

**JACK HOMMEL, DIRECTIEVOORZITTER AVÉRO ACHMEA**

# 'ADVISEURS MOETEN

**Niet alleen verzekeraars opereren in een veranderende wereld. Ook financieel adviseurs zitten middenin een transitiefase. Ze zijn niet langer doorgeefluik van producten, maar moeten transformeren naar risicoprofessional. Avéro Achmea liet onderzoeken wat de ingrediënten zijn om zo'n omslag te kunnen maken. 'Wil je succesvol ondernemen, dan moet je vooral durven kiezen', meent directievoorzitter Jack Hommel.**

**VERANDERENDE WERELD**

De wereld van financieel adviseurs is de afgelopen jaren behoorlijk op zijn kop gezet. Net als alle andere sectoren hebben ze te maken met een kritische consument, die door de oprukkende technologie steeds meer zelf kennis kan vergaren. Daar komt bij dat hun beloningsmodel ter discussie is komen te staan. De gevolgen kennen we allemaal. Overigens denk ik dan niet alleen aan het provisieverbod van complexe producten, maar ook aan de strengere eisen die aan een advies worden gesteld. De positie van de traditionele tussenpersoon is daardoor onder druk komen te staan. Hij is niet langer doorgeefluik van producten of polisbeheerder, maar staat naast de klant, om samen met hem mee te denken over risicobeheersing. Een totaal ander uitgangspunt, dat om een ander businessmodel vraagt. Adviseurs moeten zich afvragen hoe ze toegevoegde waarde bieden en wel op zo'n manier dat de klant denkt: dit is m'n geld waard.



FOTOGRAFIE: JEROEN HORSTHUIS

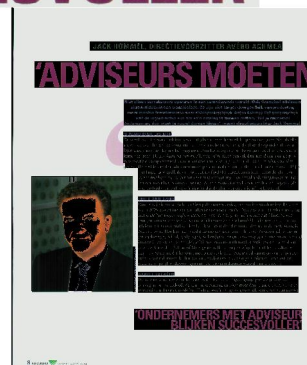
**UNIEK ONDERZOEK**

Omdat wij binnen de Achmea Groep de samenwerking met het intermediair invullen, zijn we in 2009 gestart met een aantal businessprogramma's. Doel was om met adviseurs te kijken waar hun toegevoegde waarde zit: waar zijn ze goed in, hoe ziet hun klantengroep eruit, moeten ze zich specialiseren, wat kunnen ze beter laten? Het viel ons op dat de ene adviseur die vragen makkelijker kan beantwoorden dan een ander, maar de grote vraag is hoe dat komt. Hoe kan het nou dat de ene adviseur maar blijft worstelen en achter de feiten aanloopt, terwijl de ander succesvol onderneemt en in *no time* een nieuw businessmodel lanceert? Die vragen waren de aanleiding om een onafhankelijk onderzoek te laten doen door de Rotterdam School of Management. Ik ben ongelooflijk blij met het resultaat en durf best te stellen dat het een uniek onderzoek is. Er bestaan tal van essays en rapporten over de veranderingen bij banken en verzekeraars, maar volgens mij is er nooit eerder wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de veranderende wereld van adviseurs.

**AANZET TOT ACTIE**

De auteurs concluderen in het boek dat intermediairs goed geëquipeerd zijn voor een omslag in hun vakgebied. Ze zijn ondernemend en doen meer dan in andere sectoren aan innovatie van businessmodellen. Toch worstelt een grote groep adviseurs met haar nieuwe

## 'ONDERNEMERS MET ADVISEUR BLIJKEN SUCCESVOLLER'



# DURVEN KIEZEN'

rol. Ze zien de veranderingen wel, maar weten niet hoe ze deze kunnen vertalen naar kansen. Eerlijk gezegd verbaast me dat niet. Als de wereld om je heen zo ingrijpend en in zo'n rap tempo verandert, is het verdomd lastig om je agenda niet te laten bepalen door de waan van de dag. Dat weten verzekeraars als geen ander, maar je ziet het ook bij andere bedrijven. Neem nou Kodak: toen die doorkreeg hoe groot de impact van digitale fotografie is, was het eigenlijk al te laat. Dit boek kan adviseurs helpen om dat te voorkomen. De beweging die wij in gang willen zetten, is dat adviseurs de verandering niet alleen zien, maar er ook mee aan de slag gaan. Het begint met omarmen, maar ik hoop vooral dat dit boek aanzet tot actie.

