

UNIVERSITEIT TWENTE.



De waardepropositie centraal: redding van de kleine financieel intermediair?

Bachelor thesis Bedrijfskunde

Docenten:

Dr. Ariane von Raesfeld Meijer
Msc. Beng Thijs Habets

Opdrachtgever:

Van Dijk en Van Kuilenburg, Financiële Architecten

Mark Jansen
m.jansen@student.utwente.nl
0006815

Samenvatting

De kleine financieel intermediair heeft te maken met nieuwe uitdagingen. Lange tijd heeft de intermediair imperfecties in de markt kunnen overbruggen en op die manier zijn waarde bewezen. Uitdagingen opgeworpen door de mogelijkheden die het internet met zich mee brengt hebben echter de functie van overbrugger van imperfecties onder druk gezet. Hiermee is de continuïteit van de financieel intermediairs in het geding gekomen.

Daarnaast vinden er meerdere veranderingen plaats buiten het teruglopen van de omzetten, zoals een verdere inmenging van de overheid, die voor de financieel intermediair op operationeel niveau zich uit in de verplichting tot het opstellen van een klantprofiel.

Dit verslag betoogt dat de financieel intermediair zich moet richten op het hebben van een goede waardepropositie en een positionering om zich daarmee onderscheidend naar de klant te kunnen opstellen en de extra kwaliteit duidelijk te maken die de financieel intermediair levert. Deze waardepropositie moet zich richten op een volledige openheid van zaken van zowel de klant als de financieel intermediair als het gaat om de verwachtingen en verplichtingen, evenals de financiële baten en kosten.

Een klantprofiel kan deel uitmaken van deze waardepropositie omdat het de openheid van zaken vanuit de klant weerspiegelt. Daar komt bij dat het een verplichting vanuit de overheid representeert. Afgaande op analyses van externe en interne factoren, de inhoud van een waardepropositie en de gewenste inhoud vanuit het opdrachtgevende bedrijf het klantprofiel als een element fungeren in de waardepropositie omdat het in alle onderdelen van de waardepropositie een rol kan spelen.

Als onderdeel van de aanbeveling is een werkend klantprofiel met database vervaardigd op basis van de eisen die Van Aken stelt aan deze manier van onderzoek, het ontwerpgerichte onderzoek. Daarbij zijn de eisen voortkomend uit voorwaarden aan de waardepropositie en eisen voortkomend uit de omgeving gecombineerd met eisen vanuit het opdrachtgevende bedrijf, en deze zijn toegevoegd aan de lijst van eisen waaraan het ontwerp dient te voldoen.

Hier op volgend is, wederom op basis van de werkwijze van Van Aken, een werkend klantprofiel gemaakt, en getest en geëvalueerd. De evaluatie vond plaats op basis van interne testen en een afsluitend interview met de directeur/eigenaar van het opdrachtgevende bedrijf, waarbij de complete lijst van eisen aan het ontwerp is getoetst aan het ontwerp in de ogen van de directeur/eigenaar.



Voorwoord

Dat er uitdagingen liggen in de bedrijfsvoering bewijst het bedrijf waar het verslag voor geschreven is. In de tijd dat ik er werkzaam was, werkten er maar liefst 11 mensen. Een jaar later is dit terug gebracht naar, schrik niet, 2 mensen. Dit heeft een aantal redenen. Een veranderende markt, leidend tot minder omzet, en de economische crisis liggen hier voornamelijk aan ten grondslag.

De insteek van de werkzaamheden was in eerste instantie ook het doorvoeren van de wet of het financieel toezicht in de bedrijfsvoering, maar gaandeweg mijn tijd daar werd meer en meer duidelijk dat dit niet de enige uitdaging was die lag binnen het bedrijf.

Deze uitdaging lag niet zozeer in het doorvoeren van de wetgeving, maar meer in het vraagstuk wat de kwaliteit van de bedrijfsvoering inhield. Dit resulteerde in lange gesprekken met de eigenaar. Gaandeweg onze gesprekken veranderde de omgeving waarin het bedrijf actief was; in het begin was er sprake van economische voorspoed, en dit betekende ook voorspoedige tijden voor het bedrijf. Er was sprake van een zekere gekte op de hypotheekmarkt waardoor alles gefocust werd op die markt.

De verandering in de omgeving uitte zich in een veranderende markt waarbij het economisch perspectief minder gunstig werd en kwaliteit van het advies een grotere rol ging spelen. Ook kwam er meer concurrentie van internet gedreven aanbieders van financiële producten met zeer grote marketing kansen. De vraag 'hoe hier mee om te gaan als kleine financieel intermediair met beperkte mogelijkheden?' kwam centraal te staan. Dat heeft uiteindelijk geresulteerd in het verslag wat voor u ligt.

Bij deze wil ik graag de eigenaar Bas van Dijk en zijn vrouw Carla van Kuilenburg bedanken voor de tijd dat ik in het bedrijf heb kunnen werken en vooral de absolute openheid over de bedrijfsvoering die zij gegeven hebben. Dit was zeer leerzaam.

Verder wil ik graag mijn begeleiders Ariane von Raesfeld Meijer en Thijs Habets bedanken, die de moeite hebben genomen mijn begeleiding op zich te nemen toen het bleek dat de opdracht een andere wending heeft genomen nadat eerder een andere insteek was gekozen.

Ook Bas Hennekam mag niet onvermeld blijven in dit voorwoord; hij heeft mij zeer geholpen met de achterliggende structuur van het klantprofiel programma.

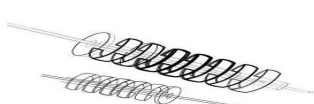
Als laatste wil ik mijn ouders bedanken voor alles wat ze voor mij gedaan hebben wat ik hopelijk gedeeltelijk terug betaal met het inleveren van dit verslag.

Mark Jansen
Enschede, Augustus 2010



Inhoudsopgave

1. Introductie	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Probleemomschrijving: de financieel intermediair verdwijnt	6
1.3 Hoofdprobleem: hoe om te gaan met des-intermediatie	8
1.4 Doelstelling van het onderzoek	8
1.5 Onderzoeksvraag en Deelvragen	8
2. Externe analyse en literatuuronderzoek	11
2. 1 De waardepropositie van de financieel intermediair	11
2.1.1 Wat doen financieel intermediairs?	11
2.1.2 Hoe ziet de waardepropositie er uit?	12
2.2 De relatie tussen de waardepropositie en klantbehoud	16
2.3 De modererende factoren	18
2.3.1 De rol van het internet	18
2.3.2 De wetgever	22
2.3.3 De concurrentie	24
2.4 De waardepropositie vertaald naar de organisatie	26
3 Onderzoeksmethoden	28
4. Interne analyse	30
4.1. Gevolgen voor het case bedrijf	30
4.2 De invloed van het klantprofiel op het adviesproces	32
5. Resultaten	37
6. Het ontwerp en evaluatie van de aanbeveling	40
6.1 Het proces ontwerp	40
6.1.1 Andere varianten van klantprofielen/afm	40
6.1.2 Gesprekken met adviseurs/buitendienst	40
6.1.3 Gesprekken met binnendienst in verband met werkbaarheid en controle functie	41
6.2 Het object ontwerp	42
6.2.1 Database/programmatuur	42
6.2.2 Volledig functionerend netwerk	42



6.2.3 Verspreiding via e-mail.....	42
6.3 Het realisatie ontwerp	44
6.3.1De bouw van het ontwerp	44
6.3.2 De testfase van het ontwerp.....	44
6.3.4. Evaluatie van het ontwerp	45
7. Conclusies	46
8. Literatuurlijst	50
9. Internet Links.....	52
10. Bijlagen.....	53



1. Introductie

1.1 Inleiding

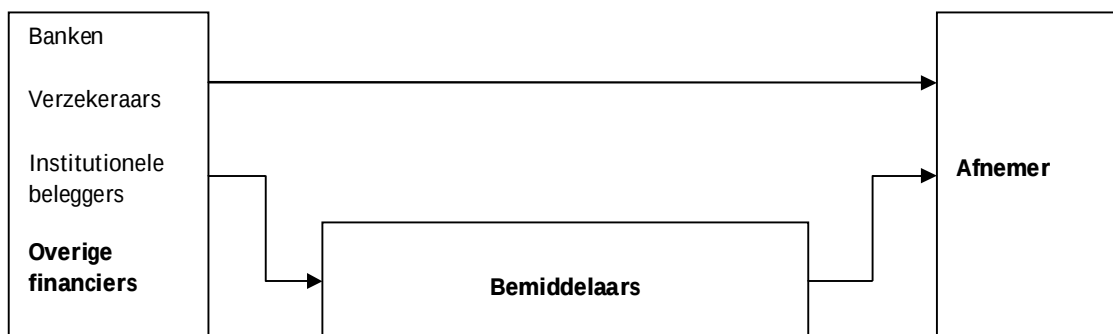
Vele jaren hebben financieel tussenpersonen een intermediairrol kunnen vervullen door de ondoorzichtigheid in de financiële markt op te lossen. (Jones, 1987; Mills & Moberg, 1982) De toegevoegde waarde bestond hoofdzakelijk uit het product/pakket voor de klanten inzichtelijk maken in een, voor buitenstaanders, zeer ondoorzichtige markt.

De werkzaamheden van de financieel intermediair laten zich het best omschrijven als 'bemiddeling'. De definitie de SER hanteert voor bemiddeling in de markt voor financiële diensten is: 'de werkzaamheden die bestaan uit het aanbieden, het voorstellen en het voorbereidende werk voor het sluiten van een financiële overeenkomst en het assisteren bij het beheer en de uitvoering van de overeenkomst.' (SER, 2002, p11) Binnen dit onderzoek worden banken en verzekeraars gezien als financieel dienstverleners die de producten leveren voor de bemiddelaars. Deze producten die op de markt verhandeld kunnen worden, worden in 4 categorieën onderverdeeld (Bron: SER, 2002, p14):

1. Sparen en beleggen (waaronder ook cliëntenremise);
2. Lenen (hypotheken en consumentenkredieten);
3. Verzekeren (schadeverzekeringen, levensverzekeringen enz.);
4. Financieel advies en planning.

1.2 Probleemomschrijving: de financieel intermediair verdwijnt

Een aantal veranderingen hebben de intermediairrol onder druk gezet. Een vergroting van kennis van de klant op het gebied van verzekeringen werd ingezet door de opkomst van het internet, en de rechtstreekse verkoop (zie figuur 1).



Figuur 1: De veranderende markt voor financiële diensten

De ondoorzichtigheid van de markt heeft geleid tot misbruik van die situatie door de financieel tussenpersonen, met als gevolg overheidsingrijpen in de vorm van de Wet op het Financieel toezicht (WFT). Het misbruik heeft uiteraard een effect op de reputatie van intermediairs. Deze 'reputatieschade' en het daarop volgende ingrijpen is een tweede reden van de verandering van de markt. Hier op aansluitend is opvallend dat er zijn op dit moment 2100 financieel tussenpersonen zijn aangesloten bij 1 van de 2 branche verenigingen Nederland: de NBVA en de NVA. Beide verenigingen streven ongeveer



hetzelfde na;, onder andere: onafhankelijk zijn, het volgen van gedragsregels en het hanteren van een klachten instituut. Zelfs rekening houdend met een forse terugloop in de laatste 2 jaar (laatst gevonden cijfers stammen uit 2007, 11.000 tussenpersonen actief) betekent dit dat er maar een zeer beperkt deel van de tussenpersonen lid is van een van beide brancheverenigingen. In een onderzoek uit 2003 werd gerefereerd aan een lidmaatschapspercentage van 56% voor kleine bedrijven (1-10) en 82% bij middelgrote bedrijven (10-100)¹. Wat dit zegt over de branche is moeilijk hard te maken, vanwege de moeilijk te interpreteren cijfers, maar aangenomen mag worden dat de meeste tussenpersonen om bepaalde redenen weinig te maken willen hebben met een branchevereniging. Dit kan overigens ook aan de kwaliteit van de brancheverenigingen liggen, maar waarschijnlijk is dit niet.

De directe verkoop is sterk toegenomen; tegenwoordig wordt minder dan de helft van de verzekeringen via een tussenpersoon afgesloten (ING Bank, 2007, p2). Dit betekent sterke daling in transacties die via een tussenpersoon lopen als deze vergeleken worden met de cijfers uit 2000 waarbij meer dan 60% via een tussenpersoon gesloten werd. (ESI-VU, 2000). Door de ING Bank worden verder twee opvallende trends gesignaleerd:

- 1) Er is een sterke krimp van het aantal kantoren (verwachting van de branchevereniging is een daling van 11.000 in 2007 naar ca. 5.000 in 2017)
- 2) Er is een afname van het aantal *kleine* kantoren (1-5 medewerkers) terwijl er een opvallende toename van de grote kantoren (50+) te zien is. Waar deze opvallende schaalvergroting aan te wijten is, is niet duidelijk. Het zou kunnen liggen aan hogere reclamebudgetten, scherpere prijsafspraken met banken en verzekeraars, of een afname van het belang dat een klant hecht aan een persoonlijke benadering (Veel mensen werkzaam in de branche omschrijven 'gunning' als een zeer belangrijke reden om de zaken onder te brengen bij een bepaalde tussenpersoon.

Als laatste zijn er grote veranderingen op komst als het gaat om de provisies die verbonden zijn aan de verkoop van producten. Deze zijn op dit moment nog in 2 categorieën in te delen:

- 1) De lump sum provisie. Dit is hoofdzakelijk het geval bij de verkoop van 'complexe producten'. De AFM omschrijft een complex product als volgt: *Een complex financieel product is vaak een combinatie van soorten producten. Soorten producten zijn bijvoorbeeld: beleggen, sparen, verzekeren en lenen. Als de waarde van zeker één van deze producten afhangt van de ontwikkelingen in de markt is het complex.*² Bij afsluiting van deze typen producten ontvangt de tussenpersoon direct een geldbedrag. Over dit type provisie is veel te doen, aangezien het hier vaak gaat om grote bedragen. Consumenten vinden dat de tussenpersonen hier te veel aan verdienen. Dit komt omdat de producten waar het om gaat vaak een lange looptijd hebben (30 jaar is de gangbare looptijd voor een hypotheek); veel consumenten hebben echter binnen deze 30 jaar een nieuwe hypotheek nodig vanwege verhuizing/verbouwing. Dit betekent dan weer inkomsten voor de tussenpersoon. Vanaf 1 april 2009 is de intermediair verplicht volledige

¹ <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/M200313.pdf> als bezocht op 21-07-2009.

² <http://consument.afm.nl/consumenten/aanpak/faq/provisie/complex-product.aspx> -bezocht op 3-12-2009



openheid te geven over de te verdienen provisie bij de verkoop van 'een complex product of een hypotheek'.³ Vanaf 1 juli 2009 is de financieel intermediair zelfs verplicht een dienstverleningsdocument te overleggen aan de klant.⁴ Een dienstverleningsdocument is een document waarin de intermediair beschrijft wat voor een beloning de financieel intermediair ontvangt voor zijn diensten. Deze openheid gecombineerd met de hoogte van het bedrag zet vaak de klant-intermediair relatie onder druk.

- 2) De periodieke provisie. Hierbij krijgt de tussenpersoon maandelijks een percentage van de door de klant betaalde (maandelijkse) premie uitgekeerd voor de bewezen diensten als tussenpersoon.

Op dit moment wordt gewerkt aan een provisie systeem waarbij de lump sum provisie gaat verdwijnen, en er volledig wordt over gegaan naar een systeem van periodieke provisie en betaling tegen uurtarief. Dat betekent dat een intermediair provisie ontvangt voor het afsluiten van een hypotheek zolang deze loopt.

1.3 Hoofdprobleem: hoe om te gaan met des-intermediatie

De voorgaande beschrijving impliceert dat er een nieuwe intermediairrol door des-intermediatie onder invloed van het internet en andere tendensen binnen de markt ontstaan. (kleine) Intermediairs hebben daardoor moeite waarde toe te voegen aan de dienst die ze aanbieden en dit aan te tonen richting de klant met als gevolg een terugloop in omzet en een onzekere toekomst. Dit probleem leidt tot de volgende vraagstelling:

Hoe kan het klantprofiel gebruikt worden om de waardepropositie te expliciteren ter ondersteuning van de bedrijfscontinuïteit van de financieel intermediair in een tijd van internet, sterke concurrentie en vernieuwde wetgeving?

