

Wil de nieuwe LEIDER OPSTAAN

T en behoefte van het onderzoek hebben we onder financieel adviseurs een survey gehouden en hebben we diepte-interviews afgenomen met diverse adviseurs.*

Innovatie

Ondernemers, waaronder financieel adviseurs, willen waarde creëren. Daar kunnen ze in slagen door met een nieuw businessmodel te komen. Een businessmodel is het geheel van activiteiten waarmee de klant word bediend en concurrentievoordeel wordt behaald. Businessmodellen moeten regelmatig worden geïnnoveerd, zeker in een dynamische en competitieve markt als die van financieel adviseurs. Dat kan op twee manieren:

- Door ze geleidelijk te verbeteren. Waarde wordt dan gecreëerd door bijvoorbeeld een concept verder uit te rollen. Nieuwe hypotheekwinkels met hetzelfde aanbod oprichten is hiervan een voorbeeld. Dit heet businessmodelrepliatie.
- Door ze radicaal te veranderen. Waarde wordt dan gecreëerd door nieuwe spelregels of een nieuwe product-marktcombinatie te introduceren. Verzekeringen voor jongeren via Facebook aanbieden is hiervan een voorbeeld. Dit heet businessmodelvernieuwing. Vaak volgen deze twee vormen van businessmodelinnovatie elkaar op in de tijd. Een nieuw concept (businessmodelvernieuwing) wordt na verloop van tijd geperfectioneerd (businessmodelrepliatie) en later weer gevolgd door een nieuw concept. Voor de duidelijkheid: de waarde

Slechts zeer weinigen boren nieuwe kennis aan



Auteur
Henk W. Volberda,
wetenschappelijk
directeur INSCOPE –
Research for
Innovation

Henk Volberda en Kevin Heij hebben onderzoek gedaan naar innovatieve nieuwe businessmodellen in financieel advies. Speciaal voor InFinance heeft Henk Volberda de meest praktische conclusies voor u op een rij gezet.

komt doorgaans niet puur van een nieuwe vinding of technologie, die komt van het businessmodel waarin die vinding of technologie is ingebed.

Beetje van beide

Financieel adviseurs blinken, ondanks de sterk toegenomen dynamiek en concurrentie in hun markt, niet uit als het gaat om businessmodelinnovatie. Adviseurs die in de zakelijke markt actief zijn, doen er meer aan dan collega's die zich alleen op particulieren richten. Repliatie (geleidelijke verbetering) scoort wat hoger dan vernieuwing (radicale verandering). Maar pure repliecerders en pure vernieuwers zijn er niet veel in de sector. De meeste adviseurs doen een beetje van beide. Ze beperken zich groten-deels tot hun traditionele rollen: het verlagen van de transactiekosten en het aanvullen van het kennistekort van de klant. Dat is een gemiste kans, want wie een ondernemende instelling paart aan een hoge mate van businessmodelinnovatie, doet het aanzienlijk beter dan concurrenten. De bedrijfsprestaties, zoals groei van omzet, winst en marktaandeel, liggen bij deze groep 29% hoger dan bij de

groep die op beide indicatoren laag scoort. Wat dan wel te doen? Kansen liggen er op de volgende terreinen: **Onderlinge samenwerking.** Kleine bureaus hebben als voordeel een direct contact met de klant en als nadeel een relatief inefficiënte bedrijfsvoering. Door samen te werken met concullega's, bijvoorbeeld op het gebied van ICT, inkoop en productontwikkeling, behalen ze schaalvoordeel zonder dat hun identiteit in het geding komt.

