieren:

- Ondernemingen die zich geheel of gedeeltelijke concentreren op duurzame producten of diensten. Hierbij valt te denken aan (detail)handelsbedrijven in biologische voeding of fair trade producten, milieu adviesbureaus of verhuurders van hybride auto's.
- Ondernemingen die een regulier product of dienst afzetten en zich daarbij onderscheiden door dit te doen op een duurzame manier, waarbij duurzaamheid is geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Voorbeelden zijn organisatieadviesbureaus die bij implementatietrajecten het welzijn van de mens centraal stellen of drukkerijen die op een milieuvriendelijke manier drukken.

Om te bepalen of op één van deze twee manieren duurzaamheid voldoende aanwezig is bij een organisatie, kiest Triodos Bank voor een benadering op basis van waarden. Er worden geen meetbare normen gesteld waar een onderneming aan dient te voldoen en op basis waarvan wordt bepaald op welke plek een onderneming staat. Er wordt gekeken naar de waarden van een onderneming, die aangeven welke richting de onderneming op gaat. Voor Triodos Bank zijn levenskwaliteit, transparantie, innovatie en continuïteit hierbij belangrijke waarden.

De koplopers waar Triodos Bank zich op richt zijn belangrijk in de samenleving, omdat Triodos Bank gelooft in "story telling". Om een verschil te maken kunnen ondernemingen het goede voorbeeld geven en laten zien dat duurzaam ondernemen zeer succesvol kan zijn. Met deze succesverhalen kan worden aangetoond dat duurzaamheid niet een probleem is waarmee men kampt, maar moet worden gezien als een kans tot succes. Zoals ook in het rapport *Our Common Future* wordt bepleit, is duurzaamheid hierbij geen tegenhanger van economische winst, maar worden deze twee

peilers als een elkaar versterkend geheel gezien (WCED, 1987). Triodos Bank ziet zichzelf als een goed voorbeeld hiervan en richt zich voor haar financieringen op ondernemingen die dit ook zijn.

2.2.3 Duurzaamheid bij een Technostarter

Nu een beeld is gevormd van de betekenis die aan duurzaamheid kan worden gegeven, kan worden bekeken hoe dit toegepast kan worden bij technostarters en wat dus wordt verstaan onder een *duurzame* technostarter in dit onderzoek. Als MKB onderneming heeft een technostarter een andere benadering van en andere motivaties voor duurzaam ondernemen dan de meeste grote ondernemingen. Bij een MKB onderneming is duurzaamheid vaak niet een bewuste strategische keuze, maar een persoonlijke intuïtieve keuze van de ondernemer. Omdat de beslissingen van de ondernemingen vaak zo dicht liggen bij persoonlijke beslissingen, is duurzaamheid vanuit ethisch oogpunt vaak ook een logische beslissing voor de ondernemer. Daarnaast kan het MKB de impact van haar duurzame beleid vaak moeilijk aantonen en meetbaar maken. Dit komt doordat, vanwege de kleinschaligheid van de onderneming, weinig middelen beschikbaar zijn voor een uitgebreide analyse en bovendien doordat de beslissingen veelal op intuïtie worden genomen, waarbij er weinig behoefte is aan dergelijke verantwoording (Moratis & van der Veen, 2006, p. 347).

Een technostarter vermarkt een nieuwe technische vinding of een nieuwe toepassing van een bestaande technologie. Bij een technostarter draait alles om deze innovatie en als deze innovatie kan worden aangemerkt als een duurzame innovatie, hebben we het dan ook over een duurzame technostarter. Volgens de definitie van duurzaamheid, is een innovatie duurzaam als deze bijdraagt aan een samenleving waarin in de huidige behoeftes kan worden voorzien, zonder de kansen van toekomstige generaties aan te tasten (WCED, 1987). In de publicatie *Limits to Growth* wordt technologische vooruitgang direct gekoppeld aan duurzaamheid, omdat hier beschreven wordt dat de groei van verschillende factoren zoals vervuiling en uitputting van natuurlijke bronnen moet worden aangepast op het tempo van de technologische mogelijkheden. Met meer technologische vooruitgang is een duurzame vooruitgang mogelijk op andere vlakken. Met technologie maak je het dus mogelijk om de vooruitgang voor de toekomst veilig te stellen (Meadows e.a., 1972).

Met een duurzame innovatie, is een technostarter een voortrekker op het gebied van duurzaamheid, waar Triodos Bank voor kiest bij haar kredietverlening. Omdat de duurzaamheid hier volledig terugslaat op het product van de onderneming, valt een duurzame technostarter bij deze interpretatie onder “ondernemingen die zich geheel of gedeeltelijke concentreren op duurzame producten of diensten.” De technostarters die in dit onderzoek worden betrokken zijn, zijn dan ook gebaseerd op een technologische innovatie, die duurzaam is.

Zoals beschreven, kan duurzaam ondernemen zich uiteten in zowel sociale als ecologische duurzaamheid, terwijl Triodos Bank hier nog een derde peiler aan toevoegt, zijnde kunst en cultuur. In de praktijk zijn duurzame technologische innovaties vooral gericht op het milieu. Er zijn veel innovaties die zorgen voor energiebesparing, duurzame energieopwekking of beperking van vervuiling. Toch zijn er ook voorbeelden van duurzame technologieën, die een meerwaarde bieden op sociaal gebied, zoals technologische oplossingen voor problemen in de derde wereld of technologische oplossingen in de zorg. De technostarters die bij dit onderzoek zijn betrokken, hebben allemaal een product dat zich primair richt op ecologische duurzaamheid.

2.3 Financiering

2.3.1 Financieringsbronnen

Zoals eerder is beschreven, heeft een technostarter een relatief grote behoefte aan kapitaal (Clarysse, 2004). Deze behoefte aan kapitaal kan in sommige gevallen met eigen middelen worden gefinancierd, maar in veel geval is het niet mogelijk of niet gewenst om (alleen maar) eigen financiële middelen in te zetten. De financieringsbehoefte die daardoor ontstaat, kan met verschillende vormen van financiering worden ingevuld. Het meest bekende onderscheid wordt gemaakt tussen eigen vermogen en vreemd vermogen, wat vooral boekhoudkundig een belangrijk verschil is. Het belangrijkste verschil tussen deze twee financieringsvormen is dat er alleen op vreemd vermogen een terugbetalingsverplichting rust (Dorsman, 2007). Het onderscheid tussen deze twee financieringsvormen is echter verre van duidelijk en er zijn allerlei financieringsvormen die onder beide noemers kunnen vallen. Bovendien zijn verschillende regelgevers die verschillende

uitgangspunten gebruiken (Backhuijs & De Vries, 2006). De belangrijkste onderscheidende karakteristieken staan in tabel 2.1.

Karakteristiek	Eigen Vermogen	Vreemd Vermogen
Termijn van beschikbaarheid	Eeuwig	Bepaald
Preferentie bij terugbetaling van vermogen	Achtergesteld	Concurrent
Omvang van de terugbetaling	In beginsel geen terugbetaling. Bij liquidatie: restant na terugbetaling van alle vreemd vermogen	Vastgesteld bedrag
Vergoeding voor beschikbaarheid	Afhankelijk van resultaat	Vast
Zeggenschap over onderneming	Als eigenaar	Indien en voor zover bedongen

Tabel 2.1: EV versus VV; Bron: Backhuijs & De Vries, 2006

In een onderzoek naar het Nederlands investeringsklimaat voor technostarters, wat ieder jaar in opdracht van Technopartner wordt uitgevoerd, wordt een grote groep Nederlandse technostarters gevraagd naar hun financieringsbronnen. Naar aanleiding van de uitkomsten van deze interviews, worden in dit onderzoek de belangrijkste financieringsbronnen voor Nederlandse technostarters onderscheiden (Tornado Insider, 2009):

- De ondernemer zelf
- Familie en vrienden
- Banken
- Business Angels
- Venture Capital ondernemingen
- Subsidies
- Andere organisaties

Uit het onderzoek van Tornado Insider (2009) blijkt dat bij meer dan de helft van de technostarters in Nederland, *de ondernemer zelf* bijdraagt aan de investeringen. Vooral in een vroeg stadium zorgt de ondernemer vaak zelf voor (een deel van) de benodigde financiële middelen. Het gaat hierbij wel vaak om relatief kleine bedragen, in 2008 gemiddeld 27 duizend euro. Dit zelf ingebrachte vermogen valt vrijwel altijd onder het eigen vermogen van de onderneming. *Familie en vrienden* spelen lang niet altijd een rol, maar worden toch regelmatig genoemd als financier. Hierbij gaat het ook vaak om kleinere bedragen. Financiering van vrienden en familie kan zowel onder eigen als vreemd vermogen vallen, afhankelijk van de afspraken. Na de ondernemer zelf, spelen *banken* de belangrijkste rol bij de financiering van technostarters. De rol van banken wordt belangrijker in een later stadium van de ontwikkeling van de technostarter. Gemiddeld verstrekken banken beperkte bedragen, met een gemiddelde van 160 duizend euro in 2008. Door de kredietcrisis is de rol van banken overigens significant afgenomen ten opzichte van de jaren voor 2008. Bankfinanciering valt vrijwel altijd onder vreemd vermogen. *Business Angels*, ook wel “informal investors” genoemd, investeren op persoonlijke titel in een onderneming. Uit het onderzoek van Tornado Insider (2009) blijkt dat deze investeerders geen grote speelt bij technostarters, maar als er wordt geïnvesteerd, gaat het meteen om redelijke bedragen (gemiddeld 160 duizend euro). Business Angels spelen alleen maar een rol in een vroeg stadium van de ontwikkeling van de technologie. Investeringen van Business Angels vallen onder eigen vermogen. *Venture Capital organisaties* worden ook vaak participatiemaatschappijen genoemd. Dit zijn grotere partijen die geld beheren van beleggers. De participatiemaatschappijen beleggen de toevertrouwde middelen in opdracht van de geldschieters. Deze organisaties nemen regelmatig een aandeel in technostarters, waarbij het dan meestal ook om grote bedragen gaat (gemiddeld 820 duizend euro in 2008). Het gaat hier om participaties en dit vermogen valt dus altijd onder eigen vermogen. Er zijn maar weinig technostarters die *subsidies* aanvragen. Als dit gebeurt, zijn het vaak geen subsidies voor investeringen, maar voor kosten besparingen, zoals de WBSO subsidie die een deel van de loonkosten voor R&D compenseert. Technostarters zijn terughoudend in

het aanvragen van subsidies, omdat de administratieve last en de vereiste verantwoording teveel tijd vergt. Als laatste zijn er nog een aantal *andere organisaties* die voor financiering kunnen zorgen. Het gaat hier bijvoorbeeld om klanten die vooruitbetalen om zo een deel van de ontwikkeling te financieren, of om stichtingen die uit ideologisch oogpunt technologische ontwikkelingen willen stimuleren.

Technostarters halen het benodigde kapitaal dus van verschillende financieringsbronnen, die als eigen of vreemd vermogen verstrekkers kunnen worden aangemerkt. Welke financieringsbronnen worden gebruikt, ligt enerzijds aan de voorkeuren en keuze van de ondernemer zelf en anderzijds aan de bereidheid van partijen om deze startende ondernemingen te financieren. Bij de zoektocht naar financiële middelen zal een technostarter op zoek gaan naar een partij die hem op verschillende vlakken het meeste kan bieden en er zal dus een welafgewogen keuze worden gemaakt. Tegelijkertijd zullen alle partijen die eventueel kapitaal beschikbaar stellen een uitgebreide beoordeling doen van de te financieren ondernemer. Hierdoor ontstaat de situatie waarin beide partijen een rol van zowel verkoper als klant aannemen. Omdat startende ondernemingen geen historie hebben en dus geen reputatie hebben opgebouwd, kunnen financiers de risico's van deze ondernemingen moeilijk inschatten en zullen ze een meer terughoudende opstelling hebben dan bij een gevestigde onderneming. (Huyghebaert & Van de Gucht, 2007; Tornado Insider, 2009). Gezien het innovatieve (en daarmee risicovolle) karakter van een technostarter, zal dit bij een technostarter een nog grotere rol spelen dan bij een gemiddelde starter die op zoek is naar kapitaal.

Een ondernemer is afhoudend in het aantrekken van kapitaal, omdat daarmee doorgaans een deel van de zeggenschap moet worden opgegeven. Daarom geven ondernemers vaak in de eerste plaats de voorkeur hun onderneming met eigen kapitaal te financieren, vervolgens met vreemd vermogen en als laatste met eigen vermogen (Donaldson, 1961; Huyghebaert & Van de Gucht, 2007; Tornado Inside, 2009). Zoals eerder vermeld, is de financieringsbehoefte bij technostarters vaak te groot dit met eigen kapitaal in te vullen, waardoor een technostarter al snel op zoek gaat naar vreemd vermogen bij een bank. Omdat banken terughoudend zijn in het financieren van risicovolle ondernemingen, zijn technostarters vaak genoodzaakt om eigen vermogen aan te trekken, al dan niet in combinatie met een bankfinanciering (Huyghebaert & Van de Gucht, 2007; Tornado Insider, 2009; Ravid & Spiegel, 1997). Bij de keuze voor een financier spelen praktische zaken ook een belangrijke rol voor een technostarter (Tornado Insider, 2009). Veel administratieve verplichtingen of de noodzaak tot het aanleveren van uitgebreide rapportages en ondernemingsplannen, weerhouden technostarters ervan om voor een bepaalde financier te kiezen. Als laatste kan de keuze ook worden beïnvloed door de mogelijkheden van een financier om behoeftes in te vullen die een technostarter heeft buiten de financiering om.

2.3.2 Een bankkrediet

Indien een ondernemer de financieringsbehoefte niet zelf kan invullen, zal de ondernemer in eerste instantie op zoek gaan naar een financieringsbron waarbij de zeggenschap over de onderneming zo min mogelijk wordt aangetast. Bij het aantrekken van vreemd vermogen is de zeggenschap van de financier beperkt en daarom wordt er vaak in eerste instantie gekeken naar de mogelijkheden voor het aantrekken van vreemd vermogen bij een bank, oftewel een bankkrediet (Donaldson, 1961). Uit het onderzoek van Tornado Insider (2009) blijkt dat technostarters toch terughoudend zijn in het aanvragen van een krediet bij een bank, waar verschillende redenen voor worden gegeven. De zeggenschap van een bank is beperkt, maar ondernemers merken toch vaak dat banken veel eisen stellen en zich in hoge mate bemoeien met de bedrijfsvoering. Daarom gaat de voorkeur vaak uit naar andere vormen van vreemd vermogen zoals leverancierskrediet of vooruitbetalingen van klanten (Huyghebaert, Van de Gucht & Van Hulle, 2007; Huyghebaert, 2006, Tornado Insider, 2009). Daarnaast geven technostarters in het onderzoek van Tornado Insider (2009) aan dat banken om een zeer uitgebreide (cijfermatige) verantwoording vragen, wat dient te worden gepresenteerd in uitgebreide ondernemingsplannen. Omdat investeerders (vooral informal investors) vaak om minder verantwoording vragen, wordt er in sommige gevallen de voorkeur gegeven aan een investeerder.

Banken beoordelen ondernemingen vaak op het risicoprofiel van een hele sector, omdat er geen tijd en geld wordt gestopt in een individuele beoordeling. Vanwege het hoge risicoprofiel van technostarters als sector, zijn banken terughoudend in het verstrekken van kredieten aan deze ondernemingen, ze eisen vaak dat er veel onderpand wordt ingebracht en er worden hoge rentes

berekend. Door de beoordeling van de sector als geheel, worden er relatief hoge eisen gesteld aan technostarters die sterker zijn dan gemiddeld en zij betalen zo voor de zwakkere ondernemingen. Dit heeft tot gevolg dat de sterkste en meest veelbelovende technostarters terughoudend zijn in het aanvragen van bankkrediet. Dit verschijnsel wordt in de literatuur het ‘adverse-selection problem’ genoemd (Huyghebaert & Van de Gucht, 2007; Tornado Insider, 2009). Daarnaast beoordelen banken ondernemingen met een financieringsvraag traditioneel op basis van historische resultaten en de reputatie die is opgebouwd in de afgelopen jaren. Technostarters hebben als individuele onderneming geen of nauwelijks resultaten die ze kunnen laten zien en hebben nog geen reputatie opgebouwd, waardoor de traditionele beoordeling lastig is voor een bank (Huyghebaert & Van de Gucht, 2007; Tornado Insider, 2009). Om het risico dat de financiering van een startende onderneming met een innovatief product zo goed mogelijk in te schatten en zoveel mogelijk te beperken, stellen banken vaak specifieke eisen aan het profiel van een onderneming met een financieringsvraag en de fase waarin deze onderneming zich bevindt. Zo dient er een duidelijk omschreven eindproduct te zijn dat vermarkt wordt of gaat worden, met een goed omschreven afzetmarkt, waar een goede analyse van kan worden gemaakt, waarmee de afzetmogelijkheden kunnen worden aangetoond. Daarbij dient de ontwikkeling van de technologie zich aan het einde van het ontwikkelingsproces te bevinden, waarbij er de voorkeur is dat het technisch product in zoverre is uitontwikkeld, dat het klaar is voor de marktintroductie. Binnen de onderneming dient er voldoende kennis en competenties aanwezig te zijn om het product succesvol op de markt te zetten en om een snelgroeiende onderneming te leiden. Om aan te tonen dat de onderneming aan de hierboven beschreven voorwaarden voldoet, vraagt een bank doorgaans om een uitgebreide verantwoording in een ondernemingsplan. Deze eisen gelden voor iedere onderneming die een financiering aanvraagt. Gezien het profiel van een technostarter, zoals eerder in dit hoofdstuk is beschreven, vormen deze eisen voor een technostarter vaak een grote uitdaging.

Hierboven zijn een aantal uitdagingen beschreven waar een technostarter voor staat bij het aanvragen van een bankfinanciering en er zijn nadelen beschreven van bankfinanciering, die technostarters ervan weerhouden om dit aan te vragen. De Nederlandse staat ziet deze problemen en heeft daarom een aantal stimuleringsregelingen ontwikkeld voor technostarters, om innovatie in Nederland te stimuleren. Met deze regelingen maakt de Nederlandse staat het voor technostarters makkelijker en voordeliger om aan financiering te komen. Zo bestaat er het innovatiekrediet, waarbij de staat direct een lening kan verstrekken aan een technostarter als de innovatie zich nog in een te vroege fase bevindt om in aanmerking te komen voor een bankfinanciering. Daarnaast is er de regeling “Seed Capital Technostarters”. Deze regeling maakt het voor technostarters gemakkelijker om risicokapitaal aan te trekken, doordat de staat een lening verstrekt aan investeringsfondsen die investeren in technostarters. Om het verstrekken van bankkrediet te stimuleren, zijn er verschillende regelingen waarbij de staat voor een deel van het krediet een garantie afgeeft aan de bank. Op deze manier is het risico voor de bank kleiner, waardoor de eis voor onderpand minder wordt en er lagere rentes worden gerekend. Als laatste biedt de Nederlandse staat ook praktische ondersteuning, om zo de intern ontbrekende kennis en competenties aan te vullen en te helpen bij het op papier zetten van een degelijke (cijfermatige) verantwoording. Door de aanwezigheid van deze ondersteuning, kunnen banken een betere beoordeling van het risico maken en is er vanuit de bank meer vertrouwen in een succesvolle start van de onderneming (AgentschapNL, 2010).

In deze paragraaf zijn de verschillende financieringsbronnen besproken die beschikbaar zijn voor technostarters en vervolgens is een beschrijving gegeven van de mogelijkheden en de voor- en nadelen van bankfinanciering. In dit onderzoek kijk ik naar het beslissingsproces op het moment dat een technostarter heeft gekozen voor bankfinanciering en vervolgens moet kiezen bij welke bank de financiering wordt afgesloten. In het vervolg van dit hoofdstuk kijk ik dan ook naar deze beslissing, waarbij de aanname wordt gedaan dat de technostarter kiest voor bankfinanciering.

2.4 Een bank kiezen

2.4.1 De literatuur over beslissingen nemen

Er bestaan verschillende types bedrijfskundige beslissingen. Ansoff (1968) onderscheidt *strategische*, *operationele* en *administratieve* beslissingen. *Strategische beslissingen* zijn beslissingen voor de lange termijn, welke de positie van de onderneming bepalen. Ze gaan bijvoorbeeld over de keuze welke producten of services worden aangeboden en welke markten worden benaderd. *Operationele*

beslissingen zijn de korte termijn beslissingen gericht op een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering. Het gaat hierbij om beslissingen over planning, prijsbepaling en marketingstrategieën. *Administratieve beslissingen* zijn gericht op het creëren van de randvoorwaarden om strategische en operationele beslissingen te kunnen nemen en uit te kunnen voeren. Ze zijn dan ook gericht op zaken als organisatiestructuur, locatiebepaling en het aantrekken van personeel of kapitaal. Het kiezen van een bank is een beslissing om de randvoorwaarden voor het primaire bedrijfsproces te creëren, op een zo goed mogelijke manier en het gaat hier dus om een *administratieve beslissing*. Administratieve beslissingen kunnen routine zijn, maar zijn vaak juist complexe beslissingen, omdat deze bepalen hoe een organisatie eruit ziet en met wie wordt samengewerkt (Hicks, 2004 p. 23). Chandler (1964) beschrijft ook administratieve beslissingen die komen kijken bij de ondersteunende functies van een onderneming, zoals het financieel management. Deze auteur deelt de administratieve beslissingen op in *strategische beslissingen* die doorgaans zorgvuldig worden genomen en de lange termijn dienen en *tactische beslissingen* die dagelijks worden genomen. Het kiezen voor een bank is geen dagelijkse afweging, maar een lange termijn beslissing die moet worden genomen om het primaire proces te ondersteunen. Deze beslissing is volgens de definitie van Chandler (1964) dan ook een *strategische administratieve beslissing*. Om het beslissingsproces voor het kiezen van een bank te analyseren, moet er worden gekeken naar modellen die beslissingen op de lange termijn beschrijven, wat Chandler (1964) als strategische beslissingen ziet. Strategische beslissingsprocessen valt in de bedrijfskundige literatuur onder de processtrategie, waarbij niet wordt gekeken naar de inhoud van strategische beslissingen, maar naar de manier waarop de beslissingen worden genomen of waarop keuzes worden gemaakt (Chandler, 1964; Ansoff, 1965). Over deze beslissingsprocessen is veel verschenen in de literatuur.

Rationaliteit

Een belangrijke discussie in de literatuur over besluitvorming is rationaliteit. Er zijn drie grote theoretische stromingen te onderscheiden op het gebied van rationaliteit, namelijk ‘classical rationality’, ‘bounded rationality’ en ‘neoclassical rationality’ (Gibcus & Van Hoesel, 2003). *Classical rationality* gaat uit van een rationele beslisser, die een keuze maakt na het rationeel afwegen van verschillende alternatieven. Het beslissingsproces wordt hierbij benaderd als een maximalisatie proces. Dit wordt ook wel de normatieve benadering genoemd (Tversky & Kahneman, 1986). Bij deze benadering gaat men ervan uit dat als een beslisser de juiste informatie heeft, hij altijd op dezelfde “beste” keuze zal uitkomen. Deze klassieke theorie bleek al snel niet meer houdbaar, omdat deze benadering het besluitvormingsproces te simpel voorstelt en het bleek hierdoor in de praktijk niet te kloppen. Hierop ontstond een theorie van *bounded rationality*, waarbij er rekening mee wordt gehouden dat niet alle alternatieven volledig kunnen en zullen worden overwogen door de beslisser en waarbij bovendien de psychologie van de beslisser in acht wordt genomen (Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1986; Gibcus & Van Hoesel, 2003; Clark & Marshall, 2002). Complexe beslissingen worden in de praktijk vereenvoudigd en de uitkomst zal niet optimaal zijn, maar wel bevredigend (Simon, 1955; 1978). Deze opvattingen geven een betere voorstelling van de praktijk, maar waren voor de wetenschap niet bevredigend, omdat het geen voorspelling kon geven van de uitkomsten van beslissingen. Hierop ontstond de *neoclassical theory*, waar in verschillende pogingen worden gedaan om de (psychologische) onzekerheden van het beslissingsproces in een model te vatten, om zo een nieuw rationeel model te creëren (Tversky & Kahneman, 2004; Gibcus & Van Hoesel, 2003).

Bij het onderzoek van deze scriptie is het van belang om rekening te houden met de hierboven beschreven rationaliteit, of het gebrek daaraan, van het besluitvormingsproces. Het kiezen van een bank door een technostarter zal slechts gedeeltelijk een rationele beslissing zijn, waarbij er geen duidelijke ‘beste’ keuze bestaat. Omdat het onderzoek zich richt op kleine ondernemers, speelt gedrag en psychologie een nog grotere rol dan bij beslissingen bij grote ondernemingen (Gibcus & Van Hoesel, 2003). Het gebrek aan rationaliteit bij beslissingen betekent niet dat er geen algemene lijn kan worden gevonden in onderzoek naar besluitvorming. Het is wel van belang om op te merken dat mensen niet volledig rationeel zijn en dat de resultaten van een dergelijk onderzoek, de uitkomsten van een besluitvormingsproces nooit met zekerheid zal kunnen voorspellen (Clark & Marshall, 2002).