1.4 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit verslag is de kleine tussenpersoon een ontwerp van een klantprofiel te bieden waarmee de des-intermediatie trend het beste het hoofd geboden kan worden voor een bedrijf dat leeft van de intermediairrol en het goed toepassen van de eisen die de wetgever stelt aan de tussenpersoon door deze zo goed mogelijk te verenigen met de beoogde toevoeging van waarde. Een herontwerp voor een gedeelte van de bedrijfsvoering is hierbij het doel

1.5 Onderzoeksvraag en Deelvragen

Uit de inleiding, het hoofdprobleem en de doelstelling kan de volgende onderzoeksvraag gehaald worden:

Hoe kan de (kleine) financieel tussenpersoon door middel van een klantprofiel de ontwikkeling van de waardepropositie van bemiddelaar en beheerder van financiële producten ondersteunen en dit uitdragen

³ http://consument.afm.nl/consumenten/aanpak/faq/provisie/bij_welke_prod.aspx -bezocht op 3-12-2009

⁴ http://consument.afm.nl/consumenten/aanpak/faq/provisie/vanaf_wanneer.aspx -bezocht op 3-12-2009



teneinde de des-intermediatie trend, die de continuïteit van het bedrijf in gevaar brengt, zo goed mogelijk het hoofd te bieden?

Het ontwerp van de aanbieding van de financieel intermediair:

Het eerste onderdeel wat beantwoord gaat worden is wat de waardepropositie van de financieel intermediair precies inhoudt door beantwoording van de vraag:

1) Hoe ziet de waardepropositie van de financieel intermediair er uit?

De continuïteit

De relatie die in dit verslag onderzocht wordt draait om het verband tussen het hebben van een goede waardepropositie en de positieve bijdrage aan het bedrijfsproces. Wat de theorie hier over zegt wordt beantwoord in de vraag:

2) Op welke wijze kan de waardepropositie bijdragen aan de continuïteit van de financieel intermediair.

Met continuïteit wordt in dit verslag wordt een tweetal doelstellingen beoogd:

- 1) Het behouden van klanten
- 2) Het winnen van nieuwe klanten

Modererende factoren:

De stakeholders overheid en concurrentie hebben beiden een invloed op de relatie van het hebben van een goede waardepropositie en het waarborgen van de continuïteit.

Internet wordt in onderzoek benoemd als de factor die de manier van handelen zeer sterk beïnvloedt. De betere toegang van consumenten tot informatie, kortere lijnen als het gaat om het in contact treden met aanbieders en het vergemakkelijken van een vergaande automatisering van de dienstverlening zorgen er voor de financieel intermediair zijn omzet heeft zien verminderen.

3) Welke effecten hebben a) het internet, b) de wetgever en c) de concurrentie op de continuïteit van de financieel intermediair?

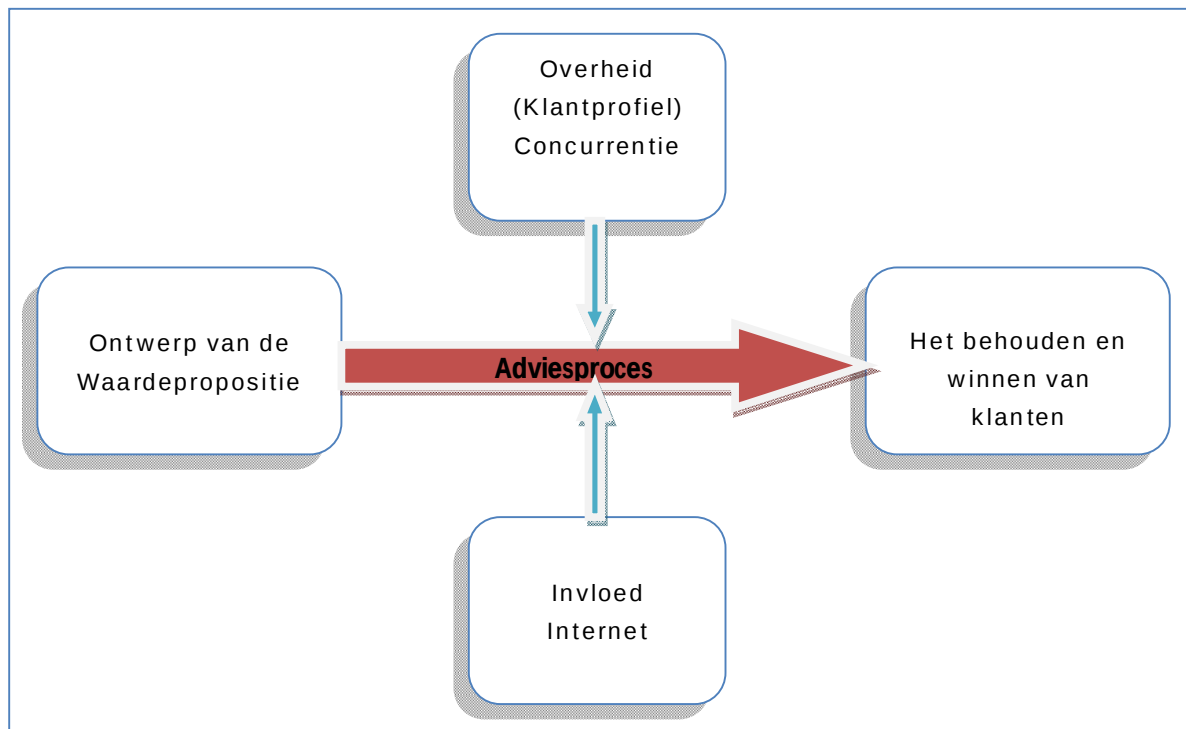
De waardepropositie:

Vervolgens wordt bestudeerd wat deze waardepropositie moet bevatten om bij te dragen aan het waarborgen van de continuïteit van de financieel intermediair.

4) Hoe komt de waardepropositie er uit te zien als zo veel mogelijk van de besproken elementen uit de voorgaande deelvragen hier in terug komen?

De rode draad door het verslag ziet er dan als volgt uit:





Figuur 2: Hoofdrelatie van het verslag in grafische vorm

De hoofdrelatie gaat als basis uit van het ontwerp van de waardepropositie; dit kan ook gezien worden als het basis proces van de financieel intermediair. De waardepropositie is voor dit verslag uiteen gezet als het traject van advies met als doel het behouden en winnen van klanten. De waardepropositie is hier in de onafhankelijke variabele en het doel, het behouden en winnen van klanten de onafhankelijke variabele. Dit proces wordt onder druk gezet door de modererende factoren. De vraag is wat de invloed is van deze factoren op het proces.

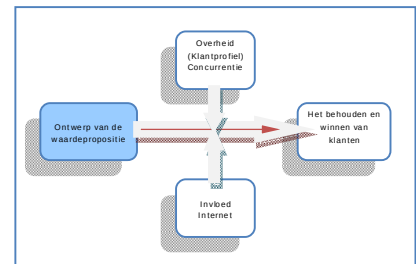
De laatste stap in het proces en daarmee het verslag is het proces tot de vorming van een werkend klantprofiel wat onderdeel uitmaakt van de nieuwe waardepropositie die, alle factoren in acht nemend, er toe leidt dat de continuïteit van de financieel intermediair gewaarborgd kan blijven. Dit levert de laatste deelvraag op:

5) Hoe komt het klantprofiel eruit te zien zodat het in een zo groot mogelijke mate de eisen vanuit alle actoren in zich verenigt.



2. Externe analyse en literatuuronderzoek

Bij een ontwerp onderzoek is het behalen van een bepaald niveau van validiteit van groot belang, maar het behalen van deze validiteit is zeer lastig omdat het hier een ontwerp voor een specifieke case betreft, waarmee de algemene geldigheid van de geboden oplossing niet vanzelfsprekend is.



Hoofdstuk twee bestaat uit een analyse van de omgeving en geeft door middel van combinatie met literatuur onderzoek wat als functie heeft de externe validiteit en doel validiteit te waarborgen. Met dit hoofdstuk wordt beoogd aan te tonen dat de problemen spelen voor een zeer groot gedeelte van de financieel intermediairs, waardoor een variant van het uiteindelijke ontwerp toepasbaar is op het overgrote deel van de financieel intermediairs, waarmee de externe validiteit (omgekeerd) aangetoond wordt. Gecombineerd hiermee wordt aangetoond dat het maken van een herontwerp door middel van een uitwerking van een klantprofiel het beste voldoet aan de gevolgen van de modererende factoren op de waardepropositie van de financieel intermediair

2.1 De waardepropositie van de financieel intermediair

Uit het inleidende hoofdstuk zijn een aantal opvallende observaties voortgekomen die bij dragen aan de vorming van de hoofdrelatie en de modererende factoren op die hoofdrelatie die uit de hoofdvraag blijkt. De vraag die beantwoord wordt in dit hoofdstuk is:

Hoe ziet de waardepropositie van de financieel intermediair er uit?

Allereerst wordt gezocht naar wat het zijn van een intermediair inhoudt en wat zijn rol is. De bedoeling is hiermee op een scherpe manier de analyse eenheid neer te zetten voor het vervolg van het onderzoek. Daarna wordt inhoud gegeven aan de elementen die een goede waardepropositie moet bevatten.

2.1.1 Wat doen financieel intermediairs?

Financieel intermediairs vertonen veel overeenkomsten met de intermediair zoals beschreven door Rose (1999). Hij omschreef de functie van intermediair als “vervuller van functies die imperfecties in de markt overbruggen en de efficiëntie in de markt verhogen”. Tevens moet de financieel intermediair binnen de theorie van Rose (1999) gezien worden als een echte ‘bemiddelaar’ omdat de dienst waar het om draait, het verzekeren en het beheren van de financiële situatie van de klant, weinig verandert onderweg naar de klant. Rose (1999) haalt in zijn dissertatie Gerke aan die verschillende functies definieert; hiervan ligt de brokering functie het dichtst bij de rol die de financieel tussenpersoon speelt. De brokering functie wil zeggen de intermediair geldgever en geldnemer bij elkaar brengt zonder *de aard van de transactie te beïnvloeden en het managen van deze transactie*. De intermediair zoals deze in Nederland bestaat, verdient zijn geld door het verlenen van diensten en het ter beschikking stellen van zijn kennis aan de klant. Dit stelt de verzekeraars zelf in staat een groter deel van de markt te voorzien.

Breder wordt het omschreven door Spülber (1996) die de functie van intermediair omschrijft als “An intermediary is an economic agent that purchases from suppliers for resale to buyers or that helps



buyers and sellers meet and transact. Intermediaries seek out suppliers, find and encourage buyers, select buy and sell prices, define the terms of transactions, manage the payments and record keeping for transactions, and hold inventories to provide liquidity or availability of goods and services.” (Spülber, p 135) De paper van Spülber (1996) is specifiek gericht op de financiële markt. De financieel intermediair zoals beoogd in dit verslag voldoet niet volledig aan deze omschrijving; zo koopt de financieel intermediair niet direct een dienst in, maar bemiddelt. Ook wordt er geen voorraad aangehouden met als doel liquiditeit te bieden aan de markt.

Spülber (1996, p. 136) ziet de belangrijkste activiteiten van intermediairs in financiële markten als:

- 1) Prijszetters
- 2) Liquiditeit leveren
- 3) Coördinatie van kopers en verkopers
- 4) Garanderen van kwaliteit en het monitoren van prestaties

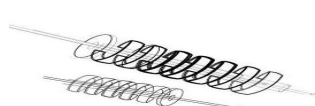
Hoewel de eerste 2 van deze activiteiten niet van toepassing zijn op de financieel intermediairs zoals deze in Nederland bestaan als gevolg van des-intermediatie, zijn punt 3 en 4 van toepassing op de intermediairs. Punt 3 is hetgeen waar men geld aan verdient, en punt 4 is de dienst die men verleent richting klant en maatschappij; vooral met de communicatie richting de maatschappij probeert de intermediair constant zijn kwaliteit te verbeteren. Prijszetting is echter geen activiteit meer, daar is namelijk de informatie van concurrenten tegenwoordig te groot voor.

‘Thus, the intermediary can be interpreted as a firm that acts to reduce transaction costs.’ (Cosimano, 1996) Deze uitspraak, waarbij wordt gezegd dat intermediairs transactiekosten reduceren, lijkt echter te zijn achterhaald door onder andere de komst van het internet, zoals zal blijken in de behandeling van de modererende factoren.

2.1.2 Hoe ziet de waardepropositie er uit?

Waaruit bestaat een goede waardepropositie? Dat bepalen is niet eenvoudig. De meeste theorieën zijn gericht op de B2B markt in plaats van de B2C markt. Alle gebruikte raamwerken en theorieën dienen dan ook getoetst te worden op bruikbaarheid, en dit wordt in alle gevallen gedaan via logica en ervaring opgedaan binnen de werkzaamheden. Ook kan men betogen dat er veel overeenkomsten zijn in de structuur van de B2B markt zoals bedoeld in de literatuur en de B2C markt zoals deze er uit ziet voor de financieel intermediairs. De consumenten, of klanten, acteren vaak als eenmanszaken in deze branche blijkt uit ervaring. Men vraagt om meerdere aanbiedingen, speelt concurrenten tegen elkaar uit en maakt de keuze welke aanbieding het grootste nut voor hen zelf heeft. De claim wordt versterkt met het feit dat de transactie niet in een winkelomgeving plaatsvindt.

De waardepropositie is gebouwd op het hebben van een relatie. Binnen de gebruikte literatuur wordt een duidelijke scheiding gemaakt tussen dimensies die een positieve en een negatieve impact hebben op een relatie. Lapierre (2000) heeft product, dienstverlening en de relatie als positieve dimensies aangeduid, en prijs en kosten van de relatie als negatieve dimensies. Deze dimensies zijn bruikbaar voor de werkzaamheden van de financiële intermediair. Zeker de kosten van de relatie met de huidige hang



naar zo veel mogelijk transparantie wordt een belangrijke negatieve factor, die veel vraagt van de positieve factoren voor het vinden van de juiste balans.

Een meer simplistische benadering wordt gegeven Ulaga en Eggert (2005) die zich richten op de factoren 'vertrouwen' en 'commitment'. Er wordt echter niet aangegeven hoe men dit kan bereiken in een zeer concurrerende markt.

Om een goede relatie te starten moet allereerst een goede waardepropositie neergelegd worden bij de klant. Wederom zijn het Ulaga en Eggert (2006) die drie value drivers voor een goede waardepropositie identificeren: "core offering" in respect of product quality, delivery performance and direct costs; service support, personal interaction and acquisition costs in the case of the "sourcing process"; and supplier know-how, time-to-market, and operations costs for "customer operations".

Wederom zijn deze drivers gericht op de b2b markt en gaan uit van een werkelijke productie. Een aantal elementen is echter wel waardevol om mee te nemen in het uiteindelijke raamwerk.

Walters (2007) neemt in zijn paper duidelijk de rol van internet mee, hoewel erg op B2B gericht, maar nuttig omdat het niet direct als factor terug komt in de andere papers. Een drietal strategieën worden aangedragen door Walters, maar ze zijn niet allen even bruikbaar voor de B2C markt waar deze paper over gaat. De drie strategieën die Walters identificeert zijn:

- 1) De Informatie Rijke strategie (Information Rich Strategy)
- 2) De relationele uitwisselingsstrategie (Relational exchange Strategy)
- 3) Joint-learning strategie.

De informatie rijke strategie (IR) is gericht op het effectief gebruiken en delen van informatie met de klant. Het goed gebruiken van het internet is volgens Walters de sleutel hierbij. De reden dat klanten hierbij gebaat zijn is volgens Walters dat een IR strategie 'facilitates the provision of superior service to customers through the acquisition and use of appropriate data.' (Walters 2007, p62) De wijze waarop Walters deze strategie behandelt gaat er vanuit dat er productie plaatsvindt, terwijl het bij de financiële intermediair om een dienst gaat. Informatie rijkheid is hier ook van belang, alleen in een andere vorm, namelijk die van transparantie in het proces en de latere begeleiding.

De relationele uitwisselingsstrategie hangt samen met het aangaan van een voortdurende relatie die meer om het lijf heeft dan een pure zakelijke relatie die gedreven is door de markt. Volgens Walters zijn een aantal variabelen van belang bij deze strategie, te weten: wederzijds vertrouwen (in navolging van Ulaga en Eggert) en communicatie (aanvullend) en als beide variabelen aanwezig zijn kan informatie en kennis volledig uitgewisseld worden. Dit kan wederom gezien worden als volledige transparantie van beide kanten van zowel de klant als de intermediair.