## DURVEN KIEZEN

In het onderzoek is gekeken wat het "geheim" is van succesvolle adviseurs. Vaak ligt hun kracht in onderscheidende businessmodellen, zoals co-creëren of specialiseren, en staan er leiders aan het roer met oog voor creativiteit en persoonlijke ontwikkeling. Welk model ze kiezen, hangt af van waar hun kracht ligt, maar veel belangrijker vind ik dát adviseurs kiezen. Succesvol ondernemen is kiezen. Een mooi voorbeeld in verzekeringsland vind ik De Noordhollandsche van 1816: die heeft een paar jaar geleden heel nadrukkelijk gekozen voor het kleine intermediair en focust alleen op particuliere schadeverzekeringen. Sinds ze die keuze strak hebben doorgevoerd, zijn ze succesvoller dan ooit. Dat is ook het mooie van deze transitiefase. We gaan van een *one size fits all*-markt naar een markt met een divers aanbod, waarin iedere partij scherpe keuzes maakt. Geen eenheidsworst meer, maar veel differentiatie met voor iedere klant wat wils.

## ELKAAR VERSTERKEN

Toen we het onderzoek dit voorjaar presenteerden, heb ik veel positieve reacties gekregen. Een aantal grote intermediairs, zoals Aon en UMG, gaan er zelfs een eigen seminar aan wijden. Fantastisch! Natuurlijk zaten er ook een paar negatieve reacties tussen. Die gingen vooral over de ondertitel van het boek, die "van provisie naar waardecreatie" luidt. Sommige adviseurs voelden dat als een aanval op hun werkzaamheden. "Hoezo, voeg ik dan nu geen waarde toe?", vroegen ze me. Die denken dat wij dit onderzoek hebben laten doen om aan te tonen dat adviseurs het niet goed doen. Onzin! De financiële banden tussen verzekeraar en intermediair mogen sinds het provisieverbod dan zijn doorgesneden, maar dat betekent niet dat je niks meer met elkaar te maken hebt. Sterker nog, volgens mij wordt het juist steeds belangrijker om elkaar te leren kennen. Om de klant optimaal te bedienen, moeten we veel meer vanuit een keten denken. Een goed advies betekent immers ook dat een klant bewust kiest voor een bepaald product of dienst. Sluiten je identiteit en strategie op elkaar aan, dan kun je elkaar dus versterken.

## BEWIJS

Er is één conclusie die ik specifiek wil noemen: ondernemers die samenwerken met een adviseur, blijken namelijk succesvoller dan ondernemers die dat niet doen. Logisch, zou je denken, want een bakker weet alles over brood bakken, maar een gedegen risicobeheer is een heel ander verhaal. Maar dat die conclusie nu zwart op wit staat, vind ik geweldig. Ik heb er een paar meewarige reacties op gekregen: "Ja, maar dat wisten wij toch al?" Misschien wel, maar het gaat erom dat dit een wetenschappelijk onderzoek is dat het eindelijk bewijst. Gebruik het dan ook! <

## OVER HET ONDERZOEK ...

Het boek *Het nieuwe businessmodel in financieel advies* is in maart 2014 uitgebracht. Avéro Achmea is initiatiefnemer en medefinancier van het onderzoek, dat is uitgevoerd door de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit). Auteurs zijn Henk Volberda (Rotterdam School of Management) en Kevin Heij (onderzoeker bij INSCOPE – Research for Innovation). Het onderzoek richt zich volledig op adviseurs die in de zakelijke markt actief zijn.

Het boek is onderdeel van een drieluik om de waarde van advies uit te diepen. Vorig jaar verscheen deel één over beloning (door Fred de Jong), in dit tweede deel staat ondernemerschap centraal en in 2015 volgt het slot over vakmanschap.