Beslissingsmodellen

Er bestaan verscheidende beslissingsmodellen waarin het beslissingsproces wordt opgedeeld in verschillende stappen of fasen (Hicks, 2004; Gibcus & Van Hoesel, 2003; Harris, 2009). Een belangrijk model wordt beschreven door Mintzberg et al. (1976), die het beslissingsproces als een ongestructureerd geheel zien, waarbij er wel een basisstructuur kan worden herkend. Deze structuur uit zich in zeven fasen die de auteurs herkennen in hun onderzoek. De beschrijving van verschillende fasen wordt vervolgens in verscheidene onderzoeken gebruikt en aangepast. Samengevat kunnen er drie hoofdfasen worden beschreven die terug zijn te vinden bij het beslissingsproces van een strategische beslissing (Hicks, 2004; Gibcus & Van Hoesel, 2003). Deze drie hoofdfasen zijn beschreven in figuur 2.1. Het model van Mintzberg et al. (1976) past in het gedachtegoed van de klassieke beslissingstheorieën en Mintzberg gaat er dan ook vanuit dat in de selectiefase het beste alternatief wordt gekozen, door de juiste criteria op te stellen en alle alternatieven hieraan te onderwerpen.

Tversky (1972) gaat dieper in op de laatste fase van het beslissingsproces (zie figuur 2.1). Hij introduceert het “elimination by aspect” model (EBA) en geeft in zijn publicatie aan dat deze methode niet kan worden gezien als een rationeel keuzemodel, omdat de uitkomst lang niet altijd optimaal zal zijn. Het model kan wel een goede benadering geven van gecompliceerde beslissingsprocessen en kan dus dienen als een methode om het proces te simplificeren. Managers gebruiken EBA graag, omdat het simpel en overzichtelijk is. Mensen die een beslissing nemen, willen het proces begrijpen en niet afhankelijk zijn van rekenkundige modellen (Tversky, 1972). Waar het EBA model van Tversky een eliminatie (negatieve) strategie is, is het model van Simon (1955; 1979) een acceptatie (positieve) strategie (Gibcus & Van Hoesel, 2003). Volgens de theorie van Simon vindt er geen ontwikkelingsfase plaats waarin alle alternatieven worden gezocht of ontwikkeld, maar wordt het eerste alternatief getoetst en indien het voldoet aan de vooraf gestelde minimale eisen, houdt de zoektocht daarmee op en is het alternatief gekozen. Zoals in figuur 2.1 is weergegeven, vervangt deze theorie van Simon de laatste twee stappen van het model van Mintzberg. De theorie van Simon beschrijft geen proces van maximalisatie, in tegenstelling tot de klassieke besluitvormingstheorieën. Simon is daarmee de grondlegger van *bounded rationality*. In zijn publicatie uit 1955 geeft Simon aan dat voor sommige beslissingsprocessen het van tevoren vastgestelde minimale niveau vaak verandert tijdens het beslissingsproces. Indien het gemakkelijk blijkt om een alternatief te vinden die aan de eisen voldoet, zal het minimale niveau vaak naar boven worden bijgesteld. Indien het erg lastig of onmogelijk blijkt om een alternatief te vinden dat voldoet, zal dit niveau juist naar beneden worden bijgesteld. Simon (1955) geeft aan dat het gevolg hiervan is dat enerzijds het gekozen alternatief dichterbij het optimum komt en anderzijds dat er de garantie is dat er een oplossing wordt gevonden dat voldoet.

Drie hoofdfasen van het strategisch beslissingsproces (Mintzberg, 1976; Hicks, 2004; Gibcus & Van Hoesel, 2003)	
<i>Identificatiefase</i> Het herkennen van de behoefte om een beslissing te nemen en het doel van de beslissing omschrijven.	
<i>Ontwikkelingsfase</i> Zoektocht naar alternatieven en het ontwikkelen van nieuwe alternatieven.	Satisficing theorie (Simon, 1955; 1979; Gibcus & Van Hoesel, 2003)
<i>Selectiefase</i> Criteria opstellen op basis waarvan wordt gekozen en het selecteren van het beste alternatief. Elimination By Aspect (Tversky, 1972) 1. Selectie van een gewenst aspect. 2. Uitschakeling van alle alternatieven die niet het gewenste aspect hebben. 3. De selectie van een ander gewenst aspect en keer terug naar stap 2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het vaststellen van het minimale niveau van elk relevant aspect. 2. Het kiezen van het eerste geval dat men tegenkomt, dat voldoet aan de minimale eisen.

Figuur 2.1: Beslissingsmodellen

Besluitvorming bij het MKB

De hierboven beschreven theorieën over besluitvorming zijn van toepassing op strategische beslissingen en worden regelmatig toegepast en getoetst bij beslissingsprocessen bij grote ondernemingen. Er is daarentegen weinig onderzoek gedaan naar besluitvorming bij het MKB (Gibcus & Van Hoesel, 2003), terwijl belangrijke karaktereigenschappen van kleine ondernemers dermate afwijken van die van managers bij grote ondernemingen, dat beslissingen op een andere manier worden genomen (Sexton & Bowman, 1985). Ondernemers hebben behoefte aan autonomie, kunnen goed met onzekerheden omgaan, hebben de neiging tot het nemen van risico's, zijn bereid om zich aan te passen aan verandering, hebben weinig behoefte aan ondersteuning en bezitten de sociale vaardigheid om mensen te overtuigen. Deze eigenschappen hebben invloed op de manier waarop ondernemers beslissingen nemen (Sexton & Bowman, 1985; Gibcus en van Hoesel, 2003).

Gibcus en van Hoesel (2003) hebben aan de hand van tien casestudies een onderzoek gedaan naar besluitvorming bij het MKB in Nederland. In dit onderzoek komt vooral de grote behoefte aan autonomie naar voren. Ondernemers nemen beslissingen zoveel mogelijk zelf of met eventuele compagnons. De afweging wordt zorgvuldig gemaakt, maar er worden nauwelijks derden bij betrokken. Adviseurs hebben soms een rol bij de uitwerking van juridische of financiële details, maar hebben weinig invloed op het grotere plan. Doordat de ondernemer deze autonome rol aanneemt, kan gevoel en intuïtie een belangrijke rol innemen. Zakelijke aspecten zijn voor de ondernemers van groot belang, maar een beslissing wordt alleen genomen als het gevoel in dezelfde richting wijst.

Het kiezen van een bank is een detail van de uitwerking van een grotere beslissing zoals het doen van een grote investering of de overname van een andere onderneming (Gibcus en van Hoesel, 2003). Tijdens deze uitwerking verandert men bij een MKB onderneming bijna nooit iets aan het idee zelf en de grote lijn van deze plannen worden dan ook niet besloten door een afweging van verschillende alternatieven. Ondernemers willen hun oorspronkelijke ideeën vaak graag doorzetten, waarbij het verkrijgen van financiering en het kiezen van een bank een randvoorwaarde is. De beslissingen die moeten worden genomen om deze randvoorwaarde te creëren, door Ansoff (1965) administratieve beslissingen genoemd, vinden ondernemers niet interessant en voor de detailuitwerking hiervan, wordt dan ook veelvuldig gebruik gemaakt van adviseurs. Ondernemers vinden het essentieel dat de randvoorwaarden worden gecreëerd, maar vinden het van ondergeschikt belang op welke manier dit gebeurt. Gezien het belang dat de ondernemers aan autonomie hechten, willen ze alle beslissingen wel zelf nemen en van adviseurs wordt dan ook verwacht dat een aantal alternatieven wordt aangedragen waarna de ondernemer snel en gemakkelijk een keuze kan maken, zonder zich te verdiepen in de details. Waar beslissingen op strategisch niveau veelal worden gemaakt op basis van intuïtie en gevoel, staat bij het nemen van deze detailbeslissing de economische rationaliteit over het algemeen voorop (Gibcus & van Hoesel, 2003).

2.4.2 *Het beslissingsproces in de praktijk*

De hierboven beschreven modellen zijn breed toepasbaar voor bedrijfskundige beslissingsprocessen en zijn een goed uitgangspunt voor het beslissingsproces van een duurzame technostarter bij de keuze voor een bank. Het uitgangspunt voor het onderzoek dient echter dichter bij de praktijk te staan, zodat het omschreven beslissingsproces herkenbaar is en zo een leidraad kan vormen voor de interviews met de ondernemers. Het beslissingsproces dient bovendien herkenbaar te zijn voor de bank, zodat de uitkomsten van het onderzoek begrepen kan worden en bovendien kan worden gebruikt in de praktijk.

Uit de ervaringen met kredietklanten die er binnen Triodos Bank zijn bij de accountmanagers, kan een schets worden gegeven van hoe de bank het beslissingsproces ziet. Deze ervaringen kunnen in een model worden gevat door ze naast de algemene modellen te leggen die reeds besproken zijn in de voorafgaande paragraaf. In figuur 2.2 zijn de drie hoofdfasen van het strategisch beslissingsproces als uitgangspunt genomen, waarbij voor iedere fase de praktijkervaring is omschreven. In de *identificatiefase* wordt beschreven welke beslissingen vooraf gaan aan het keuzeprocess bij het kiezen van een bank. Dit *voortraject* valt buiten het kader van het onderzoek, omdat de aanname wordt gedaan dat de technostarter ervoor heeft gekozen om financiering aan te vragen bij een bank.

Voor de fases na de identificatiefase, zijn in de bovenstaande paragraaf twee verschillende processen beschreven (zie figuur 2.1). Zoals reeds aangegeven komt uit het onderzoek van Gibcus en van Hoesel (2003) naar voren dat administratieve beslissingen zoals het kiezen van een bank vaak plaatsvindt door een vergelijking van verschillende alternatieven, waarbij de economische efficiency

een bepalende rol speelt bij de uiteindelijke beslissing. Uit de ervaring bij de accountmanagers blijkt ook dat ondernemers voor een financiering met verschillende banken in gesprek gaan, om uiteindelijk voor het beste alternatief te kiezen. Het proces waarbij verschillende alternatieven worden bekeken en waarbij er uiteindelijk één overblijft, sluit aan bij het beschreven model van Tversky (1972). Dit “elimination by aspects” model gaat uit van een ontwikkelingsfase waarin meerdere alternatieven worden gedefinieerd, waarna door middel van opeenvolgende beslissingsstappen het aantal alternatieven wordt gereduceerd tot de uiteindelijke beslissing. De *ontwikkelingsfase*, is in de praktijk een *voorselectie* van de banken waaruit zal worden gekozen. Zonder serieus te gaan oriënteren zal een onderneming een keuze maken bij welke banken wordt gezocht naar meer informatie. Omdat er nog geen informatie wordt ingewonnen, blijft een serieuze afweging achterwege en de keuze is dan ook vaak onbewust. Naamsbekendheid en imago zullen spelen een belangrijke rol bij deze keuze. In de *selectiefase* vindt de eliminatie plaats en deze moet dan ook worden opgedeeld in meerdere beslissingsstappen. Zoals in figuur 2.2 is aangegeven, worden er naar aanleiding van de ervaringen in de praktijk drie fasen onderscheiden. Aan het einde van iedere stap wordt er een beslissing genomen welke alternatieven afvallen.

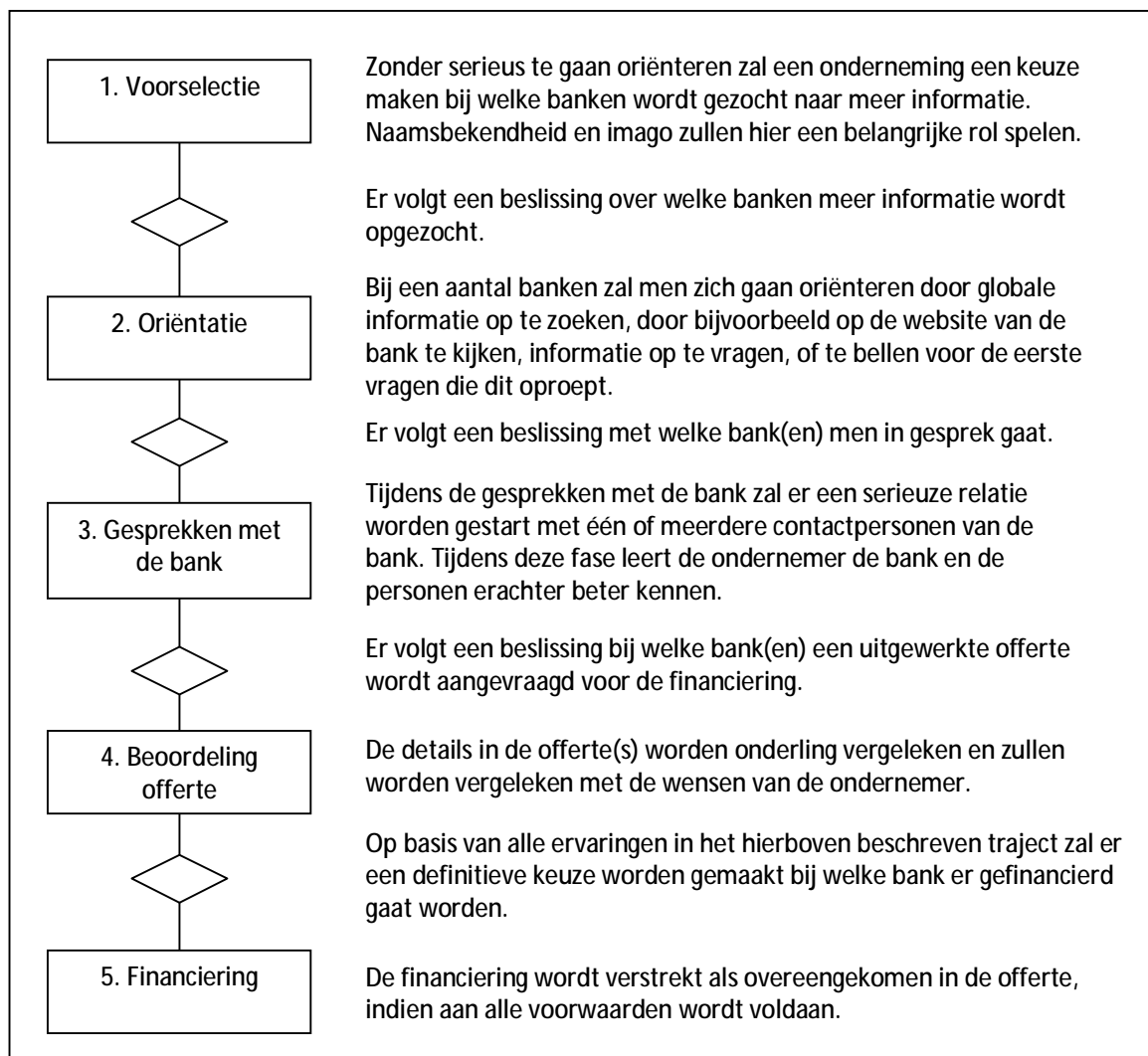
Drie hoofdfasen van het strategisch beslissingsproces (Mintzberg, 1976; Hicks, 2004; Gibcus & Van Hoesel, 2003)	Het kiezen van een bank in de praktijk
<p><i>Identificatiefase</i> Het herkennen van de behoefte om een beslissing te nemen en het doel van de beslissing omschrijven.</p>	<p><i>Voortraject</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Er wordt besloten om te investeren. - De financieringsbehoefte zal niet (in zijn geheel) worden gefinancierd uit de eigen cashflow en er wordt besloten om externe financiering aan te trekken. - Er wordt gekozen om (een deel van) de financieringsbehoefte in te vullen met bankkrediet.
<p><i>Ontwikkelingsfase</i> Zoektocht naar alternatieven en het ontwikkelen van nieuwe alternatieven.</p>	<p><i>Voorselectie</i> Er wordt bewust of onbewust gekozen bij welke banken informatie wordt ingewonnen over de mogelijkheden voor financiering.</p>
<p><i>Selectiefase</i> Criteria opstellen op basis waarvan wordt gekozen en het selecteren van het beste alternatief.</p> <p style="text-align: center;">Elimination By Aspect (Tversky, 1972)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selectie van een gewenst aspect. 2. Uitschakeling van alle alternatieven die niet het gewenste aspect hebben. 3. De selectie van een ander gewenst aspect en keer terug naar stap 2. 	<p style="text-align: center;"><i>Doorlopen van fasen of aspecten:</i></p> <p><i>Oriëntatie</i> Globale informatie winnen</p> <p><i>Gesprekken met de bank</i> Starten relatie en detailuitwerking</p> <p><i>De beoordeling van de offerte</i> Formele uitwerking en definitief besluit</p>

Figuur 2.2: De hoofdfasen in de praktijk

In de eerste plaats zal men zich bij een aantal banken gaan *oriënteren*. Oriënteren wil zeggen dat er globale informatie wordt opgezocht, door bijvoorbeeld op de website van de bank te kijken, informatie op te vragen, of te bellen voor de eerste vragen die dit oproept. Deze fase houdt op als de ondernemer op basis van deze informatie gericht contact zoekt en in gesprek gaat met een accountmanager van de bank. Tijdens de *gesprekken met de bank* zal er een serieuze relatie worden gestart met één of meerdere contactpersonen van de bank. Tijdens deze fase leert de ondernemer de bank en de personen erachter beter kennen. Daarnaast zal steeds gedetailleerder worden gesproken over de financieringsvraag en de ondernemer kan een vrij compleet beeld krijgen van het product dat

de bank zou kunnen bieden. Aan het einde van deze fase beslist de ondernemer bij welke bank(en) een offerte wordt opgevraagd om de details te kunnen beoordelen, waarna er een *beoordeling van de offerte* kan plaatsvinden met als resultaat een definitieve keuze voor het beste alternatief.

In figuur 2.3 is het beslissingsmodel vanaf de voorselectie weergegeven. Hierbij is het mogelijk dat het proces begint met een groep banken en dat er bij iedere stap één of een aantal afvallen. Het gehele proces kan ook worden doorlopen met slechts één potentiële bank. Het is ook mogelijk dat het proces niet tot het einde wordt volbracht, omdat op één van de keuzemomenten wordt besloten om niet verder te gaan met het aanvragen van een bancaire financiering. De vijfde fase in de figuur is de uiteindelijke implementatie van de beslissing, die bij een volledig beslissingsproces dient te volgen op de definitieve beslissing (Hicks, 2004). De bank waarvan de offerte is gekozen zal een financiering aanbieden, waarbij de ondernemer nog wel aan allerlei voorwaarden en eisen dient te voldoen.



Figuur 2.3: Het beslissingsproces bij de keuze voor een bank

In het beschreven beslissingsproces wordt alleen de beslissingen weergegeven die door de technostarter zelf worden genomen. Hierdoor lijkt het alsof alleen dit beslissingsproces bepaalt welke bank de financiering zal gaan verstrekken. Eerder in dit hoofdstuk is al beschreven dat partijen die kapitaal beschikbaar stellen aan een technostarter, dit pas doen na een uitgebreide beoordeling van de te financieren onderneming. Een bank als financier zal dan ook altijd kritisch kijken naar een kredietaanvraag en vanaf het moment dat de ondernemer in direct contact treedt met een of meerdere banken, kan de bank ertoe besluiten om het proces niet voort te zetten. Hierdoor kunnen banken afvallen, waar de ondernemer graag mee verder had gewild. Het is ook mogelijk dat hierdoor geen

banken overblijven. De ondernemer zal dan één of een aantal stappen terug moeten gaan in het beslissingsproces of moeten besluiten om geen bancair krediet aan te vragen. In dit onderzoek zal ik alleen kijken naar het beslissingsproces van de zijde van de technostarter, zoals is beschreven in figuur 2.3. De beoordeling van de bank, die parallel plaatsvindt, laat ik buiten beschouwing.

2.4.2 Het beslissingsproces in het onderzoek

Het beslissingsproces dat hierboven is beschreven, heeft meerdere rollen in het onderzoek. In de eerste plaats is deze beschrijving een hypothese voor een antwoord op de eerste deelvraag: *Hoe ziet het beslissingsproces van een technostarter eruit bij de keuze voor een bank als financier?* De hypothese is opgesteld naar aanleiding van een literatuuronderzoek en de ervaringen van accountmanagers bij Triodos Bank. Door de hypothese tijdens de interviews met de technostarters te bespreken, zal deze worden getoetst op basis van de ervaringen van deze ondernemers. Daarnaast biedt het beslissingsproces een structuur voor de interviews om zo de tweede deelvraag van het onderzoek te beantwoorden: *Welke factoren zijn bepalend voor deze keuze?* Het beslissingsproces wordt hiervoor per fase doorgenomen en de bepalende factoren kunnen hierdoor per fase worden besproken. In hoofdstuk 4 wordt de opzet van de interviews uitgebreid toegelicht en daar zal dan ook worden verwezen naar het beslissingsproces dat is gedefinieerd in dit hoofdstuk. De uitkomsten van de interviews worden besproken in hoofdstuk 5 en hier zal dan ook worden aangegeven in welke mate de hypothese overeen komt met de ervaringen van de technostarters zelf.

3. Bankselectie en de Marketingmix

Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. In de eerste plaats zal worden uiteen gezet wat er in de huidige literatuur bekend is over het selectieproces voor banken. Er zal inzicht worden gegeven in het onderzoek dat heeft plaatsgevonden op het gebied van bankselectie en wat er bekend is over selectiecriteria. Hieruit zal het eerste beeld ontstaan van de mogelijke beslissingsfactoren. Naar aanleiding van deze literatuurstudie wordt er nader ingegaan op de marketingmix, wat al decennia lang het meest gebruikte en bekendste model is op het gebied van marketing. De oorspronkelijke marketingmix wordt beschreven, evenals de aanpassingen die in de loop der jaren zijn voorgesteld. Dit resulteert in het ontwerp van een marketingmix die een belangrijke rol zal spelen in het onderzoek.

3.1 Bankselectie

3.1.1 De literatuur over bankselectie

Er is veel geschreven over bankselectie en selectiecriteria. Vooral in de literatuur op het gebied van marketing wordt er aandacht besteed aan de vraag wat klanten verwachten van een bank en welke beslissingsfactoren een rol spelen bij het kiezen van een bank. Voorbeelden zijn Javalgi et al. (1989), Thwaites en Vere (1995), Ennew en Binks (1996), Ta en Har (2000), Gerrard en Cunningham (2000), Almossawi (2001), Madill et al. (2002), Devlin en Gerrard (2005), Manrai en Manrai (2007), en Jobling et al. (2009). In tabel 3.1 is een overzicht gegeven van deze onderzoeken.

In de afgelopen decennia is door deregulatie van de financiële markten en globalisering de concurrentie in de financiële markten fors toegenomen. Bankmanagers zijn hierdoor het belang van een goede marketingstrategie steeds meer gaan inzien en marketing en marktonderzoek speelt een belangrijke rol (Donnelly, et al., 1985; Thwaites & Vere, 1995). Inzicht in de wensen van (beoogde) klanten en de factoren waarop klanten een bank kiezen is hierbij van groot belang, omdat de marketingstrategie hierop dient aan te sluiten (Athanasopoulos & Labroukos, 1999; Ta & Har, 2000; Gerrard & Cunningham, 2000; Almossawi, 2001; Manrai & Manrai, 2007). Onderzoek naar bankselectie is dan ook van grote waarde voor de beslissingnemers bij banken (Javalgi et al., 1989). Dit verklaart dan ook de aandacht die er is geweest voor onderzoek naar marketing bij banken en bankselectie.

In het overzicht in tabel 3.1 is vermeld wat de inhoud van het onderzoek was en bij welke groep klanten het onderzoek is afgenomen. Het meeste onderzoek dat heeft plaatsgevonden op het gebied van bankselectie, richt zich op particuliere klanten. Dit is opvallend, omdat juist zakelijke klanten veel waarde kunnen creëren voor een bank, omdat er bij deze groep klanten veel vraag is naar krediet (Gerrard & Cunningham, 2000; Athanasopoulos & Labroukos, 1999; Almossawi, 2001). Daarnaast is het meeste onderzoek gericht op bankselectie bij het afnemen van algemene bankdiensten, zonder rekening te houden met de verschillen die er bestaan bij het afnemen van verschillende producten (Devlin & Gerrard, 2005). Dit beperkt de toepasbaarheid van deze onderzoeken, omdat niet ieder product in dezelfde mate bijdraagt aan de winstgevendheid van een bank. Bovendien verschillen bankproducten dermate, dat de uitkomst van onderzoek naar bankselectie sterk beïnvloed zal zijn door het product dat door de onderzoekspopulatie wordt afgenomen (Athanasopoulos & Labroukos, 1999; Devlin & Gerrard, 2005).

