

DE WAARDE VAN ADVIES
onderzoek

Onderzoek ondernemerschap en waardecreatie in financiële sector

NIEUW VERDIENMODEL GEEFT BESLISSENDE VOORSPRONG

Financieel adviseurs die ondernemend zijn en nieuwe businessmodellen realiseren, presteren 29 procent beter dan degenen die daar niet aan doen. Dat is de belangrijkste bevinding die hoogleraar Henk Volberda (directeur InScope - Research for Innovation, Erasmus Universiteit Rotterdam) deed bij zijn kersverse onderzoek 'Naar nieuwe businessmodellen voor financieel advies: hoe ondernemerschap bijdraagt aan waarde-creatie'. De resultaten presenteerde hij tijdens het Avéro Achmea-symposium op 11 maart.

Manon Pel

In co-creatie met Avéro Achmea peilde Volberda samen met Kevin Heij (onderzoeker bij InScope - Research for Innovation) het ondernemerschap onder financieel adviseurs en hun mkb-klienten.

UNIEK ONDERZOEK

"We doen bij InScope - Research for Innovation veel onderzoek naar businessmodelvernieuwing", vertelt Volberda. Een onderzoek naar ondernemerschap in de financiële sector was er nog niet. "Dit is de eerste keer dat er is onderzocht hoe ondernemerschap en nieuwe verdienmodellen renderen in één van de belangrijkste secto

UIT DE PRAKTIJK 1

"Bij risicomanagement gaat het traditionele verzekeren er een beetje uit. Mede door de economische malaise kijkt men naar alternatieve risicofinanciering. 'Kan ik niet een half miljoen zelf sparen, in een potje stoppen, dat gebruiken als er wat aan de hand is en meer aan preventie doen?' Wij verwachten dat dit zich verder verspreidt. En wij hebben al ideeën over hoe je dat het best kunt doen." – *Roland Goldman, algemeen directeur van Mandema & Partners*

**"ONDERNEMERSCHAP EN
 BUSINESSMODELVERNIEUWING
 LEIDEN TOT 29 PROCENT BETERE
 BEDRIJFSPRESTATIES"**

ren in Nederland. De financiële branche maakt momenteel een van de meest ingrijpende veranderingen door. Er is een compleet andere vraag, de wetgever scherpere eisen aan, internet zorgt voor nieuwe verdienmodellen en er ontstaat een andere verhouding tussen aanbieder, klant en adviseur. Daar móet je als adviseur op inspelen, anders val je om."

Financieel adviseurs hebben nieuwe vormen van waardecreatie en andere businessmodellen nodig. "Het vak van financieel adviseur is totaal anders dan dat van de aloude 'tussenpersoon'. Je krijgt er risico's bij, maar ook veel uitdagingen, die het vak misschien nog wel veel leuker

maken. Distributie en bemiddeling worden vervuld voor adviseren, met name op het gebied van preventie en risicomanagement."

Op dit gebied kan de adviseur zijn waarde goed bewijzen, meent Volberda. Risicobeheersing bestaat niet alleen uit financiële producten. De adviseur van nu moet een ruimer instrumentarium tot zijn beschikking hebben om als een echte regisseur de risico's van zijn klant te beheersen.

"Er ontstaat een interactieve waardeketen met een driehoeksverhouding tussen verzekeraar, financieel adviseur en klant. Werken op provisiebasis verandert in 'het aanbieden van meer integrale en preventieve oplossingen'. Een financieel adviseur zit niet meer alleen met de financiële man of vrouw van zijn klant om de tafel, maar praat bijvoorbeeld ook met de HR-manager over preventie van ziekteverzuim."



Henk Volberda: "Klanten zoeken adviseurs die een beetje op hen lijken"

RADICAAL VERNIEUWEN

Bedrijven die een financieel adviseur hebben, scoren beter op onder meer bedrijfsprestaties (+11%), proactiviteit (+11%), ondernemerschap (+9%) en risico-oriëntatie (+8%). Volgens Volberda levert brede kennis van de klant de adviseur instrumenten op om puur ondernemerschap aan de dag te leggen. Een stevige basis zelfs om zo hun businessmodel radicaal te vernieuwen. "Businessmodelvernieuwing levert een beslissende voorsprong op. Hetzelfde doen als je al deed of anderen imiteren, werkt niet. Een nieuw businessmodel wel. Dat geeft je de ruimte om kansen te grijpen die je eerder misschien niet voor mogelijk had gehouden."

Maar hoe doe je dat? Hoe verander je radicaal en wat is daarvoor nodig? Dat is precies wat de onderzoekers wilden weten. Volberda en Heij concentreerden zich op de vraag: Hoe en onder welke voorwaarden draagt ondernemerschap bij aan waardecreatie en waarde toe-eigening? Volberda: "Waardecreatie is nadrukkelijk iets anders dan waarde toe-eigening. Waarde creëer je als je een mooie nieuwe dienst of een nieuw product bedenkt. Waarde toe-eigenen doe je pas als je ze ook succesvol in de markt zet. Beide facetten vragen om ondernemerschap, want adviseurs zijn geen doorgeefluik van producten meer."