De joint-learning strategie is moeilijker toe te passen. Hoewel er elementen van terug komen in de werkzaamheden, is het moeilijk een relatie aan te gaan met elke klant, aangezien dat zelfs voor een kleine tussenpersoon dat er meerdere duizenden zijn. Al is voor joint-learning van belang dat de band tussen leverancier en klant straks is. Er is een mogelijkheid om dit in het perspectief van de financiële



intermediair te plaatsen: goed advies en volledige transparantie kan je als klant veel leren over je (financiële) situatie. Dat is ook een vorm van leren.

Anderson, Narus en Van Rossum (2006) beschrijven wat de waarde propositie moet bevatten en benoemen mogelijke valkuilen die in een waarde propositie voor kunnen komen.

Allereerst zijn er drie typen waarde proposities, waarbij type 1 draait om het opnoemen van alle voordelen van het product; type 2 richt is op het benoemen van punten waarop de producten verschillen en erkent daarmee concurrentie; type 3 richt zich op de punten die het belangrijkste zijn voor de klant en probeert daarmee de superieure waarde van het product uit te stralen. Deze begrippen zijn van belang voor het onderzoek omdat het product waar het om draait zeer uniform is en alleen op bepaalde details verschilt. Details die wel heel bepalend kunnen zijn voor de kwaliteit van het advies/product.

Een viertal stelregels worden door de schrijvers omschreven die mits goed uitgevoerd de basis van een goede waardepropositie vormen. Volgens de schrijvers bevat een goede propositie:

- 1) Een goed begrip van de wensen van je klanten en de markten waarop zij actief zijn.
- 2) Onderbouw goed je waarde claim; het besparen van kosten alleen is niet goed als claim.
- 3) Documenteer de geleverde waarde; ook niet intrinsieke waarde dient gedocumenteerd te worden.
- 4) Maak de waarde propositie een centrale vaardigheid van de werknemers.

Conclusie

Vertrouwen en commitment krijgen van de klant is het doel wat de waardepropositie moet bereiken. Hiervoor moet waarde toegevoegd worden aan de functie van coördinator tussen markt en klant. Om dit doel te bereiken moet een goede waardepropositie veel verschillende elementen bevatten en tegelijkertijd vele valkuilen ontwijken. Een goede waardepropositie voor de financieel intermediair bevat (bijvoorbeeld) onder andere elementen van de strategieën van Walters (2007) en Anderson & Narus (2006).

De elementen van Walters kunnen het beste worden samengevat door een streven naar doorzichtigheid in de werkwijze en een volledigheid van informatie naar de klant toe.

Type 3 van de proposities geopperd door Anderson, Narus en Van Rossum (2006) is het meest van toepassing op het probleem van de financieel intermediair: het bereiken van een propositie die zich richt op de punten die het belangrijkste zijn voor de klant, en daarmee de superieure waarde uitstralend. Deze keuze wordt gerechtvaardigd door het feit dat de uniformiteit van het product het heel moeilijk maakt een type 1 of 2 propositie neer te zetten.

Als beste waardepropositie kan de financieel intermediair zich richten op een type 3 propositie met als kernwaarden wederzijds vertrouwen en communicatie met als doel een informatie rijkheid, wat vertaald kan worden als transparantie, die maximaal is te bereiken. Deze strategie kan daarna uitgewerkt worden

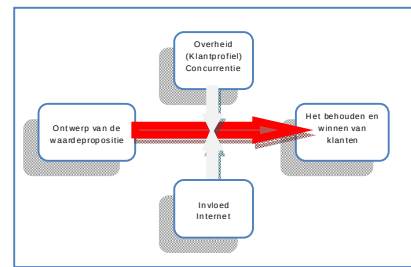


in de 4 stelregels van Anderson, Narus en Van Rossum om daarmee mogelijk te maken dat het een kernwaarde van het bedrijf wordt.



2.2 De relatie tussen de waardepropositie en klantbehoud

De oorspronkelijke activiteiten van de financieel intermediair waren de eerder genoemde coördinatie van koper en verkoper en beheersing van de producten. En ondoorzichtigheid van de markt en de moeilijkheid van het product zorgden er voor dat de klanten behouden bleven voor de financieel intermediair. De oorspronkelijke activiteiten vallen deels weg in de huidige situatie. Daarom is de vraag die beantwoord wordt in dit hoofdstuk:



Op welke wijze kan de waardepropositie bijdragen aan de continuïteit van de financieel intermediair.

De verzekerings- en hypotheekmarkt laat zich karakteriseren als een commodity markt (markt met volledige concurrentie komt overeen met dit begrip). Rangan en Bowman (1992) omschrijven het begrip commodity markt als een markt met veel concurrentie, de consumenten zien een grote homogeniteit in de producten en prijs is het belangrijkste verkoop criterium geworden. Dit kan in alle gevallen gezegd worden van de markt van financieel intermediairs.

Om uit de commodity te geraken stellen Rangan en Bowman (1992) dat er 4 strategieën zijn:

- 1) De waarde toevoegende strategie: extra waarde toevoegen aan het product en daar extra geld voor vragen.
- 2) Prijs drukkende strategie: goedkoper zijn dan de concurrentie
- 3) Focus markt keuze strategie: je focussen op de markt van klanten die geld willen betalen voor de extra diensten
- 4) Service drukkende strategie: het uitkleden van je aanbieding en daarmee een lagere prijs aanhouden

Commodization wordt door Mathyssens, Vandenbempt en Berghman (2004) de banaliseringtendens genoemd. Om dit te doorbreken worden een aantal strategieën door hen benoemd die zij halen uit Rangan & Bowman (1992), maar die niet exact overeen komen. Wel hebben de strategieën hetzelfde doel:

- 1) Het toevoegen van ontastbare voordelen aan het product.
- 2) Productinnovatie.
- 3) Waarde-innovatie.

(Mathyssens, Vandenbempt en Berghman (2004) p 61-63)

Deze strategieën lijken lastig toepasbaar voor de financieel intermediairs aangezien men daar zoals geconstateerd geen/weinig directe invloed heeft op het direct geleverde product van verzekeringen en hypotheek. Wel kan het toevoegen van diensten door de financieel intermediair aan dezelfde strategieën voldoen.



Als men een van deze strategieën succesvol toepast op de waardepropositie zal men uit de commodity kunnen stappen en daarmee de continuïteit van het bedrijf te waarborgen.

Conclusie:

Het is heel lastig om 'uit de commodity te stappen' voor een financieel intermediair, omdat de mogelijkheden voor de intermediair relatief beperkt zijn als het gaat om het toevoegen van waarde door de homogeniteit van het product en de hoeveelheid aanbieders. Men kan alleen de aanvullende diensten die men biedt beïnvloeden. De keuze die gemaakt wordt voor de wijze waarop uit de commodity te stappen is, in tegenstelling tot wat uit hoofdstuk 2.1 is gekomen, een meer strategische keuze.

Een mogelijkheid om de waarde van de huidige waardepropositie te beoordelen is het mogelijk het business markt proces zoals beschreven door Anderson & Narus (2004) te projecteren op deze waardepropositie. Door de vraag te stellen waar de waarde zit voor de klant (understanding value), de vraag welke waarde het bedrijf creëert voor de klant (creating value) en de vraag hoe deze waarde zich uiteindelijk uit in het product (delivering value) kan men de waarde van de eigen waardepropositie bepalen. De waardepropositie van de financieel intermediair komt overeen met het primair proces omdat als dienstverlenende organisatie die dienst die je levert de waarde bepaalt van je product.

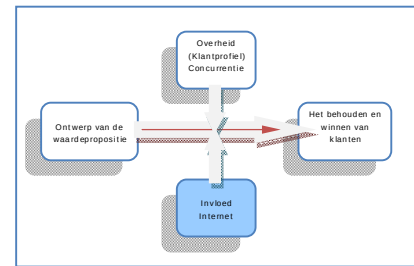
Vervolgens kan een van de aangedragen strategieën gekozen worden om dermate veel waarde toe te voegen voor de klant dat de banaliseringstendens doorbroken kan worden.



2.3 De modererende factoren

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd waarom er des-intermediatie plaatsvindt zoals in het eerste hoofdstuk al is aangegeven. Welke trends hebben invloed op de activiteiten van de intermediair en welke theorieën liggen hier aan ten grondslag

Door des-intermediatie vindt een relatie verandering plaats. Klanten verwachten meer van tussenpersonen omdat men hetzelfde denkt te kunnen krijgen zonder tussenkomst van de financieel intermediair. Wat is de aard van deze verandering en welke aspecten in die relatie verandering kunnen beïnvloedt worden door de intermediair? Er zijn geen factoren aanwijsbaar die de verandering volledig verklaren en daarom wordt gekeken naar een aantal geïdentificeerde modererende factoren. De vraag die beantwoord wordt in dit hoofdstuk is als volgt:



Welke effecten hebben a) het internet, b) de wetgever en c) de concurrentie op de continuïteit van de financieel intermediair?

2.3.1 De rol van het internet

De opkomst van het internet heeft een modererende invloed op de intermediairrol. Dit proces vindt plaats omdat het internet informatie doorzichtig maakt. Onderdeel van de intermediairfunctie van de financieel tussenpersonen was de eerder genoemde imperfecties te overbruggen door een 'superieure kennis' van een voor leken zeer ondoorzichtige markt. Door het internet neemt de aanwezige informatie toe, nemen de transactie kosten af en wordt het voor verzekeraars/geldverstrekkers en de klant zelf interessant de financieel tussenpersoon uit te schakelen. Spülber (1996, p. 147) noemt deze ondoorzichtigheid 'asymmetrische informatie' tussen koper en aanbieder.

Berthon et al (2003) betogen dat transactiekosten niet alleen op prijs gebied gemaakt worden, maar onderscheiden binnen transactiekosten 2 soorten: coördinatie kosten en motivatie kosten. Coördinatie kosten worden omschreven als kosten die gemaakt worden bij "de coördinatie van producenten en klanten" wat weer zoveel inhoudt als a) het identificeren en uitspreken van behoeften en oplossingen, en b) het vervolgens optimaal matchen van kopers en verkopers. Motivatie kosten worden omschreven als kosten die gemaakt worden bij de poging tot het verschaffen van symmetrische informatie, of het verminderen van de eerder genoemde asymmetrische informatie. Deze kosten bestaan ook weer uit twee delen te weten a) de kosten om asymmetrische informatie te overkomen en b) de kosten om imperfecte betrokkenheid te verminderen. Met imperfecte betrokkenheid wordt het monitoren van de relatie bedoeld zodat klanten niet vertrekken of op een andere manier de relatie onder druk kunnen zetten.

De werkzaamheden van de financiële intermediair kunnen worden geanalyseerd binnen deze twee kosten structuren en hiermee meer duidelijkheid geven over de aard van het des-intermediatie probleem. Walters (2007) haalt in zijn paper Benjamin en Wigand (1995) aan om het begrip des-intermediatie duidelijk te maken. 'Unless channel members are able to create value for their suppliers



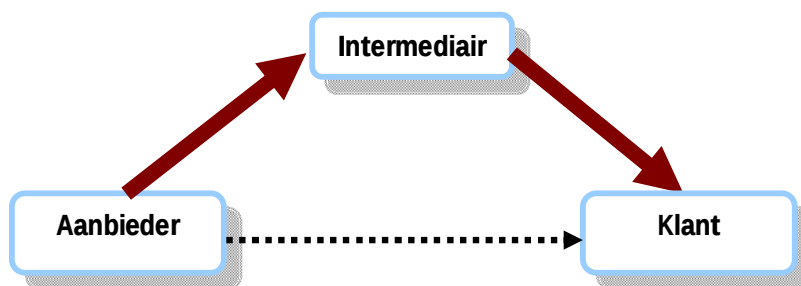
and customers in the supply chain, they will either be by-passed or replaced by other intermediaries better able to generate the required services. The development of electronic communication channels and markets provides options for both sellers and buyers to disenfranchise intermediaries and capture value through reduced transaction costs'. (Benjamin & Wigand, 1995) Dit kan alleen tot de conclusie leiden dat ook punt 3 van de belangrijkste activiteiten door Spülber gedefinieerd, de coördinatie van koper en verkoper zoals te vinden in hoofdstuk 3 pagina 17 van dit verslag, (deels) weg valt, en derhalve kan geconcludeerd worden dat de rol voor financieel intermediairs weg gaat vallen/weggevalen is. Het wegvallen van het bestaansrecht van de intermediair kan opgevat worden als des-intermediatie.

Niet iedereen is het erover eens dat internet leidt tot des-intermediatie; Samiee (1998) heeft betoogd dat het hoofdzakelijke effect van internet is dat er nieuwe vormen van intermediairs ontstaan. Dit kan het geval zijn in de markt van financiële dienstverleners; men kan betogen dat de intermediairs een heel andere soort waarde bieden voor de klant doordat de klant meer is aangewezen op de doorzichtigheid van de markt die het internet biedt dan dat hij is aangewezen op de kennis en kunde van de intermediair waarbij hij is aangesloten. Ook kunnen de eerder genoemde nieuwe opkomende online verzekeraars die als dochter onderneming van een grote verzekeraar opgericht worden gezien worden als een nieuwe vorm van intermediair zoals bedoeld door Samiee (1998).

In principe doet Samiee hiermee dezelfde bewering als Walters; ze verschillen alleen van mening op het gebied van wat er nu verandert aan de situatie. Vanwege de aard van de kennis die nodig is, is het uitgangspunt van Walters meer geschikt. Dit omdat veel intermediairs waarde toe zullen moeten voegen. Het blijven dezelfde mensen en werkzaamheden (grotendeels), maar geëvolueerd. Daar komt bij dat het vergunningen en diploma stelsel in de branche geen vrije markt creëert.

2.3.1.1 Hoe verandert de relatie door het internet?

Op welke wijze verandert de relatie? En hoe moeten we de relatie opbouw in zijn geheel beschouwen? Het antwoord op deze vragen vormt de richting waarin de oplossing gezocht moet worden



Figuur 3: Des-intermediatie in grafische vorm.

Grafisch ziet des-intermediatie er uit zoals is weergegeven in figuur 3. Het internet en andere tendensen stellen de klant in staat de relatie zelf te beheren. Als logisch gevolg hiervan moet de intermediair proberen waarde toe te voegen aan de relatie die niet door de klant zelf toegevoegd kan worden, zodat klanten 'gedwongen' worden niet meer de directe weg te volgen. Hiermee voldoet de intermediair niet



meer aan de brokering definitie zoals Rose (1999) deze bedoeld heeft; de intermediair verandert namelijk de aard van de transactie.

Anderson, Jain and Chintagunta (1993, p. 5) definiëren waarde in business markten als “de te onderscheiden waarde in monetaire eenheden van de set van economische, technische, dienstverlenende en sociale voordelen ontvangen door een klant in ruil voor de betaalde prijs voor een productaanbod, de prijzen en aanbiedingen van de alternatieve aanwezige aanbieders in ogenschouw nemende.”

Het economische perspectief van deze visie is lastig te omzeilen voor de intermediair (tenminste, als onafhankelijkheid gewaarborgd moet blijven), en daarom moet de intermediair op de 3 andere perspectieven een dermate hoge toegevoegde waarde leveren dat dit als een meerwaarde wordt ervaren van wat het economisch perspectief levert bij een directe relatie. Een gedetailleerde observatie van de werkzaamheden van de financieel intermediair is hier voor nodig omdat het benoemen van technische, dienstgerichte en sociale voordelen (benefits) uiteraard subjectief is. Ulaga en Eggert benoemen deze werkzaamheden als volgt: ‘Grounded in the conceptualizations of relationship value and the construct’s underlying dimensions derived from our literature review, we define customer value in business relationships as the *trade-off between product, service, know-how, time-to-market and social benefits, as well as price and process costs in a supplier relationship, as perceived by key decision-makers in the customer’s organization, and taking into consideration the available alternative supplier relationships.*’ (Ulaga & Eggert, 2005, p 81)

In de paper van Kristian Möller (2006) wordt gesproken over verschillende strategieën die een producent kan volgen. Waarde creatie uit het perspectief van de consument valt de klant - intermediair relatie valt hierbinnen te karakteriseren als een type 1; ‘a common strategy is to try to increase the cost efficiency, product quality, or delivery efficiency (more rapid deliveries and smaller lot sizes) of the offering. These efficiency gains have been achieved by those companies who have been able to develop and coordinate well-operating supplier and distribution nets. (Möller, 2006, p 919)

Deze goede binding tussen aanbieder en intermediair is zeker het geval bij de financiële intermediair. Door een goed contact te ontwikkelen met de verzekeraars en banken, de leveranciers als het ware, kan men betere aanbiedingen afdwingen voor de klant. Dit komt tevens overeen met de 4^e activiteit die werd benoemd door Spülber (1996) in de paragraaf over intermediairs. Het nadeel hiervan is echter dat het opbouwen en ‘verdienen’ van een dergelijke relatie veel tijd kost en vaak gepaard gaat met targets vanuit de leveranciers kant (we willen graag een groei van een x aantal procenten zien van ons aandeel in de portefeuille, dan mogen jullie die verzekeringen met dat percentage korting aanbieden.). Hierdoor komt de onafhankelijkheid in het gedrang. Intermediairs bevinden zich hierdoor in een soort van spagaat; ga ik voor onafhankelijkheid, of probeer ik het onderste uit de kan te halen door iets van mijn onafhankelijkheid op te geven?