Bankieren heeft voor particuliere klanten een andere waarde dan voor zakelijke klanten en de wensen en eisen verschillen daardoor van elkaar (Athanasopoulos & Labroukos, 1999). Omdat de beslissingen bij kleine ondernemingen bijna altijd door een individuele ondernemer worden genomen (Gibcus & van Hoesel, 2003), zullen er bij deze groep ondernemingen wel veel overeenkomsten zijn in de manier waarop een bank wordt gekozen. De uitkomsten van onderzoeken naar bankselectie van particulieren kan daardoor wel interessant zijn voor een onderzoek naar bankselectie bij technostarters.

Onderzoek naar bankselectie van ondernemingen en met name van kleinere ondernemingen heeft opvallend weinig aandacht gekregen in de literatuur (Thwaites & Vere, 1995; Jobling et al., 2009). Uit het onderzoek dat gedaan is, is het moeilijk om generieke uitkomsten te halen. De reden hiervoor is dat er grote verschillen bestaan per product en per sector (Athanasopoulos & Labroukos, 1999; Gerrard & Cunningham, 2000; Devlin & Gerrard, 2005). Een aantal wetenschappers benadrukt zelfs dat bankselectie dermate complex is, dat iedere casus op zich staat en dat het erg moeilijk is om algemene conclusies te kunnen trekken (Athanasopoulos & Labroukos, 1999; Gerrard

& Cunningham, 2000). Indien een bank zich wil richten op een specifieke sector, is het dus van belang om een analyse te maken van deze sector om de marketingstrategie aan te kunnen passen op deze groep ondernemingen.

Publicatie	Inhoud van het onderzoek	Belangrijkste beslissingsfactoren
Javalgi et al. (1989)	Bankselectie van particuliere klanten in een grote metropool	Spaartarieven Locatie Reputatie
Thwaites & Vere (1995)	Bankselectie van studenten in Leeds (GB)	Pinautomaat in de buurt Gratis Bankieren Welkomstcadeaus
Ennew & Binks (1996)	Loyaliteit van Britse MKB ondernemingen	Vertrouwen in de bank Relatie met een medewerker Kennis bankpersoneel Productaanbod
Gerrard & Cunningham (2000)	Bankselectie van hotels in Singapore	Tarieven Locatie van de bank Service aan de balie
Ta & Har (2000)	Bankselectie van studenten in Singapore	Tarieven Locatie Serviceniveau
Almossawi (2001)	Bankselectie van studenten in Bahrein	Locatie van pinautomaten Reputatie van de bank Openingstijden
Madill et al. (2002)	Tevredenheid over de bankrelatie bij Canadese MKB ondernemingen	Relatie met de accountmanager Beleid van de bank aangaande relatiemanagement
Devlin & Gerrard (2005)	Bankselectie particulieren in Groot Brittannië	Locatie Bank van familie Aanbevelingen van vrienden
Manrai & Manrai (2007)	Factoren die invloed hebben op overstappen naar een ander bank door particulieren in de Verenigde Staten.	Personeel Tarieven Atmosfeer van de locatie Gebruikersgemak
Jobling et al. (2009)	De rol van dienstverlening bij het kiezen van en blijven bij een bank door MKB ondernemingen in Australië.	Deskundigheid bankpersoneel Kredietmogelijkheden Tarieven Internet mogelijkheden Persoonlijke relatie met een accountmanager

Tabel 3.1: Onderzoek naar bankselectie

Zoals hierboven beschreven, wordt er in de literatuur veel op gewezen dat uitkomsten van onderzoeken naar bankselectie moeilijk zijn te generaliseren. Toch geven ook bijna alle hierboven geciteerde auteurs aan dat de uitkomsten van onderzoek uit het verleden een goede basis kunnen zijn voor de opzet van een onderzoek naar bankselectie binnen een specifieke sector bij een specifiek bankproduct. In tabel 3.1 is bij de publicaties die als voorbeeld zijn genomen een opsomming gegeven van de belangrijkste beslissingsfactoren die uit het onderzoek naar voren kwamen.

Bij de onderzoeken onder particulieren komen de locatie van de bank en de tarieven van de verschillende diensten naar voren als de belangrijkste beslissingscriteria. Daarnaast wordt de reputatie van de bank, de geleverde service en de aanbevelingen van familie of vrienden vaak als een belangrijke beslissingsfactor aangemerkt. Bij onderzoeken onder zakelijke klanten komt vooral het vertrouwen in de bank, de kennis van en de relatie met het personeel en het beschikbare productenpakket naar voren als belangrijke beslissingsfactoren. Zoals Gerrard en Cunningham (2000) al opmerken in hun uitgebreide literatuur beschouwing, valt het op dat er grote verschillen bestaan in

de uitkomsten van verschillende onderzoeken. Zo merken Devlin en Gerrard (2005) op dat de bank waar de familie bij bankiert een belangrijke invloed heeft op de keuze van particulieren, terwijl Almassawi (2001) juist opmerkt dat aanbevelingen van familie één van de minst belangrijke factoren is. Daarnaast blijkt uit veel onderzoeken dat tarieven een belangrijke rol spelen, terwijl Ennew en Binks (1996) duidelijk uit hun onderzoek halen dat tarieven nauwelijks een rol spelen. Javalgi et al. (1989) en Almassawi (2001) geven aan dat de reputatie van een bank een belangrijke rol speelt, terwijl Devlin en Gerrard (2005) juist aangeven dat banken als één pot nat worden gezien en dat imago en reputatie daarom weinig invloed hebben. Als wordt gekeken naar de verschillen van de inhoud van de onderzoeken die in tabel 3.1 worden vergeleken, valt op dat de geografische verschillen groot zijn. Hier zal een deel van de opgemerkte verschillen verband mee houden. Gerrard en Cunningham (2000) merken bijvoorbeeld op dat reputatie en betrouwbaarheid factoren zijn die vooral een belangrijke rol spelen buiten de Verenigde Staten. Daarnaast spelen de onderzoeksgroep en de bankproducten die worden onderzocht een belangrijke rol, zoals eerder als is opgemerkt.

Een aantal van de genoemde publicaties besteedt aandacht aan de rol van de aanwezigheid van een tweede bank. Gerrard en Cunningham (2000) merken op dat zakelijke klanten met meerdere bankrelaties prijssensitiever zijn dan dezelfde klanten met maar één bankrelatie. Ook Ta en Har (2000) en Devlin en Gerrard (2005) wijzen erop dat er bij een onderzoek naar bankselectie rekening moet worden gehouden met een eventuele tweede of derde bank.

Relationship Marketing

Een bank heeft een unieke zakelijke positie ten opzichte van haar klanten en dient in de marketing strategie hiermee rekening te houden. Vertrouwen is een erg belangrijke factor in de relatie tussen een bank en haar klant, waardoor de traditionele verkoop benadering van de marketingstrategie moet worden vervangen door een benadering van een lange termijn relatie. In de literatuur wordt deze benadering “relationship marketing” genoemd (Athanasopoulos & Labroukos, 1999). Relationship marketing is dan ook de dominante theorie geworden bij onderzoek gericht op marketing in de financiële dienstverlening (Madill et al., 2002).

De theorieën rondom relationship marketing zijn ontstaan doordat de traditionele marketingmodellen teveel gericht waren op verkoop aan consumenten. Wetenschappers merkten op dat deze modellen slechts beperkt toepasbaar waren voor business to business marketing, omdat bij business to business transacties zowel de verkoper als de koper actief participeren in de markt en omdat de relatie tussen deze twee partijen vaak een hechte lange termijn relatie is met complexe interactie tussen de twee bedrijven. Dit commentaar resulteerde in een nieuwe benadering van marketing, waarbij niet de producten centraal staan, maar de relatie op de lange termijn (Zineldin, 1996). Tegenover macht en het beïnvloeden van klanten bij de traditionele marketing theorieën, staat onderling vertrouwen en betrokkenheid bij relationship marketing. Vertrouwen en betrokkenheid zijn de sleutel, omdat deze factoren ervoor zorgen dat marketers de relatie in stand houden door samen te werken, vertrouwen op de voordelen van lange termijn relaties en om dat ze potentieel risicovolle acties aandurven, omdat ze erop vertrouwen dat hun partner niet opportunistisch handelt (Morgan & Hunt, 1994).

Voor een bank betekent relationship marketing dat de bank zich niet richt op het aanbieden van producten, maar oplossingen biedt voor problemen van de klant. Als dit succesvol gebeurt, hebben de klanten het gevoel dat de bankier een meerwaarde biedt bovenop de kale producten die worden verkocht (Zineldin, 1996). Grönroos (1990) gaat daarbij nog een stap verder door te stellen dat naast het aanbieden van de primaire producten, er aandacht moet zijn voor het aanbieden van ondersteunende diensten. Een relatie moet dus worden gezien als meer dan alleen een hoge frequentie van transacties, waarbij het belangrijk is om op te merken dat er pas sprake van een relatie als het bestaan daarvan door beide partijen wordt erkend (Madill et al., 2002).

Bij de relatie tussen een bank en een kredietklant, is een lange termijn relatie voor beide partijen gunstig. Een bank heeft veel baat bij een zo goed mogelijk inzicht in haar klant. Vooral bij kleinere ondernemingen is het vaak moeilijk om een compleet beeld te hebben van de situatie van de klant. Een goede relatie, waarbij meer informatie wordt uitgewisseld dan strikt noodzakelijk voor de verkoop van een product, is voor een bank dan ook gunstig (Elyasiani & Goldberg, 2004). Voor een onderneming is een lange termijn relatie met de bank van grote waarde, omdat de mogelijkheden voor financieringen in de toekomst hiermee toenemen, hiervoor lagere rentes worden gerekend en

gunstigere voorwaarden worden gesteld (Elyasiani & Goldberg, 2004; Berger & Udell, 1995). Bovendien zorgt een lange termijn relatie ervoor dat een onderneming duidelijkheid over en vertrouwen heeft in de reputatie van de bank en de kennis en kunde van het personeel (Zineldin, 1996). Zoals tabel 3.1 laat zien, zijn deze factoren belangrijk bij de bankselectie van veel ondernemingen.

Voor een relatie waarbij betrokkenheid en vertrouwen een belangrijke rol speelt, is bij zakelijk bankieren een persoonlijke relatie van groot belang (Zineldin, 1996; Gerrard & Cunningham, 2000; Athanassopoulos & Labroukos, 1999). Als een bank kiest voor een beleid van relational marketing, dient het beleid dan ook gericht te zijn op deze persoonlijke relatie. Hiervoor dient de kwaliteit van het personeel een belangrijke rol te spelen, de accountmanager moet een centrale rol krijgen met beslissingsbevoegdheid in de organisatie van de bank en het beleid dient gericht te zijn op persoonlijke relaties voor langere tijd, waarbij een klant niet vaak een nieuwe accountmanager krijgt (Jobling et al., 2009; Madill et al., 2002).

3.1.2 Bankselectie bij een Technostarter

Een algemeen beeld van bankselectie en de selectiecriteria is moeilijk te geven. Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, zijn er namelijk grote verschillen per geografische gebieden, per sector waar de klant in zit en per bankproduct dat wordt afgenomen (Athanassopoulos & Labroukos, 1999; Gerrard en Cunningham, 2000; Devlin & Gerrard, 2005). Er wordt door onderzoekers zelfs opgemerkt dat bankselectie bij zakelijke ondernemingen dermate complex is, dat iedere casus op zich staat (Athanassopoulos & Labroukos, 1999). Deze beweringen en bevindingen betekenen dat als een bank iets wil zeggen over bankselectie voor een financiering bij Nederlandse technostarters, ze er goed aan doen om een onderzoek te doen naar deze specifieke groep ondernemingen.

Om dit onderzoek op te zetten, kunnen er uiteraard wel enkele inzichten worden gebruikt uit eerder onderzoek, waarbij goed moet worden gelet op het karakter van een duurzame technostarter. Een technostarter is een kleine onderneming, waarbij de beslissingen worden genomen door de ondernemer(s) zelf. De meeste literatuur die over bankselectie is verschenen, richt zich op particulieren en grotere corporate ondernemingen. Beide staan vrij ver van een kleine onderneming af. Onderzoek naar bankselectie bij kleine ondernemingen laat zien dat ze meer dan andere partijen geneigd zijn om een lange termijn relatie aan te gaan met een enkele bank (Zineldin, 1996). Daarbij zijn ze op zoek naar veel samenwerking en een wederzijds vertrouwen. Kleine ondernemingen zijn vaak ontevreden over hun relatie met een bank, omdat ze merken dat banken zich juist beperkt inzetten voor een diepgaandere relatie met kleine ondernemingen (Zineldin, 1996). Madill et al. (2002) tonen ook aan dat voor het MKB de lange termijn relatie van groot belang is en wijzen in hun onderzoek expliciet op de persoonlijke relatie met de accountmanager. Jobling et al. (2009) vinden in hun onderzoek ook het belang van deze relatie en daarbij bovendien de deskundigheid van het bankpersoneel. Zij wijzen er overigens op dat naast deze relatie ook de praktische bankzaken en de tarieven een belangrijke rol spelen.

Waar grote ondernemingen vaak zaken doen met meerdere banken, houden kleinere ondernemingen het juist vaak bij slechts één bank, om hier die gewenste sterke relatie mee aan te gaan (Zineldin, 1996). Kleine ondernemingen zijn dan ook geneigd om lang bij de bank te blijven waar de eerste relatie mee ontstaat. Voor banken is het dan ook van belang om op een vroeg moment al een relatie aan te gaan, omdat er in de toekomst vaak bij voorkeur producten worden afgenomen bij de huisbank (Ta & Har, 2000; Devlin & Gerrard, 2005). Technostarters zijn jonge ondernemingen en hebben daardoor meestal nog geen (sterke) relatie met een bank. Dit betekent dat er juist bij deze groep ondernemingen een kans ligt voor een bank om een relatie op te starten, waarbij er een grote kans is dat de onderneming de bank trouw blijft.

3.2 De marketingmix

Dit onderzoek richt zich op het beslissingsproces bij bankselectie, omdat met de kennis van dit proces en de beslissingsfactoren het beleid van de bank kan worden gericht op het binden van deze specifieke groep ondernemers. De vraag hoe klanten aan te trekken en te behouden, is een marketingvraagstuk en het te voeren beleid is een onderdeel van het marketingbeleid (Kotler & Armstrong, 2010). Het ontwikkelen van een marketingbeleid bestaat uit twee hoofdfases. Als eerste wordt besloten welk marktsegment wordt benaderd, wat binnen dit onderzoek al duidelijk is doordat het zich richt op

technostarters. Vervolgens wordt bepaald met welke marketinginstrumenten de doelgroep wordt bereikt (McCarthy & Perreault, 1993; Kotler & Armstrong, 2010). Een belangrijk en leidend concept om deze stap te zetten is de marketingmix. De marketingmix bestaat uit alles wat een bedrijf kan doen om de vraag naar zijn product te beïnvloeden (Kotler & Armstrong, 2010). Het concept van het mixen van verschillende instrumenten, waarbij de marketer wordt omschreven als een artiest die verschillende ingrediënten samenvoegt en met behulp van een recept hier een winstgevend bedrijf van creëert, bestaat al sinds de jaren '40, heeft vervolgens steeds meer aandacht gekregen en wordt al decennia lang veel gebruikt (Borden, 1985).

3.2.1 De marketingmix van McCarthy

McCarthy heeft in zijn boek, dat voor het eerst werd gepubliceerd in 1960, veel bekendheid gegeven aan de marketingmix. Tot op heden is zijn marketingmix de meest leidende theorie op het gebied van marketing. In alle boeken die de basis van marketing beschrijven, wordt het model van McCarthy besproken. Het model beschrijft de vier P's (Product, Prijs, Plaats, Promotie) als een indeling voor alle marketinginstrumenten die een onderneming tot zijn beschikking heeft (McCarthy & Perreault, 1993).

Product

“Alles wat onder de aandacht van de markt kan worden gebracht of aangeboden voor aankoop, gebruik of verbruik en wat voorzien in een behoefte of een wens; dit kunnen zowel materiële objecten zijn als diensten, personen, plaatsen, organisaties en ideeën” (Kotler & Armstrong, 2010).

Behalve het primaire product dat wordt verkocht, bestaat dit marketingelement uit allerlei secundaire diensten en kenmerken die bijdragen aan het beeld van het product. Daarbij valt te denken aan de verpakking of de garantie. Ook het imago van het product of van de verkopende onderneming is een onderdeel van het product. (McCarthy & Perreault, 1993; Kotler & Armstrong, 2010)

Prijs

“Het geldbedrag dat wordt gerekend voor een product of dienst of de som van de waarden die de consumenten uitwisselen tegen de voordelen die het product of de dienst biedt” (Kotler & Armstrong, 2010).

Het is belangrijk dat een marketer zich goed verdiept in de gevolgen van de gekozen prijs. Als een klant de prijs namelijk niet accepteert, zijn alle marketing inspanningen voor niets geweest. Kortingen en eventuele kredietvoorwaarden kunnen belangrijke onderdelen zijn. (McCarthy & Perreault, 1993; Kotler & Armstrong, 2010)

Promotie

“Activiteiten om het product of de dienst en de verdiensten over te brengen op doelklanten en overreden tot kopen” (Kotler & Armstrong, 2010).

McCarthy en Perreault onderscheiden *personal selling* (directe communicatie), *mass selling* (communiceren met grote groepen zoals bij adverteren) en *sales promotion* (direct stimuleren van verkopen, door bijvoorbeeld coupons). De keuze welke methodes van promotie te gebruiken resulteert in een compleet communicatieplan (Kotler & Armstrong, 2010).

Plaats

“Alle activiteiten van het bedrijf om het product of de dienst beschikbaar te stellen aan de klant” (Kotler & Armstrong, 2010).

Het gaat hier feitelijk om de fysieke locatie waar het product wordt aangeboden en de manier waarop dit gebeurt. De fysieke distributie speelt hierbij een belangrijke rol. Voorraadbeheer en het gebruik van distributiekanaal zijn concrete bedrijfsactiviteiten die onder dit marketingelement vallen. (McCarthy & Perreault, 1993; Kotler & Armstrong, 2010)

3.2.2 Uitbreiding van de marketingmix

Als reactie op het populaire model van McCarthy, is er veel literatuur verschenen waarin onderzoekers hun vraagtekens zetten bij de universele bruikbaarheid van de vier P's. Meerdere auteurs hebben dan ook hun eigen modellen gepresenteerd, waarbij vaak onderdelen aan de marketingmix zijn toegevoegd of juist zijn weggelaten (Constantinides, 2006; Rafiq & Ahmed, 1995). Kotler en Armstrong (2010)

benadrukken in hun boek dat ieder marketinginstrument onder één van de vier P's kunnen vallen en dat het model daarom in principe altijd voldoet. Ze zien wel dat in sommige gevallen extra aandacht nodig is voor een marketinggebied, waardoor het nuttig is om dit gebied als apart element te noemen. Een voorbeeld is de verpakking (Pack), wat volgens McCarthy een onderdeel is van het product, maar bij artikelen voor de supermarkt van groot belang is en daardoor een eigen plaats in de marketingmix krijgt. Niet alle auteurs zijn het eens met deze argumentatie en zien de marketingmix van McCarthy als een veel te beperkte theorie.

In tabel 3.2 worden een aantal publicaties als voorbeeld gegeven waarin de marketingmix van McCarthy wordt becommentarieerd, aangevuld, of zelfs verworpen. Vooral voor de sectoren waar het product een dienst is en waar de klant een onderneming is, wordt vaak bepleit dat de traditionele marketingmix onvoldoende toepasbaar is. De belangrijkste theorieën op dit gebied zijn:

- Booms en Bitner (1981) beschrijven een veel gebruikt model voor de dienstensector. Om tot hun model van zeven P's te komen, voegen ze de volgende drie P's toe: *Physical Evidence* (de omgeving waarin de service wordt verleend); *Participants / People* (alle personen die betrokken zijn bij het verlenen van de dienst); *Process* (de manier waarop de dienst wordt verleend).

Publicatie	Theorie toepasbaar op	Commentaar op de Marketingmix van McCarthy
Booms & Bitner (1981)	Dienstensector	Traditionele P's aanvullen met: <ul style="list-style-type: none"> - Physical Evidence - Participants - Process
Kotler & Bloom (1984)	Professionele diensten	Traditionele P's vervangen door: <ul style="list-style-type: none"> - Service - Fee - Place - Personal Contact and Selling - Public Relations - Media Advertising
Storm (1987)	Strategische Marketing	De traditionele P's zijn tactisch en niet strategisch. Boven deze P's komen de 3 R's: <ul style="list-style-type: none"> - Reputatie - Relatie - Ruil
Grönroos (1994)	Service Marketing en Industriële Marketing	Marketingmix is gericht op één transactie en zit lange termijn relaties in de weg.

Tabel 3.2: Commentaar op McCarthy's Marketingmix

- Kotler en Bloom publiceren in 1984 een boek dat is gericht op professionele dienstverlening, waar vooral business to business diensten onder vallen. Zij gebruiken de vier P's als basis, maar geven er enerzijds een aantal andere namen aan en anderzijds geven ze aparte aandacht aan een aantal elementen die onder *promotie* vallen. *Persoonlijk contact* tussen een vertegenwoordiger van de dienstverlener en de klant is belangrijk, omdat een professionele dienst gebaseerd is op een lange termijn relatie. *Public Relations* is van belang, omdat dit veel invloed heeft op de reputatie van de onderneming. *Media Advertising* staat het dichtst bij de traditionele promotie en blijft van belang vanwege het grote bereik bij het publiek.

- Op het gebied van business to business marketing is de opkomst van relational marketing een belangrijke beweging, zoals dit reeds is besproken in de vorige paragraaf. Grönroos (1994) ziet de marketingmix van McCarthy als een theorie die niet past binnen relational marketing, omdat het gericht is op transacties en niet op relaties. De dominante positie van de vier P's is volgens Grönroos dan ook een belemmering voor de acceptatie van het nieuwe relatie paradigma.

Een ander interessant voorbeeld van de uitbreiding van de vier P's is het model van Storm (1987). Hij introduceert de drie R's als tegenhanger van de vier P's. *Reputatie* is van groot belang voor de initiële keuze van potentiële klanten. *Relatie* is vervolgens van belang om een klant langere tijd aan je te binden en voor loyaliteit te zorgen en is vooral bij business to business marketing van grote waarde.

Ruil is de transactie en is uiteraard het uiteindelijke doel, maar Storm wijst erop dat de manier waarop de ruil plaatsvindt van groot belang is, omdat het invloed heeft op de reputatie, de relatie en herhaaldelijke transacties in de toekomst. De drie R's zijn strategisch gericht en Storm wijst erop dat een onderneming zich in de marketingstrategie dient te richten op deze drie elementen, om zo een machtspositie op te bouwen. De 4 P's ziet Storm als tactische middelen, gericht op transacties. Ze blijven bestaan, maar zijn van ondergeschikt belang.

Interessant is dat de vier P's in de praktijk nog steeds erg veel worden gebruikt en dat er bij marketers weinig aandacht is voor uitbreidingen van of aanpassingen op het model. De reden hiervoor is enerzijds dat marketers een model zoeken dat gemakkelijk te gebruiken is en waar concrete acties in worden beschreven. Anderzijds ligt de oorzaak ook in de opleiding van marketers, omdat de belangrijkste boeken die marketing introduceren de vier P's nog steeds als het belangrijkste model beschrijven (Constantinides, 2006; Rafiq & Ahmed, 1995).

3.2.3 De marketingmix in de financiële dienstverlening

In de literatuur over de financiële dienstverlening, krijgt de marketingmix veel aandacht. Er wordt in meerdere publicaties over bankselectie op gewezen dat een passend marketingbeleid met de juiste marketingmix essentieel is voor het aantrekken en behouden van klanten. (Donnelly et al., 1985; Javalgi et al., 1989; Ta & Har 2000; Harrison, 2000; Manrai & Manrai, 2007). De beslissingsfactoren, die in eerder onderzoek naar bankselectie naar voren kwamen, zoals besproken aan het begin van dit hoofdstuk, kunnen veelal worden geplaatst binnen elementen van de marketingmix. Door dit te doen worden deze factoren toepasbaar gemaakt voor het management van een bank (Javalgi, et al., 1989; Ta & Har, 2000). De beslissingsfactoren (weergegeven in tabel 3.1) laten zien dat er enerzijds veel aandacht is voor elementen uit de traditionele marketingmix, zoals de locatie van de bank en de tarieven. Anderzijds komen vooral bij de onderzoeken naar bankselectie bij het MKB een aantal factoren terug die juist worden genoemd in de publicaties die de traditionele marketingmix becommentariëren of aanvullen.