VIJF BUSINESS-MODELLEN

De onderzoekers keken hoe ondernemerschap van de financieel adviseur bijdraagt aan nieuwe businessmodellen. Daarbij namen ze ook de noodzakelijke voorwaarden onder de loep om dit te realiseren: leiderschap, vakmanschap, kennisontwikkeling en samenwerking. "Voor de allereerste keer hebben we een koppeling gemaakt met businessmodelvernieuwing. Deze verbinding is nog nauwelijks onderzocht. Wij vonden het interessant omdat deze koppeling antwoord geeft op de vraag hoe en onder welke voorwaarden ondernemerschap bijdraagt aan het creëren en toe-eigenen van die waarde."



Het onderzoek komt uit bij vijf varianten van nieuwe businessmodellen die waarde creëren en waarmee financieel adviseurs zich waarde kunnen toe-eigenen: samenwerken met andere financieel adviseurs, specialiseren, splitsen van activiteiten, co-creëren met klanten of de klant gericht bedienen en binden. Volberda: "Al deze modellen bieden financieel adviseurs meer mogelijkheden, maar die mogelijkheden moeten wel benut worden door het bestaande businessmodel om te gooien." Daar kunnen veel adviseurs nog wel wat hulp bij gebruiken.

DRIE GROEPEN

Naast allerlei tussenvormen zijn er grofweg drie groepen financieel adviseurs te ontwaren: de *achterblijvers* (15%) die niets doen aan hun businessmodel, het *peloton* (32%) dat een beetje aan vernieuwing en een beetje aan verfijning van hun bestaande businessmodel doet (business-replicatie) en de *koplopergroep* die excelleert (16%). Deze adviseurs verbeteren hun bestaande businessmodel en

ceren in de adviesmarkt én zich blijven buigen over de verzekeringsadministratie, komt de combinatie goed van pas. Wie een van beide doet, zal een scherpe keuze voor één soort businessmodelvernieuwing moeten maken."

BLESSING IN DISGUISE

De belangrijkste bevinding die de onderzoekers deden was: 'wie veel ondernemerschap toont én veel aan businessmodelvernieuwing doet, presteert 29 procent beter dan degenen die daar nauwelijks mee bezig zijn'. Volberda benadrukt dat die opbrengsten van vernieuwing zich niet direct zullen manifesteren. "Dat heeft zijn tijd nodig. Je zult in- en extern moeten investeren, in kennis, in vakmanschap, in je medewerkers. Maar op de langere termijn zie je dat deze strategie werkt."

Hij verwijst daarmee naar de successen die de kleine groep adviseurs boekte die in de afgelopen paar jaar wel radicaal vernieuwde. "Zij beschouwden alle veranderingen als een 'blessing in disguise': ze wisten dat er wat moest veranderen en hebben al heel vroeg keuzes gemaakt. Ze besloten bijvoorbeeld om op basis van uren te gaan werken. Dat heeft ze in het begin ongetwijfeld omzet gekost. Maar nu zijn ze succesvol. Zij hebben de blik op de lange termijn gericht, formuleerden een visie en hebben geïnvesteerd in zichzelf en hun organisatie. Ze toonden ondernemerschap en daarmee boeken ze nu uitstekende resultaten."

GROTE STAPPEN, ZACHTE ASPECTEN

De kunst van succesvol omzwaaien zit hem vooral in het bepalen van het goede moment. Veel ondernemingen wachten (te) lang met het verzetten van de bakens. Ze grijpen pas in als de verdiensten binnen het oude model afnemen. "Dat is te laat", zegt Volberda. "Succesvolle ondernemingen letten op andere signalen, zoals het verzwakken van de strategische concurrentiepositie, het afnemen van de kernvaardigheden en het wegzakken van talent."

Daadwerkelijk stappen zetten en het businessmodel vernieuwen vereist dan ook een flinke dosis ondernemerschap en experimenteerdrijf. Volberda: "De luiken moeten open en daar horen wilde gedachten en grote stappen bij. Ze betalen zich uiteindelijk terug in een hogere rentabiliteit en medewerkerstevredenheid. Maar op de korte termijn bestaat de oogst vaak uit aanloopverliezen en onrust."

Daarom is bij businessmodelvernieuwing aandacht voor de 'zachte kant' van de organisatie cruciaal. "Je moet je organisatie meekrijgen. Medewerkers zullen gestimuleerd en gemotiveerd moeten worden om zich het nieuwe businessmodel eigen te maken en er voor de klant te

"WAARDE TOE-EIGENEN DOE JE PAS AAN JE AAN NIEUWE DIENSTEN ONDER DE STREEP IETS OVERHOUDT"

zijn tegelijkertijd zeer actief met het ontwikkelen van nieuwe modellen. Bedrijven die alleen hun businessmodel verfijnen of alleen hun businessmodel radicaal omgooien, zijn ondervertegenwoordigd. "Zij vormen beide 1 procent van de observaties. Overigens is de ene vorm van businessmodelvernieuwing niet 'beter' dan de andere. Zolang adviseurs én nieuwe businessmodellen lan-