Conclusie

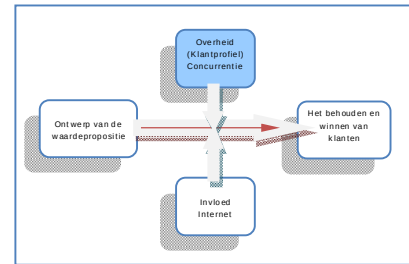
Des-intermediatie wordt gedreven door de opkomst van het internet. Dit komt doordat het internet de problemen overbruggt op het gebied van asymmetrische informatie, de vergelijking van producten sterk verbetert en tevens de contactmogelijkheden verbetert. De waarde van de intermediair is daardoor dusdanig gedaald dat er een terugloop is in de branche.

Het gevolg van des-intermediatie voor de relatie klant $\leftrightarrow$ intermediair is dat de intermediair waarde dient toe te voegen aan de relatie, omdat door de opkomst van het internet en de wijze waarop aanbieders inspelen op de nieuwe vormen van communiceren met de klanten concurreren op prijs bijna onmogelijk wordt. Deze waarde moet de prijscompensatie overstijgen.



2.3.2 De wetgever

Door de eerder genoemde ondoorzichtigheid van het product wat financieel intermediairs aanbieden, en de daaruit volgende benadeling van de consument was de regering genoodzaakt wetgeving op te stellen met daarin regels waar de financieel intermediairs zich aan moeten houden. Klantbescherming en verhoging van de kwaliteit was hierbij het uitgangspunt en dit heeft geleid tot de WFT, de Wet op het Financieel Toezicht. Dat deze acht wetten invloed hebben op de werkwijze wordt verklaard door Habermas.



Volgens Habermas (1981) is de efficiency die economie nastreeft binnen het systeem van de staat oorzaak dat de economie zich altijd uitbreidt. Wetgeving beperkt die uitbreiding in zekere mate. Dit zelfde geldt op een veel lager niveau voor de tussenpersoon op verzekeringsgebied: de werknemers zijn door de structuur van het werk (nog altijd veelal provisiebasis) zeer gefixeerd op efficiency. Hierbij wordt vaak voorbij gegaan aan de eisen die het rechtssysteem stelt aan de dienstverlening. Daarom is de hoofdvraag die beantwoord wordt in dit hoofdstuk:

Welke eisen stelt de wetgever en hoe kunnen deze verenigd worden in de oplossing?

De Autoriteit Financiële Markten (AFM), geeft weer in een adviesrapport (AFM, 2009) wat een tussenpersoon wettelijk gezien in acht moet nemen

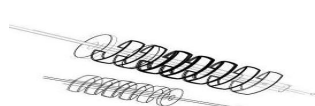
De wet eist onder meer van de adviseur dat hij:

- informatie inwint over de consument (het klantprofiel);
- in zijn advies voor zover redelijkerwijs mogelijk rekening houdt met deze informatie (passend advies);
- informatie verstrekt aan de consument over zijn dienstverlening en het geadviseerde product; en
- het klantprofiel en de productgegevens vastlegt en tenminste een jaar bewaart.

Deze eisen zijn veelal in open normen geformuleerd: de wet bepaalt in algemene termen waaraan de advisering moet voldoen, maar vult niet in op welke wijze de adviseur dit moet doen. (AFM 2009, p6)

Voor al de laatste opmerking is van belang. Elke financieel intermediair heeft een zekere vrijheid als het gaat om de invulling van de WFT in zijn bedrijfsvoering. Dit schept ruimte voor de uiteindelijk aan te dragen antwoord op de hoofdvraag.

Het klantprofiel is een rode draad door het advies van de AFM. De AFM ontleent de inhoud van het klantprofiel aan artikel 32 BGfo: "Het klantprofiel moet zo duidelijk zijn dat de financiële dienstverlener aan de hand van die informatie aannemelijk kan maken dat het verkochte product (of, ingeval van een adviseur, het aanbevolen product) past bij de consument of cliënt" Het klantprofiel wordt gevormd door alle relevante informatie ten aanzien van de financiële positie, doelstellingen, risicobereidheid en kennis en ervaring van de consument. (AFM 2009, p 12)



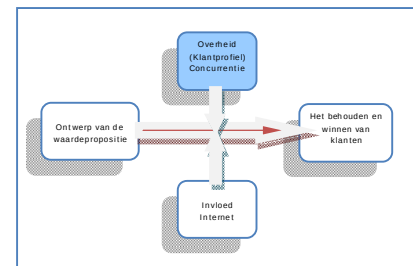
Conclusie

De wetgever eist dat bij een advies een klantprofiel overlegd kan worden waarin de persoonlijke situatie van de klant beschreven wordt en hetgeen de klant wil bereiken met het product. Tevens moet de klant volledig geïnformeerd zijn over de werkwijze van de financieel intermediair en zaken als bijvoorbeeld de betaling. Verder laat de wetgever zeer veel ruimte aan de financieel intermediair wat betreft de uitvoering van het klantprofiel, zo veel ruimte dat een klantprofiel mogelijksterwijs bij kan dragen aan wat de wetenschappelijke theorieën als oplossing aandragen, de verbetering van de waardepropositie door volledige wederzijdse openheid en het opbouwen van een goede communicatie en wederzijds vertrouwen.



2.3.3 De concurrentie

Meer (kleine)kantoren hebben te maken met het probleem van des-intermediatie en de andere geïdentificeerde uitdagingen die het internettijdperk met zich mee brengen. Dat betekent dat meerdere kantoren op een bepaalde manier hier op in hebben gespeeld. Omdat het voor een klein kantoor met beperkte middelen lastig is om het wiel zelf opnieuw uit te vinden is van wezenlijk belang te kijken hoe andere financieel intermediairs met deze uitdagingen omgaan. Vervolgens kunnen hier de onderdelen uit gehaald worden die implementeerbaar zijn, en deze kunnen aangepast worden op de sterke punten van het kantoor zelf.



De concurrentie komt uit verschillende hoeken. Zo zijn er de direct writers, dat zijn verzekeraars die zonder tussenkomst van een tussenpersoon handelen met de klant (volledige ketenintegratie)⁵. Branchevereniging NVA hanteert als definitie: 'Een verzekeraar die zonder tussenkomst van verzekeringstussenpersonen overeenkomsten van verzekering sluit.'⁶ Aan de andere kant zijn er de intermediairbedrijven. De verschillen tussen deze 2 takken gaan verder dan ketenintegratie; intermediairbedrijven werken op provisie basis, in tegenstelling tot de direct writers. Dit schept een concurrentie voordeel voor de direct writers omdat men vanwege het feit dat men niet op provisie basis werkt, men wettelijk gezien geen openheid hoeft te geven over de kosten⁷. Het is daardoor een fabeltje dat direct writers per definitie goedkoper zijn dan intermediairbedrijven. Intermediairbedrijven ontvangen provisie voor de aangeboden diensten, maar direct writers bieden dezelfde diensten aan en moeten daarvoor mensen in dienst nemen.

2.3.3.1 Direct Writers

OHRA, FBTO en Centraal Beheer zijn een aantal direct writers. Allen zijn zeer grote bedrijven. Er zijn wel een aantal kleinere direct writers, maar dat zijn meer collectieven voor beroepsgroepen (gemakshalve wordt deze 'concurrent' onder de direct writers gevangen). Bij deze collectieven moet gedacht worden aan beroepsgroepen zoals artsen en het onderwijs. Deze lopen vaak ook via een van de grote direct writers. Vaak worden zorgverzekeringen gecombineerd met een verzekeringspakket voor de maximale korting. Al deze direct writers zijn ook actief op de zorgverzekeringsmarkt. Op hypotheekgebied zijn deze collectieven niet mogelijk.

2.3.3.2 Intermediair bedrijven

In 2007 waren er 11.000 intermediair bedrijven actief in Nederland. (ING bank 2007) Aangezien de werkzaamheden niet gebonden zijn aan een bepaalde regio kunnen alle intermediairbedrijven gerekend worden tot de concurrentie.⁸ Men ziet vaak dat men volledig vertrouwt op een bekende als het gaat om

⁵ Zie ook figuur 1 op pagina 6

⁶ www.nva.nl

⁷ <http://www.amweb.nl/nieuws/nederland/regels-bqfo-bevoordelen-direct-writers.72611.lynkx> bezocht op 15-10-2009 - website van Assurantie Magazine

⁸ Het kantoor waarvoor het onderzoek bedoeld is heeft klanten van Friesland tot Limburg tot Den Haag. Veel mensen vinden het vertrouwen wat ze hebben in een tussenpersoon van groot belang.



financieel beheer; als een adviseur het vertrouwen heeft gewonnen van een klant is het vaak zeer moeilijk om de klant naar een andere aanbieder. De ondoorzichtigheid van het product leidt ertoe dat vertrouwen van zeer groot belang is voor de verkoop van het product.

De producten verschillen niet van elkaar of slechts in de nuance. Het product van de direct writer en de intermediair verschilt op het gebied van de marketing en extra aangeboden diensten (waardepropositie).

Concurrenten concurreren op prijs. Maar ook op zaken als gebruikersgemak en keuzevrijheid. Veel direct writers maken gebruik van de algehele perceptie dat een intermediair geld 'kost'. Of dat alles via internet door de klant zelf gedaan kan worden. Dit valt echter moeilijk hard te maken.

Conclusie

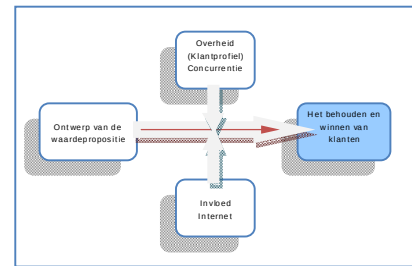
De verschillen tussen een direct writer en een intermediair zijn de coördinatie kosten, de marketing en het verschil in de waardepropositie. Door de Direct Writers worden geen coördinatie kosten gemaakt in de zin zoals Berthon (2003) het omschreef als: "de coördinatie van producenten en klanten". Deze kosten moeten worden uitgedrukt in tijd besteed door de klant aan het zoeken naar de beste aanbieding. Bij een direct writer moet de klant dit zelf doen.

Geconcludeerd moet worden dat de concurrentie in de vorm van de direct writers en internet verzekeraars hoofdzakelijk op het gebied van marketing anders opereert dan de (kleine) intermediair. Dit heeft te maken met schaalgrootte. Financieel intermediairs moeten op andere wijze de toegevoegde waarde aan de klant duidelijk maken, ofwel het hebben van een betere waardepropositie dan de direct writer.



2.4 De waardepropositie vertaald naar de organisatie

Dit hoofdstuk draait om het toepassen van de gevonden modellen en het ontwikkelen van de praktische oplossing die uit deze toepassing volgt, de eisen en verplichtingen van de wetgever in acht nemend. Voordat dit mogelijk is moeten nog een aantal kenmerken van het bedrijfsproces in beschreven worden. Dit zal een aantal kernwaarden opleveren die mee moeten spelen in de ontwikkeling van de praktische oplossing. In dit hoofdstuk wordt getracht de volgende vraag te beantwoorden:



Hoe komt de waardepropositie er uit te zien als zo veel mogelijk van de besproken elementen uit de voorgaande deelvragen hier in terug komen?

In de voorgaande hoofdstukken zijn een aantal conclusies getrokken naar aanleiding van analyses van de externe factoren, waarbij de belangrijkste argumenten waren:

Ontwijk de banaliseringstendens;
 Heroverweeg de waardepropositie;
 Maak het klantprofiel onderdeel van de werkwijze;
 Geef inzicht in de werkwijze van het bedrijf en de kosten van het advies.

Uit het theoretisch kader is gebleken dat het hebben van een goede waardepropositie en het maken van een strategische keuze om uit de commodity, ook wel de banaliseringstendens, te stappen de manieren zijn om des-intermediatie tegen te gaan. De uitvoering krijgt daardoor een dual karakter; een gedeelte van de oplossing is een strategische keuze, het andere gedeelte betreft een operationele oplossing.

In deze keuze moet mee worden genomen dat het van overheidswege verplicht is aan bepaalde voorwaarden te voldoen. Deze voorwaarden zijn van directe invloed op de werkwijze van de financieel intermediair en hebben daarmee een invloed op de waardepropositie. Omdat in deze voorwaarden veel ruimte wordt gelaten voor de eigen interpretatie van de financieel intermediair is het mogelijk deze voorwaarden in de algemene werkwijze te verwerken. Om dit te laten zien worden de voorwaarden van een goede waardepropositie volgens Anderson, Narus & Van Rossum (2006) geprojecteerd op de werkwijze van de financieel intermediair en bevat de volgende elementen:

- 1) Een goed begrip van de wensen van je klanten en de markten waarop zij actief zijn.
- 2) Onderbouw goed je waarde claim; het besparen van kosten alleen is niet goed als claim.
- 3) Documenteer de geleverde waarde; ook niet intrinsieke waarde dient gedocumenteerd te worden.
- 4) Maak de waarde propositie een centrale vaardigheid van de werknemers.

Ad1) Uiteraard is een goede basiskennis van groot belang voor het goed uitvoeren van je professie als adviseur. De brancheverenigingen zorgen hier voor door het verzorgen van (verplichte) cursussen waarbij de kennis van de adviseurs op peil wordt gehouden. Aangetekend dient hierbij te worden dat



veel adviseurs werken zonder papieren, maar dit doen onder de paraplu van een andere werknemer die wel over de verplichte papieren beschikt.

Ad2&3) Dit is een lastige kwestie: het product is, zoals eerder in dit verslag geconcludeerd, zeer uniform. Dit maakt kosten een zeer grote factor in de beslissing. Verder geven adviseurs aan dat mensen, indien kosten niet doorslaggevend zijn, vaak beslissen op basis van het gevoel wat ze bij iemand hebben. Wat is de manier om je waarde claim te onderbouwen? Een uitwerking van de eerder behandelde relationele uitwisselingsstrategie van Walters (2007) lijkt hier zeer geschikt voor. Deze strategie staat een 'volledige transparantie' voor met als doel het kweken van volledig wederzijds vertrouwen en communicatie.

Het volgende onderdeel van de propositie bestaat uit het op schrift stellen van de geboden diensten en de daarmee te verwerven baten. Op deze manier zal er nooit onduidelijkheid bestaan over wat er geleverd wordt door de financieel intermediair en hetgeen hier aan verdiend wordt. De klant kan dan zelf beoordelen of deze propositie de beste is.

Per 1 januari 2010 is door de AFM verplicht gesteld om totale financiële openheid te geven aan de klant. Dit is echter maar een klein onderdeel van de waardepropositie. Met het op schrift stellen van de geboden diensten gaat de financieel intermediair als het ware een contract aan, iets wat relatief onbekend is binnen de branche en zeker bij de kleinere tussenpersonen (vertrouwensband).

Ad4) Training en opleiding spelen een rol in het bewerkstelligen van het laatste element van een goede propositie. Zoals eerder genoemd zijn adviseurs gefixeerd op efficiëntie. Daarom moet het op deze wijze duidelijk worden gemaakt dat een goede propositie bij kan dragen aan een verhoging van het percentage afgesloten contracten.

Conclusie

In een goede waardepropositie kunnen de vier belangrijkste argumenten die voortkomen uit de analyse van externe factoren samenkomen en een waardepropositie vormen die zich richt op volledige wederzijdse openheid en wederzijds vertrouwen. Een goed klantprofiel en een openheid over de geboden diensten kunnen, zonder veel extra werk te bieden, voldoen aan de eisen die de waardepropositie gesteld worden. Het zal, mits goed uitgevoerd, de kwaliteit van het advies kunnen verhogen.



