

BEDRIJFSKUNDE GEEFT ASSURANTIE-ONDERNEMERS HOUVAST

Het vak van assurantieadviseur is de afgelopen jaren veeleisender geworden. Interessanter wellicht, maar zeker ook moeilijker. De markt zit misschien wel pas aan het eind van het begin, om onze premier (die weer is geïnspireerd door Churchill) te citeren, van een omvangrijke transitie. Van polisverkoper naar klantgerichte adviseur. Kennis van alleen verzekeringen is niet meer genoeg, er wordt ondernemerschap gevraagd. Daarom zou elke assurantieondernemer kennis moeten hebben van enkele bedrijfskundige basisbegrippen.

Bedrijfskunde is de tak van de wetenschap die zich bezighoudt met de organisatie en markt-omgeving van bedrijven. Om daarmee de juiste strategische keuzes te kunnen maken als ondernemer.

STRATEGISCHE KEUZES

Welke keuzes u moet maken is afhankelijk van verschillende factoren en verschilt per organisatie. Met behulp van bedrijfskundige inzichten krijgt u als ondernemer meer houvast en bent u beter in staat om de juiste strategische keuzes te maken. Maar dan moet u dat wel op een gestructureerde manier doen. Een hulpmiddel daarbij is

onderstaand model van Hambrick & Frederickson¹.

VERANDERDE OMGEVING

Met name de marktomgeving is voor assurantieondernemers behoorlijk veranderd. Waar verzekeraars 'vroeger' geen concurrenten waren voor assurantieondernemers wordt vooral de particuliere schademarkt nu gedomineerd door direct writers. De politiek heeft zich de afgelopen jaren sterk bemoeid met de intermediaire markt, resulterend in een provisieverbod, aangescherpte zorgplicht en verplichte PE-examinering. En de economische omstandigheden zijn grilliger dan ooit. Na de kredietcrisis en de financiële crisis zitten we nu in een coronacrisis. Met alle gevolgen

van dien voor het aanbod van en de vraag naar verzekeringen en financieel advies.

Assurantieondernemers hebben zich moeten aanpassen aan deze veranderende context. De organisatie is meer compliance geïntereerd en het verdienmodel is (deels) aangepast. Maar de meest ingrijpende ontwikkelingen voor assurantieondernemers zijn de technologische innovaties en het veranderende klantgedrag. Juist nu we allemaal in thuisquarantaine zitten, blijkt hoe belangrijk digitaal kunnen werken is. Het online aanbieden van diensten is ook voor assurantiekantoren steeds normaler geworden. Nieuwe aanbieders (zoals Lemonade) dienen zich aan en nieuwe technologieën zoals blockchain, kunstmatige intelligentie en robotisering gaan de markt ingrijpend veranderen.

Het verwachtingspatroon van klanten wordt anders door deze ontwikkelingen. Als u gewend bent aan de service van bedrijven als Coolblue of Picnic, gaat u dat ook van assu-

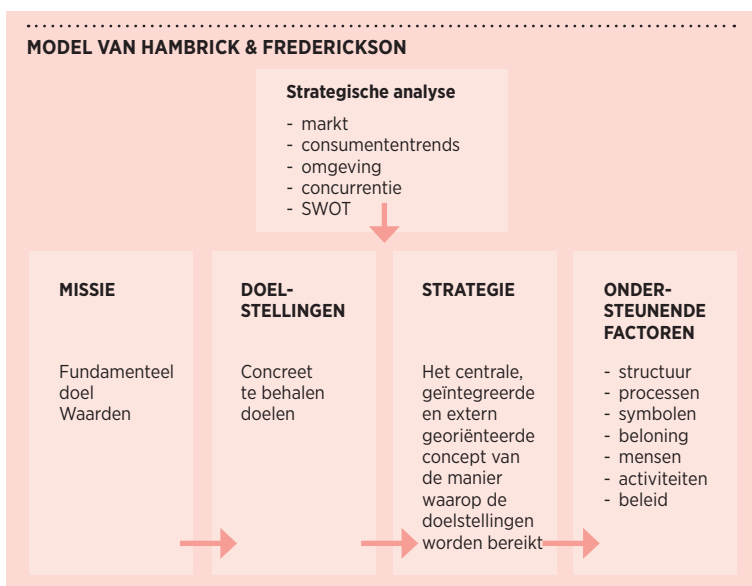
Juist nu we allemaal in thuisquarantaine zitten, blijkt hoe belangrijk digitaal kunnen werken is