De relatie met de accountmanager en de kennis en kunde van de accountmanager komt herhaaldelijk naar voren in onderzoeken naar beslissingsfactoren (Ennew & Binks, 1996; Madill, et al., 2002; Manrai & Manrai, 2007; Jobling et al., 2009). Dit sluit in grote mate aan bij de literatuur over de marketingmix. Booms en Bitner (1981) beschrijven deze relatie als component van de marketingmix voor de dienstensector als de "P" van Participants. Kotler & Bloom (1984) scharen deze relatie onder de "P" van Promotie, waarbij ze er wel voor pleiten dat binnen de dienstverlening de persoonlijke relatie als apart element wordt benaderd. Ook Storm (1987) noemt de relatie als één van de drie belangrijke factoren bij het bepalen van een marketingstrategie. Tenslotte speelt de relatie een centrale rol in de publicaties over relational marketing (Grönroos, 1994). De relatie en de personen die verantwoordelijk zijn voor de relatie, spelen dus een belangrijke rol in de marketingmix van de financiële dienstverlening.

De reputatie van en het vertrouwen in de bank speelt (soms door middel van aanbevelingen) ook een belangrijke rol in de onderzoeken naar bankselectie (Javalgi, et al., 1989; Ennew & Binks, 1996; Madill et al., 2002; Devlin & Gerrard, 2005). De "R" van reputatie die Storm (1987) beschrijft sluit hier direct op aan, terwijl Kotler en Bloom (1984) de reputatie extra aandacht geven door het belang van public relations te benadrukken. De "physical evidence" die Booms en Bitner (1981) beschrijven sluit hier ook op aan, omdat het daarbij ook gaat over de manier waarop een onderneming zich presenteert. Deze presentatie heeft veel invloed op de reputatie van een bank. In het onderzoek van Manrai en Manrai (2007) komt de atmosfeer van de locatie inderdaad als beslissingsfactor naar voren. De manier waarop een bank zich presenteert, met de reputatie als een belangrijk gevolg, blijkt dus een belangrijk onderdeel te zijn van een marketingmix voor de financiële dienstverlening.

Tenslotte is het proces een element dat volgens Booms en Bitner (1981) een centrale rol moet krijgen in de marketingmix van de dienstverlening. Kotler en Bloom (1984) vervangen de traditionele "P" van product door service, om hiermee aandacht te geven het serviceniveau en het proces. Storm (1987) neemt het proces van dienstverlening op in zijn marketingmix door de ruil als één van zijn R's te benoemen. Als we terugkijken naar de beslissingsfactoren die uit het onderzoek naar bankselectie naar voren zijn gekomen, krijgt service als factor veel aandacht, wat pleit voor aandacht voor het proces rondom de dienstverlening binnen de marketingmix van de financiële dienstverlening.

3.3 Een aangepaste marketingmix

Zoals uit de analyse in de vorige paragraaf naar voren komt, zijn er in de afgelopen decennia verschillende marketingmixen voorgesteld, waarbij het doel vaak was om de marketingmix beter toepasbaar te maken voor bepaalde doelen of sectoren. In de vorige paragraaf is daarop een beeld gegeven van wat verschillende variaties op de marketingmix voor de financiële dienstverlening kan betekenen. Het financieren van technostarters is een financiële dienst aan een specifieke groep ondernemingen en zoals blijkt uit de voorafgaande analyse, is de traditionele marketingmix hiervoor moeilijk toepasbaar. Om een toepasbare marketingmix te kunnen gebruiken, is voor het onderzoek van deze scriptie een marketingmix afgeleid die toepasbaar is voor dit onderzoek. In deze paragraaf zal deze eigen variatie op de marketingmix worden beschreven. Deze marketingmix speelt een leidende rol in het onderzoek, omdat hij is gebruikt als leidraad tijdens de interviews en bij het structureren van de conclusies. Door de marketingmix als model te gebruiken, zullen de uitkomsten van het onderzoek concreet toepasbaar zijn voor Triodos Bank.

3.3.1 Zes P's

De aangepaste marketingmix bestaat uit zes factoren, welke worden omschreven door middel van het gebruik van de volgende zes P's:

1. Promotie
2. Product
3. Prijs
4. Proces
5. Personeel
6. Presentatie

Als wordt teruggekeken naar de beslissingsfactoren uit eerder onderzoek naar bankselectie (tabel 3.1), is het opvallend dat de factor 'plaats' ontbreekt in deze lijst, terwijl deze wel vaak genoemd is. De reden hiervoor is dat deze factor voornamelijk een rol speelt bij bankselectie bij particulieren. Bovendien zijn technostarters vrijwel nooit lokale ondernemingen, omdat de klanten, de leveranciers en andere partners zich op nationaal of internationaal niveau bevinden.

Promotie

Promotie is een onderdeel van de traditionele marketingmix en geeft aandacht aan de wijze van communiceren. Door middel van de juiste vorm van communicatie, wordt de doelgroep bereikt en vervolgens overreden tot een daadwerkelijke transactie (Kotler & Armstrong, 2010). Voor het financieren van een technostarter speelt promotie dus een belangrijke rol voor het leggen van de eerste contacten, maar ook later in het proces is de wijze van communicatie van belang om uiteindelijk tot een transactie te komen. Traditioneel wordt het personeel als onderdeel van de promotie gezien, omdat persoonlijke verkoop en persoonlijke relaties een manier van directe communicatie is. Omdat meerdere publicaties het belang van dit persoonlijk contact bij zakelijke dienstverlening, is het personeel als een apart onderdeel van de marketingmix genomen, welke verderop wordt besproken.

Product

Een onderneming verkoopt uiteindelijk een product of dienst, wat een belangrijke rol speelt in de traditionele marketingmix. Bij het financieren van een technostarter moet bij het product in eerste instantie worden gedacht aan het krediet zelf. Dit krediet wordt gekenmerkt door alle voorwaarden die in uiteindelijk in een kredietovereenkomst worden beschreven. Hierbij gaat het zaken als de omvang van het krediet, de gestelde zekerheden en het aflossingsschema. Naast dit primaire product zijn er secundaire diensten en kenmerken die in de ogen van de klant een onderdeel zijn van hetgeen dat wordt gekocht. Secundaire diensten spelen volgens veel literatuur een belangrijke rol bij de zakelijke dienstverlening. Bij kredietverlening aan technostarters kan hierbij worden gedacht aan zaken als het betalingsverkeer, advisering of het leggen van zakelijke contacten. In de literatuur over marketing binnen de zakelijke dienstverlening wordt verder veel aandacht besteed aan zaken als de relatie, het proces en het imago van de dienstverlener, omdat dit belangrijke onderdeel zijn van het totale pakket dat wordt gekocht. Deze onderdelen zijn dermate van belang, dat ze vaak als aparte factoren worden besproken en dat zal ik in deze marketingmix ook doen.

Prijs

De prijs is vaak een belangrijk onderdeel bij de afweging voor een transactie en dit blijkt ook uit de besproken onderzoeken naar bankselectie. Deze factor speelt dan ook vrijwel altijd een rol in de marketingliteratuur. Kotler en Bloom (1985) spreken binnen de dienstverlening van een *fee* en Storm (1987) noemt het als een onderdeel van de *ruil*. Binnen de relationship marketing speelt de prijs echter geen rol, omdat deze volledig gericht is op een specifieke transactie en niet op de relatie. Storm (1987) beaamt dit, maar benadrukt dat de prijs van een individuele transactie wel de relatie beïnvloed en daarom van strategisch belang is. Bij kredietverlening bestaat de prijs uit de rente en de administratiekosten van het krediet. Ook andere kosten zoals provisies voor garanties of voor het stellen van zekerheden spelen een rol.

Proces

Het proces is geen onderdeel van de traditionele marketingmix, maar wordt door Booms en Bitner (1981) geïntroduceerd in hun veelgebruikte aanvulling voor de dienstensector. Storm (1987) ziet het proces dat gemoeid gaat met de transactie ook als een belangrijk onderdeel van de marketingmix en schaaft dit onder de *ruil*. Kotler en Bloom (1985) geven ook expliciet aandacht aan het proces in de marketingmix, als het over dienstverlening gaat. Bij een marketingmix voor een dienst, is het proces dus een vanzelfsprekend onderdeel. Bij het financieren van een technostarter vindt er vanaf het eerste contact een uitgebreid proces plaats, wat moet resulteren in een kredietovereenkomst en een financiering. Tijdens dit proces vraagt de bank om uitgebreide informatie en verantwoording en wordt er gesproken over de invulling van het krediet. Omdat het proces bij zakelijke kredietverlening vaak veel tijd en moeite vergt, is dit onderdeel van de marketingmix van groot belang in dit onderzoek.

Personeel

In de literatuur die de marketingmix voor diensten bespreekt, krijgt het personeel een belangrijke rol. Booms en Bitner (1981) wijzen in hun publicatie over dienstverlening al op het belang van de *participants* en doelen hierbij op alle personen die betrokken zijn. Kotler en Bloom (1985) noemen *personal contact* als een onderdeel van de promotie waar bij zakelijke dienstverlening specifieke aandacht aan dient te worden besteed. Storm (1987) benadrukt dat de *relatie* van groot belang is, vooral bij business to business marketing en Grönroos (1994) noemt de (persoonlijke) relatie zelfs als het meest belangrijke aspect in de zakelijke marketing. Bij meerdere onderzoeken naar bankselectie bij ondernemingen, wordt het personeel ook als een belangrijke beslissingsfactor aangedragen (zie tabel 3.1). Bij het financieren van technostarters vinden er vroeg in het proces gesprekken plaats met vertegenwoordigers van de bank. Meestal is er één contactpersoon waar een relatie mee ontstaat tijdens het beslissingsproces en deze relatie zal ook na kredietverstrekking worden voortgezet.

Presentatie

De presentatie van de onderneming resulteert in een imago of reputatie. Het imago wordt in de traditionele marketingmix onder het product geschaard, omdat dit beeld van de onderneming bepaald wat er wordt verkocht (Kotler & Armstrong, 2010). Er zijn verschillende bepalende publicaties over de marketingmix die elementen apart benoemen die onder presentatie vallen. Booms en Bitner (1981) spreken over het belang van *physical evidence* bij de marketing van diensten, waarmee ze doelen op de omgeving waarin de service wordt verleend. Omdat een dienst niet tastbaar of zichtbaar is, is de omgeving, zoals een kantoorgebouw, bij diensten vaak van belang. Kotler en Bloom (1985) plaatsen de presentatie onder promotie, maar benoemen *public relations* als belangrijk aspect bij dienstverlening. Storm (1987) noemt *reputatie* als één van zijn drie peilers en benadrukt hiermee ook het strategische belang van de presentatie van de onderneming. Harrison (2000) geeft ook aan dat vanwege de abstractie van een financieel product en daarmee de beperkte productinformatie waarop de keuze kan worden gebaseerd, *branding* van groot belang is. Ook de literatuur over relationship marketing benadrukt dat bij business to business marketing niet alleen het specifieke product wordt verkocht, maar een compleet beeld van de onderneming (Grönroos, 1990; Zineldin, 1996). De reputatie, het beeld en de sfeer van de bank komen ook vaak terug in onderzoek naar bankselectie (zie tabel 3.1) en blijken dus van belang te zijn. Presentatie speelt als verzamelnaam dus een belangrijke rol in de financiële dienstverlening. Het is aannemelijk dat als presentatie een belangrijke rol speelt

voor duurzame technostarters, dat een bank zich dient te presenteren als een duurzame en innovatieve bank, waar de ondernemer aansluiting bij kan vinden.

3.3.2 De rol van de marketingmix in het onderzoek

De marketingmix die in deze paragraaf is beschreven, zal samen met het in hoofdstuk 2 beschreven beslissingsproces de leidraad vormen voor het empirisch onderzoek en het presenteren van de onderzoeksresultaten. De tweede deelvraag van het onderzoek van deze scriptie luidt: *Welke factoren zijn bepalend voor deze bankselectie?* De uitkomst van deze deelvraag heeft als doel dat er concrete aanbevelingen kunnen worden gedaan aan Triodos Bank voor maatregelen om meer duurzame technostarters aan te trekken. Hiervoor is het van belang dat de uitkomsten van het onderzoek toepasbaar zijn. De marketingmix biedt een uitkomst voor het toepasbaar maken van de onderzoeksvragen. Er zijn voorbeelden van andere onderzoeken waar op deze manier gebruik is gemaakt van de marketingmix. Ta en Har (2000) delen hun gevonden beslissingscriteria in bij de traditionele 4 P's en geven zo aan waar de focus op dient te liggen. Javalgi, et al. (1989) wijzen ook op het belang van de toepasbaarheid van hun onderzoek en delen hun bevindingen enerzijds in bij onderdelen van de marketingmix (product, prijs en plaats) en anderzijds bij wat zij kenmerken van de organisatie noemen (reputatie, vertrouwen en kwaliteit van de service). Deze kenmerken van de organisatie sluiten aan bij *presentatie* en *proces* die onder de in deze paragraaf besproken aangepaste marketingmix vallen. Manrai en Manrai (2007) noemen de marketingmix niet expliciet, maar delen hun bevindingen wel in op het gebied van vier dimensies om hun resultaten toepasbaar te maken. Deze dimensies zijn personeel gerelateerde overwegingen, financiële overwegingen, sfeer van de locatie en gebruikersgemak. Dit sluit aan op vier van de zes besproken P's: *personeel*, *prijs*, *presentatie* en *proces*.

Door in de interviews al de marketingmix als leidraad te gebruiken en de uitkomsten niet pas achteraf hierbij in te delen, wordt er vroeg in het onderzoek gestuurd op bruikbare resultaten. De marketingmix wordt dus gebruikt om een bruikbaar antwoord te krijgen op de tweede deel vraag van het onderzoek. Deze resultaten zullen dan ook leiden tot concrete aanbevelingen voor Triodos Bank. In het volgende hoofdstuk zal de rol van de marketingmix in het interviewmodel verder worden beschreven, waarna in hoofdstuk 6 de conclusies zullen worden gepresenteerd op basis van de marketingmix.

4. Opzet van de Interviews

Het empirisch deel van dit onderzoek bestaat uit interviews met technostarters die in het recente verleden een kredietovereenkomsten hebben afgesloten met een bank. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de onderzoeksmethode en de opzet van de interviews. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten uit deze interviews worden weergegeven.

4.1 De onderzoeksmethode

4.1.1 Interviewen als methode

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen van dit onderzoek, is het van belang om gegevens te verzamelen uit de praktijk. Er zijn verschillende methoden voor het doen van empirisch onderzoek. Baarda (2001: 181-183) noemt drie manieren om aan gegevens te komen. Uit praktische overwegingen heeft het *gebruik maken van bestaande informatie* de voorkeur, indien de benodigde informatie voorhanden is. Is dat niet het geval, dan moeten gegevens worden verkregen door middel van *observatie*, of *via schriftelijk of mondeling interview*. Als de informatie bestaat uit kennis, houdingen, attitudes of opinies, dan is interviewen de beste methode, terwijl observeren de beste methode is wanneer gegevens over gedrag wordt verzameld. Voor het onderzoek van deze scriptie, zijn geen gegevens voorhanden, zoals uit de analyse van de literatuur in hoofdstuk 2 en 3 is gebleken. Het beslissingsproces en de afwegingen van ondernemers kunnen bovendien niet worden waargenomen en het gaat hier dan ook om het beschrijven van ervaringen en opinies van het proces dat in het verleden heeft plaatsgevonden. Hieruit volgt dat het interview de enige methode is om de juiste gegevens te verzamelen om de vraagstelling van deze scriptie te beantwoorden.

Interviewen kan schriftelijk of mondeling plaatsvinden, waarbij nog eens onderscheid kan worden gemaakt tussen vormen als groepsgewijs interviewen, telefonisch enquêteren, enquêteren via de computer, of face-to-face interviewen (Eemans, 1985; Baarda, 2001: 226-232). Voor het onderzoek van deze scriptie is er gekozen voor het face-to-face interview. De redenen hiervoor zijn de volgende:

- Non-response
Mensen hebben vaak geen zin om schriftelijke vragenlijsten in te vullen en veel reacties blijven uit. Door bij mensen langs te gaan, worden ze gedwongen om tijd te nemen voor het interview.
- Ontbrekende gegevens
Door te controleren of de gegeven compleet zijn en hierop door te vragen, wordt bij een interview voorkomen dat er gegevens ontbreken. Het open en ongestructureerde karakter van dit onderzoek, zorgt ervoor dat er een grote kans is dat er gegevens ontbreken. Bovendien is een beslisser zich niet bewust van alle beslissingsfactoren van een besluitvormingsproces, waardoor sommige zaken in een schriftelijke enquête niet naar voren komen.
- Toelichting
Gezien de complexiteit van een beslissingsproces en het geschetste proces dat zal worden getoetst, is er voor dit onderzoek bij technostarters veel toelichting nodig. Bovendien kunnen er vragen van de respondent naar voren komen die alleen in een interview kunnen worden beantwoord. Een mondeling interview is de enige manier om direct te kunnen reageren.
- Open vragen
In een schriftelijke enquête vergen open vragen veel moeite van de respondent. Het is dan ook maar de vraag of deze bereid is om de moeite te nemen. In het interview van dit onderzoek worden alleen open vragen gesteld, om een goed beeld te vormen van de gedachtegang van de respondent en om het mogelijk te maken dat onverwachte zaken naar voren komen.
- Non verbale communicatie
De non verbale communicatie is van groot belang bij interviews waarbij veel antwoorden verschillend kunnen worden geïnterpreteerd. Bij dit onderzoek naar beslissingsfactoren, is het van groot belang om een goed gevoel te krijgen van het belang van de factoren, waarbij nuances en interpretatie een rol zullen spelen. Non verbale communicatie is voor dit onderzoek dus van essentieel belang.
- Visuele hulpmiddelen
Visuele hulpmiddelen kunnen alleen gemakkelijk worden gebruikt bij face-to-face interviews. In dit onderzoek zal er tijdens de interviews veelvuldig gebruik gemaakt worden van een visuele

weergave van het beslissingsmodel. Dit hulpmiddel is van groot belang om het tijdens een open interview toch enige structuur te behouden.

4.1.2 De geïnterviewde technostarters en de aanpak

In totaal zijn er vijf technostarters geïnterviewd. Hierbij is er voor gekozen om drie technostarters te selecteren die door Triodos Bank zijn gefinancierd. Van deze partijen kan veel worden geleerd, omdat uit deze interviews kan worden afgeleid wat technostarters ertoe beweegt om voor Triodos Bank te kiezen. Daarnaast zijn er twee technostarters geïnterviewd die niet bij Triodos Bank bankieren, waarbij de ene wel in gesprek is geweest met Triodos Bank en de andere nooit contact heeft gehad met deze bank. Door deze verschillen tussen de respondenten, kan Triodos Bank uit de uitkomsten van de interviews afleiden waarom technostarters wel voor Triodos Bank kiezen, maar ook waarom ze dat juist niet doen.

Als voorbereiding is vooraf aan ieder interview een document gestuurd met daarin het doel en de inhoud van het onderzoek. De meeste respondenten hadden dit document vooraf ook gelezen. Het document is weergegeven in bijlage A. Een belangrijk onderdeel van dit document is de mededeling dat het interview vertrouwelijk is, dat de uitkomsten niet worden gedeeld met Triodos Bank en dat de resultaten anoniem worden verwerkt. Hierdoor zal de kans op (sociaal) wenselijke antwoorden afnemen en de kwaliteit van de interviewresultaten toenemen (Eemans, 1985). De gespreksverslagen van de interviews worden dan ook in een vertrouwelijke bijlage bijgevoegd. Nadat de gespreksverslagen waren uitgewerkt, zijn deze ter controle gestuurd naar de respondenten. De vragen die nog open bleken te staan bij de uitwerking van de interviews zijn tegelijkertijd gestuurd. Op één na hebben alle respondenten hierop gereageerd.

4.2 Het interview

4.2.1 De context

Voordat er wordt gekeken naar het beslissingsproces en de beslissingsfactoren, wordt het interview aangegrepen om een beeld te krijgen van de onderneming en de financieringsvraag om zo de context van de financieringsvraag te begrijpen. Het is van belang om hier een beeld van te hebben, omdat deze context mogelijk invloed heeft op het beslissingsproces. Als eerste is er gevraagd naar de aard van het product dat de onderneming verkoopt, in welke ontwikkelingsfase het product zich bevindt en voor welke markt het product bedoeld is. Vervolgens kwam de financieringsvraag aan de orde en werden zaken besproken zoals het doel en de omvang van de financiering. Er wordt hier ook gevraagd naar mogelijke andere financieringsbronnen die gebruikt werden voor dezelfde doelen, omdat een combinatie van eigen vermogen en vreemd vermogen regelmatig voorkomt (Tornado Insider, 2009). Als laatste is verder ingegaan op de mensen die betrokken waren bij het beslissingsproces. Er is gevraagd de rol van de personen binnen de onderneming die betrokken waren en wie de uiteindelijke beslissing hebben genomen. Hierbij is ook gevraagd naar de rol van een eventuele adviseur.

4.2.2 Invloed van derden

De derde onderzoeksvraag luidt: *Welke derde partijen beïnvloeden de keuze van de technostarters en welke factoren zijn belangrijk voor deze derde partijen?* Om deze vraag te beantwoorden is specifieke gevraagd naar personen of organisaties die niet een onderdeel zijn van de onderneming, betrokken waren bij het beslissingsproces en die invloed hadden op de uiteindelijke uitkomst. In verschillende onderzoeken naar bankselectie is naar voren gekomen dat aanbevelingen van derden een belangrijke rol speelt (Javalgi et al., 1989; Ta & Har, 2000; Gibcus & Van Hoesel, 2003) en het is daarom interessant om de rol van externen bij bankselectie van technostarters te bestuderen. Er is dan ook een aantal, veelal gesteund door stimuleringsprogramma's van de overheid, dat zich specialiseert in het ondersteunen van technostarters (Tornado Insider, 2009; Technopartner, 2010). Voorbeelden van dergelijke partijen zijn adviseurs, consultants, de Kamer van Koophandel, Syntens, of familie en vrienden.

4.2.3 Het beslissingsproces

In de volgende fase van het interview is het bespreken van het beslissingsproces, wat in hoofdstuk 2 is weergegeven. Door dit model met de respondent door te nemen en te vragen naar de verschillen en

overeenkomsten van de ervaring in de praktijk, kan de vraag worden beantwoord hoe het beslissingsproces van een technostarter eruit ziet bij de bankselectie. Dit is de tweede deelvraag van het onderzoek. Het model van het beslissingsproces is weergegeven in het document dat vooraf aan het onderzoek is verstuurd en is tijdens het interview als visuele ondersteuning gebruikt.

4.3 De beslissingsfactoren

Om de beslissingsfactoren op een gestructureerde manier te bespreken en zo de tweede deelvraag van het onderzoek te beantwoorden, is het model van het beslissingsproces uit hoofdstuk 2 gebruikt, in combinatie met het model van de “6 P’s van business banking”, zoals dat is besproken in hoofdstuk 3. Omdat er in de verschillende fases van het beslissingsproces andere overwegingen spelen en andere beslissingsfactoren leidend zullen zijn, worden de eerste vier fases en de daaraan gekoppelde beslissingsmomenten achtereenvolgens doorlopen. Hierbij wordt er bij iedere fase de zes elementen uit de marketingmix gevraagd. Door te vragen naar criteria die vallen binnen deze onderdelen van de marketingmix en niet te vragen naar vooraf gedefinieerde selectiecriteria, zal het interview een open karakter houden en kunnen er zowel verwachte als onverwachte criteria naar voren komen. De structuur van de marketingmix geeft wel een leidraad aan de respondent, waardoor gemakkelijker concrete antwoorden zullen worden gegeven en waardoor de uitkomsten direct toepasbaar zullen zijn voor het marketingbeleid van de bank. Door de twee modellen te combineren, ontstaat er een matrix die kan worden ingevuld en zo structuur geeft bij het afnemen van het interview. Deze matrix is weergegeven in figuur 4.1.