3 Onderzoeksmethoden

Voor het onderzoek is een case bedrijf gebruikt waarop het vraagstuk geprojecteerd is. Binnen dit bedrijf is volledige openheid gegeven en het bedrijf heeft volledig meegewerkt aan het onderzoek en de daarop volgende implementatiefase. Door middel van je het lopen van een stage is informatie verkregen over de werkwijze bij het bedrijf.

De beantwoording van de onderzoeksvragen zal op een tweetal verschillende manieren gebeuren. Dit omdat het onderzoek ontwerpgericht is; dat wil zeggen dat er niet gestreefd zal worden naar het doen van algemene uitspraken, maar dat er zal gezocht worden naar een passende oplossing voor het betreffende bedrijf. Via het doen van een literatuurstudie die op externe factoren gericht is en het maken van een analyse van de interne bedrijfsvoering getracht worden power te geven aan het onderzoek en te voldoen aan het rigor and relevance dilemma. Zowel de externe als de interne analyse levert extra eisen op voor het uiteindelijke ontwerp.

De literatuurstudie gecombineerd met de externe analyse, reeds ingevuld in hoofdstuk twee om de externe validiteit en doelvaliditeit aan te tonen, werd ingevuld door middel van een beschouwing van de werkzaamheden van de financieel intermediair en de vraagstukken waar deze bedrijfstak mee te maken heeft gevolgd door een hoofdstuk waar de gevolgen worden besproken van de externe factoren voor het case bedrijf.

De interne analyse wordt gevormd door een analyse van het arbeidsproces van de financieel intermediair en wat de gevolgen zijn voor het arbeidsproces met de implementatie van het ontwerp .

Bij ontwerpgericht onderzoek zijn kunnen een aantal methoden voor extra power zorgen. Van Aken (2004) beschrijft een aantal *vereisten* voor ontwerpgericht onderzoek. Van Aken (2004) definieert allereerst 3 typen methoden die terug moeten komen in het proces en de eigen interpretatie hoe deze geïmplementeerd zullen worden in het ontwerpproces:

- 1) object ontwerp, ofwel het ontwerp van een artefact binnen de technische regels;
 - a. onderzoek naar bestaande uitwerkingen van klantprofielen.
 - b. interviews met betrokkenen in het bedrijf.
- 2) realisatie ontwerp, het plan voor de implementatie van het artefact;
 - a. welke functionaliteiten moet het ontwerp bezitten
 - b. welke middelen gaan er gebruikt worden voor het ontwerp
- 3) proces ontwerp, ofwel de methode die gebruikt is tot het komen van het ontwerp.
 - a. Bouw van het ontwerp
 - b. Hoe wordt de testfase van het ontwerp weergegeven.

Van Aken (2004) acht tevens van groot belang bij ontwerpgericht onderzoek in bedrijfskunde te voldoen aan een programma van eisen. De eisen die samengesteld zijn uit de literatuur laten zich samenvatten als:



- 1) Externe validiteit (Kan de opdrachtgever het in het algemeen gebruiken?)
- 2) Doel relevantie (Wil de opdrachtgever het beïnvloeden?)
- 3) Operationele validiteit (Kan de opdrachtgever het beïnvloeden?)
- 4) Evidentie? (Is het iets waar de opdrachtgever elke dag aan denkt?)
- 5) Tijdigheid (Kan de opdrachtgever de verandering binnen een redelijke termijn maken?)

De externe validiteit is reeds beantwoord in de externe analyse door middel van het doen van een desk research en het lopen van een stage bij de opdrachtgever om het probleemveld te verkennen.

De doelrelevantie is reeds aangetoond door het inleidende hoofdstuk en het feit dat het maken van het ontwerp een directe opdracht is van het case bedrijf.

De operationele validiteit is gewaarborgd op verschillende manieren. Allereerst is er een interne analyse gemaakt van de werkwijze en huidige waardepropositie en is er een analyse gemaakt van de gevolgen van de externe analyse voor de bedrijfsvoering. Daarna zijn er interviews gedaan met alle betrokken werknemers om tot een volwaardig pakket van eisen te komen en is de ontwerpmethodologie van Van Aken (2004) gevolgd, zoals eerder behandeld in dit hoofdstuk.

De evidentie en de tijdigheid zijn meegenomen door middel van de testfase. In deze testfase wordt duidelijk of de medewerkers er in de dagelijkse bedrijfsvoering mee kunnen werken, en hoe snel het vereiste ontwerp onderdeel is geworden van de dagelijkse werkzaamheden.

Deze punten zullen de binnen het onderzoek dienen om de power (rigor and relevance) van het onderzoek voldoende hoog te houden en het daadwerkelijke ontwerp zal getoetst worden door middel van de genoemde criteria.

Het bedrijf zelf heeft ook op voorhand eisen aan het ontwerp. Deze doelen zijn in samenspraak met de directeur opgesteld:

- 1) voldoet het ontwerp aan het gestelde doel van het bedrijf om in de toekomst beter segmenteren, targetten en positioneren.
- 2) Voldoet het ontwerp aan de veranderingen in de markt en in de vraag.
- 3) Draagt het ontwerp bij aan de continuïteit in klantbenadering. Dat wil zeggen dat de benadering van de klant niet afhankelijk is van wisselingen in de bezetting.

Alle genoemde analyses leveren een lijst met eisen op voor een viertal gebieden: eisen voortkomende uit externe oorzaken, eisen aan de waardepropositie, eisen voortkomend uit de interne analyse (voldoet alles aan de frameworks van Walters en Anderson & Narus) en als laatste operationele eisen. Om te kijken in hoeverre het ontwerp van het klantprofiel voldoet aan de gestelde eisen zal een afsluitend interview gehouden worden met de directeur van het case bedrijf.



4. Interne analyse

4.1. Gevolgen voor het case bedrijf

Omwillen van de externe validiteit is getracht in de externe analyse afstand te houden van het maken van claims op het gebied van de opdrachtgever. Voor een goede interne analyse zijn de rechtstreekse gevolgen van de modererende factoren op het gebied van de waardepropositie echter wel van belang om goed te kunnen beoordelen in hoeverre deze factoren de bedrijfsvoering beïnvloeden.

- Er is een proces van des-intermediatie aan de gang. Het gevolg van des-intermediatie voor de relatie klant ↔ intermediair is dat de financieel intermediair waarde dient toe te aan de relatie, omdat door de opkomst van het internet en de wijze waarop aanbieders inspelen op de nieuwe vormen van communiceren met de klanten concurreren op prijs bijna onmogelijk wordt. Deze waarde moet de prijscompensatie overstijgen. Dit is ontzettend moeilijk, omdat iedereen in Nederland nou eenmaal verzekerd is, en het product voor een niet kenner uniform overkomt. Hoe kan de intermediair de toegevoegde waarde communiceren?

- Er dient van overheidswege een klantprofiel ontwikkeld te worden. Het gebruik van een goed ontwikkeld klantprofiel: hierbij wordt vastgelegd waar het advies op gebaseerd wordt. Dit profiel werkt twee kanten op, want de klant geeft ook openheid over zijn situatie en bij het ontbreken van gegevens waardoor het advies niet correct is, is dit niet meer direct te wijten aan de adviseur.

Als er gekeken wordt naar de eisen die de wetgever stelt leggen deze een behoorlijke druk op het klant → tussenpersoon proces. Eerder werden deze gegevens wel gevraagd, maar nooit zo expliciet op schrift gesteld. Het werd eerder overgelaten aan de commerciële kracht van de adviseur gecombineerd met zijn eigen ervaring en opleiding.

In de eerste deelvraag werd verklaard dat een wederzijdse volledige informatie voorziening, onderdeel van het raamwerk van Walters, van groot belang is voor om de waarde propositie van de kleine intermediair te verbeteren. De vraag is of een klantprofiel in voldoende mate in deze volledigheid van wederzijdse volledige informatie voorziening kan voorzien. Zeker is dat het deel hier van uit kan maken.

- De markt voor de financieel is zeer concurrerend en is door de opkomst van het internet nog meer concurrerend geworden. De concurrentie komt veelal van grote bedrijven die nu op de markt voor financieel advies kunnen acteren zonder tussenkomst van financieel intermediairs. Grote bedrijven hebben uiteraard meer marketing mogelijkheden, en dit heeft te maken met schaalgrootte. Hier kan de kleine intermediair dan ook niet tegen op. Twee mogelijkheden blijven over: lokaal zeer gericht marketing bedrijven, en de waardepropositie verbeteren. Dat laatste kan, zoals eerder geconcludeerd, door de raamwerken van Anderson, Narus en Van Rossum (2006) en Walters (2007) te gebruiken.

- De modererende factoren genereren bij effecten. Een effect wat niet genoemd wordt in alle correspondentie vanuit de officiële organen is dat, bij een goed gebruik van het klantprofiel, dit een



enorme database op kan leveren voor commercieel gebruik. Het woord 'relevant' in de definitie die de wet hanteert is ruim interpreteerbaar. Het kan niet zo zijn dat een kantoor een claim krijgt wegens slecht advies omdat de adviseur verzuimd heeft iets te vragen. Het klantprofiel eist van de adviseur dat deze veel meer informatie vergaart dan voorheen. Dit gaat dan hoofdzakelijk om de financiële positie en de doelstellingen van de klant.

Het advies rapport van de AFM noemt verder in een aantal zijwegen een aantal opties voor ontwikkeling. Deze opties lijken op het eerste gezicht niet volledig geschikt voor kleinere financieel intermediairs; de opties die geopperd worden spelen in op het totaalpakket. Dit is inclusief pensioen advies en *life planning*. De AFM impliceert hier mee dat zij meer een totaaloplossing voor de klant verwacht in de toekomst.

Het invullen van de elementen van Walters (2007) kan als volgt. Een model kan ontwikkeld worden waarbij de waardepropositie op schrift wordt gesteld. Dit bestaat uit een aantal onderdelen en zal moeten voldoen aan de volgende eisen:

- 1) De klant moet zo volledig mogelijk de adviseur informeren
- 2) De adviseur moet zo volledig mogelijk de klant adviseren voegen
- 3) Het klantprofiel moet ook commercieel relevante informatie opleveren
- 4) De adviseur moet de extra geleverde waarde aan kunnen tonen



4.2 De invloed van het klantprofiel op het adviesproces

Oorspronkelijk ziet het proces van adviseren wat plaatsvindt bij de onderzochte financieel intermediair er uit zoals in figuur 5. Indien het goed uitgevoerd wordt is het een continu proces waarin te zien is dat het vormen van de aanbieding en een goede beheersing groot belang zijn in het proces aangezien de twee beslismomenten daar direct achter liggen. Beiden zijn van belang voor de waardepropositie en

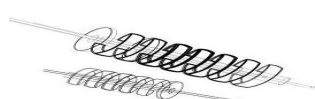
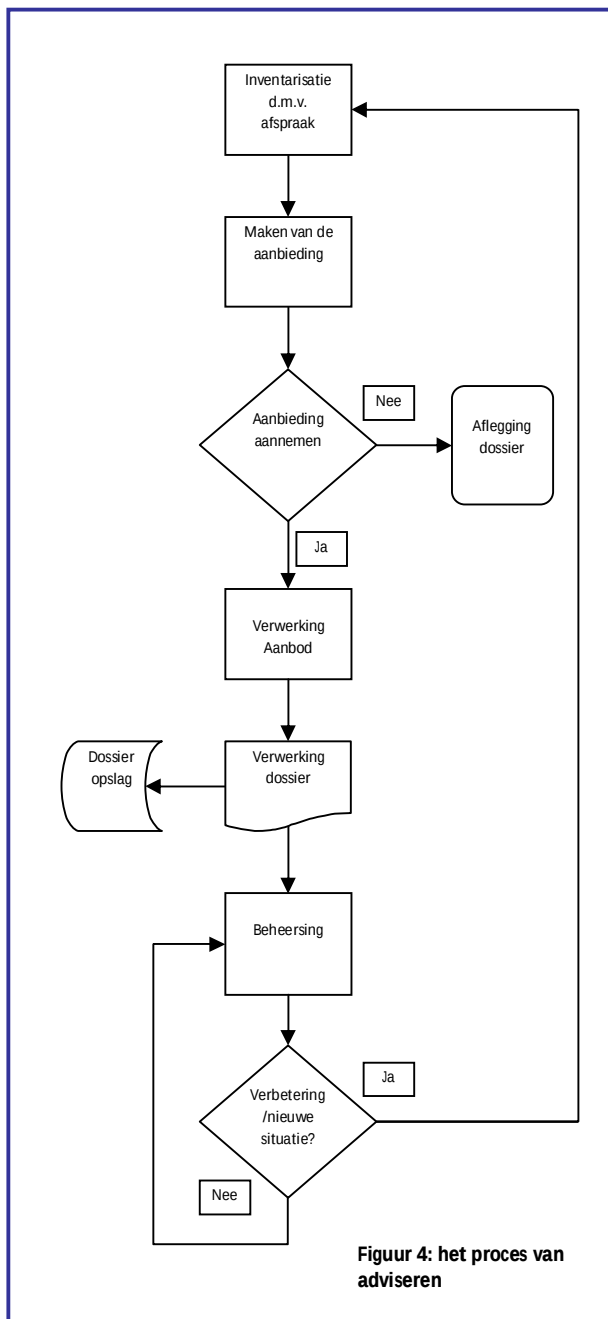
liggen (deels) in het verlengde van de definitie van Spülber (1996) van de intermediair (het coördineren van koper en verkoper; het garanderen van de kwaliteit, en het monitoren van de prestaties). Beiden worden sterk beïnvloed door de modererende factoren. De twee beslismomenten komen overeen met de twee delen waaruit het primaire proces van adviseren bestaat; de verkoop van de dienst en de beheersing van de dienst.

Verkoop van de dienst:

De inventarisatie en het maken van de aanbieding weerspiegelen de kunde en kwaliteit van de adviseur om de situatie van de klant en het aanbod op de markt met elkaar te verenigen (coördinatie functie van Spülber, 1996). Ook het overtuigen dat de gemaakte aanbieding de beste product-dienst combinatie is heeft te maken met de kunde en kwaliteit van de adviseur.

Beheersing van de dienst:

Onder beheersing wordt in de context van de financieel intermediair wordt, onder andere, verstaan het in de gaten houden van de huidige verzekeringen met betrekking tot aflooptdatum en dekking. Onder beheersing werd bij het bedrijf zelf ook verstaan het aanbieden van verbeteringen in de situatie met de komst van nieuwe producten. Dit valt onder de zogenoemde zorgplicht van de financieel intermediair.



