

“Klantcontact verandert, de klant gaat meer zelf doen”. “Hoe zorg je er als adviseur voor dat je digitaal bij de tijd blijft en tegelijkertijd actief de relatie met je klant uitbouwt?” Zo maar een paar quotes die recent in de vakpers verschenen. Wil je als ondernemer een keuze kunnen maken, dan moet je eerst overzicht creëren. Overzicht creëert inzicht en daarmee kun je keuzes maken. Maar keuzes maken is vaak pijnlijk.

Keuzes maken gaat van au

TEKST JEROEN BAIS

Ik zie dat verzekeraars in toenemende mate FinTech-oplossingen in de markt zetten. Dit neemt niet alleen werk bij de verzekeraars weg. Het maakt ook een deel van het werk van de adviseur overbodig. En daar waar werk overbodig wordt, is het volgens mij een kwestie van tijd dat ook (een deel van) het verdienmodel wegvalt.

Waar steek jij als adviseur op in: digitalisering, hybride dienstverlening, tussenpersoon zonder provisie? Veel adviseurs zien dat het anders moet, maar hebben geen idee hoe. Wil je als ondernemer een keuze kunnen maken, dan moet je eerst overzicht creëren. Overzicht creëert inzicht en daarmee kun je keuzes maken. Dat klinkt logisch, tegelijkertijd is het mijn ervaring dat dit moeilijk is. Keuzes maken doet namelijk pijn.

In 2010 heb ik ervoor gekozen het bedrijfsmodel van mijn toenmalige onderneming te veranderen. Provisie of geen provisie is voor mij nooit de vraag geweest. Ik was vooral op zoek naar een verdienmodel waarbij ik betaald werd voor de werkzaamheden die ik verrichtte zonder dat ik afhankelijk was van de inkomsten van de producten die ik adviseerde.

Bij complexe vraagstukken is het verstandig om een goede adviseur in te schakelen. Dat is althans het advies dat ik mijn klanten altijd heb gegeven. De beste adviseur voor een ondernemer is een ondernemer. Met die wetenschap

heb ik een ervaren ondernemer gevraagd mij te helpen bij het inzichtelijk maken van mijn bedrijf.

BUSINESSMODEL CANVAS

Hierbij hebben we gebruik gemaakt van het businessmodel Canvas (<https://strategyzer.com>). Een model waarbij je een bedrijf opdeelt in negen afzonderlijke onderdelen: de waardepropositie, klantrelaties, distributiekanaalen, klantsegmenten, inkomstenbronnen, kernactiviteiten, strategische partners kostenstructuur, mensen en middelen. Alles overzichtelijk op een groot vel (het canvas) in beeld gebracht.

Ik zal geen uitvoerige beschrijving geven over de werking van het canvas. Ik wil vooral benadrukken dat het canvas inzicht in je bedrijf geeft. Het model helpt de blinde vlekken in de organisatie zichtbaar te maken en stelt je in staat om strategische keuzes te maken.

Wat mij opvalt is dat het traditionele allround assurantie kantoor bijzonder veel kernactiviteiten ontplooit. Veel (dubbele) administratie die – ondanks automatisering en ketenintegratie – eerder toe- dan afneemt. Tegelijkertijd blijven de

**‘In jouw
bedrijfsmodel
staat j uw rol
centraal en de
toegevoegde
die jij wilt
leveren’**

inkomsten structureel dalen. Het mag duidelijk zijn dat als de kernactiviteiten toenemen en inkomsten dalen, dit direct invloed heeft op de andere onderdelen van het model. Uiteindelijk gaat dit ten koste van de waardepropositie aangezien je niet eindeloos kunt blijven snijden in de kostenstructuur. Op die manier wordt je bedrijfsmodel door externe factoren van binnen uitgehold.

De meeste kantoren werken hard aan het uitbouwen en optimaliseren van hun verzekeringsportefeuilles in de overtuiging dat dit de basis is van hun bestaansrecht. Een portefeuille genereert doorlopende inkomsten waarmee het persoonlijk contact met de klanten wordt onderhouden. De polisadministratie als ruggengraat van de onderneming.

In de praktijk blijkt dat veel klanten hetzelfde krijgen bij een willekeurig assurantiekantoor. Durf jezelf eens uit te dagen door na te denken over jouw waardepropositie. Welke toegevoegde waarde lever je? De enige die daar een antwoord op kan geven, wordt doorgaans niet bij dit soort vraagstukken betrokken: de klant. Ga het gesprek met je klanten aan en vraag ze wat de reden was dat ze ooit voor je hebben gekozen. Waarom ze nog steeds voor jou kiezen. Niet alleen de honds-trouwe klant, maar ook de klant die altijd de kritische vragen stelt.

In de praktijk blijkt dat – ondanks dat een verzekeringspolis of hypotheek wellicht de aanleiding was dat iemand ooit klant bij je is geworden – het besluit om al die jaren klant te blijven meestal niets meer te maken heeft met verzekeringen of hypotheeken.

VERTROUWEN STAAT CENTRAAL

Klanten hebben niets met polissen, maar wel met een adviseur die ze vertrouwen. Iemand die het



advies geeft om iets juist niet te verzekeren als de klant bepaalde risico's zelf kan dragen. Iemand die met ze meedenkt bij het nemen van financiële beslissingen. Een adviseur bij wie ze kunnen aankloppen op de momenten dat het tegenzit. Als problemen moeten worden opgelost. Een adviseur die uit zichzelf contact opneemt – niet om iets te verkopen, maar gewoon om te informeren hoe het met ze gaat.

Veel klanten maakt het niet uit op welke wijze de kosten voor de dienstverlening in rekening worden gebracht. Of het nu provisie, een vast bedrag per maand, een vaste opslag per polis of een vast bedrag per handeling is. Zolang het maar in lijn is met de toegevoegde waarde die jij wilt leveren.

VERSCHILLENDE BEDRIJFSMODELLEN

Door je bewust te worden van je dubbele rol van zowel adviseur als verkoper/bemiddelaar, zul je inzien dat beide rollen ieder een eigen bedrijfsmodel hebben. Ondanks de overtuiging dat alle administratieve werkzaamheden onderdeel zijn van de waardepropositie, zie ik dat veel hiervan niet past in het bedrijfsmodel van de adviseur, maar bij de rol van de verkoper. Het is niet zozeer de vraag welk model beter is; het gaat vooral om het inzicht dat beide rollen een ander bedrijfsmodel hebben. Ieder met hun eigen keuzes op het gebied van strategische partners, bedrijfsmiddelen of de kernactiviteiten die verricht worden.

Bouwstenen in tien afleveringen

Vast onderdeel van het VVP-katern Ken je vak! is de rubriek 'Advieskantoor 2017: bouwstenen voor succes'. Deze rubriek, verzorgd door Next Step Factory, reikt advieskantoren in tien stappen de ingrediënten aan voor een toekomstbestendig bedrijfsmodel. Aan bod komen onder meer: betekenis van je kantoor, doelen, rollen, klantkennis, onderhoud. Reacties zijn welkom op: jeroen@nextstepfactory.nl

Beide modellen hebben ook een belangrijke overeenkomst: de klant. De meeste adviseurs die ik ken zijn als geen ander gewend hun klant centraal te stellen. Tegelijkertijd is dat hun valkuil. In jouw bedrijfsmodel staat namelijk jòuw rol centraal en de toegevoegde die jij wilt leveren. Stel dat het jouw klant niet uitmaakt welke rol jij vervult. Met welke rol lever jij de meeste toegevoegde waarde? Die van adviseur of verkoper? ■