De matrix die voortkomt uit de twee gecombineerde modellen, is nog uitgebreid door de verwachtingen, de ervaringen, de beslissing en de terugblik apart te bespreken (zie figuur 4.1). De uitkomst van het besluitvormingsproces wordt bepaald door de verwachtingen van de beslissingsnemer, de afweging van de risico’s en de beloning die er tegenover staat (Clark & Marshall, 2002). Als de verwachtingen bekend zijn, kan de beslissing namelijk voor een deel dus worden beïnvloedt door deze goed af te stemmen. Om een goed beeld te krijgen van de beslissingsfactoren is het daarom van belang om naast de beslissingsfactoren die de doorslag hebben gegeven, te vragen naar de verwachtingen van dezelfde elementen. Na de verwachtingen te hebben besproken, is het een logische stap om naar de ervaringen te vragen. Welke zaken zijn besproken tijdens het interview en op welke manier is bepaalde informatie vergaard? Dit is van belang omdat sommige criteria die van belang kunnen zijn, misschien niet zijn besproken, wat een vertekend beeld kan geven. Hierop volgt de vraag naar de beslissing. Als bekend is welke informatie er was en welke zaken zijn besproken, kan worden onderscheiden welke criteria de doorslag hebben gegeven bij de verschillende beslissingen en zo is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

Als laatste is er in de interviews nog aandacht gegeven aan een terugblik op de verschillende fases van het beslissingsproces. Iedere technostarter die heeft deelgenomen aan het onderzoek, had de beslissing reeds één of enkele jaren daarvoor genomen en er was daardoor reeds een relatie met een bank. De ondernemingen konden dus ook terugkijken op hun eigen beslissingsproces en aangeven welke overwegingen terecht of onterecht bleken. De lessen die op deze manier uit de ervaringen van de respondenten kunnen worden gehaald, kunnen evenals de feitelijke beslissingsfactoren van grote waarde zijn voor het bepalen van het marketingbeleid van de bank.

In figuur 4.1 zijn de hierboven beschreven modellen in een matrix samengevat. Deze matrix is op zichzelf abstract, wat ruimte geeft voor een interview, maar ook meteen het risico met zich meebrengt dat er geen concrete vragen worden gesteld, of dat er tijdens de interviews moeilijk een voorstelling gemaakt kan worden van de betekenis van een bepaalde cel. Om de opzet van het interview concreter te maken, is in bijlage B deze matrix gedeeltelijk gevuld met concrete vragen. Deze vragen zijn niet gecommuniceerd aan de respondenten, om het open karakter van het interview te behouden, maar hebben als een ondersteuning voor de interviewer gediend. Tijdens de interviews werden deze vragen door de interviewer dan ook geraadpleegd indien dit nodig was. Zoals zichtbaar is in de bijlage, zijn niet alle cellen in de matrix ingevuld. Niet iedere cel is in de praktijk namelijk van toepassing voor het interview. De resultaten van de interviews zullen ook niet de matrix in zijn geheel kunnen vullen en dit is ook niet het doel. Er kunnen tijdens de interviews uiteraard ook cellen leeg blijven, omdat de respondent hier geen opmerkingen over heeft.

<i>Voorselectie</i>	Product	Presentatie	Prijs	Promotie	Personeel	Proces
<i>Verwachting</i>						
<i>Ervaring</i>						
<i>Beslissing</i>						
<i>Terugblik</i>						

<i>Oriëntatie</i>	Product	Presentatie	Prijs	Promotie	Personeel	Proces
<i>Verwachting</i>						
<i>Ervaring</i>						
<i>Beslissing</i>						
<i>Terugblik</i>						

<i>Gesprekken met de Bank</i>	Product	Presentatie	Prijs	Promotie	Personeel	Proces
<i>Verwachting</i>						
<i>Ervaring</i>						
<i>Beslissing</i>						
<i>Terugblik</i>						

<i>Beoordeling offerte</i>	Product	Presentatie	Prijs	Promotie	Personeel	Proces
<i>Verwachting</i>						
<i>Ervaring</i>						
<i>Beslissing</i>						
<i>Terugblik</i>						

Figuur 4.1: Interviewmatrix

5. Onderzoekresultaten

Zoals in het vorige hoofdstuk is besproken, bestaat de kern van het onderzoek uit interviews met vijf technostarters die in het recente verleden een financiering bij een bank hebben afgesloten. In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de uitkomsten van deze interviews. Dit hoofdstuk beperkt zich tot het geven van een algemeen beeld van de interviews en er zullen dus niet afzonderlijke casussen worden besproken. In de vertrouwelijke bijlage C zijn de afzonderlijke gespreksverslagen opgenomen. De structuur van dit hoofdstuk sluit aan bij de structuur van de interviews, zoals besproken in het vorige hoofdstuk. Achtereenvolgens zal worden aangegeven wat de invloed is van derde partijen bij het beslissingsproces, hoe het beslissingsproces er in de ogen van de technostarters uitziet en wat de bepalende beslissingsfactoren zijn.

5.1 De ondernemingen en hun financieringsvraag

Er hebben vijf interviews plaatsgevonden bij vijf verschillende technostarters. Om de context van het beslissingsproces te schetsen, is aan het begin van ieder interview gevraagd naar de organisatie van de onderneming, het product en de afzetmarkt, en de ontwikkelingsfase van de technologie. Deze context verandert bij een technostarter vaak snel door de groei en ontwikkeling van de onderneming. Daarom is uitdrukkelijk gevraagd naar de situatie op het moment dat de financieringsaanvraag liep en het beslissingsproces dus is doorlopen.

Vier van de technostarters worden geleid door de oorspronkelijke oprichter(s), welke dan ook nog steeds eigenaar zijn. Bij drie van deze vier ondernemingen gaat het hier om een samenwerking van twee ondernemers, die de belangrijke beslissingen samen nemen en één onderneming wordt geleid door een ondernemer alleen. Bij slechts één technostarter is er sprake van een management team met een algemeen directeur die de beslissingen neemt. Van de vijf technostarters is er maar één met een financieel specialist in dienst die ondersteuning biedt bij financieringsbeslissingen.

Gezien de definitie van een duurzame technostarter (zie hoofdstuk 2), spreekt het voor zich dat de producten die de geïnterviewde technostarters verkopen technologische innovaties zijn die een meerwaarde bieden op ecologisch gebied. Afgezien van deze overeenkomst, zijn er grote verschillen tussen de producten die bij de interviews zijn besproken. Zie voor een overzicht tabel 5.1. In deze tabel zijn ook de verschillende afzetmarkten en eventuele eindgebruikers omschreven. De grote verschillen van de producten en markten hebben grote invloed op verschillende aspecten van de organisaties. Het ontwikkelingstraject van de innovaties is voor ieder product anders. De productieprocessen en de daarmee gemoeide productiekosten lopen ook erg uiteen, en de benodigde kennis om de markt te benaderen verschilt, evenals het risico wat een afzetmarkt met zich meebrengt. Hierdoor ontstaan grote verschillen in het benodigde (werk)kapitaal en de mogelijkheden om kapitaal aan te trekken. Zoals in hoofdstuk 2 al is aangegeven, is het van belang dat deze verschillen bestaan binnen de onderzoekspopulatie, zodat de verdere uitkomsten van het onderzoek representatief zijn voor een brede groep technostarters.

In hoofdstuk 2 is ook omschreven dat er grote verschillen kunnen zijn in de ontwikkelingsfase waar het innovatieve product van een technostarter zich in bevindt. De ontwikkelingsfase waar de geïnterviewde technostarters zich in bevonden op het moment van de besproken financieringsaanvraag, is in tabel 2.1 aangegeven. Bij alle technostarters was er een product aanwezig, waarvan de ontwikkeling (grotendeels) was afgerond. Dit sluit aan bij de voorwaarde die banken veelal stellen voor het financieren van een onderneming, zoals is besproken in hoofdstuk 2. In drie gevallen dienden nog wel enige ontwikkelingsstappen te worden gezet om het product te optimaliseren of om een productiemethode op te zetten, wat gezien de kenmerken van vreemd vermogen opvallend is. De omvang van de verstrekte kredieten liepen eveneens sterk uiteen. Vanwege de vertrouwelijkheid van deze gegevens, is dit niet toegevoegd in de tabel. De kleinste financiering binnen het onderzoek was 100.000 euro, terwijl de grootste investering enkele miljoenen bedroeg. Zoals aangegeven zijn de grote verschillen tussen de producten en de markten een belangrijke reden van het verschil in de grootte van de financieringsbehoefte.

Product	Afzetmarkt / Eindgebruikers	Ontwikkelingsfase	Doel van de financiering
Een methode om schimmels te bestrijden met UV licht (licenties)	Bouwers van landbouwmachines / Land- en tuinbouwers	Ontwikkeling afgerond, testen gaande	Marketingactiviteiten opstarten
Een bed met ingebouwde airconditioning	Resorts & Hotels, Retailketens / Particulieren	Eerste prototype gebouwd	Optimaliseren product en opzetten productiefaciliteiten
Een duurzaam materiaal voor de bouw van bruggen	Lokale overheden, Infrastructurele aannemers	Eerste producten verkocht en geleverd	Optimaliseren product, opzetten productiefaciliteiten en verkooporganisatie opzetten
Een duurzame Cv-ketel	Energiebedrijven, Woningcorporaties, Installateurs / Particulieren	Eerste werkend prototype gebouwd	Testen en optimaliseren van het product, opzetten productiefaciliteit
Een duurzaam klimaatbeheersingssysteem	Projectontwikkelaars, Vastgoed beleggers, Organisaties die hun eigen vastgoed beheren	Eerste implementatie gestart	Financiering voorraden en opzetten verkoopteam

Tabel 5.1: Kenmerken van de technostarters

Opvallend is dat bij vier van de vijf technostarters de bankfinanciering werd gecombineerd met het ophalen van eigen vermogen. Alleen bij de onderneming met de kleinste financieringsbehoefte, stond de bankfinanciering op zich. In drie van deze vier gevallen had de technostarter zelf niet het voornemen om bankfinanciering aan te vragen, maar alleen naar geld van een investeerder te zoeken. De beslissing om een krediet bij een bank aan te vragen, werd pas gezet nadat bleek dat het een eis was van de investeerder die bereid was om eigen vermogen te verstrekken. Eén onderneming is eerst op zoek gegaan naar een financiering van een bank, met het voornemen om daarna nog eigen vermogen aan te trekken. Uiteindelijk bleek het noodzakelijk om deze trajecten parallel te laten lopen.

5.2 Ondersteuning van derden

Zoals in hoofdstuk 4 is besproken, was er de verwachting dat er derde partijen zijn die nauw betrokken zijn bij het proces om financiering te verkrijgen en dus ook bij het kiezen van een bank. Tijdens de interviews bleek de rol van partijen van buiten echter beperkt tijdens de bankselectie. Alleen bij de start van het traject werd in veel gevallen gebruik gemaakt van het netwerk van adviseurs of andere betrokkenen. Tijdens de voorselectie werden in alle gevallen alleen die banken serieus benaderd, waar men via het netwerk mee in contact kon komen.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de verstrekkers van eigen vermogen. Zoals in de vorige paragraaf reeds is aangegeven, hebben drie van de geïnterviewde technostarters in eerste instantie ingezet op financiering met eigen vermogen en hebben ze pas besloten om dit aan te vullen met bankfinanciering toen de verstrekkers van dit eigen vermogen dit als voorwaarde stelden. In twee gevallen ging het hier om een participatiemaatschappij en in één geval om een informele investeerder. In alle drie gevallen hadden de investeerders goede contacten bij een bank en werd bij de voorwaarde om een bank te betrekken meteen het contact met deze bank gelegd. Het betrekken van deze bank werd door de technostarters als vanzelfsprekend ervaren. Na het leggen van de contacten waren de investeerders niet meer betrokken. Tijdens het beslissingsproces was er dus inhoudelijk geen invloed van deze partijen. Toch bleek de band van de bank met de investeerders in twee gevallen één van de bepalende factoren bij de eindbeslissing.

In een aantal gevallen was er betrokkenheid van een adviseur. Het ging hier niet om adviseurs van grotere organisaties, al dan niet opgezet vanuit de stimuleringsregelingen van de overheid. De adviseurs kwamen uit het eigen netwerk en hadden vaak een passieve en informele rol. Slechts in één geval was de adviseur direct betrokken bij het beslissingsproces en bij de gesprekken met de bank. Het netwerk van de adviseurs had een belangrijke rol en ook de adviseur speelde dus vooral een rol in de

voorselectie. Opvallend is dat de enige technostarter die helemaal geen adviseur had betrokken, daar achteraf spijt van had. Door gebrek aan een netwerk en kennis over een financieringstraject, is er erg veel tijd en moeite in het traject gestopt door de ondernemers, terwijl de uitkomst achteraf niet optimaal was in de ogen van de ondernemers.

5.3 Het beslissingsproces

In hoofdstuk 2 is een beslissingsproces geschetst voor de bankselectie bij een technostarter. Bij ieder interview is dit proces voorgelegd aan de ondernemer en is besproken in welke mate dit van toepassing was. Hieruit bleek dat het geschetste proces in de praktijk slechts gedeeltelijk van toepassing was. De eerste twee beslissingsmomenten van het proces werden nauwelijks herkend. Voor de voorselectie lag dit in de verwachting, omdat (zoals in hoofdstuk 2 al is aangegeven) deze fase grotendeels onbewust zal plaatsvinden. Een voorselectie waarbij er alternatieven worden gekozen, vindt wel altijd plaats, omdat er uiteindelijk een beslissingsproces wordt gestart met één of meerdere alternatieven. In de praktijk bleek echter dat er geen actieve zoektocht naar alternatieven plaatsvindt, maar dat deze zichzelf aandienen doordat er al een relatie is met een bank, of door een doorverwijzing van een adviseur of een investeerder. Dit heeft tot gevolg dat het aantal alternatieven na de voorselectie beperkt is. Bovendien is er al voldoende vertrouwen in de gekozen banken om in gesprek te gaan, doordat men al bekend is met de bank of omdat de doorverwijzing voldoende vertrouwen geeft. Een oriëntatiefase waarbij een aantal alternatieven afvallen is hierdoor niet nodig. De oriëntatie werd dan ook door geen van de geïnterviewde ondernemers herkend en men gaf aan meteen met de banken van de voorselectie in gesprek te gaan.

De ontvangst van een offerte bleek een logische vervolgstap te zijn na succesvolle gesprekken. Bij slechts één van de besproken beslissingsprocessen is er tijdens de gesprekken besloten om niet door te gaan met een bank. Dit was al na het eerste oriënterende gesprek. Er kan dan ook eigenlijk niet worden gesproken van een beslissingsmoment van de technostarters, aan het einde van de gesprekken met de banken. Het eerste en enige bewuste beslissingsmoment vindt pas plaats als er definitief moet worden besloten bij welke bank de financiering wordt afgesloten. Alle ervaringen van het traject dat hieraan voorafgaat, speelt mee bij deze eindbeslissing.

De technostarters gaven allemaal aan dat ze het liefst zo min mogelijk tijd wilden besteden aan dit beslissingsproces. Zoals ook al naar voren kwam in het onderzoek van Gibcus en Van Hoesel (2003), zien de ondernemers de bankselectie als een noodzakelijk kwaad om de juiste randvoorwaarden te creëren. Daarbij komt kijken dat er vaak haast moet worden gemaakt bij het verkrijgen van financiering, omdat de ontwikkelingen van het product snel gaan. Het gevolg hiervan is dat men geen tijd en moeite wil stoppen in het afwegen van teveel verschillende alternatieven. Twee van de geïnterviewde technostarters is met drie banken in gesprek gegaan, twee met slechts twee banken en één technostarter heeft zelfs maar contact gehad met één bank.

Vaak werd aangegeven dat de ondernemer tijdens het proces een rol innam waarbij hij zichzelf moest verkopen aan de bank(en), zonder dat men zelf de banken kritisch beoordeelde. De ondernemers hebben het proces ervaren als een proces waarbij ze het voor elkaar moesten krijgen om geld los te krijgen bij een bank en waren opgelucht en tevreden als dit lukte. Hierdoor voelde men zich tijdens het proces ook niet in een positie om eisen te stellen. De lastige positie die voortkomt uit het risicoprofiel van een technostarter (zie hoofdstuk 2), speelt hier dus een belangrijke rol.

5.4 Verwachtingen

Een belangrijke overeenkomst in de verwachtingen van de technostarters was dat de meeste technostarters inzagen dat het verkrijgen van een bankfinanciering niet vanzelfsprekend was. De meeste ondernemers hebben zich daarom in eerste instantie dan ook niet gericht op een bank bij het invullen van de financieringsbehoefte. Nadat adviseurs of investeerders hadden aangegeven dat een bankfinanciering wenselijk en mogelijk was, ontstond dan weer vaak het gevoel dat het proces snel en gemakkelijk kon worden doorlopen. Toch bleef het gevoel dat een bank eisen kan stellen en een ondernemer niet. Dit uitgangspunt heeft veel invloed gehad op de beslissingsprocessen.

De meeste technostarters waren goed op de hoogte van de mogelijkheden om gebruik te maken van staatsgaranties bij het afsluiten van een krediet. De verwachting was er dan ook dat de banken met behulp van deze mogelijkheden een krediet konden aanbieden, waarbij het zou gaan om

een standaard product, gekoppeld aan deze stimuleringsregeling. Daarbij was er ook de verwachting dat er bij de bank ervaring was met zulke garanties en het financieren van technostarters in het algemeen.

5.5 Beslissingsfactoren

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag welke factoren beslissend zijn bij de bankselectie, is in de interviews gevraagd naar de beslissingsfactoren van verschillende beslissingsmomenten die in het beslissingsproces zijn omschreven. Zoals in paragraaf 5.3 is opgemerkt, bleek de oriëntatiefase in de praktijk niet plaats te vinden en de hieraan gekoppelde beslissing zal ik dan ook niet in deze paragraaf bespreken.

5.5.1 Voorselectie

De wens om zo weinig mogelijk tijd en moeite te stoppen in het beslissingsproces, speelt een belangrijke rol bij de voorselectie. In de eerste plaats betekent dit uitgangspunt namelijk dat het aantal banken dat wordt betrokken bij het proces beperkt wordt gehouden. Daarbij komt dat men zo min mogelijk tijd wil stoppen in het zoeken naar alternatieven en de eerste bank waar men tegenaan loopt wordt hierdoor vaak meteen benaderd voor een gesprek. Daar staat tegenover dat men alleen gesprekken wil met een bank waarbij er wel het gevoel leeft dat het zinvol is om in gesprek te gaan en waarbij dus wordt verwacht dat financiering mogelijk is zonder teveel moeite te hoeven stoppen in de verantwoording.

Het gevolg hiervan is dat alleen banken worden benaderd waar men zelf al bekend mee is, of die via het netwerk worden aangereikt. De huisbank is hierbij de meest voor de hand liggende keuze en als er een huisbank is, dan gaat men vrijwel altijd met deze bank in gesprek over de financiering. In veel gevallen is er geen huisbank en als deze er wel is, wordt er altijd voor gekozen om ook nog met één of twee andere banken in gesprek te gaan. Daarbij speelt het netwerk een belangrijke rol. Banken die worden aangereikt door iemand die advies geeft bij het financieringstraject of door investeerders, worden door de expertise van deze partijen logischerwijs gezien als banken die ook daadwerkelijk iets kunnen betekenen. De netwerken van adviseurs en investeerders zijn dan ook het meest bepalend in de voorselectie. Daarnaast speelt de aanwezigheid bij bijeenkomsten gericht op (duurzame) technostarters en de betrokkenheid bij ondernemersprijzen en incubators ook een rol, omdat hiermee het signaal wordt gegeven dat deze banken daadwerkelijk iets willen en kunnen betekenen voor een technostarter.

Als laatste speelt het imago van de bank al in de voorselectie een rol. Dit komt enerzijds doordat dit zijn weerslag heeft op het beeld van de bereidheid tot financiering. Anderzijds is een technostarter meteen op zoek naar een bank die meer kan bieden dan alleen financiering. Bankieren bij een duurzame bank geeft een onderneming een duurzaam imago, wat grote voordelen kan hebben. Daarnaast hopen veel technostarters gebruik te kunnen maken van de kennis en het netwerk dat aanwezig is op het gebied van duurzaamheid of innovatie. Het beeld dat de technostarter in deze fase heeft van het imago van de bank, is gebaseerd op eerdere ervaringen. Dit is voldoende om in gesprek te gaan en er wordt nog niet gezocht naar informatie om dit beeld te bevestigen.

5.5.2 Gesprekken met de bank

Omdat er geen oriëntatie plaatsvindt, zijn de gesprekken met de bank het eerste contact met de bank en de accountmanager. Deze fase is daardoor erg belangrijk voor het beeld dat een technostarter krijgt van de bank. Het persoonlijke contact speelt dan ook een belangrijke rol in deze fase van het beslissingsproces. De technostarters geven aan dat een persoonlijke relatie met een bekwame accountmanager van groot belang is. Een bekwame accountmanager betekent niet dat er uitgebreide technologische kennis aanwezig hoeft te zijn, maar begrip van de markt en vooral van de dynamiek van een innovatieve ondernemer zien de technostarters als iets essentieels. Daarnaast is ervaring met en kennis van het financieren van technostarters vaak gewenst. Als deze kennis aanwezig is, kan een accountmanager meedenken met de ondernemer. Dit meedenken, in combinatie met een ondernemende houding, wordt door technostarters erg op prijs gesteld. De positie die de accountmanager binnen de bank heeft speelt ook een rol. Technostarters ervaren het als positief als hun accountmanager snel toezeggingen kan doen en deze ook kan nakomen, doordat hij of zij veel vertrouwen krijgt van het management van de bank. Als laatste is de houding van de accountmanager van groot belang. Technostarters zijn zelf enthousiast over hun product en organisatie en verwachten

dat hun accountmanager dat ook is. Enthousiasme in combinatie met interesse in het product en de duurzame aspecten geven dan ook een positief gevoel en zorgen voor het essentiële vertrouwen in de relatie.

Net als bij de voorselectie speelt het imago of de reputatie ook in deze fase een belangrijke rol. Tijdens de gesprekken met de bank krijgt een technostarter een beter beeld van het imago en wat die voor zijn onderneming kan betekenen. Dit beeld heeft invloed op het vertrouwen van de ondernemer in een positieve afloop van de gesprekken en een goed aanbod. Tijdens de gesprekken wordt ook meer duidelijk over het netwerk van de bank en hoe de technostarter hier gebruik van kan maken.

Het proces dat start bij de eerste gesprekken met de bank en eindigt met een aanbod van de bank is vaak vrij groot en complex, terwijl technostarters er juist grote waarde aan hechten om dit proces snel en simpel te houden. De beslissing wordt vaak genomen onder grote tijdsdruk, omdat er afspraken liggen met andere partijen en de beoogde investeringen snel moeten plaatsvinden om de technologische voorsprong op de concurrentie te behouden. Daarnaast wil een ondernemer zich zoveel mogelijk bezighouden met ondernemen en de tijd en moeite die moet worden gestoken in de gesprekken met een bank, wordt als storend ervaren. Technostarters geven dan ook aan dat ze het belangrijk vinden dat de vraag om verantwoording beperkt blijft en dat het van tevoren duidelijk is wat de bank van hen verlangt.

Tijdens de gesprekken met de bank worden de voorwaarden van het krediet meestal in grote lijnen besproken. Zaken als de omvang van het krediet en de aansprakelijkheid zijn voor de ondernemer van belang. Tijdens de gesprekken over deze voorwaarden, vinden technostarters het van belang dat ze het gevoel krijgen dat de bank vertrouwen heeft in de onderneming en daarom risico durft te nemen bij het verstrekken van het krediet. Opvallend is dat de tarieven in geen van de gevallen zijn besproken in deze fase. De ondernemers geven ook aan dat ze de tarifiering in dit stadium niet van belang achten. Als er vertrouwen is, gaat men er vanuit dat er eerlijke tarieven worden geboden. Bovendien zijn de voorwaarden, en dan vooral de omvang van het bedrag dat tot beschikking wordt gesteld, van een dergelijk groot belang dat de tarieven nauwelijks ter zake doen.

5.5.3 Beoordeling van de offerte

Zoals in paragraaf 5.3 is aangegeven, is het uitbrengen van de offerte een logisch gevolg van de gevoerde gesprekken. In de offerte worden de afspraken die zijn gemaakt in detail uitgewerkt en de tarieven worden aangegeven. Deze details zijn niet van groot belang voor de eindbeslissing, zolang ze niet teveel afwijken van de verwachtingen of van de offerte die is aangeboden door een andere bank. Omdat de grote lijnen vaak zijn besproken, komen grote verrassingen of grote verschillen nauwelijks voor. Als de offerte van de bank, die op basis van de gesprekken de voorkeur had, afwijkt in negatieve zin, wordt dit vaak voor lief genomen. Soms wordt deze bank gevraagd om een nieuwe offerte neer te leggen met voorwaarden die dichter bij de concurrentie liggen. Als er helemaal niets is besproken over de voorwaarden en tarieven, kan de offerte nog wel voor grote verrassingen zorgen. Zo kan het gevoel van vertrouwen, wat een belangrijke rol speelt bij de beslissing, nog worden aangetast bij het ontvangen van een offerte.