Als men dan het model van Anderson en Narus (2004) naast het proces van analyseren van de financieel intermediair legt, kan geanalyseerd worden in hoeverre het klantprofiel een bijdrage kan leveren aan de

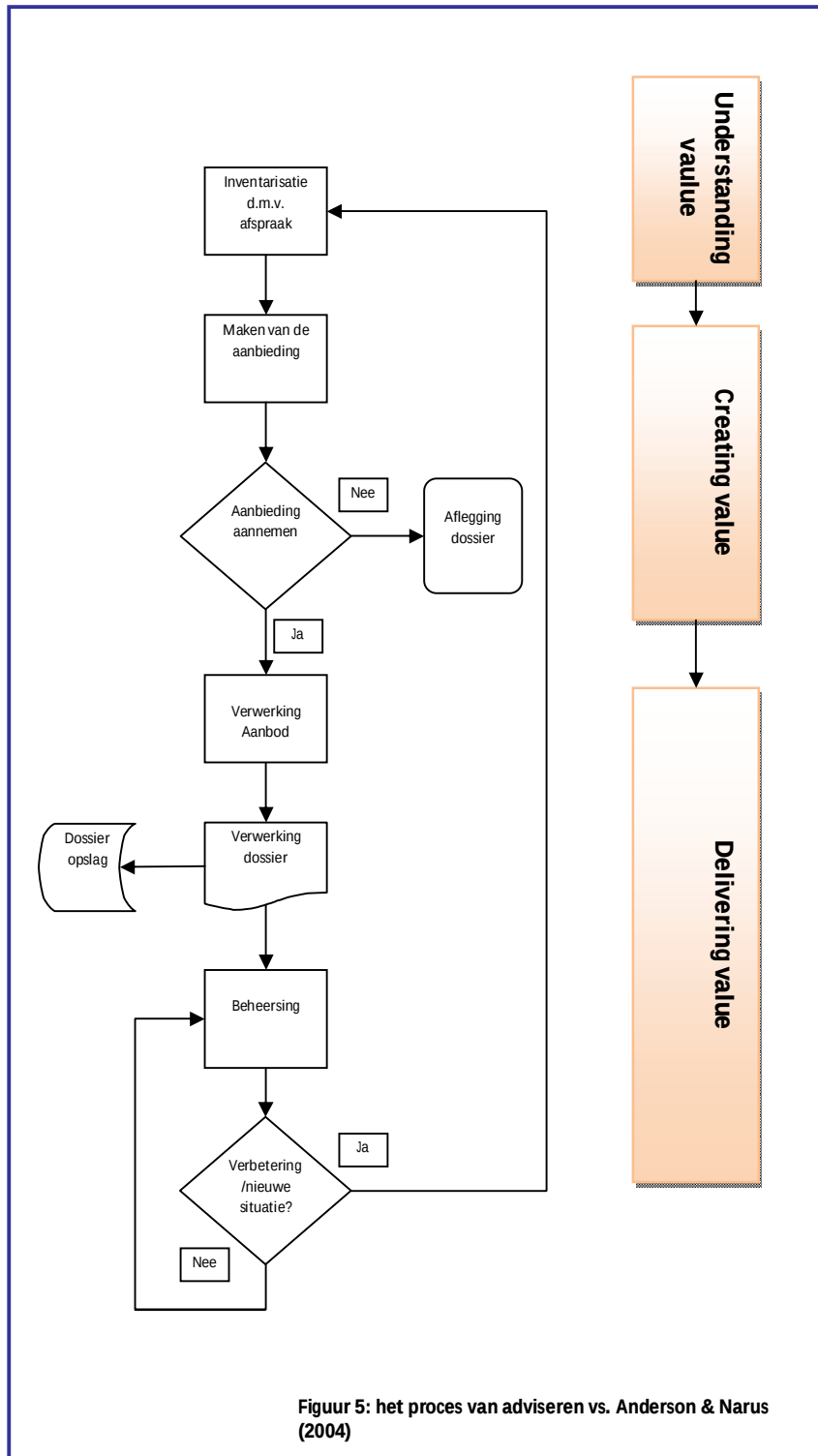
waardepropositie, zoals de hoofdvraag voorstaat. Dit komt er uit te zien zoals in figuur 5. Het begrijpen van de waarde voor de klant (understanding value) komt overeen met het proces van inventariseren. Onderdelen als market sensing en het begrijpen van je klanten maken hier deel van uit.

Het maken van de aanbieding komt overeen met het 'creating value' gedeelte; het in de gaten houden van de verkoopkanalen, het maken van de nieuwe aanbieding en het managen van de relatie met de aanbieders.

Het 'delivering value' gedeelte is uitgebreider dan Anderson en Narus bedoelen omdat de constante terugkoppeling niet voor komt in de definitie van deze schrijvers, maar het kan wel gevat worden onder het onderhouden van de relatie met de klant

Een aantal punten in het proces zijn aanwijsbaar zwak of moeilijk te realiseren voor de kleine financieel intermediair.

De kunde van de adviseurs is lastig te monitoren omdat de directeur zelf ook als adviseur



actief is en hierdoor moeite kan hebben de kwaliteit het advies te monitoren. Hoewel de gediplomeerde adviseurs vanuit de brancheorganisaties cursussen moeten blijven doen om up-to-date te blijven, is het zeer gebruikelijk in deze branche dat er meerdere mensen werken op naam van iemand met een diploma

Verder is het voor een goede 'beheersing' van de klantproducten is zaak een zeer goed werkend klantenbestand te hebben. Het klantenbestand was in het case bedrijf echter sterk vervuild. Daardoor was beheersing zo goed als onmogelijk. De vervuiling drukt zich uit in:

- niet meer lopende verzekeringen van relaties
- sterk onderverzekerde relaties
- hypotheek tegen zeer hoge rentetarieven waar de klanten niet op de hoogte waren
- van mogelijk verbeteringen
- door persoonlijke fouten van de intermediair niet gedekte relaties
- dubbel verzekerde relaties

In veel gevallen zijn dit zeer kwalijke fouten of missers die in veel gevallen klanten kunnen kosten. Het valt echter niet te zeggen of dit een algemeen voorkomend probleem is van de kleine tussenpersoon.

De waarde creatie (creating value) uit zich in het verenigen van de klantwensen en de wat de aanbieders van de producten aan te bieden hebben. Het leveren van de (beloofde) waarde uit zich op meerdere facetten:

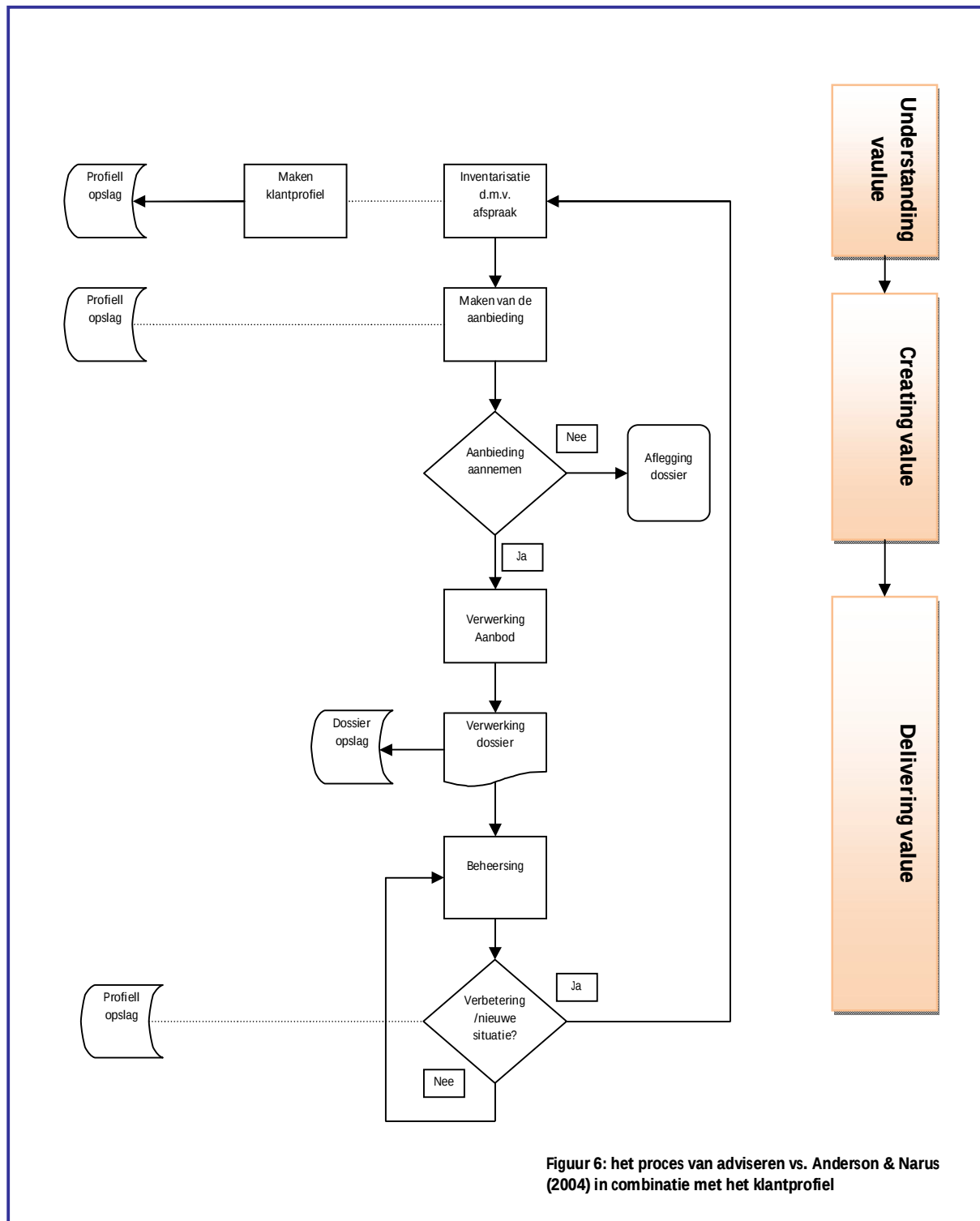
- 1) ervoor zorgen dat de aanbieders de beloofde waarde leveren
- 2) Het leveren van de beloofde toegevoegde waarde die de financieel intermediair zal leveren

De vraag is nu of het gebruik van een klantprofiel, mits goed uitgevoerd, deze zwakke punten kan verbeteren? Het antwoord daarop is 'grotendeels', zoals te zien is in figuur 6. In deze figuur wordt duidelijk gemaakt dat in alle delen van de waardepropositie van Anderson & Narus (2004) het klantprofiel een rol kan spelen. Het klantprofiel loopt parallel aan het proces van adviseren.

Bijkomend voordeel is dat de eigenaar/directeur controle uit kan oefenen op de werknemers door te controleren of het advies naar zijn inzien overeen komt met hetgeen hij zou verwachten uit het klantprofiel.

Het klantprofiel heeft als voordeel dat een groot gedeelte van de vragen die er in gesteld worden niet terug komen in het standaard besturingssysteem wat gebruikt wordt. Op deze manier is het mogelijk de database beter te benutten voor de beheersing van de portefeuille van de klant.





Conclusie

Wat de analyse duidelijk laat zien is dat het klantprofiel op een drietal plaatsen in het proces een rol speelt. Dit heeft tot gevolg dat een klantprofiel voor iedereen binnen het bedrijf toegankelijk moet zijn aangezien verschillende mensen op verschillende punten de verantwoordelijkheid dragen. Een centrale database met alle klantprofielen is een vereiste voor het ontwerp.

Ook komt de klantprofiel terug in alle drie de onderdelen van de value chain van Anderson & Narus (2004), wat wil zeggen dat het door het hele proces van de financieel intermediair verweven kan worden. Als eis kan daardoor gesteld worden aan het profiel dat er functies in terug komen die van commerciële waarde zijn om zo het proces van waardecreatie te versterken.

De beheersing in het proces is beter mogelijk met een database op basis van klantprofielen. Eerder werd al gesteld dat een klantprofiel meer informatie en informatie van een andere niveau kan bevatten dan het huidige klantbeheersysteem. De persoonlijke situatie van de klant wordt dieper in kaart gebracht dan in een klantbeheersysteem wat over het algemeen niet verder komt dan persoonsgegevens en de lopende producten. Vergaande vragen over de persoonlijke situatie van de klant zijn daardoor ook een eis aan het klantprofiel.

De interne analyse levert de volgende eisen op voor het klantprofiel:

- 1) Het klantprofiel moet via een database voor alle betrokken werknemers toegankelijk zijn.
- 2) Hoewel het niet het eerste doel is, moet er toch commercieel interessante informatie in verwerkt worden.
- 3) Het profiel moet een goede, diepgaande afspiegeling geven van de persoonlijke situatie van de klant om zo een goede beheersing mogelijk te maken.



5. Programma van eisen

Geconcludeerd kan worden dat er op meerdere wijzen gesleuteld kan worden aan de waardepropositie. Aan de ene kant kan een flinke stap gemaakt worden in de verbetering van het primaire proces, en aan de andere kant moeten er strategische keuzes gemaakt worden die de waardepropositie op een wijze veranderen dat het mogelijk is de banaliseringstendens te ontlopen.

De elementen van een goede waardepropositie van Anderson, Narus & Van Rossum (2006) vormen de basis voor de verbetering van de waardepropositie in het primaire proces. Hieraan zijn elementen toegevoegd van een aantal aangedragen strategieën van Walters (2007) die in zijn paper de werking van het internet meeneemt.

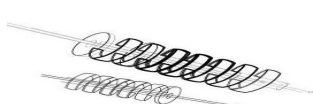
Voor de strategische keuzes die gemaakt moeten worden, worden de strategieën van Rangan en Bowman (1992) gebruikt. Zij staan voor dat men door bepaalde strategieën het mogelijk is de banaliseringstendens te ontvluchten

Dit heeft de volgende gevolgen voor de bedrijfsvoering van de financieel intermediairs en kunnen gezien worden als een pakket van eisen aan het ontwerp.

- Bepaal als directie een richting waar de kracht ligt van de waardepropositie ligt ten opzichte van de concurrentie en voer dit bedrijfsbreed door. Dit houdt in dat er wordt bepaald waar de kracht van het bedrijf ligt en waar het zich dus op onderscheidt ten opzichte van de concurrentie en probeer op deze wijze uit de commodity te stappen.
In het licht van de strategie van Rangan en Bowman (1992) die voorstaat extra diensten aan te bieden waar de klant meer geld voor over heeft is het mogelijk een samenwerking aan te gaan met een belastingadviseur en een pensioenplanner en maak dat een standaard onderdeel van de aanbieding voor nieuwe klanten en biedt dit aan aan je reeds bestaande klanten. Dit is een mogelijkheid om, door middel van extra diensten die je aanbiedt als financieel intermediair, uit de commodity te stappen die de markt van financieel intermediairs is. Op deze manier ga je als kantoor meer de richting op van de financiële planning.
- Speel proactief in op de onvermijdelijke veranderingen die van overheidswege doorgevoerd gaan worden. Te verwachten zaken zoals levering tegen uurloon hebben een zeer grote invloed op de bedrijfsvoering en dat zijn veranderingen die er, zoals het er nu naar uit ziet, in de nabije toekomst gaan komen. Verwerk deze proactieve houding in de waardepropositie om het bedrijf neer te zetten als vooruitstrevend bedrijf wat zich aan de regels houdt.

Het tweede gedeelte van gevolgen zijn praktischer van aard hebben betrekking op het primaire proces wat loopt bij de financieel intermediair.

- Stel een informatiepakket samen met daarin onder andere vastgelegd de plichten (of diensten) van de het bedrijf, en de rechten en plichten van de klant. Daardoor wordt de aard van de relatie vastgelegd en daardoor wordt deze een stuk duidelijker. Je documenteert hiermee de geleverde waarde; ook de niet intrinsieke waarde. Dit is stap 3 van de elementen van een goede waardepropositie zoals voorgesteld door Anderson, Narus en Van Rossum (2006). Door de



vastlegging van de plichten van de financieel intermediair wordt het een stuk duidelijker waar de kosten voor het beheer heen gaan. Dit grijpt weer terug op de strategie van wederzijdse openheid zoals bedoeld door Walters (2007).

- Laat bij elke afspraak die een van de adviseurs heeft het klantprofiel centraal staan. Mocht het een bestaande klant zijn dan wordt als eerste stap de wijzigingen in het klantprofiel doorgenomen; waarna deze direct aangepast kunnen worden in het klantprofiel. Het doel van deze werkwijze is het creëren van een constante structuur in de gesprekken tussen klant en adviseur. Dit geeft de professionele werkwijze van de adviseur weer en kan bijdragen aan de vertrouwensband die zo belangrijk wordt geacht in het werk. Het maken van de waardepropositie tot een centrale vaardigheid bij de werknemers is stap 4 van het raamwerk van Anderson, Narus en Van Rossum (2006).

Het klantprofiel kan ontwikkeld worden en een wezenlijk onderdeel van de waardepropositie vormen van het bedrijf en vertegenwoordigt het onderdeel van de waardepropositie wat wederzijdse volledige openheid voorstaat. Als onderdeel van de aanbevelingen zal het klantprofiel ontworpen worden in het volgende hoofdstuk.

Om tot dit ontwerp te komen is in de afgelopen hoofdstukken gezocht naar eisen vanuit een viertal invalshoeken, te weten eisen voortkomende uit externe oorzaken, eisen aan de waardepropositie, eisen voortkomend uit de interne analyse en eisen vanuit de opdrachtgever. Tussen de haakjes achter de eisen wordt aangegeven welke eisen overeenkomstig met elkaar zijn, en worden later tegen elkaar weggestreept.

De eisen vanuit de opdrachtgever waren:

- 1) voldoet het ontwerp aan het gestelde doel van het bedrijf om in de toekomst beter segmenteren, targetten en positioneren.
- 2) Voldoet het ontwerp aan de veranderingen in de markt en in de vraag.
- 3) Draagt het ontwerp bij aan de continuïteit in klantbenadering. Dat wil zeggen dat de benadering van de klant niet afhankelijk is van wisselingen in de bezetting.

De interne analyse levert de volgende eisen op voor het klantprofiel:

- 4) Het klantprofiel moet via een database voor alle betrokken werknemers toegankelijk zijn.
- 5) Hoewel het niet het eerste doel is, moet er toch commercieel interessante informatie in verwerkt worden.
- 6) Het profiel moet een goede, diepgaande afspiegeling geven van de persoonlijke situatie van de klant om zo een goede beheersing mogelijk te maken.