Nieuwe producten en markten. Succesvolle financieel adviseurs komen met nieuwe producten, zoals verzekeringen tegen cybercrime, of boren nieuwe doelgroepen aan. Ze richten zich bijvoorbeeld op een specifieke branche of functiegroep, zoals directeuren-groootaandeelhouders. Ook verruilen ze de traditionele productverkoop voor zaken als preventieadvies. **Co-creatie met klanten.** Adviseurs brengen bijvoorbeeld samen met klanten in kaart hoe die door goede preventie met minder of goedkopere verzekeringen toe kunnen. Een aantoonbare meerwaarde heeft het als klanten veel aan interne samenwerking doen. Dan komt de adviseur ook op andere afdelingen terecht, wat tot



EEN PAAR BELANGRIJKE CONCLUSIES

- Financieel adviseurs opereren in een bovengemiddeld dynamische omgeving
- Ze houden meestal vast aan hun bestaande verdienmodel
- Samenwerking, nieuwe producten en diensten ontwikkelen en klantenbinding bieden nieuwe kansen
- Transformationeel leiderschap is de belangrijkste aanjager van businessmodelinnovatie
- Financieel adviseurs laten het potentieel van nieuwe kennis nog grotendeels onbenut.

nieuwe verdienmodellen leidt. **Klantenbinding.** Veel adviseurs proberen de band met klanten te verstevigen en te verduurzamen door middel van servicecontracten, het bieden van financieel voordeel, maatwerk en persoonlijk contact. Hierin past ook dat zeer specifieke klantwensen worden gehonoreerd, zoals het oprichten van een arbodienst. Er lopen twee rode draden door dit alles: dat adviseurs steeds meer advies op maat leveren in plaats van standaardproducten te verkopen en dat ze zelfstandig een relatie met de klant opbouwen in plaats van een doorgeefluik te zijn voor de aanbieders van financiële producten.

Leiderschapcompetentie

Wat helpt financieel adviseurs hierbij? De grootste aanjager van ondernemerschap en businessmo-

*Naar aanleiding van hun onderzoek hebben Volberda en Heij het boek 'Het nieuwe businessmodel in financieel advies, van provisie naar waardecreatie' geschreven (uitgeverij Media-werf). Het behandelt de veranderingen in de markt van financieel adviseurs, de theorie en praktijk van ondernemerschap, businessmodellen en businessmodelinnovatie en gaat in op hoe financieel adviseurs nieuwe businessmodellen en waarde kunnen creëren.

Maak kans op dit boek en stuur een mail met uw NAW-gegevens naar eindredactie@3xi.nl

delinnovatie is transformationeel leiderschap. Transformationele leiders zijn charismatisch en inspirerend en streven naar ontwikkeling en verandering. Dat onderscheidt hen van transactionele leiders, die meer gericht zijn op het goed uitvoeren van bestaande taken. De sector kent weinig transformationele leiders. Ook weinig puur transactionele, trouwens: adviseurs hebben doorgaans iets van beide. Wie waarde wil creëren, zal moeten werken aan andere leiderschapscompetenties. Daarbij moet er ook op gelet worden dat leiders niet te lang op hun post blijven. De mate van ondernemerschap en businessmodevernieuwing daalt namelijk zienderogen naarmate de topman langer op zijn post zit. Verder helpt een innovatieve structuur en cultuur. Staan er geen waterdichte schotten tussen afdelingen? Is er de gelegenheid om te experimenteren en fouten te maken? Dan is de kans een stuk groter dat er nieuwe businessmodellen ontstaan. Ook het bevorderen van vakmanschap werkt businessmodelinnovatie in de hand, al is het effect sterker op repliatie dan op vernieuwing. Tot slot is nieuwe kennis van belang. Die kan zowel intern als met derden, zoals klanten, ontwikkeld worden. Maar doorbraken in businessmodelinnovatie ontstaan eerder bij een sterke marktoriëntatie, waarbij latente behoeften centraal staan, dan bij een sterke klantoriëntatie. Ook op dat punt is er nog flink wat werk aan de winkel, want financieel adviseurs zijn meer klant- dan marktgeoriënteerd en slechts zeer weinigen boren zowel intern als extern nieuwe kennis aan. **IF**