5.5.4 De eindbeslissing

De belangrijkste factoren op basis waarvan de beslissing wordt genomen, komen naar voren tijdens de gesprekken met de bank of in mindere mate in de fase daarvoor. De belangrijkste beslissingsfactoren zijn:

- *De manier waarop het contact tussen de bank en de technostarter tot stand is gekomen*
Indien er al een huisbank is, heeft deze bank vaak uit praktisch oogpunt de voorkeur. Dit kan te maken hebben met het betalingsverkeer of met reeds afgegeven zekerheden voor een kredietfaciliteit. Indien het contact is gelegd via een investeerder of een adviseur, kan dit een positieve uitwerking hebben, omdat een dergelijke relatie een positieve invloed heeft op het vertrouwen in de bank. Anderzijds kan het ook zijn dat juist niet voor een bank wordt gekozen die te dichtbij staat, om zo het risico beter te spreiden en nieuwe netwerken aan te boren.
- *De accountmanager*
Vertrouwen speelt een belangrijke rol bij de eindbeslissing en de persoonlijke relatie heeft hier veel invloed op. Hoe het contact wordt beoordeeld is voor een groot deel afhankelijk van de houding van de accountmanager tijdens de gesprekken die zijn gevoerd. Technostarters zien graag

een enthousiaste en ondernemende houding, waarbij de accountmanager meedenkt en flexibel is. Daarnaast is de kennis van de accountmanager over het financieren van technostarters een belangrijke factor. Als deze kennis aanwezig is, is er meer vertrouwen dat de offerte een goed aanbod omvat en het geeft vertrouwen voor de mogelijkheden in de toekomst.

- *De manier waarop het proces is verlopen*

Zoals al een aantal keren naar voren is gekomen, willen technostarters graag een proces dat snel en simpel is. Bij de eindbeslissing wordt meegenomen hoe de offerte tot stand is gekomen, omdat dit veel zegt over hoe de processen zullen lopen na het ondertekenen van de offerte. De tijdsfactor speelt hierbij een opvallende rol. Tijd is voor een technostarter soms zo belangrijk, dat de bank die als eerste een offerte aanbiedt die voldoet, meteen de voorkeur krijgt.

- *Het imago en netwerk van de bank*

Het imago van de bank is enerzijds van groot belang voor het vertrouwen in de bank en kan anderzijds invloed hebben op het imago van de technostarter zelf. Dit speelt bij duurzame technostarters een belangrijke rol. Daarnaast is het netwerk, wat soms voortkomt uit het imago van de bank, voor technostarters een belangrijke factor. Omdat een technostarter een volledig nieuwe klantenkring moet opbouwen en omdat het een uitdaging is om het innovatieve product op grote schaal geaccepteerd te krijgen, vinden zij het (internationale) netwerk van de bank van grote waarde.

5.6 Terugblik na Kredietverlening

Op het moment dat de interviews plaatsvonden, was de kredietverlening achter de rug en was er in veel gevallen inmiddels een relatie van één of enkele jaren met de bank waarvoor is gekozen. Met de kennis van nu waren de ondernemers op één na allemaal achteraf tevreden met de beslissing die is genomen. Toch kwamen bij ieder interview een aantal zaken naar voren die men graag anders had gezien of die men zelf een volgende keer anders zou aanpakken.

In paragraaf 5.4 kwam al naar voren dat de ondernemers vaak het proces van bankselectie zijn ingegaan met het idee dat het moeilijk is om financiering te krijgen en dat alleen de bank hierdoor in de positie zou zijn om eisen te stellen. Als de ondernemers terugkijken naar het proces, hebben ze vaak spijt van deze insteek. De rolverdeling tijdens het proces is vaak zo ervaren dat de technostarter de bank moest overtuigen om een financiering aan te bieden, terwijl de bank weinig moeite stopte in het overtuigen en tevreden stellen van de technostarter. Achteraf bedenken de meeste technostarters dat het helemaal niet nodig was om deze ondergeschikte rol aan te nemen en dat men zelf meer eisen had moeten stellen. De gesprekken met de bank waren dan ook voornamelijk gericht op het verstrekken van informatie over de plannen van de technostarter en het overtuigen van de bank. Zoals in de vorige paragraaf is besproken is er tijdens de gesprekken weinig besproken over de voorwaarden van de financiering en vrijwel niets over de tarieven. Dit hadden de ondernemers achteraf liever anders gezien. Men had graag in een vroeger stadium meer willen weten over het aanbod van de bank en daarbij had men graag een onderhandelingspositie willen innemen. Ook na het ontvangen van de offerte(s) is er weinig onderhandeld over de tarieven en voorwaarden, omdat het gevoel van blijdschap over het binnenhalen van de financiering overheerste. Veel ondernemers vinden dit zonde en bedenken zich achteraf dat ze over het gehele proces te weinig voor zichzelf zijn opgekomen, waardoor de overeengekomen voorwaarden en tarieven een stuk scherper hadden gekund. Behalve de aangenomen rol, heeft ook de tijdsdruk een belangrijke rol gespeeld in de manier waarop het beslissingsproces is aangepakt. Er was in veel gevallen weinig tijd voor onderhandeling of het vragen naar duidelijkheid over de tarieven en voorwaarden. Achteraf had men hier graag toch wat meer tijd voor genomen, om tot een betere overeenkomst te komen.

Het proces dat kwam kijken bij het aanvragen van de bankfinanciering, werd in de meeste gevallen omschreven als een tijdrovend en moeizaam proces. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de hoge eisen van de banken als het gaat om de verantwoording van de prognoses. Anderzijds ging er ook veel tijd en werk zitten in het op maat maken van de financiering. Van tevoren was er niet veel duidelijkheid over dit proces en bijna alle technostarters gaven in het interview aan dat het proces flink is tegengevallen. Men is dan ook blij dat het proces niet met teveel verschillende banken is doorlopen. Als men terugkijkt, had men liever een standaard proces gehad waarbij vooraf duidelijk zou worden afgestemd wat de eisen zijn, wat er ging gebeuren, hoeveel tijd het zou kosten en hoe een eventuele

financiering eruit zou zien. Zoals eerder aangegeven, gaf de enige technostarter die niet een adviseur had betrokken dan ook aan dat zijn kennis over het financieringstraject achteraf te beperkt was en dat een adviseur veel had kunnen toevoegen.

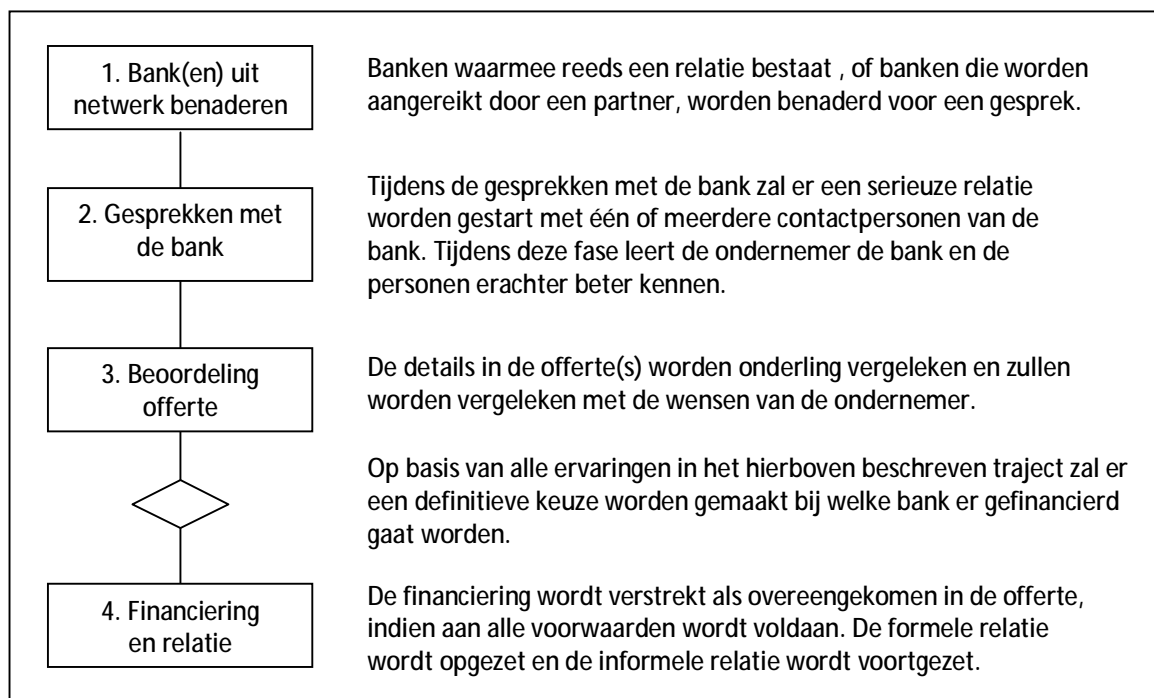
Als laatste kwam in de meeste interviews naar voren dat nogal wat banken de indruk hadden gewekt dat ze buiten de financiering om een meerwaarde zouden kunnen bieden door middel van een netwerk, een adviesrol of een persoonlijke relatie. Deze factoren hebben verwachtingen gecreëerd en hebben ook vaak een belangrijke rol gespeeld in het beslissingsproces. Een aantal technostarters was achteraf ook goed te spreken over deze meerwaarde, terwijl een anderen aangaven teleurgesteld te zijn geweest in deze meerwaarde. Vooral de adviserende rol van de bank, blijkt in de meeste gevallen niet te worden waargemaakt.

6. Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk geef ik de conclusies van het onderzoek weer, door antwoord te geven op de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn beschreven. De eerste onderzoeksvraag wordt beantwoord door een nieuw beslissingsproces te omschrijven, wat beter aansluit bij de praktijk. Hierop volgt de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag, door de belangrijkste beslissingsfactoren weer te geven. De beslissingsfactoren werden in het vorige hoofdstuk beschreven per fase van het beslissingsproces, omdat dit aansloot bij de beleving van de technostarters die zijn geïnterviewd. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de betekenis voor de bank en de beslissingsfactoren worden dan ook besproken per onderdeel van de marketingmix, zoals deze is beschreven in hoofdstuk 3. De derde paragraaf bespreekt de invloed die derde partijen spelen in het onderzoek en beantwoord daarmee de derde onderzoeksvraag. Nadat de onderzoeksvragen zijn besproken, zullen de bevindingen uit de interviews worden geconfronteerd met de analyse van de literatuur uit hoofdstuk 2 en 3. Verschillen en overeenkomsten worden besproken. In de laatste paragraaf worden de conclusies verder toepasbaar gemaakt, door de meest opvallende punten te belichten en concrete aanbevelingen te doen aan Triodos Bank.

6.1 Het beslissingsproces

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *Hoe ziet het beslissingsproces van een technostarter eruit bij het selecteren van een bank?* Vervolgens is naar aanleiding van de literatuur en ervaring bij de bank een beslissingsproces geschetst, welke tijdens de interviews met de technostarters is besproken en getoetst. Zoals in hoofdstuk 5 is aangegeven, bleek uit deze interviews dat deze technostarters het geschetste beslissingsproces slechts gedeeltelijk herkennen. Naar aanleiding van de uitkomsten van de interviews, is in figuur 6.1 een verbeterd beslissingsproces weergegeven, welke beter aansluit bij de beleving van de technostarters.



Figuur 6.1: Het aangepaste beslissingsproces

Het beslissingsproces start op het moment dat de technostarter één of enkele bank(en) uit het eigen netwerk benadert. De meest voor de hand liggende banken worden direct benaderd voor een gesprek. Er vindt geen gestructureerde zoektocht naar de alternatieven plaats. Het aantal banken dat wordt benaderd, wordt bewust beperkt gehouden. Het gaat meestal om twee of drie banken. Als er reeds een relatie is met een bank, ligt het voor de hand dat deze wordt benaderd voor de

financieringsvraag. Daarnaast worden alleen banken benaderd die worden aangereikt door een zakelijke partner. Vaak is dit een investeerder of in mindere mate een adviseur.

Nadat de banken zijn benaderd, worden er gesprekken opgestart met een vertegenwoordiger van de betreffende banken. Deze gesprekken zijn het eerste contactmoment en zijn daarom belangrijk voor de relatie en het beeld dat de technostarter van de bank. Technostarters nemen vaak een ondergeschikte rol aan, omdat ze ervoor vrezen dat het niet mogelijk is om financiering te krijgen. De bank stelt veel eisen en vraagt om een uitgebreide verantwoording van de plannen. Omdat de nadruk van de gesprekken op de eisen van de bank ligt, wordt er beperkt aandacht besteed aan de wensen van de technostarter en het aanbod van de bank wordt slechts op grote lijnen besproken. Technostarters vinden dat dit deel van het proces erg veel tijd en moeite kost, terwijl ze het proces het liefst zo snel en simpel mogelijk willen houden.

Uit de gesprekken volgt een formele uitwerking van de details, welke worden beschreven in de offerte van de bank. Het ontvangen van de offerte is een logische vervolgstap van de steeds concreter wordende gesprekken. Nadat de details op papier staan, wordt er een keuze gemaakt bij welke bank de financiering wordt afgesloten de inhoud van de offerte heeft weinig invloed op deze keuze, omdat het traject dat hieraan voorafgaat zo intensief is, dat de keuze al is gemaakt als er geen grote verassingen of verschillen in de offerte(s) naar voren komen. Nadat de keuze is gemaakt, wordt de financiering verstrekt en blijft de relatie een rol spelen. De technostarter vindt de relatie na het moment van financiering van belang, omdat de bank een ondersteunende rol kan spelen. Technostarters merken wel dat banken weinig waarde hechten aan deze relatie en dat van deze rol vaak weinig terecht komt.

6.2 De beslissingsfactoren

De tweede deelvraag luidt: *Welke factoren zijn bepalend voor deze bankselectie?* In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op deze vraag. In het vorige hoofdstuk zijn de directe onderzoeksresultaten uit de interviews weergegeven en zo zijn de beslissingsfactoren per fase van het beslissingsproces beschreven. Omdat in dit hoofdstuk de focus ligt op de implicaties voor Triodos Bank, worden de beslissingsfactoren hier beschreven binnen het model van de marketingmix, zoals deze is beschreven in hoofdstuk 3. Door deze manier van weergave te gebruiken, worden de onderzoeksresultaten toepasbaar gemaakt voor het management van de bank.

In tabel 6.1 wordt een samenvatting gegeven van het belang van de verschillende elementen van de marketingmix, de fase waarin het betreffende element voornamelijk van belang is en de sleutelfactoren die hieronder vallen. Bij deze weergave zijn is het element *prijs* weggelaten. Uit de bevindingen is gebleken dat de prijs als een detailuitwerking van het product wordt gezien en de tarivering wordt daarom onder het element *product* genoemd. De andere elementen bleken tijdens de interviews inderdaad van belang en worden daarom afzonderlijk besproken.

6.2.1 Promotie

Omdat er maar weinig banken worden benaderd voor een financiering en omdat er maar één beslissingsmoment plaatsvindt, is het begin van het beslissingstraject van groot belang om als bank in aanmerking te komen om een technostarter te financieren. Alleen de banken waar al een relatie mee is en de banken waarvan het contact via een relatie wordt gelegd, worden benaderd. Dat betekent dat er al een directe of indirecte relatie moet bestaan, nog voordat er een financieringsvraag is. Bovendien speelt de manier waarop de relatie is gelegd ook bij het beslissingsmoment een belangrijke rol. Investeerders spelen de belangrijkste rol bij het doorverwijzen van een technostarter naar een bank en het leggen van contacten met investeerders die zich richten op (duurzame) technostarters en het zorgvuldig onderhouden van deze relaties, is dan ook een goede manier om van meer technostarters een financieringsaanvraag te krijgen. Adviseurs spelen in mindere mate dezelfde rol. Vaak gaat het hier om informele adviseurs met expertise op het gebied van financiering in combinatie met innovatie. De adviseurs, de investeerders en de technostarters zelf, bevinden zich vaak in een specifiek netwerk gericht op innovatief ondernemerschap. Contacten worden vaak gelegd op bijeenkomsten voor deze groep en via ondersteunende organisaties zoals incubators. Voor een bank liggen de kansen voor promotie daardoor voor een groot deel bij deze bijeenkomsten en organisaties.

Vertrouwen in de bank speelt een belangrijke rol en daarom is een open vorm van communiceren gedurende het hele proces van belang. Aan het begin van het traject betekent dit dat er tijdig mogelijkheden moeten zijn om een gesprek aan te gaan met een accountmanager, omdat de

ondernemer voornamelijk deze gesprekken gebruikt om informatie te vergaren en een beeld van de bank te krijgen. Als deze gesprekken plaatsvinden, is het van belang om duidelijk te communiceren over het proces en de tijd die hiermee gemoeid is, om zo de verwachtingen goed af te stemmen. De tarieven en voorwaarden van de financiering spelen inhoudelijk geen leidende rol, maar de manier waarop deze worden gecommuniceerd wel. Technostarters willen graag op tijd weten waar ze op grote lijn aan toe zijn en willen bovendien graag de mogelijkheid hebben om hier nog over te onderhandelen. De wens is dan ook om de tarieven en voorwaarden globaal te bespreken tijdens de gesprekken en de minder belangrijke details pas in de offerte onder ogen te krijgen.

Marketingmix	Belang	Meeste belang in fase	Sleutelfactoren
Promotie	Groot belang, vanwege leidende rol netwerk	Banken benaderen Gesprekken met de bank Eindbeslissing	Netwerk / Investeerders / Verwachtingen
Product	Weinig belang, omdat het om details gaat	Gesprekken met de bank	Omvang krediet / Moment van uitkering / Risico's nemen / Verwachtingen afstemmen / Onderhandelingen
Proces	Groot belang vanwege tijdsdruk en -tekort	Gesprekken met de bank Eindbeslissing	Snel & Simpel / Verwachtingen afstemmen
Personeel	Groot belang, vanwege het vertrouwen in de persoonlijke relatie	Gesprekken met de bank Eindbeslissing	Houding / Kennis / Netwerk / Intern vertrouwen
Presentatie	Groot belang vanwege invloed op het vertrouwen	Banken benaderen Gesprekken met de bank Eindbeslissing	Imago / Verwachtingen van de mogelijkheden

Tabel 6.1: Beslissingsfactoren

6.2.2 Product

Het product dat de bank aanbiedt bestaat uit de financiering met alle voorwaarden en daarnaast uit de diensten buiten het krediet om, waar gebruik van kan worden gemaakt. Tijdens de gesprekken met de bank worden de hoofdlijnen van het aan te bieden product, en dan met name van de financiering, doorgesproken met de ondernemer. Het gaat hierbij om zaken als de omvang van het krediet, de manier en het tijdstip waarop het ter beschikking wordt gesteld, de aansprakelijkheid van de ondernemers en de indeling van de zekerheden. De omvang van het krediet en het moment van uitkering zijn vaak van belang, omdat het direct impact heeft op de investeringsmogelijkheden van de onderneming. De andere voorwaarden, waaronder het tarief, worden inhoudelijk niet van groot belang geacht voor het nemen van de beslissing. Er wordt wel waarde gehecht aan de boodschap die met hiermee gebracht wordt. Technostarters vinden het van belang dat een bank laat zien dat men meedenkt met de ondernemer en dat de bank bereid is om risico's te nemen. De bereidheid om mee te denken betekent tenslotte dat de bank ook in de toekomst een meerwaarde kan bieden. Met de bereidheid om risico's te nemen laat de bank zien dat er vertrouwen is in het product en de onderneming. De inhoud van de voorwaarden zijn dus minder belangrijk dan de redenering erachter.

Het vertrouwen dat ontstaat tijdens de gesprekken zorgt ervoor dat de ondernemer erop vertrouwt dat er eerlijke voorwaarden en tarieven worden aangeboden in de offerte. Er is tijdens de gesprekken dan ook weinig behoefte om hierover te spreken. Ook na het ontvangen van de offerte wordt er vaak weinig over de details besproken. Dit wordt enerzijds veroorzaakt doordat er soms gebrek is aan tijd om hier nog over in gesprek te gaan met de bank, anderzijds wordt het niet van groot belang geacht en men wil dit niet meer laten meespelen voor de eindbeslissing. Alleen indien er details zijn die veel afwijken van de verwachting, of significant verschillen met een ander aanbod, hebben deze nog invloed. Omdat de grote lijnen meestal zijn besproken, komen deze verrassingen niet vaak voor. Als er kleinere verschillen zijn tussen verschillende offertes, en er is nog tijd om hierover in gesprek te gaan, dan zal de bank waar tijdens de gesprekken het meeste vertrouwen in is ontstaan worden gevraagd om betere voorwaarden en tarieven aan te bieden.

Als een technostarter terugkijkt op het proces van de financieringsaanvraag, dan heeft men vaak spijt dat er te weinig over de voorwaarden (aansprakelijkheid en zekerheden) en tarifiering is

gesproken. Omdat dit vaak grotendeels buiten beschouwing is gelaten, leeft het gevoel dat niet de beste voorwaarden en tarieven zijn overeengekomen en men had achteraf graag meer moeite willen stoppen in onderhandeling. Achteraf had men graag tijdens de gesprekken al wat informatie willen hebben en men had na het ontvangen van de offerte nog graag willen onderhandelen. Door tijdsgebrek en doordat men vaak blij is dat er financiering wordt aangeboden en zich niet in de positie ziet om eisen te stellen, gebeurt dit meestal niet. Achteraf ziet men deze positie anders en men realiseert zich dat er wel een onderhandelingspositie was.

Buiten de financiering zijn er een aantal diensten en kenmerken van de bank die een rol spelen bij de beslissing. Het imago is hierbij het meest in het oog springende onderdeel en wordt verderop apart besproken. Daarnaast is het netwerk van de bank van belang. Technostarters hebben als nieuwe onderneming nog geen groot netwerk en er is vaak nog een beperkt vertrouwen in het innovatieve product. Door gebruik te kunnen maken van het netwerk van een bank, kan dit deels worden opgelost. Voor technostarters die van plan zijn om hun product ook buiten Nederland op de markt te brengen, is een internationaal netwerk tevens van waarde.

6.2.4 Proces

Het proces dat wordt doorlopen om een financiering te krijgen speelt voor de technostarters een belangrijke rol. Dit proces vindt grotendeels plaats tijdens de gesprekken met de bank en wordt vaak ervaren als een complex en tijdrovend proces. De wens van technostarters is echter om het proces snel en simpel te houden, omdat de kredietverlening voor hen slechts een bijzaak is waar zo min mogelijk moeite in moet worden gestopt. Ook de manier waarop de bank het proces insteekt heeft veel invloed op het vertrouwen dat er ontstaat tijdens de gesprekken. Enerzijds wordt dit veroorzaakt doordat ondernemers bij een bank graag willen zien dat er vertrouwen is in het product en de onderneming van de technostarter. Anderzijds betekent een soepel proces vertrouwen voor een soepele samenwerking in de toekomst. Het is dan ook van belang dat een bank het proces niet langer en complexer maakt dan absoluut noodzakelijk. Als een bank in de ogen van de technostarter teveel de nadruk legt op de verantwoording van de prognoses, dan heeft dit een negatieve invloed.

Het afstemmen van de verwachtingen van het proces speelt ook een belangrijke rol. Technostarters willen graag weten waar ze aan toe zijn en willen graag afstemmen hoe het proces eruit gaat zien en hoeveel tijd het in beslag gaat nemen. Als aan het begin van het traject duidelijk is welke informatie dient te worden aangeleverd, is het wel van belang dat er niet herhaaldelijk om aanvullingen wordt gevraagd. Naast de informatie die moet worden aangeleverd, ziet een technostarter de uitwerking van alle voorwaarden rondom de financiering als een te complex proces. Een technostarter wil dan ook graag maatwerk inleveren voor een standaard product om het proces zo minder complex te maken.

De tijdsfactor speelt een bijzondere rol binnen het proces. Technostarters beleven vaak een grote druk om de financiering zo snel mogelijk rond te krijgen. Hierdoor wordt soms gekozen voor de bank die de financiering het snelste rond heeft. Als men niet volledig tevreden is over het product, kan het zijn dat er geen tijd is om dit te bespreken of om nog op zoek te gaan naar een alternatief. Door de tijdsdruk is het ontvangen van de financiering dan het enige wat telt en andere zaken worden voor lief genomen. Omdat tijdsdruk veel invloed kan hebben op de beslissing, is het voor een bank van groot belang om goed op de hoogte te zijn van de planning van de technostarter.

6.2.5 Personeel

Bij de beslissingsfactoren speelt vertrouwen steeds een grote rol en het personeel van de bank heeft hier veel invloed op. Het belangrijkste deel van het proces bestaat uit gesprekken met de bank en de beslissing wordt hier ook grotendeels op gebaseerd. De relatie met de persoon die de bank vertegenwoordigt speelt dan ook een zeer belangrijke rol bij de eindbeslissing. Enerzijds wil de technostarter kunnen vertrouwen op de bekwaamheid van de accountmanager en anderzijds is het voor de ondernemer van belang dat de accountmanager vertrouwen uitstraalt in de te financieren onderneming. Er zijn een aantal kenmerken van accountmanagers te onderscheiden die door technostarters van belang worden geacht:

- Enthousiasme en interesse

Technologische kennis wordt niet van groot belang geacht, maar interesse in de innovatie en de onderneming tijdens de gesprekken is wel van groot belang voor vertrouwen in de

accountmanager. Door enthousiasme uit te stralen, groeit het vertrouwen in een goede afloop van de gesprekken en in de mogelijkheden voor de toekomst.