Vanuit de externe analyse zijn de volgende eisen voortgekomen:

Vanuit de actor overheid



- 7) informatie inwint over de consument (het klantprofiel). (6)
- 8) in zijn advies voor zover redelijkerwijs mogelijk rekening houdt met deze informatie (passend advies). (6)
- 9) informatie verstrekt aan de consument over zijn dienstverlening en het geadviseerde product; en het klantprofiel en de productgegevens vastlegt en tenminste een jaar bewaart. (4)

Vanuit de eisen aan de waardepropositie

- 10) Een goed begrip van de wensen van je klanten en de markten waarop zij actief zijn. (6)
- 11) Onderbouw goed je waarde claim; het besparen van kosten alleen is niet goed als claim.
- 12) Documenteer de geleverde waarde; ook niet intrinsieke waarde dient gedocumenteerd te worden. (3)
- 13) Maak de waarde propositie een centrale vaardigheid van de werknemers. (3)

Als laatste worden toegevoegd de eisen die voortkomen uit de onderzoeksmethoden, die in de vorm van vragen aan de oplossing voor komen in het verslag:

- 14) Kan de opdrachtgever het in het algemeen gebruiken?
- 15) Wil de opdrachtgever het beïnvloeden?
- 16) Kan de opdrachtgever het beïnvloeden?
- 17) Is het iets waar de opdrachtgever elke dag aan denkt?
- 18) Kan de opdrachtgever de verandering binnen een redelijke termijn maken?

De eisen vanuit de actor overheid vallen volledig weg tegen de eisen die gesteld worden na de interne analyse. Ze worden vanaf dit punt ook als één geheel behandeld. Hetzelfde geldt voor een drietal eisen wat voortkomt uit de eisen aan de waardepropositie.



6. Het ontwerp en evaluatie van de aanbeveling

In dit hoofdstuk wordt gestalte gegeven aan het ontwerp van het daadwerkelijke klantprofiel wat zo goed mogelijk invulling geeft aan de volgende deelvraag:

Hoe komt het klantprofiel er uit te zien als zo veel mogelijk elementen van de waardepropositie hierin terug komen?

Er wordt invulling gegeven aan deze vraag door het tweede deel van de onderzoeksopzet te volgen, waarbij het ontwerp wordt begeleid aan hand van de drie genoemde ontwerp typen van Van Aken (2004), die te maken hebben met het technische ontwerp, de methode en de implementatie.

6.1 Het proces ontwerp

Dit gedeelte van het verslag draait om de methoden die zijn gebruikt tot het komen van het ontwerp. Deze hebben vooral te maken met interne samenwerking omdat creatie van draagvlak erg van belang is bij het type werknemer. Deze is zoals eerder benoemd erg bezig met efficiëntie en zal dan ook niet vrijwillig meegaan in veranderingen die hem of haar meer tijd kosten.

De verplichte invoering van het klantprofiel zorgt echter voor extra stappen in het interne proces. Voor de invoering van de oplossing zal dan ook van groot belang zijn te benadrukken dat:

- 1) De praktische oplossing bijdraagt aan een verbetering van de waardepropositie die de adviseur kan bieden.
- 2) De wettelijke noodzaak duidelijk is. Dit om claims te voorkomen in de toekomst; claims die weer leiden tot druk op de omzet.
- 3) Er maximale aandacht besteed is door het management aan het zo efficiënt mogelijk maken van de oplossing in zoverre dat de kosten voor extra bestede tijd overstegen worden door de extra opbrengsten die de verbetering van de waardepropositie met zich mee brengt.

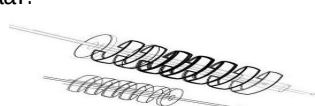
6.1.1 Andere varianten van klantprofielen/afm

De eerste stap was het combineren van de bestaande klantprofielen. Het was niet het geval dat het wiel opnieuw moest worden uitgevonden; het niveau van het aanwezige profiel in het database programma was niet naar wens van de opdrachtgever⁹, en de AFM had slechts een papieren voorbeeld van een klantprofiel op haar site staan. De eerste versie van het klantprofiel was een combinatie van de aanwezige profielen en eigen inzichten.

6.1.2 Gesprekken met adviseurs/buitendienst

Stap twee in het proces was de samenwerking met de adviseurs, de mensen die uiteindelijk met het ontwerp aan de gang moeten. Getracht is de adviseurs vanaf het begin bij het ontwerpproces te betrekken om op deze wijze draagvlak te creëren voor de verandering die het gebruik van het klantprofiel en de verandering van de waardepropositie voor het proces van de verkoop heeft.

⁹ Om een voorbeeld hier van te schetsen: een van de beperkte vragen in het bij het programma geleverde profiel was: ben u de komende 5 jaar van plan een wereldreis te maken? Hierbij kon men antwoorden met ja, nee, misschien of geen commentaar.



Met de directeur en vier werkzame adviseurs zijn gesprekken gevoerd en allen hebben meegewerkt aan het testen van het klantprofiel. Aan de hand van deze feedback gesprekken zijn elementen toegevoegd aan het klantprofiel die niet direct noodzakelijk waren voor uitvoering volgens de wettelijke richtlijnen, maar wel een commerciële bijdrage leveren aan de op te bouwen database. Zoals eerder genoemd heeft de wetgever slechts richtlijnen verbonden aan de verplichting tot het opstellen van een klantprofiel. De vragen die van commerciële waarde zijn, zijn dan ook voldoende te verklaren als noodzakelijk volgens het bedrijf. Je bent immers vrij invulling te geven aan het klantprofiel. Een aantal punten is opgenomen in het ontwerp:

- Een grote ruimte waar de adviseur aspecten in kwijt kan die niet terug komen in het profiel. (zie bijlage 1)
- Een gedeelte in het profiel waarbij het doel van het gesprek wordt aangegeven. (zie bijlage 1)

6.1.3 Gesprekken met binnendienst in verband met werkbaarheid en controle functie

De opzet van de database was van groot belang voor de binnendienst. De binnendienst is in grote mate verantwoordelijk voor de controle van de buitendienst. Het papierwerk wordt hoofdzakelijk door deze afdeling gedaan. Zij hebben dus vooral te maken met de werkbaarheid van het daadwerkelijke programma. Getracht werd het programma zo eenvoudig mogelijk te maken voor de werknemers op deze afdeling. Dit heeft geleid tot een aantal aspecten in het programma:

- Gegevens worden zo veel mogelijk geïmporteerd uit de bestaande database voor een hoge verwerkingssnelheid. (zie bijlage 1)
- Klantnummers uit de database worden overgenomen als klantprofiel nummers. (zie bijlage 1)



6.2 Het object ontwerp

Het ontwerp gedeelte van de opdracht bestond uit het maken en invoeren van een klantprofiel; het technisch ontwerp. De doelen van dit klantprofiel zijn vastgelegd in de eerdere hoofdstukken; dit gedeelte van het verslag handelt over de het ontwerp, de fabricatie en de implementatie van het artefact in de bedrijfsstructuur. Als eerste moeten de technische regels omschreven worden die de technische basis vormen voor het ontwerp. Dit wil zeggen dat er gekeken moet worden welke technische structuur aanwezig is, en welke kennis aanwezig is binnen het bedrijf.

Verder moet het ontwerp voldoen aan het eerste deel van het programma van eisen wat is voortgekomen uit de interne analyse om zo het klantprofiel onderdeel te maken van de waardepropositie.

6.2.1 Database/programmatuur

Een klein bedrijf moet het doen met goedkopere programma's als het gaat om database beheer. Een klein bedrijf heeft geen belang bij een duizenden Euro's kostend systeem met legio functionaliteiten die nooit gebruikt gaat worden. Dit komt omdat het managen van een kleiner aantal mensen gewoonweg makkelijker is. Dit heeft uiteraard zijn uitwerking op het niveau van de programmatuur. Het betreffende bedrijf was ten tijde van het ontwerp 'gedwongen' door te gaan met de nieuwe versie van de oude programmatuur. Gedwongen is hier het juiste woord omdat men niet tevreden was over het programma, maar door een samenloop van omstandigheden zou een overstap een beperkte periode inluiden waarbij er niet gewerkt kon worden.

Het huidige programma maakte gebruik van Microsoft Access als programma. Dit programma is, met enige kennis van zaken, zeer geschikt voor het maken van programma's. Als bijkomend voordeel heeft deze programmatuur dat het uit andere Access databases informatie kan halen.

Access is ook voor buitenstaanders goed te gebruiken als het gaat om het uitvoeren van analyses. Het aanleggen van een database heeft na verloop van tijd waarde als commerciële database. Zaak was daarom ook de opzet toegankelijk te houden zodat toekomstige werknemers deze analyses uit kunnen voeren. Ook is van belang een database op te bouwen zodat als er na enige tijd een flinke database is opgebouwd men slechts het klantprofiel dient te 'updaten'.

6.2.2 Volledig functionerend netwerk

Het programma moet op het interne netwerk voor iedere werknemer bewerkbaar zijn. Een database vol klant gevoelige gegevens buiten het netwerk houden is gevaarlijk in verband met de privacy van de klanten, dus het programma hoeft alleen binnen het interne netwerk te functioneren. Buiten de deur wordt samen met de klant een papieren versie ingevuld; men is volgens de wet verplicht een papieren versie in het dossier te houden

6.2.3 Verspreiding via e-mail

De oplossing moet uitwisselbaar zijn via e-mail. Zoals schrijvers al duidelijk maakten, verder ondersteund door de ontwikkelingen van de laatste jaren, is internet van groot belang voor een goede waardepropositie.



PDF-formaat is de huidige standaard als het gaat om verspreiding via e-mail. Software voor het omzetten naar een dergelijk PDF-formaat is vrij verkrijgbaar, en dus bevorderlijk voor de oplossing. Hier moet aan toegevoegd worden dat er een disclaimer aan de mail toegevoegd moet worden waarin vermeld wordt dat het ondertekende papieren klantprofiel leidend blijft als 'contract'.

Vraag blijft of verspreiding via e-mail een goede keuze is, aangezien er gevoelige informatie staat in een klantprofiel. Onzorgvuldig omspringen met deze informatie is dan ook uit den boze. Als aanname wordt meegenomen dat de structuur veilig is en daarom moet de oplossing geschikt zijn voor verspreiding via internet. Access als programma is hier geschikt voor.



6.3 Het realisatie ontwerp

Nadat het artefact gebouwd is dient dit nog geïmplementeerd te worden in het bedrijfsproces. Het is de bedoeling het gebruik van het klantprofiel en de bijbehorende verbetering van de waardepropositie een integraal onderdeel worden van het proces van afspraak naar afsluiting van een product. Hierbij wordt gelijk gekeken of het ontwerp voldoet aan de tweede en derde eisen uit het programma van eisen wat is voortgekomen uit de interne analyse.

Feit is dat de buitendienst aangestuurd wordt door de binnendienst. Het is dan ook logisch dat de implementatie van het ontwerp vanuit de binnendienst ingezet wordt.

6.3.1 De bouw van het ontwerp

Voor de achterliggende structuur is secundaire hulp nodig geweest. Access is een lastig programma om mee te werken als het gaat om het bouwen van een programma. Voornamelijk de functionaliteit van de koppeling aan een bestaande externe database vergt expertise die niet aanwezig was.

Het zogenaamde 'skelet' was de basis van waaruit het programma verder uitgebouwd is. Dit is wel volledig voor eigen rekening genomen en vergt in zekere mate kennis van de Access programmatuur. Access is niet de meest gebruiksvriendelijke programmatuur en dat werd duidelijk in het ontwerpproces wat vele tientallen uren in beslag heeft genomen. Het uiteindelijke resultaat is zichtbaar gemaakt door middel van screenshots in bijlage 1.

6.3.2 De testfase van het ontwerp

Zoals eerder al bij het proces ontwerp is genoemd, is het programma uitgebreid getest door de adviseurs die met het klantprofiel moeten werken. De wijze van testen ging als volgt:

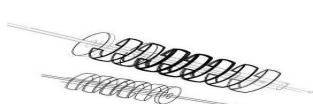
- 1) alle adviseurs hebben meerdere test gedaan met het profiel. In totaal zijn ongeveer 40 proef klantprofielen aangemaakt. Deze profielen zijn te vinden in het bijgeleverde programma.
- 2) De test populatie werd geselecteerd op basis van de kenmerken leeftijd en doeleinde van het gesprek. Er werd getracht voldoende spreiding in de populatie aan te brengen.
- 3) Alle profielen werden met de adviseurs persoonlijk doorgesproken met de vraag of alles wat van belang was aanwezig was in het profiel.

Van belang in het implementatieproces was het inbouwen van controle momenten. De binnendienst (de aansturende afdeling) speelt hier een belangrijke rol in. Een aantal variabelen werden aangebracht in het proces. Voorbeelden hiervan zijn:

- 1) de toevoeging van het profiel in pdf vorm aan het bestaande database programma.
- 2) verplichting van aanwezigheid van een ondertekend profiel in het dossier van de klant (alle dossiers gingen via de binnendienst naar het archief).

Naar aanleiding van de eerste testen vielen een aantal zaken op:

De eerste testfase werd gekenmerkt door het ontbreken van veel gegevens. Door de adviseurs werd aangegeven dat veel gegevens overbodig waren. Feit was dat de gegevens die wel ingevuld werden direct te maken hadden met gegevens die nodig zijn voor het maken van het advies.



De meest ingevulde velden waren:

- Maandelijkse besteding
- Arbeidsgegevens

Het meest weggelaten werden de velden:

- Toekomstperspectief
- Verzekeringsoverzicht (verzekeringscheck)
- Vermogensopbouw

Verder viel op dat het vrije invulveld hoofdzakelijk werd gebruikt voor het maken van voorbeeldberekeningen en niet voor profieldoelinden in de zin van de situatiebeschrijving.

Met deze constatering wordt duidelijk dat het doel van het klantprofiel zonder training en controle niet gehaald wordt. Ook wordt duidelijk dat het profiel voor de adviseurs niet voldoende commercieel interessante informatie in het profiel terug komt. Dit is lastig te bereiken omdat het doel van het profiel een situatie schets is, en het is niet in beginsel een puur commercieel artefact. En hoewel de wetgever veel ruimte laat aan de financieel intermediair wat betreft de invulling, het doel moet nog steeds de situatie schets blijven.

6.3.4. Evaluatie van het ontwerp

Als laatste onderdeel van het realisatie ontwerp kan er nog een onderdeel worden toegevoegd wat niet door Van Aken (2007) wordt gegeven. Er is een evaluerend interview afgenomen met de directeur om op deze wijze te toetsen in hoeverre het geleverde ontwerp in zijn ogen voldoet aan alle eisen die eerder dit verslag zijn opgesteld.



7. Conclusies

Hetgeen het onderzoek gebracht heeft is de constatering dat er veranderingen aan de gang zijn in de wereld van de financieel intermediairs, en hoe deze veranderingen tot stand zijn gekomen. Een aantal modererende factoren zijn geïdentificeerd, en er is geconstateerd welke invloed deze factoren hebben op de werkwijze van de financieel intermediair.

Onderdeel van de modererende factoren was de sterker wordende invloed van de wetgever op de branche, wat zich uit in de verplichting tot het invoeren van een klantprofiel. Na een literatuurstudie kon ook worden geconcludeerd dat verbetering van de waardepropositie de beste manier was om de uitdagingen die de omgeving van de kleine tussenpersoon het hoofd te bieden. De voorgestelde verbeteringen hebben te maken met een volledige openheid van gegevens van zowel de klant als de adviseur/tussenpersoon en bewustwording van de waardepropositie. Het eerste gedeelte wordt grotendeels gedekt door een goed klantenprofiel. Het tweede strategische gedeelte is lastiger te bepalen; de directie zal een keuze moeten maken wat de centrale waarde wordt in de waardepropositie. Hier wordt bij de aanbevelingen een aantal suggesties voor gedaan. Geconcludeerd werd dat een dergelijk klantprofiel in een bepaalde mate bij kan dragen aan het verbeteren van de waardepropositie, wat weer gezien wordt als het belangrijkste onderdeel tot verbetering van de concurrentiepositie van de financieel intermediair.