rantiekantoren verwachten. Klanten beschikken over meer informatie en kunnen zelf ook verzekeringen

vergelijken en afsluiten. Een assurantieondernemer zal dus meer te bieden moeten hebben dan wat een klant ook bij een direct writer kan vinden. Persoonlijk advies bijvoorbeeld of een integrale benadering. Met de kennis van bedrijfskunde brengt u op een systematische manier de veranderende marktomgeving in kaart en analyseert u wat dat betekent voor de positie van uw bedrijf.

BUSINESSMODEL ANALYSE

Als ondernemer moet u inspelen op de marktomgeving. Maar om dat te kunnen doen moet u eerst uw eigen bedrijf goed kennen en snappen hoe uw businessmodel in elkaar steekt. De volgende vragen helpen daarbij:





Het beschrijft waarom het bedrijf diensten aanbiedt. Ondernemers zijn goed in staat om aan te geven wat ze doen (verzekeringen, hypotheek, en cetera) en hoe ze dat doen (persoonlijk advies). Maar waarom ze dat doen en wat de klant daaraan heeft, is veel lastiger te formuleren. De *Golden Circle* van Simon Sinek⁴ geeft duiding aan het formuleren van een missie. Waarbij het belangrijk is om die missie met het hele bedrijf te formuleren. Zodat iedereen, van directeur tot balie-medewerker, gaat voelen dat ze werken aan hetzelfde doel.

Want vanuit de missie formuleert u de visie. Waar wilt u met uw kantoor naartoe? Wat zijn de doelen die u stelt op korte en lange termijn? Die doelen gaan niet over bedragen of rendementen, maar over de positie die u met uw kantoor wilt gaan innemen of de waardering die u van klanten wilt oogsten.

STRATEGIE VAN WAARDECREATIE

Een goede strategie is het resultaat van een uitgebreide analyse en een concrete missie en visie. Hoe gaat u de gestelde doelen realiseren? En wat heeft u daar vervolgens voor nodig? Veel assurantieondernemers vinden zichzelf geen tussenpersoon meer, maar positioneren zichzelf als financieel adviseur. En er zijn ondernemers die zichzelf financiële gids of financieel regisseur noemen. In de positioneringsmatrix van De Jong & Bierhaalder (zie op pagina 14) wordt de positionering afgezet tegen de klantbehoefte. Op basis van onderzoek onder het intermediair is vervolgens de intermediaire markt in kaart gebracht. En wat blijkt,

- Wie zijn uw klanten?
- Wat biedt u die klanten aan?
- Hoe creëert u waarde voor die klanten?
- Waarom levert dat geld op?

Het beantwoorden van deze vragen blijkt in de praktijk nog best lastig. Want de crux is om deze vragen zo specifiek mogelijk in te vullen. Het *Business Model Canvas* (Osterwalder²) is een handig hulpmiddel daarbij. Via negen bouwstenen wordt een businessmodel in kaart gebracht. In de basis beantwoordt het businessmodel drie vragen: Welke belofte doe ik aan klanten? Hoe maak ik die belofte waar? Hoe verdient ik daar geld mee? Dit, gecombineerd met een SWOT-analyse, maakt duidelijk waar u staat als organisatie. En waar kansen en bedreigingen liggen.