- **Positieve basishouding**
Een positieve basishouding wil zeggen dat tijdens de gesprekken naar voren komt dat er geloof is in het product. Een accountmanager kan wel kritisch zijn, maar een technostarter wil zich niet alleen maar hoeven te verdedigen. Een accountmanager die meer in kansen denkt dan in problemen, heeft een positieve basishouding.
- **Een ondernemende houding**
Een technostarter bevindt zich in een hele dynamische fase van zijn onderneming en dient daardoor zeer ondernemend te werk te gaan. Deze houding verwacht de ondernemer ook van de bank. Een ondernemende houding wil zeggen dat er wordt meegedacht over de beste oplossing voor het oplossen van het financieringsvraagstuk. Technostarters geven daarbij aan dat ze het van belang vinden dat de accountmanager hierbij bereid is om anders tegen hun kredietvraag aan te kijken dan tegen financieringen van traditionele ondernemingen.
- **Kennis van de markt**
Waar kennis over de technologie geen rol speelt, is kennis van de markt wel van belang. Door deze kennis is een accountmanager in de ogen van de technostarter een betere gesprekspartner. Een accountmanager kan de kansen beter begrijpen en zal daardoor ook minder vragen hebben over de verantwoording van de prognoses. Met kennis van de markt kan een accountmanager tevens van toegevoegde waarde zijn door mee te denken, tips te geven en contacten aan te reiken.
- **Kennis over en ervaring met het financieren van innovatie**
Technostarters zien het financieren van innovatieve ondernemingen als iets waar specifieke kennis bij vereist is. Ze verwachten dan ook van een accountmanager dat er ervaring is op dit gebied. Kennis en ervaring resulteren erin dat de accountmanager de dynamiek van een technostarter beter kan begrijpen en dat er uitgebreide kennis is over de staatsregelingen voor het financieren van innovatie. Ook begrip van de gewenste financieringsvorm en de noodzaak van een snel en simpel proces spelen mee, omdat daar beter op zal worden ingespeeld door een accountmanager met ervaring in deze sector.
- **Een persoonlijk netwerk**
Net als het netwerk van de bank als geheel, kan het netwerk van de accountmanager de technostarter ondersteunen. Omdat een technostarter, als startende onderneming, zelf nog geen groot netwerk heeft en omdat het innovatieve product nog weinig bekendheid heeft en soms moeilijk wordt geaccepteerd in de markt, zijn technostarters overal op zoek naar de juiste netwerk contacten. Vanwege het informele karakter, kan persoonlijke netwerk van een accountmanager van grote waarde zijn.
- **Vertrouwen van het management**
Ondernemers willen spreken met iemand die veel vertrouwen krijgt van het management van de bank, zodat de afspraken die tijdens de gesprekken worden gemaakt, ook grotendeels kunnen worden nagekomen. Als er weinig toezeggingen kunnen worden gedaan of als er veel aanpassingen moeten worden gemaakt in de afspraken, dan heeft dit een negatieve invloed op de efficiency van het proces.

6.2.6 Presentatie

De manier waarop de bank zich presenteert resulteert in het imago en een reputatie van een bank. Wat bij ieder van de hierboven genoemde elementen van belang was, was de impact op het wederzijds vertrouwen. Het beeld dat een technostarter heeft van een bank, heeft veel invloed op het vertrouwen dat er is in de bank. In allereerste instantie speelt dit beeld een belangrijke rol op het moment dat bepaalde banken worden benaderd. Zoals gezegd worden bijna altijd banken benaderd waar direct of indirect al een relatie mee bestaat en deze relatie beïnvloedt rechtstreeks het imago van de bank. Als er bijvoorbeeld een relatie bestaat met een innovatieve investeerder, dan heeft dit invloed op het innovatieve imago van een bank. Ook het imago dat via andere bronnen ontstaat, zoals reclame-uitingen of nieuwsberichten, beïnvloedt het al dan niet benaderen van een specifieke bank. Tijdens de gesprekken met de bank, wordt het beeld dat de technostarter heeft van de bank al dan niet bevestigd en het wordt concreter. Tijdens het gehele proces en uiteindelijk ook bij de eindbeslissing speelt dit beeld een bepalende rol.

Behalve de directe invloed van het imago op het vertrouwen in de bank, zijn er andere redenen dat de presentatie een belangrijke rol speelt. In de eerste plaats heeft het imago van de bank waar de technostarter bankiert invloed op het imago van de technostarter zelf. De keuze voor een kleine duurzame bank straalt iets anders uit dan een internationale zakenbank. Voor de bank betekent dit dat er rekening mee moet worden gehouden dat het eigen imago invloed heeft op het soort ondernemingen dat wordt aangetrokken. Het imago van de bank heeft ook invloed op het beeld van het financieringsproces. Zoals hierboven al is beschreven, zijn technostarters erop gericht dat er zo min mogelijk tijd en moeite gaat zitten in het aanvragen van de financiering. Daarom wil men ook alleen maar in gesprek gaan met een bank, als er het beeld is dat er een goede kans van slagen is en er een efficiënt proces mogelijk is. Een bank met een innovatief imago wordt geacht om beter en efficiënter in staat te zijn om technostarters te financieren.

6.3 Invloed van derden

De derde deelvraag luidt: *Welke derde partijen beïnvloeden de keuze van de technostarters?* De invloed van derden op het beslissingsproces is zeer beperkt. Er bestaan verschillende organisaties die al dan niet in opdracht van de overheid ondersteuning bieden aan technostarters. Deze organisaties spelen echter geen rol bij het zoeken naar bankfinanciering. Ondernemers accepteren in het algemeen weinig bemoeienis bij hun strategische keuzes en dit blijkt ook voor het proces van bankselectie te gelden. Er zijn vaak wel adviseurs betrokken, maar die hebben een passieve en informele rol, waarbij voornamelijk het netwerk van de adviseur wordt gebruikt en waarmee soms wordt gespard over het de indeling van het krediet en het aanbod van de bank. Deze adviseurs hebben geen invloed op de beslissing.

Een opvallende rol is weggelegd voor verstrekkers van eigen vermogen. Deze investeerders zijn meestal investeringsfondsen of informal investors. Het komt vaak voor dat een technostarter op zoek gaat naar een financiering bij een bank, nadat er (bijna) een overeenkomst is met een investeerder, welke adviseert of soms zelfs eist dat een deel van de financieringsbehoefte wordt ingevuld door een bank. Omdat de investeerder de aanleiding geeft om een bank te benaderen, wordt er vaak meteen contact gelegd met een bank via het netwerk van deze investeerder. Deze rol is dus van groot belang op het moment dat een technostarter besluit om in gesprek te gaan met een bepaalde bank. Zodra het contact is gelegd, is de rol van de investeerder vrijwel verdwenen. Het idee dat de bank en de investeerder een relatie met elkaar hebben, speelt wel mee bij de eindbeslissing van de technostarter, maar er wordt geen directe invloed uitgeoefend op deze beslissing.

6.4 Confrontatie met de literatuur

In hoofdstuk 2 is een analyse beschreven van de literatuur over kenmerken van technostarters, hun financieringsbehoeftes en het beslissingsproces. In hoofdstuk 3 is vervolgens een overzicht gegeven van voorbeelden van voorgaand onderzoek op het gebied van bankselectie en de beslissingsfactoren die daarin naar voren kwamen. Tevens is in hoofdstuk 3 aan de hand van literatuur over marketing een marketingmix samengesteld, om toepasbare onderzoeksresultaten te verkrijgen. In deze paragraaf wordt teruggeblikt op de literatuur die in deze twee hoofdstukken zijn besproken en de literatuur wordt geconfronteerd met de resultaten uit het de interviews.

6.4.1 Kenmerken en behoeftes van een technostarter

De term 'duurzame technostarter' is uitgebreid besproken in hoofdstuk 2, waarbij werd benadrukt dat er door de uiteenlopende technologieën en producten grote verschillen bestaan tussen technostarters. Verder is opgemerkt dat door deze verschillen de (financiële) behoeftes van technostarters ook ver uiteen kunnen lopen. Tijdens de interviews met de verschillende technostarters is dit ook duidelijk naar voren gekomen. Door de verschillende producten, liepen de kenmerken van de afzetmarkten behoorlijk uiteen en in combinatie met de verschillende ontwikkelingsfasen waar de technostarters zich in bevonden, waren er grote verschillen betreffende het doel en de omvang van de financiering.

Uit de literatuur kwam naar voren dat ondernemers vaak terughoudend zijn in het aantrekken van eigen vermogen bij investeerders en dat als er extern kapitaal wordt opgehaald, altijd eerst wordt gekeken naar vreemd vermogen (Donaldson, 1961; Huyghebaert & Van de Gucht, 2007; Tornado Inside, 2009). De bevindingen uit de interviews laten het tegengestelde zien, omdat bijna alle

technostarters hun kapitaalbehoefte eerst gepoogd hebben om in te vullen met risicokapitaal van een investeerder, waarna pas op aanraden van de investeerder een bank is benaderd voor vreemd vermogen.

De uitdagingen en mogelijkheden van het verkrijgen van een bankkrediet, zijn door de bevindingen in de interviews bevestigd. Technostarters vinden vaak dat banken om erg veel verantwoording vragen, terwijl hun casus minder risicovol is dan de gemiddelde technostarter. Dit bevestigt het beschreven ‘adverse-selection problem’ (Huyghebaert & Van de Gucht, 2007). De mogelijkheden die de verschillende regelingen van staat bieden aan technostarters, worden inderdaad volop benut. Alle technostarters die bij het onderzoek waren betrokken, hebben gebruik gemaakt van deze regelingen.

6.4.2 Het beslissingsproces

In paragraaf 6.1 is het beslissingsproces weergegeven, zoals dit is gebleken uit de interviews. Dit wijkt behoorlijk af van het beslissingsproces dat op basis van de leidende literatuur was weergegeven. Bij het ontwerp van het beslissingsproces in hoofdstuk 2, is het klassieke beslissingsmodel van Mintzberg (1976) gecombineerd met het neoklassieke model van Tversky (1972). In de praktijk bleek dat er slechts één werkelijk beslissingsmoment bestaat en dat het model van Tversky (1972) niet opgaat voor dit beslissingsproces. Het model van Simon (1955) komt dicht bij de realiteit. De ‘satisficing theory’ van deze auteur beschrijft een proces waarbij er geen uitgebreide zoektocht plaatsvindt naar verschillende alternatieven, maar waarbij het eerste alternatief meteen wordt getoetst en als het voldoet ook wordt gekozen. De betrokken technostarters zijn vrijwel direct in gesprek gegaan met banken waar ze via hun netwerk tegenaan liepen en wilden geen moeite stoppen in het zoeken naar (teveel) alternatieven. Bovendien kozen ze vaak voor de bank die het meeste vertrouwen had gegeven, zonder een uitgebreide vergelijking te maken tussen de alternatieven. Deze manier van het nemen van de beslissing sluit goed aan op de theorie van Simon (1955), zoals deze is besproken in hoofdstuk 2.

De voorselectie, of het benaderen van banken uit het netwerk, speelt een opvallend grote rol. Er worden slechts één of enkele banken benaderd, waardoor de beslissing vaak in dit stadium al voor een groot deel is genomen. Gezien het belang van deze fase, is er in de literatuur over beslissingsprocessen relatief weinig aandacht voor de manier waarop alternatieven in het proces terecht komen. Mintzberg (1976) gaat uit van een uitgebreide zoektocht en ontwikkeling van alternatieven, maar deze zoektocht vindt in het onderzochte beslissingsproces niet plaats. Simon (1955) geeft aan ‘het eerste geval dat men tegenkomt’ wordt bekeken, maar geeft niet aan wat voor zaken bepalen welke gevallen als eerst aan de beurt komen. Uit het de interviews blijkt dat het netwerk waar een technostarter zich in bevindt veel invloed heeft op het in contact komen met dit eerste alternatief.

De specifieke eigenschappen van kleine ondernemers hebben veel invloed op de manier waarop beslissingen worden genomen in het MKB (Sexton & Bowman, 1985; Gibcus en Van Hoesel, 2003). Vanwege de behoefte aan autonomie en het de beperkte behoefte aan ondersteuning, worden beslissingen vaak zelfstandig genomen. Dit wordt bevestigd door de bevindingen tijdens de interviews, omdat de invloed van derden op het beslissingsproces zeer beperkt is. Er wordt vaak wel ondersteuning gebruikt, maar deze wordt op grote afstand gehouden om de autonomie te behouden. Gibcus en Van Hoesel (2003) wijzen er wel op dat dit vaak anders is voor de kleinere administratieve beslissingen, zoals het zoeken van financiering. Ondernemers willen zo min mogelijk tijd en moeite stoppen in het creëren van deze randvoorwaarde, wat nadrukkelijk is bevestigd tijdens de interviews met de technostarters. Gibcus en Van Hoesel (2003) geven echter ook aan dat ondernemers bereid zijn om deze beslissingen uit handen te geven. Dit is tijdens de interviews juist niet gebleken, omdat de ondernemers de beslissing over financieren altijd bij zichzelf hielden. Blijkbaar is het kiezen van een bank voor een ondernemer meer dan een administratieve beslissing, omdat het in de toekomst van strategisch belang kan zijn.

6.4.3 Beslissingsfactoren en de marketingmix

In tabel 3.1 is een overzicht gegeven van onderzoeken uit het verleden naar bankselectie, waarbij de belangrijkste beslissingsfactoren zijn weergegeven die uit deze onderzoeken naar voren kwamen. De uitkomsten van deze onderzoeken zijn niet allemaal direct toepasbaar op de bankselectie van technostarters, omdat de onderzoeksgroepen nogal uiteen lopen. Deze beperkte toepasbaarheid wordt

bevestigd door de resultaten uit de interviews. Bij onderzoeken onder particulieren speelde locatie en prijs vaak een belangrijke rol, waar bij de onderzochte technostarters deze factoren niet of nauwelijks werden genoemd. Bij de weergegeven publicaties van onderzoek onder zakelijke klanten, is veel aandacht besteed aan de relatie met het personeel. Het belang van deze relatie is bevestigd door de technostarters, zoals in dit hoofdstuk reeds uitgebreid is beschreven. De verschillende onderzoeken zijn het niet eens over het belang van de reputatie van een bank, waarbij uit het onderzoek onder technostarters duidelijk naar voren is gekomen dat reputatie een belangrijke rol speelt.

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat kleinere ondernemingen over het algemeen veel waarde hechten aan een hechte relatie en 'relationship marketing' is daarom in deze sector voor een bank een belangrijk begrip. Deze uitgebreide aandacht in de literatuur voor relaties en de lange termijn, met betrokkenheid en vertrouwen als sleutelwoorden (Zineldin, 1996) is met de uitkomsten van de interviews nadrukkelijk bevestigd. Betrokkenheid van de accountmanager en vertrouwen in het proces in de bank zijn namelijk belangrijke beslissingsfactoren gebleken. Verder is het voordeel van 'de eerste bank zijn' ook bevestigd, omdat ondernemers inderdaad niet snel een financiering willen of kunnen afsluiten bij een tweede bank.

In paragraaf 3.2 is een aangepaste marketingmix beschreven, die is gebruikt voor het weergeven van de onderzoeksresultaten. De traditionele marketingmix is aangevuld met drie elementen: proces, personeel en presentatie. Deze drie elementen bleken inderdaad een belangrijke rol te spelen en de expliciete aandacht voor deze elementen in de marketingmix voor het onderzoek van deze scriptie is terecht gebleken. Het element 'plaats' is bij de aangepaste marketingmix weggelaten. Dit bleek terecht, gezien dit element tijdens de interviews nooit aan de orde is gekomen. De traditionele elementen prijs en product speelden blijken beiden een zeer bescheiden rol te spelen in de praktijk. Omdat het verstrekken van het krediet vanzelfsprekend wel een belangrijke voorwaarde is voor de transactie en relatie, is dit element wel leidend, maar de details bleken niet van belang. De prijs bleek een onderdeel van het product en had als los element weggelaten kunnen worden. Promotie is het enige traditionele element dat in dit onderzoek inderdaad een centrale rol speelde, wat direct is te koppelen aan het grote belang van het *vertrouwen* in de bank. De manier van communiceren heeft veel invloed op het vertrouwen in de bank.

Van de besproken theorieën op het gebied van de marketingmix (zie tabel 3.2) is het opvallend dat de theorie van Storm (1987) grote overeenkomsten blijkt te hebben met de bevindingen bij de technostarters, terwijl de theorieën van Booms en Bitner (1981) en Kotler en Bloom (1985) minder goed toepasbaar zijn, omdat ze dichtbij de traditionele marketingmix blijven. De drie R's van Storm (1987) komen veel naar voren in de bevindingen bij de technostarters. De *reputatie* blijkt een belangrijke rol te spelen voor de eindbeslissing, en sluit aan op het vaak genoemde vertrouwen. De *relatie* speelt een belangrijke rol, zowel door middel van de contacten die via het netwerk bestaan, als tijdens de gesprekken die met een vertegenwoordiger met de bank worden gevoerd. De *ruil* is in feite de transactie en zowel het product en de prijs, als het zwaarwegende proces valt hieronder. Storm (1987) merkt op dat de ruil of transactie invloed heeft op de reputatie en de relatie. De geïnterviewde technostarters geven inderdaad aan dat de details van de transactie niet de doorslag geven, maar de wijze waarop het product wordt aangeboden en voldoet aan de verwachtingen heeft wel invloed op het vertrouwen.

6.5 Aanbevelingen voor Triodos Bank

In de eerste drie paragrafen van dit hoofdstuk zijn de drie deelvragen beantwoord die centraal staan in het onderzoek van deze scriptie beantwoord. Een deel van deze conclusies zijn direct toepasbaar voor het management van Triodos Bank. Vooral de naar voren gekomen beslissingsfactoren, die in dit hoofdstuk zijn ingedeeld binnen de aangepaste marketingmix, kunnen direct leiden tot concrete acties binnen de marketingstrategie. In deze paragraaf worden de belangrijkste aanbevelingen, die zijn af te leiden uit het gehele onderzoek, op een rij gezet. De aanbevelingen zijn erop gericht dat Triodos Bank met concrete en gemakkelijk te zetten stappen ervoor kan zorgen om meer technostarters in de kredietportefeuille op te nemen.

Netwerk

Bouw een netwerk op met partijen die te maken hebben met duurzame technostarters. Ondernemers benaderen alleen maar banken waar ze zelf bekend mee zijn, of waarnaar ze worden doorverwezen en

kiezen vaak voor de bank waar nog voor de besprekingen over de financiering al contacten mee waren. Investerders spelen hier verreweg de belangrijkste rol en deze dienen Triodos Bank dus te kennen. Ook aanwezigheid bij netwerkbijeenkomsten en uitreikingen van innovatieprijzen kan het netwerk uitbreiden en verstevigen. Betrokkenheid bij incubators, al dan niet gelieerd aan een universiteit, kunnen ook kansen bieden.

Kies je sectoren

Doe waar je al goed in bent. Duurzame technostarters verlangen van een bank geen technologische kennis, maar zoeken naar een partij die hun verder kan brengen. Kennis van een specifieke afzetmarkt en een netwerk in een bepaalde sector kunnen de technostarter veel bieden. Duurzame technostarters kunnen actief zijn binnen veel verschillende (traditionele) sectoren. Kies die sectoren waarvan de kennis en het netwerk al aanwezig is, zodat je als bank een meerwaarde te bieden hebt.

Hulp van een adviseur

Wijs ondernemers op de voordelen van een adviseur. Veel duurzame technostarters accepteren weinig hulp van adviseurs en houden deze op afstand. Gezien de tijd en moeite die er in het financieringstraject gaat zitten, heeft men hier achteraf vaak spijt van. Tijdens het traject kunnen er al frustraties ontstaan, wat kan worden voorkomen door een actieve adviseur in te schakelen.

Mogelijkheden

Communiceer in mogelijkheden. Ondernemers stappen pas naar een bank als ze een redelijke kans van slagen zien. Veel technostarters twijfelen aan de mogelijkheden bij banken en ze benaderen daarom vaak in eerste instantie überhaupt geen banken. Als er toch banken benaderd moeten worden, zullen ze alleen naar die banken gaan, waarbij ze het gevoel hebben dat het geen verspilde moeite is.

Tarieven en voorwaarden

Stem tijdens de gesprekken de verwachtingen af over de tarieven en voorwaarden. Tijdens de gesprekken wordt meestal niets besproken over de tarieven en voorwaarden. De nadruk ligt op het afleggen van verantwoording door de technostarter en de grote lijnen van de financiering. Achteraf hebben ondernemers vaak spijt van deze handelswijze, omdat men het gevoel heeft niet in een gelijkwaardige positie te hebben gezeten. Als de aangeboden tarieven en voorwaarden overeenkomen met de verwachtingen hebben deze geen invloed meer op de eindbeslissing en bij concurrentie wordt de bank dan vaak nog een kans geboden om het aanbod aan te scherpen.

Standaardisatie

Ontwikkel een standaard product en een standaard proces voor het financieren van duurzame technostarters. De ondernemers hechten weinig waarde aan de inhoud van het product en de prijs en hebben dan ook weinig behoefte aan maatwerk. Technostarters zijn dan ook bereid om concessies te doen als het proces hierdoor sneller en simpeler wordt. Om het proces te standaardiseren, dient er vooraf duidelijk te zijn welke informatie nodig is. Een standaard invulmodel wat in één keer compleet is, vinden technostarters duidelijk en daarmee prettig. Hierbij is het van belang om niet te overvragen, maar om ook niet te ondervragen met als gevolg dat er later toch nog aanvullende informatie moet komen.

Persoonlijke relatie

Blijf aandacht besteden aan de persoonlijke relatie met een technostarter. Ga snel een persoonlijk gesprek aan en vraag niet eerst uitgebreide informatie op. Toon interesse in het product, leer het product te begrijpen en toon enthousiasme en vertrouwen.

Vertrouwen door risico

Durf risico te nemen bij het financieren. Het risico dat de bank durft te nemen, heeft voor een technostarter een grote symbolische waarde. Hier blijkt namelijk vertrouwen en begrip uit. Op de lange termijn zal dit resulteren in een positieve relatie en een goede naam binnen het netwerk. Het nemen van risico kan ten koste gaan van de tarieven. Kies eerder voor meer risico met een hoog tarief, dan andersom.

7. Geraadpleegde Literatuur

AgentschapNL (2010) <http://www.nlinnovatie.nl/>, 26 mei 2010.

Almossawi, M. (2001) 'Bank selection criteria employed by college students in Bahrain', *International Journal of Bank Marketing* Vol. 19, No. 3, p. 115–125.

Athanassopoulos, A.D. en Labroukos, N.S. (1999) 'Corporate customer behaviour towards Financial services: empirical results from the emerging market of Greece', *International Journal of Bank Marketing*, Vol 17, No. 6, p. 274-285.

Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill.

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de (2001) *Basisboek Methoden en Technieken*, 3^e druk, Groningen: Stenfert Kroese.

Backhuijs, J. en Vries, K.J. de (2006) 'Eigen Vermogen versus Vreemd Vermogen', *Controllers Magazine*, juni/juli 2006.

Berger, A.N. en Udell, G.F. (1995) 'Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance', *The Journal of Business*, Vol. 68, No. 3, p. 351-381.

Booms, B.H. en Bitner, M.J. (1981) 'Marketing strategies and organization structures for service firms', in: Donnelly, J.H. en George, W.R. (ed.) *Marketing of Service*, Chicago: American Marketing Association, p. 69-82.

Borden, N.H. (1985) 'The Concept of the Marketing Mix', *Journal of advertising research*, Classics, Volume II.

Chandler, A.D. (1964) 'Strategy and structure', in: Foss, N.J. (ed.) *Resources, firms and strategies: A reader in the resource based perspective*, Oxford: Oxford University Press.

Clark, G.L. en Marshall, J.C. (2002) 'Decision making models of the real world and expertise', *Environment and Planning Environment and Planning*, A 34(7) p. 1139 – 1146.

Clarysse, B. (2004) *Eendagsvlieg of Pionier: welke ondernemer redt onze economie?* Apeldoorn: Garant-Uitgevers.

Constantinides, E. (2006) 'The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing', *Journal of Marketing Management*, 22, p. 407-438.

Devlin, J. en Gerrard, P. (2005) 'A study of customer choice criteria for multiple bank users', *Journal of Retailing and Consumer services*, 12, p. 297-306.

Donaldson, G. (1961) *Corporate debt capacity: a study of corporate debt policy and the determinants of corporate debt capacity*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration

Donnelly, J.H., Berry, L.L. en Thompson, W. (1985) *Marketing Financial Services*, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.

Dorsman, A.B. (2007) *Vermogensstructuur en Vermogensmarkt*, 7^e druk, Dordrecht: Convoy Uitgevers.