UIT DE PRAKTIJK 2

"Wij trokken ons na 2007 terug uit de particuliere markt. Vooral voor het personeel is dat redelijk radicaal geweest. We vertelden: we zien ontwikkelingen in de markt, dus we gaan alle activiteiten ontmantelen en er een zakelijk advieskantoor van maken. Onze visie bleek juist. Dat zien de medewerkers ook. Er is leiderschap getoond waardoor ze nu nog steeds een goede boterham hebben. Dat maakt nieuwe veranderingen makkelijker." – *Gerd Jan ter Harkel, directeur van Firmo Risico Adviseurs*



UIT DE PRAKTIJK 3

“In je kelder aan nieuwe producten knutselen, heeft geen zin. Je kunt alleen maar innovatief zijn door nauw contact met de klant. Dan weet je wat er leeft.” – Erik Willems, directeur van APS Pensioenteam

zijn. Ondernemingen die aan businessmodelvernieuwing doen, zijn beter in het uitvinden van nieuwe diensten en producten. Maar daarvoor moeten ze dus eerst zichzelf opnieuw uitvinden. Dat raakt alle aspecten van het ondernemen: het management, de organisatie, het werk en de medewerkers. Je zult moeten investeren in nieuwe kennis, in het vakmanschap van medewerkers en in het veranderen van de structuur en cultuur van de organisatie.” Opvallend genoeg komt in dit rijtje ICT, volgens financieel adviseurs de belangrijkste activiteit voor hun ondernemerssucces, niet voor. “Juist de niet-technologische factoren blijken ertoe te doen. Het tonen van visie en leiderschap dragen het meest bij aan ondernemerschap en businessmodelvernieuwing. Daarin investeren levert meer op dan het eenzijdig sleutelen aan ICT. Dat wil overigens niet zeggen dat technologie verwaarloosd moet worden; het gaat om het samenspel.”

STERKE LEIDERS

Leiderschap springt er als bepalende succesfactor het meest uit. Vooral transformationele leiders boeken succes: ze scoren 67 procent hoger op ondernemerschap en 59 procent hoger op businessmodelvernieuwing. Maar transformationele leiders zijn nog zeldzaam in de branche, slechts 1 procent van de financieel adviseurs valt onder deze categorie. Volgens Volberda kunnen financieel adviseurs hun vernieuwingskracht vergroten als zij meer *transformationeel* leiderschap gaan vertonen. “Niet door puur controlerend te acteren, maar door een echte aanjager van vernieuwing te zijn.”

Bij een transformationeel leider horen kwalificaties als ‘charismatisch’, ‘inspirerend’ en ‘motiverend’. Volberda: “Ze prikkelen de creativiteit, wakkeren discussies aan en hebben aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Die worden zo gestimuleerd tot verandering en vernieuwing.”

Dit profiel levert sterke ondernemers in de financiële branche op en dat doet de relaties met klanten goed. “Klanten zoeken adviseurs die een beetje op hen lijken. Uit het onderzoek komt naar voren dat zakelijke klanten

zichzelf ondernemender vinden dan hun financieel adviseur. Tegelijkertijd toont dit onderzoek óók aan dat er een positieve samenhang is tussen het ondernemerschap van een financieel adviseur en van zijn zakelijke klanten. Dat is een goed teken: in een waardeketen is een zekere overlap in ‘mindset’ nodig tussen adviseur en klant. Investeren in een goede match loont meer dan een strategie van winstmaximalisatie op de korte termijn.”

CO-CREATIE

En dan heb je nog kennis. ‘Dozen schuiven’ en producten aan de man brengen, doet een adviseur niet. Volberda: “Nieuwe kennis ontwikkelen draait om co-creatie met klanten en andere partijen in de branche. Ik ben ervan

“IN EEN WAARDEKETEN IS EEN ZEKERE OVERLAP IN ‘MINDSET’ NODIG TUSSEN ADVISEUR EN KLANT”

overtuigd dat klanten steeds meer zullen eisen van hun adviseur. Door samen met de klant oplossingen te bedenken die naadloos aansluiten bij diens behoefte, ontstaat een sterke concurrentiepositie. Niet alleen voor de adviseur zelf, maar ook voor zijn klant die met de adviezen echt geholpen is in bijvoorbeeld preventie. Daarom is die integrale aanpak zo belangrijk: door het contact met andere afdelingen en disciplines bij de klant ontstaan nieuwe ideeën en verdienmodellen.”

DIRECT KLANTCONTACT

Een voordeel van de branche is dat de meeste bureaus zo klein zijn dat de directeuren ‘meewerkend voorman’ zijn. “Degenen die de beslissingen nemen over vernieuwingen, staan dus in direct contact met de klant”, zegt Volberda. “Dat zorgt er niet alleen voor dat co-creatie eerder wordt overwogen, maar ook dat die vaker succesvol verloopt.” <<<

Over de onderzoekers

Henk W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management & Ondernemingsbeleid en Director Knowledge Transfer aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van het topinstituut InScope: Research for Innovation. Cornelis V. (Kevin) Heij is onderzoeker bij InScope: Research for Innovation en is als PhD-kandidaat verbonden aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.