De meeste businessmodellen van assurantieondernemers gaan over het bemiddelen in financiële producten. Kijk maar eens naar websites van assuratiekantoren. Kantoren bieden verzekeringen, hypotheek en pensioen aan. En ze maken meestal onderscheid tussen particuliere en zakelijke klanten. De dienstverlening is sterk aanbodgericht. Terwijl het bij een goed businessmodel meer moet gaan over de vraag waar de klant het meest bij is geholpen. Welk probleem lost u op voor een klant of hoe maakt u het leven van een klant beter met uw dienstverlening. In de literatuur wordt deze manier van denken ook wel de 'job to be done'³ genoemd. Daarbij is het uitgangspunt de intrinsieke behoefte van de klant. Die wil geen verzekering, maar zekerheid. Die wil geen

De klant wil geen financieel plan, maar financiële rust

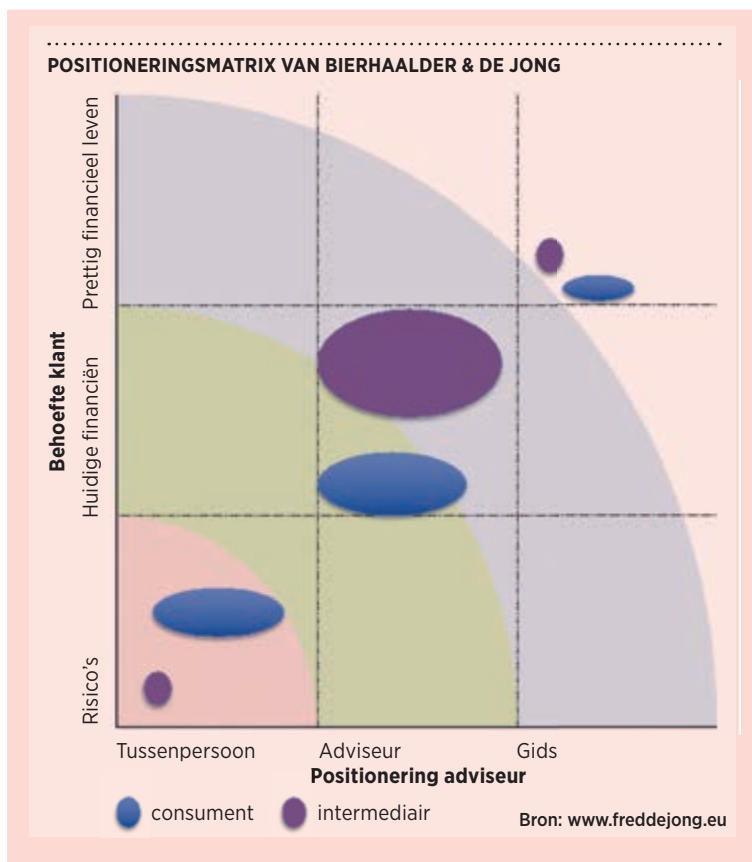
financieel plan, maar financiële rust. Daar zijn klanten ook

bereid voor te betalen. Door op die manier naar uw businessmodel te kijken, kunt u als assurantie-ondernemer een veel concretere en scherpere propositie bouwen.

WAAROM

Het fundament voor een organisatie is een goede missie en visie. Dat geeft richting aan een organisatie en de medewerkers. Het is een weergave van de waarden en normen waar het bedrijf voor staat. In de verzekeringssector zijn veel algemene missies geformuleerd. Termen als integer, deskundig of betrouwbaar komen veel voor op websites van assuratiekantoren. Maar dat is geen missie, dat is wel het minste wat je mag verwachten van een bedrijf. Een missie maakt in een korte zin duidelijk waar de organisatie voor staat.





de meeste intermediairs noemen zich wel financieel adviseur, maar kwalificeren zich feitelijk meer als tussenpersoon. En in de ogen van de consument zijn veel intermediairs meer tussenpersoon dan financieel adviseur.