- Eemans, Ben (1985) *Interviewen: theorie, techniek en training*, Groningen: Wolter-Noordhoff.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Elyasiani, E. en Goldberg, L.G. (2004) 'Relationship lending: a survey of the literature', *Journal of Economics and Business*, 56, p. 315-330.
- Ennew, C.T. en Binks, M.R. (1996) 'The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and their Banks in the UK', *British Journal of Management*, Vol. 7, p. 219-230.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004) 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory', *Journal of Business Ethics*, 53: p. 51-71.
- Gerrard, P. en Cunningham, J.B. (2000) Gazetted hotels in Singapore: a banking study. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 3, p. 135-147.
- Gibcus, P. en Hoesel van, P. (2003) *De beslissende ondernemer in het MKB*, Zoetermeer: EIM.
<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/B200207.pdf>, 22 juni 2010.
- Grönroos, C. (1990) 'Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface', *Journal of Business Research*, Vol 20, Issue 1, p. 3-11.
- Grönroos, C. (1994) 'From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing', *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, p. 4-20.
- Harris, R. (2009) *Introduction to Decision Making*, Version Date: December 2, 2009
<http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>, 16 juni 2010.
- Harrison, T. (2000) *Financial services marketing*, Harlow: Pearson Education.
- Hicks, M.J. (2004) *Problem Solving and Decision Making: hard, soft, and creative approaches*, 2e druk, Londen: Thomson Learning.
- Huyghebaert, N. (2006) 'On the Determinants and Dynamics of Trade Credit Use: Empirical Evidence from Business Start-ups', *Journal of Business Finance & Accounting*, 33, p. 305-328.
- Huyghebaert, N. en Gucht, L.M. van de (2007) 'The Determinants of Financial Structure: New Insights from Business Start-ups', *European Financial Management*, Vol. 13, Nr. 1, p. 101-133.
- Huyghebaert, N., Gucht, L. van de, en Hulle, C. van (2007) 'The Choice between Bank Debt and Trade Credit in Business Start-ups', *Small Business Economics*. 29 p. 435-452.
- Javalgi, G., Armacost, R.L. en Hosseini, J.C. (1989) 'Using the Analytic Hierarchy Process for Bank Management: Analysis of Consumer Selection Decisions', *Journal of Business Research*, 19, p 33 - 49.
- Jobling, E., Walker, G. en Heffernan, T. (2009) 'Service Quality Attributes SME's Desire In Their Choice And Retention Of A Bank: An Australian Perspective', *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5, No. 3, p.12-25
- Keijzers G. en Bos-Brouwers, H. (2008) *De preekstoel voorbij – duurzaam innoveren in het MKB*, Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

- Kotler, P. en Bloom, P. (1984) *Marketing professional service*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P. en Armstrong, G. (2010) *Principles of Marketing*, 13e druk, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Madill, J.J., Feeney, L., Riding, A. en Haines, G.H. Jr. (2002) 'Determinants of SME: owners satisfaction with their banking relationships: a Canadian study', *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 No. 2, p. 86-98.
- Manrai, L.A. & Manrai, A.K. (2007) 'A field study of customers' switching behaviour for bank services', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, p. 208 -215.
- McCarthy, E.J. & Perreault, W.D. (1993) *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. 11e druk, Homewood: Irwin.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, R., en Behrens III, W.W. (1972) *Limits to Growth*. New York: Universe Books.
- Mintzberg H., Raisinghani, D., en Andre Theoret (1976) 'The Structure of 'Unstructured' Decision Processes', *Administrative Science Quarterly*, 21, p. 246-275.
- Moratis, L. en Veen, M. van der (2006) *Basisboek MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Morgan, R.M. en Hunt, S.D. (1994) 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 20-38.
- Rafiq, M. en Pervaiz, K.A. (1995) 'Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13 No. 9, p. 4-15.
- Ravid, S.A. en Spiegel, M. (1997) 'Optimal Financial Contracts for a Start-Up with Unlimited Operating Discretion', *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 3, p. 269-286.
- Sexton, D.L. en Bowman, N. (1985) 'The Entrepreneur: A capable executive and more', *Journal of Business Venturing*, 1, p. 129-140.
- Simon, H.A. (1955) 'A Behavioral Model of Rational Choice', *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1, p. 99-118.
- Simon, H.A. (1978) 'Rationality as Process and as Product of Thought', *The American Economic Review*, Vol. 68, No. 2
- Storm, C.M. (1987) 'Competitie en Competentie: van vier P's naar drie R's', *Harvard Holland Review* 12, p.7.
- Ta, H.P. en Har, K.Y. (2000) 'A study of bank selection decisions in Singapore using the Analytical Hierarchy Process', *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 2, p. 170-180.
- Technopartner (2010) <http://www.technopartner.nl>, 15 juni 2010.
- Thwaites, D. en Vere, L. (1995) 'Bank selection criteria: a student's perspective', *Journal of Marketing Management*, 11, p. 133-49.

Tornado Insider (2009) *Nederlands investeringsklimaat voor Technostarters 3- meting*.
http://www.technopartner.nl/wiki/pionierkapitaal/onderzoeken_kapitaal_en_technostarters/nederlands_investeringsklimaat_voor_technostarterstechnopartner.nl, 15 juni 2010.

Tversky, A. (1972) 'Elimination by Aspects: A Theory of Choice', *Psychological Review*, 79, p. 281-299.

Tversky, A. en Kahneman, D. (1986) 'Rational Choice and Framing of Decisions', *The Journal of Business*, 59, p.251-278.

World Commission on Environment and Development. (1987) *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Zineldin, M. (1996) 'Bank-corporate client "partnership" relationship: benefits and life cycle', *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, No. 3, p. 14-22.

Bijlage A: Voorafgaande Informatie

Onderzoek “Technostarters en aantrekken vreemd vermogen”

Informatie voorafgaand aan het interview

Dit interview is ten behoeve van een onderzoek naar het aantrekken van bankfinanciering door duurzame technostarters. Ik voer dit onderzoek uit ter afronding van de studie bedrijfskunde aan de universiteit Twente. De aanleiding voor het onderzoek komt voort uit de behoefte van Triodos Bank om meer te weten te komen over de verwachtingen van duurzame technostarters richting banken, tijdens het proces dat er een kredietaanvraag loopt. En op welke gronden de beslissing wordt genomen om een financiering aan te gaan bij een bepaalde bank.

Vertrouwelijkheid

De gespreksverslagen zullen alleen worden gedeeld met de universiteit Twente en worden vertrouwelijk behandeld. Deze verslagen zullen dan ook niet worden gedeeld met Triodos Bank. In het publieke onderzoeksrapport zullen alleen de algemene uitkomsten van de interviews worden beschreven, zonder dat ze worden gekoppeld aan een bepaalde organisatie of persoon.

Inleidende vragen

Om een beeld te hebben van de aard van de onderneming en de context waarin het interview plaatsvindt, zal ik ten eerste wat algemene vragen stellen over de bankfinanciering en de status van de onderneming ten tijde van het aanvragen van het krediet.

De onderwerpen die aan de orde zullen komen:

Product

- Aard van het product.
- In welke ontwikkelingsfase bevond het product zich ten tijde van de financiering?
- Wat voor markt is het product voor bedoeld?

De bankfinanciering

- Welk doel had het aantrekken van het vreemd vermogen?
- Om wat voor bedragen ging het?
- Is het aantrekken van vreemd vermogen in combinatie gegaan met het aantrekken van ander kapitaal?

De mensen

- Wie waren er betrokken bij dit proces en wie namen de beslissingen?
- Is er ondersteuning van een adviseur geweest bij het aanvragen van de bankfinanciering?

Ondersteuning van derden

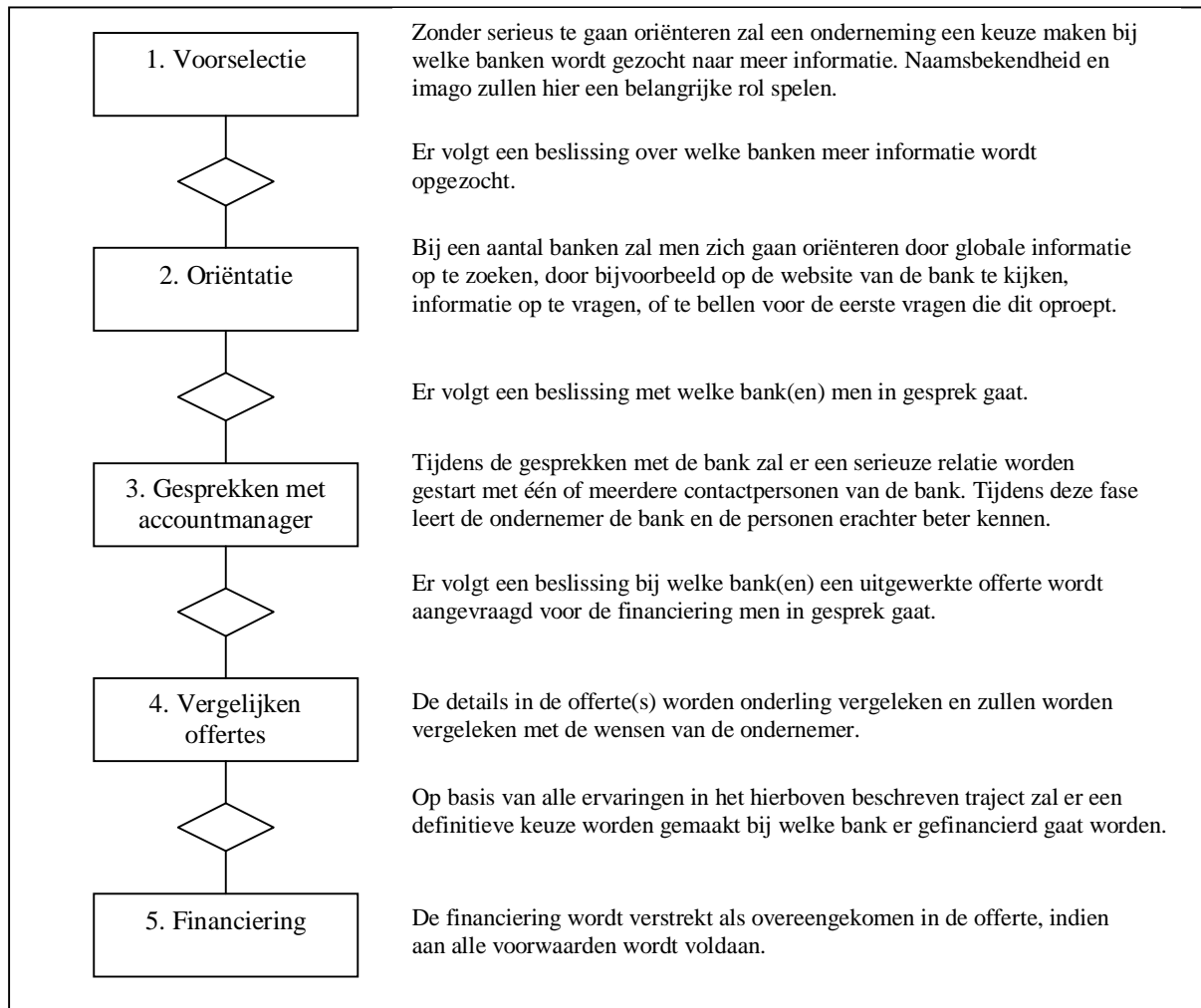
Een onderdeel van het onderzoek is gericht op derde partijen die betrokken zijn bij de zoektocht naar vreemd vermogen. Derde partijen kunnen zijn:

- Adviseurs / consultants
- Overheidsinstanties (KvK/Syntens)
- Verstrekker(s) van EV
- Familie / vrienden / partner

Tijdens het interview hoor ik graag welke partijen betrokken waren bij het aantrekken van vreemd vermogen en welke partijen tips hebben gegeven of invloed hebben gehad op het beslissingsproces. Voor dit onderdeel van het onderzoek bestaat ook het voornemen om met een aantal van deze partijen een gesprek aan te gaan over hun rol en invloed in het proces.

Het beslissingsproces

Om het proces van kredietaanvragen structureel door te lopen is het volgende beslissingsproces gedefinieerd:



Dit beslissingsproces loop ik graag met u door en ik hoor graag van u of dit schema aansluit op uw ervaringen. De eerste vier fases en de daaraan gekoppelde beslissingsmomenten van het hierboven beschreven proces zullen vervolgens worden doorlopen. Hierbij zal bij iedere fase worden gekeken naar:

- De verwachting die er op dat moment was.
- De uiteindelijke ervaring tijdens het proces.
- De beslissing die uiteindelijk is genomen.
- Hoe u achteraf tegen het proces en de beslissing aankijkt.

Marketingmix

De wensen en beslissingsfactoren die aan de orde komen tijdens het interview zullen worden ingedeeld in een marketingmix. De zes categorieën die worden onderscheiden zijn:

1. Product: Het kredietproduct en de voorwaarden
2. Presentatie: Het beeld / imago van de bank
3. Prijs: De tarieven
4. Promotie: De wijze waarop wordt gecommuniceerd
5. Personeel: Het persoonlijke contact
6. Proces: Het proces wat is doorlopen tijdens de kredietaanvraag

Bijlage B: Geconcretiseerde Vragen

Voorselectie	Product	Presentatie	Prijs	Promotie	Personeel	Proces
<i>Verwachting</i>	Aan wat voor financieringsproduct dacht u, toen u besloot om een oriëntatie op te starten?		Was prijs in het allereerste stadium een kwestie voor u?			
<i>Ervaring</i>	Dacht u dat iedere bank het juiste product kan bieden aan een technostarter?	Heeft het imago van banken u beziggehouden in deze fase?	Waar wordt volgens u het beeld over de prijzen van banken door bepaald?	Waar bent u de banken waarbij u zich ging oriënteren tegengekomen? (bijeenkomsten / bladen)	Hebt u vooraf ervaring gehad met personeel van de banken die u ging benaderen?	Hebt u gezocht naar banken die u in eerste instantie niet kende en die u wel iets zouden kunnen bieden?
			Zijn / waren er banken die in uw beleving een imago hebben van hoge of lage prijzen?	Hebben derden (personen of organisaties) invloed gehad op uw beeld van banken?	Op welke wijze heeft u vooraf contact gehad met personeel van banken?	
				Bent u door derden gewezen op bepaalde banken?		
<i>Beslissing</i>	Waren er banken waar u zich niet heeft georiënteerd omdat u van mening was dat zij u niet het juiste product zouden kunnen bieden?	In welke mate speelde het imago een rol bij de keuze waar u zich ging oriënteren?	Waren er banken waarvan u geen informatie heeft opgevraagd / opgezocht vanwege uw beeld over de prijzen?	Heeft u ervoor gekozen om alleen banken te benaderen die u reeds van bijeenkomsten of bladen kende?	Heeft persoonlijk contact uit het verleden uw beslissing beïnvloed?	
		Welke onderdelen van het imago speelden een rol? (duurzaam / innovatief / anders)		Hebben derden uw beslissing beïnvloed?		
	Zijn er banken die u wel kende, maar waar u zich niet heeft georiënteerd?					
	Welke factoren hebben de doorslag gegeven bij de keuze bij welke bank te oriënteren zoeken?					
<i>Terugblik</i>	Denkt u achteraf dat iedere bank het juiste product had kunnen bieden?	Was het beeld dat u had van de verschillende banken kloppend?	Bleek uw beeld van goedkope of dure banken achteraf kloppend?	Bent u achteraf blij dat u al dan niet het advies van derden heeft laten meewegen?	Is de ervaring die u met personeel had later bevestigd?	
	Had u zich achteraf bij meer of minder banken willen oriënteren?					
	Hebt u zich achteraf bij de juiste banken georiënteerd?					

Oriëntatie	Product	Presentatie	Prijs	Promotie	Personeel	Proces
<i>Verwachting</i>	Wat was het doel en de verwachting van uw oriëntatie?					
	Bent u op zoek gegaan naar specifieke producten? (innovatiekrediet)	Bent u op zoek gegaan naar een (bevestiging van) uw beeld over het imago?	Verwachtte u informatie te krijgen over de prijs bij uw oriëntatie?	Welke media heeft u gebruikt bij het oriënteren?	Wenste u bij uw oriëntatie persoonlijk contact en heeft u dit gezocht?	Welke vragen wilde u beantwoord hebben in deze fase?
<i>Ervaring</i>	Hebt u (voldoende) informatie gevonden over producten die aansloten op uw behoefte?	Is het beeld van het imago van de banken veranderd tijdens de oriëntatie?	Was er informatie beschikbaar over de prijzen?	In welke media was informatie beschikbaar?	Is er bij de oriëntatie persoonlijk contact geweest?	In welke mate konden uw vragen worden beantwoord?
				Was de informatie die u zocht (gemakkelijk) beschikbaar?		Hoe snel kon u door naar de volgende fase?

				Welke media waren in uw ogen de beste voor deze oriëntatie?		
				Bent u gespecialiseerde afdelingen tegengekomen? (technodesk)		
<i>Beslissing</i>	Waren producten gericht op innovatie voor u een belangrijke motivatie om naar een specifieke bank te stappen?	In welke mate heeft het imago van de banken uw beslissing in dit stadium beïnvloed?	Speelde prijs al een rol bij uw beslissing in deze fase?	Heeft het gebruik van media door de banken uw beslissing beïnvloed?	Hoe heeft het eventuele eerste persoonlijke contact uw beslissing beïnvloed?	Heeft de beschikbaarheid van informatie uw beslissing beïnvloed?
				Heeft de aanwezigheid van een gespecialiseerde afdeling uw beslissing beïnvloed?		Heeft de snelheid waarmee u door kon gaan uw beslissing beïnvloed?
Welke factoren hebben de doorslag gegeven bij de keuze met welke bank in gesprek te gaan?						
<i>Terugblik</i>	Heeft u achteraf voldoende informatie over het product gekregen voor een goede afweging?	Heeft de bank van uw keuze haar imago kunnen waarmaken?	Is het prijsbeeld dat u hebt gekregen in de oriënterende fase juist gebleken?		Is de persoonlijke ervaring tijdens de oriëntatie in een later stadium op dezelfde manier voortgezet?	Had u in deze fase meer of andere informatie willen krijgen voor een goede beslissing?
Bent u met de kennis van nu tevreden over uw beslissing in deze oriënterende fase?						

Gesprekken met de Bank	Product	Presentatie	Prijs	Promotie	Personeel	Proces
<i>Verwachting</i>	Wat was het doel en de verwachting van de gesprekken die u hebt gevoerd?					
	Tot in welk detail had u verwacht om tijdens deze gesprekken een beeld te krijgen van het aanbod?		Had u verwacht om te spreken en te onderhandelen over de tarieven?	Hoe had u verwacht de informatie in deze fase aangeboden te krijgen?	Wat voor kennis had u verwacht bij de AM die u hebt gesproken?	Wat was uw verwachting van de tijd die deze fase in beslag zou nemen?
	Verwachtte u te spreken over de voorwaarden van een standaard product of te spreken over een product op maat?		Had u vooraf een beeld van de tarieven die u kon verwachten?		Had u gerekend op een persoonlijke relatie met een contactpersoon?	Hoeveel gesprekken had u verwacht te voeren?
<i>Ervaring</i>	Wat voor informatie aangaande het product is er besproken?	Heeft de AM tijdens de gesprekken een goed beeld gegeven van de missie en visie van de bank?	Hebben de gesprekken een goed beeld gegeven van de tarieven?	Hoe is de informatie over de bank en het product verstrekt in deze fase?	Was er naar uw mening voldoende kennis op het gebied van: Markt/Technologie/Financiering?	Wie heeft tijdens dit proces voornamelijk de leiding genomen?
	Is de omvang van het krediet dat u voor ogen had veranderd tijdens deze gesprekken?	Is het beeld dat u had van de bank veranderd tijdens de gesprekken?		Is de informatie op een duidelijke manier verstrekt?		Hebt u controle gehad over het proces?
	Is er gesproken over de rol van de bank na het verstrekken van deze specifieke					Bent u naar uw mening voldoende op de hoogte gehouden van de status van uw

	lening? (uitbreidingen / dienstverlening)					kredietaanvraag?
<i>Beslissing</i>	Welke voorwaarden waren in deze fase van belang voor uw beslissing? (omvang krediet / aflossing / zekerheden / aansprakelijkheid)	Heeft het imago van de bank uw in deze fase nog beïnvloed?	Hebben de tarieven een doorslaggevende rol gehad in deze fase?	Hoeveel waarde hecht u aan duidelijk informatie?	Hoeveel waarde hechtte u aan de kennis en het netwerk van de AM op deze verschillende vlakken?	Hebt u het proces tot aan het verkrijgen van een offerte als prettig ervaren / is het soepel verlopen?
	Wat was prettiger in deze fase: Een duidelijke standaard product of maatwerk?				Wat voor rol speelde de persoonlijke relatie die u had met de AM in deze fase?	Hoeveel belang heeft u gehecht aan het proces bij uw beslissing?
Welke factoren hebben de doorslag gegeven bij de keuze bij welke bank het traject voort te zetten?						
<i>Terugblik</i>	Hebben de gesprekken een goed beeld gekregen van het uiteindelijke product?	Is het beeld dat tijdens de gesprekken is ontstaan bevestigd?	Zijn de besproken tarieven uiteindelijk ook aangeboden?		Is het beeld dat u had van uw contactpersoon in een later stadium juist gebleken?	In welke mate was het proces tijdens deze gesprekken representatief voor het proces in een later stadium?
			Bent u achteraf tevreden over uw keuze om in deze fase al dan niet voor de laagste tarieven te kiezen?			Bent u achteraf tevreden over het proces tijdens deze gesprekken?
Bent u met de kennis van nu tevreden over uw beslissing in deze fase?						

<i>Beoordeling offerte</i>	Product	Presentatie	Prijs	Promotie	Personeel	Proces
<i>Verwachting</i>	Stonden er nog nieuwe of onverwachte zaken in de offerte, na de zaken die waren besproken?		Waren alle tarieven duidelijk voordat u de offerte kreeg?		Had u verwacht dat u de offerte persoonlijk zou doorspreken met uw AM?	Hoe snel had u verwacht om een offerte te ontvangen van de bank(en)?
			Voldeden de tarieven aan de verwachtingen die in het traject hiervoor waren ontstaan?			Bent u tijdens het traject hiervoor goed op de hoogte gehouden wanneer u de offerte kon verwachten?
<i>Ervaring</i>	Waren er verschillen in voorwaarden tussen verschillende offertes?	Sloot het uiteindelijke aanbod aan op het beeld dat u had van de bank?	Waren er verschillen in tarieven?	Was de offerte en de informatie daar omheen volgens u duidelijk?	Is de offerte persoonlijk doorgenomen en hecht u daar waarde aan?	Hebt u de offerte in uw ogen tijdig ontvangen?
			Hebt u uit de offerte een compleet beeld gekregen van de kosten?		Is er contact geweest met uw AM in de periode dat tussen ontvangst en tekenen van de offerte?	Had u genoeg tijd en mogelijkheid om de offertes goed te beoordelen?
						Was het u duidelijk wat het proces zou zijn na het tekenen van de kredietovereenkomst?

<i>Beslissing</i>	Wat waren de voorwaarden die het belangrijkste waren voor het nemen van de beslissing? (bedrag / aflossing / zekerheden / aansprakelijkheid)	Speelde het imago van de bank nog een rol bij de uiteindelijke beslissing?	Welke kosten waren voor u van het grootste belang bij het nemen van de beslissing? (eenmalige provisies / rente / betalingsverkeer)	Heeft de manier van presenteren van de offerte uw beslissing beïnvloed?	Speelde de persoonlijke relatie met uw contactpersoon een rol bij de uiteindelijke keuze?	Heeft het moment waarop u de offerte kreeg uw beslissing beïnvloed?
						Heeft het proces dat zou volgen op deze keuze uw keuze beïnvloed?
	Welke factoren hebben de doorslag gegeven bij de keuze bij welke bank de financiering af te sluiten?					
<i>Terugblik</i>	Was het beeld dat u had van de voorwaarden achteraf juist?	Bent u achteraf blij dat u het imago van uw bank al dan niet heeft laten meewegen bij uw uiteindelijke beslissing?	Bleken alle kosten duidelijk te zijn ten tijde van de beoordeling van de offerte?	Bent u achteraf bekeken voldoende geïnformeerd om een goede beslissing te kunnen nemen?	Bent u achteraf blij dat u de persoonlijke relatie al dan niet heeft laten meewegen bij uw uiteindelijke beslissing?	Bent u achteraf tevreden over het proces bij de beoordeling van de offerte?
						Bleek het beeld dat u had van het proces na het tekenen van de offerte juist te zijn?
	Bent u met de kennis van nu tevreden over uw uiteindelijke beslissing?					

Bijlage C: Gespreksverslagen

Deze bijlage is vertrouwelijk