De strategie van een assurantieondernemer is erop gericht om te komen van de huidige (Duits: ist) situatie, het bestaande businessmodel, naar de gewenste situatie (soll) in de toekomst. Dat vraagt om aanpassing van het businessmodel. Een interessante manier om dat te doen is door te werken met een aangepast businessmodelcanvas, namelijk het *Service Logic Business Model Canvas* (Ojasalo & Ojasalo⁵). Waar in het traditionele canvasmodel vooral de waardecreatie vanuit de organisatie (de assurantieondernemer) het uitgangspunt is, wordt in het *Service Logic-canvasmodel* gewerkt vanuit de waardebehoefte van de klant. En daarmee sluit dit model veel beter aan bij de beoogde transitie van productverkoop naar klantgericht advies. En dat die transitie hard nodig is, blijkt nu wel. Juist tijdens deze coronacrisis kunt u als assurantieondernemer waarde toevoegen voor uw klanten. Door hen proactief te

informer, door hen op afstand te adviseren en door hen te laten merken dat u met hen meeleeft.

UITVOERING

Een strategie wordt pas effectief met een goede uitvoering. Daarom is het belangrijk om veel aandacht te schenken aan die uitvoering. Dat begint met het uitdragen van de strategie door de directie zelf, 'walk the talk'. En daarbij moet gekeken worden of de medewerkers aansluiten bij de nieuwe strategie (meer klantgerichte mensen, minder polisadministratie bijvoorbeeld), of de beloning de strategie ondersteunt, of de processen aansluiten en wat dit betekent voor bijvoorbeeld de marketing en communicatie. Als de organisatie van het kantoor wordt aangepast aan de nieuwe strategie, is dat een stapsgewijs traject. Verandering gaat niet ineens, dat vergt tijd en vooral aandacht. Daarom is het belangrijk dat de ondernemer zijn mensen meeneemt in het hele traject en hen laat zien waarom bepaalde strategische keuzes worden gemaakt. Het toepassen van een bedrijfskun-

In de ogen van de consument zijn veel intermediairs meer tussenpersoon dan financieel adviseur

dige aanpak maakt dat overzichtelijk.

KEUR BEKENNEN

Consumenten, zzp'ers en mkb'ers maken zich zorgen over hun financiële situatie, nu en in de toekomst. Diverse onderzoeken tonen dit aan. Daarin ligt de grote kans voor assurantieondernemers. Door aan te sluiten op de echte behoefte van de klant bouwt u een rendabel en duurzaam businessmodel. Door de coronacrisis zullen de onzekerheid en de zorgen bij klanten verder toenemen. Dat biedt kansen om uw toegevoegde waarde als assurantieondernemer te laten zien. Maar er zijn meer uitdagingen of kansen. Kantoren nemen over of worden overgenomen, er komt actieve provisie transparantie aan, fintechs richten zich meer op intermediaire activiteiten dan dat ze verzekeraar worden, de zorgplicht neemt toe en er komt een economische recessie aan.

Met de handvatten die de bedrijfskunde te bieden heeft, staat u als ondernemer sterker om deze uitdagingen aan te gaan en de kansen te benutten. Waar u vroeger misschien kon ondernemen op basis van uw onderbuikgevoel, vraagt de huidige, complexe tijd om een meer fundamentele benadering van ondernemerschap. Daarom zou elke assurantieondernemer een basiskwalificatie bedrijfskunde of ondernemerschap moeten hebben. ●

Dr. F. (Fred) de Jong

De auteur is zelfstandig onderzoeker en consultant met als specialisatie de financieel adviesmarkt. Namens de Universiteit van Amsterdam (als docent bij de Master Verzekeringkunde) heeft hij enkele masterclasses gegeven over bedrijfskunde voor leden van de SAR (Stichting Assurantie Registratie). Dit artikel is gebaseerd op die masterclasses en geschreven in het kader van de PE-cyclus van de erkenningsregeling RMiA van de Stichting Assurantie Registratie.

VOETNOTEN

- 1 Hambrick, C. & J.W. Fredrickson (2001), 'Are you sure you have a strategy?' *Academy of Management Executive*, vol.15, no.4.
- 2 Zie: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.
- 3 Christensen, C.M., T. Hall, K. Dillon & D.S. Duncan (2016), 'Know your customers' "job to be done"', *Harvard Business Review*, September issue 2016, p. 54-62.
- 4 Zie: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl.
- 5 Ojasalo, K & J. Ojasalo (2015), 'Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool', *The Nordic School - service marketing and management for the future*,