De conclusie dat het klantprofiel van belang is voor de waardepropositie, en het feit dat het een verplichting is, leidde ertoe dat als onderdeel van de aanbevelingen een klantprofiel ontwikkeld is voor het case bedrijf. Vraag is of dit ontwerp voldoet aan de gestelde criteria? Voor de power van het onderzoek was het van belang de aangedragen te ontwikkelen oplossing te toetsen aan de criteria die zijn geformuleerd in de onderzoeksopzet; een van de pakketten van eisen. Dit pakket van eisen is uiteindelijk voorgelegd aan de directeur/eigenaar van het opdrachtgevende bedrijf om als 'expert panel' te fungeren en het succes van het klantprofiel te bepalen. In bijlage 2 is de uitwerking te vinden.

De eerste criteria waren terug te voeren op de literatuur gericht ontwerp gericht onderzoek, geschreven door Van Aken (2004).

Criteria Van Aken		Beoordeling
Kan de opdrachtgever het in het algemeen gebruiken?	+/-	In kleine setting goed bruikbaar.
Wil de opdrachtgever het beïnvloeden?	+	Het klantprofiel is een verplichting van overheidswege
Kan de opdrachtgever het beïnvloeden?	+	Het is te verplichten aan werknemers en controleerbaar
Is het iets waar de opdrachtgever elke dag aan denkt?	+	De verantwoordelijkheid voor werknemers zorgt hier voor.
Kan de opdrachtgever de verandering binnen een redelijke termijn maken?	+	Het ligt dicht bij de werkzaamheden die al uitgevoerd worden



De eerste 3 criteria zijn in voldoende mate positief beantwoord in de eerste hoofdstukken en geven de relevantie aan van het verslag, al moet de tijd het uitwijzen dat managers de waardepropositie in voldoende mate kunnen beïnvloeden. De maatregelen zijn controleerbaar en met een goede wil kan de waardepropositie als kernwaarde in het bedrijf gelden. Als het bedrijf nog bestaat over een aantal jaar zal dat een goede graadmeter zijn of de factoren te beïnvloeden zijn. Voor tijdigheid kan hetzelfde argument aangevoerd worden. Ze worden op ongeveer dezelfde wijze onderschreven in het interview met de directeur/eigenaar.

Managers worden elke dag geconfronteerd met de terugloop in omzet. Uiteraard is de waardepropositie niet het enige wat het succes van een bedrijf verklaart, maar het is een wezenlijk begrip voor het bestaan van het bedrijf. Een begrip wat binnen redelijke termijn te integreren is in de bedrijfsvoering.

De aangedragen oplossing voldoet met redelijkheid aan de criteria die zijn gesteld in de onderzoeksopzet en geeft hiermee voldoende power aan het onderzoek.

Het eerste programma kwam voort uit vragen vanuit het bedrijf. Ook deze zijn voorgelegd aan de directeur/eigenaar.

Criteria Bedrijf		Beoordeling
Voldoet het ontwerp aan het gestelde doel van het bedrijf om in de toekomst beter segmenteren, targetten en positioneren.	-	Er gaat jaren overheen
Voldoet het ontwerp aan de veranderingen in de markt en in de vraag.	+/-	Een klantprofiel is niet zaligmakend
Draagt het ontwerp bij aan de continuïteit in klantbenadering. Dat wil zeggen dat de benadering van de klant niet afhankelijk is van wisselingen in de bezetting.	+	Het profiel kan als basis van gesprekken dienen

De controleerbaarheid van het programma is lastig gebleken omdat ten tijde van het onderzoek de situatie in het bedrijf veranderde, met als gevolg dat de eigenaar alleen verder is gegaan met 1 persoon als ondersteuning. De eerste testen zijn wel gedaan, en daar is uitgekomen dat opleiding van grote noodzaak is voor het goed werken van het klantprofiel.

De directeur/eigenaar onderschrijft wel dat het klantprofiel positief bij kan dragen aan de continuïteit in klantbenadering.

Het tweede programma is voortgekomen uit een interne analyse van de werkzaamheden en de invloed die de invoering van een klantprofiel heeft op het primair proces van de financieel intermediair.



Criteria Operationeel		Beoordeling
Het klantprofiel moet via een database voor alle betrokken werknemers toegankelijk zijn.	+/-	Alleen interne toegang is (vooralsnog) mogelijk
Hoewel het niet het eerste doel is, moet er toch commercieel interessante informatie in verwerkt worden.	+/-	Commerciële informatie en noodzakelijke informatie botsen soms met elkaar
Het profiel moet een goede, diepgaande afspiegeling geven van de persoonlijke situatie van de klant om zo een goede beheersing mogelijk te maken.	+/-	Het opbouwen van een vertrouwensband is een vereiste

Alle criteria worden niet onverminderd positief beoordeeld, waarbij de beperkingen voort komen uit keuzes of randvoorwaarden. Hieruit blijkt eens te meer dat een klantprofiel niet zaligmakend is, maar dat het, mits goed uitgewerkt, een onderdeel kan vormen van de waardepropositie.

Het laatste criterium komt voort uit de voorwaarden aan het hebben van een goede waardepropositie

Criterium waardepropositie		Beoordeling
Onderbouw goed je waarde claim; het besparen van kosten alleen is niet goed als claim.	-	De waardeclaim is geen zaak van het klantprofiel, het profiel is slechts een onderdeel van de claim

Dit criterium wordt negatief beoordeeld. Wederom moet geconcludeerd worden dat het klantprofiel niet de volledige waardeclaim kan vormen, maar daar slechts een kleine rol daar in kan spelen.

Er valt te concluderen dat het klantprofiel niet op alle vlakken de waardepropositie kan maken. Maar welke keuzes moeten gemaakt worden zodat de algehele waardepropositie van de financieel intermediair verbeterd wordt?

Het klantprofiel is vooral bedoeld als onderliggende structuur, ofwel het operationele gedeelte van de waardepropositie. Op het gebied van het strategische niveau van de waardepropositie voldoet het profiel echter niet, en dan vooral op het gebied van segmentering, targetten en positionering en de waardeclaim. De volgende keuzes dienen gemaakt te worden:

- *Segmenteren, targetten, positioneren*: om dit goed uit te voeren is een grote sample nodig. Deze moet verkregen worden. De snelste manier om dit te bewerkstelligen is het rondsturen van het klantprofiel naar de klanten met een goede binding (grotere kans op reactie), en deze door de klanten zelf in te laten vullen als zijnde 'zelfreflectie'. Op deze manier wordt het bestand op verschillende manier gevuld en is het sneller mogelijk deze acties uit te voeren en de benodigde keuzes te maken.

- *Waardeclaim*: er zijn verschillende wegen te bewandelen; men kan kiezen voor de IT weg, zoals deze wordt voorgestaan door Walters (2007), of wordt toch gekozen voor de benadering van vertrouwen en commitment, zoals Ulaga en Eggert (2005) voorstaan? De weg van de 'lage prijs' kan ook bewandeld worden, maar dat wordt door deze laatste schrijvers als negatieve factor gezien.



De IT weg is er een waarbij volume van groot belang is omdat het bouwen van de infrastructuur die daarvoor nodig is tijdrovend en duur is. Dit volume is niet aanwezig op dit moment, en de concurrentie met online tussenpersonen is hevig. Deze online intermediairs maken vaak deel uit van grote verzekeraars, wat concurreren nog lastiger maakt. En als laatste argument kan aangevoerd worden dat het menselijke aspect voor veel klanten van zeer grote waarde is. Kortom, deze (cultuur)omslag is te duur, te tijdrovend en niet wenselijk.

Concurreren op prijs is een basis gegeven in de branche. Dit is eerder in dit verslag omschreven als de commodity, en dat is nu juist hetgeen waar je uit wil stappen. Daar komt bij dat voor concurreren op prijs hoge volumes nodig zijn voor de benodigde kortingen. Deze volumes zijn niet aanwezig.

Blijft over de benadering op basis van vertrouwen en commitment. Deze weg is te bewandelen door een aantal zaken. Het vertrouwen verkrijgt je door het aanbieden van een constante, hoge kwaliteit met een constante terugkoppeling naar de klant of er verbetering mogelijk is. Commitment volgt daar uit, doordat een zeer hoog percentage van de klanten al zijn financiële zaken heeft ondergebracht bij de financieel intermediair. Dit levert de volgende stappen op:

- waarborg constante kwaliteit
- maximaliseer het klantenbestand door zoveel mogelijk klanten totaalklant te maken
- onderneem vervolg acties vanuit dit bestand; ofwel volg het adagium: ontevreden, zeg het ons, tevreden, zeg het voort.

Financieel intermediairs gaan een moeilijke tijd tegemoet. Meerdere veranderende variabelen in de omgeving van de intermediairs hebben een dermate grote invloed op de branche dat ze de branche lijken te hervormen. Een tweetal veranderingen zijn geïdentificeerd en behandeld in dit verslag: de verdere opkomst van het internet en de rol van de overheid in de branche en de invloed die deze twee factoren uitoefenen op de werkwijze van de financieel tussenpersoon.

Zoals gezegd hebben vele veranderingen van overheidswege de branche zwaar onder druk gezet en lijken vooral een grote invloed uit te oefenen op de kleinere tussenpersonen. De invloeden hebben in dit verslag geresulteerd in het ontwerp en de implementatie van een klantprofiel. Echter zijn de veranderingen die de overheid de branche op wil leggen om de markt te hervormen met als doel extra klantbescherming nog in volle gang; per 1 januari 2010 is een financieel tussenpersoon verplicht volledige openheid te geven over de financiële baten die hij aan de transactie overhoudt. De volgende, nog niet geplande stap is dat de intermediairs verplicht gaat worden een uurtarief aan te houden. Deze stap stuit op vele bezwaren, die extra zwaar zullen wegen voor kleinere tussenpersonen. Werken tegen uurtarief vergt extra financiële draagkracht, en de extra administratieve verplichtingen die deze verplichting met zich mee zal brengen zal zeer moeilijk te doen zijn voor een tussenpersoon. Het is dus zaak om hier tijdig op in te spelen als management. Voor het klantprofiel zelf werden een tweetal programma's van eisen opgesteld.



8. Literatuurlijst

Anderson J.C. Narus, J.A. (2004) Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value. Chapter 1: Business Market Management Guiding Principles. Pearson education New Jersey.

Anderson, J., Narus, J., & Van Rossum, W. (2006, March). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 91–99

Anderson, J. C., Jain D.C., & Chintagunta P.K. (1993), "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1 (1), 3–29.

Autoriteit Financiële markten (2009). Kwaliteit advies en transparantie bij hypotheek: Oriëntatiepunt voor een goede adviespraktijk

Benjamin, R., & Wigand, R. (1995). Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway. *Sloan Management Review*, 36, 62–72

Berthon P., Ewing, M., Pitt, L., & Naudé, p. (2003). Understanding B2B and the Web: the acceleration of coordination and motivation. *Industrial marketing management*, 32, pp 553-561

Cosimano, T. F. (1996). Intermediation. *Economica, New Series*, Vol. 63 (No. 249), 131-143.

Habermas, J. (1981). Theorie des Kommunikativen Handelns. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, Band 1 und 2

ING Bank N.V. (2007). Sectorvisie Assurantietussenpersonen

Jones, G.R. (1987). Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures. *The Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 2 (Jun., 1987), pp. 197-218

Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(2–3), 122–140.

Matthyssens, P., Vandenbempt, K. & Berghman, L. (2004). Waardecreatie in de industrie: nieuwe denkkaders versus oude gewoontes. Uitgeverij Acco, Leuven. ISBN 978-90-334-5531-5

Mills, P. K., & Moberg, D. J. (1982). Perspectives on the technology of service operations. *Academy of Management Review*, 7: 467-478. Monteverde, K., & Teece, D. J. 1982. Appropriable

Möller, K. (2006). Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, vol. 35, pp. 913–924.

Rangan, V.K. & Bowman, G.T. (1992). Beating the commodity magnet. *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pp 215-224.

Risseuw, P.A. (2001). De markt voor financiële intermediairs in Nederland. ESI-VU



Rose, F. (1999). The Economics, Concept, and Design of Information Intermediaries. Physica-Verlag. Chapter 3. "Intermediation"

Samiee, S. (1998). Exporting and the Internet: A conceptual perspective. *International Marketing Review*, 15(8), 413–426.

SER (2002). Bemiddeling in Financiële dienste. Advies over Bemiddeling in financiële diensten Uitgebracht aan de Minister van Financiën. Publicatienummer 13, 18 oktober 2002. ISBN 90-6587-838-6 / CIP

Spülber, D.F.(1996). Market Microstructure and Intermediation. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 10, No. 3. (Summer, 1996), pp. 135-152.

Uлага, Wolfgang and Eggert, Andreas(2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions', *Journal of Business To Business Marketing*, 12:1, pp. 73-99

Van Aken, J.E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 2, pp. 219-246.

Walters, P.G.P.(2007). Adding value in global B2B supply chains: Strategic directions and the role of the Internet as a driver of competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 37 (2008) p 59–68



9. Internet Links

http://www.marketingfacts.nl/berichten/20070312_assurantietussenpersoon_worstelt_nog_steeds_met_internet/

http://www.volkskrant.nl/archief_gratis/article815410.ece/Ondervraag_de_tussenpersoon

<http://www.nbva.nl/nieuwsberichten/transparantie-over-beloning/>



10. Bijlagen

Bijlage 1 – screenshots van het klantprofiel

The screenshot shows a Microsoft Access form titled 'van Dijk en van Kuilenburg Financiële Architecten'. The form is divided into several sections for data entry:

- relatienummer:** A text field for the relationship number.
- datum invulling:** A date field for the completion date.
- Afnemer:** A dropdown menu for the client.
- Persoonlijke informatie:** A tab with sub-sections:
 - Persoonsgegevens:** Fields for 'aanket' (dropdown), 'familienaam', 'tussenvoegsel', 'voorletters', and 'roepnaam'.
 - Adresgegevens:** Fields for 'adres', 'postcode', 'woonplaats', 'telefoonnummer', 'mobiel', 'werk', 'fax', and 'e-mailadres'.
 - Gezinsituatie:** Fields for 'aantal gezinsleden', 'naam', and 'geboortedat. sofinummer'.
- Overige gegevens:** Fields for 'gironummer', 'banknummer', 'geboortedatum', 'sofinummer', 'digid', 'nationaliteit', 'burgelijke staat', 'samenlevingscontract', 'testament', 'huwelijkse voorwaarden', 'voogdregeling', 'in bezit van anders. nl.', 'hoogst genoten opleiding', and 'andere. nl.'.
- Gezondheidsituatie:** Fields for 'gezondheidsituatie', 'beschrijving', 'roker', and 'gestopt sinds'.

This is a duplicate of the screenshot above, showing the same Microsoft Access form for the 'van Dijk en van Kuilenburg' financial architect client profile. It contains the same fields and layout for personal, address, family, and other financial data.



Relatie - Microsoft Access

van Dijk en van Kuilenburg
Financiële Architecten

relatienummer: datum invulling: Afnemer:

Persoonlijke informatie | Partner | Financiële informatie | Arbeidsituatie | Verzekeringsoverzicht | Pensioen, schulden en vermogensopbouw | Toekomst | Algemeen

Woonstake

woonstake:
huurprijs: per maand incl. evt. servicekosten
hypotheek:
hoofdstom hypotheek:
aankoopbedrag huis: netto:
verzekeringdeel:
aflossingsdeel:
belastingteruggave:
actuele hypotheekschuld:
NHG: ☐
WOZ-waarde:
geschatte verkoopwaarde:
Opmerking:

Tweede huis

tweede huis: ☐
type woning:
aankoopbedrag:
met welk bedrag aan eigen vermogen is de woning gefinancierd:
indien het aankoopbedrag niet volledig met eigen vermogen gefinancierd is, op welke wijze is het restant dan gefinancierd:
zijn er nog inkomsten uit de tweede woning:
bedrag: per jaar

Hypotheek

deelnr	hypotheek type	deelnr	renteperc	looptijd	ingangsdatum	rentevast per	einddatum

Relatie - Microsoft Access

van Dijk en van Kuilenburg
Financiële Architecten

relatienummer: datum invulling: Afnemer:

Persoonlijke informatie | Partner | Financiële informatie | Arbeidsituatie | Verzekeringsoverzicht | Pensioen, schulden en vermogensopbouw | Toekomst | Algemeen

Arbeidsituatie

arbeidsituatie: arbeidsongeschikt: ☐
beroep:
naam werkgever:
datum in dienst treding:
contractvorm: tijdelijk t/m:
andere, nl.:
contractbasis: percentage:
datum zelfstandig:
naam bedrijf/bedrijven:
omschrijving bedrijfsactiviteit:
rechtsoort:
inkomen periode:
regelmatig:
onregelmatig tussen: en
opgave:
worden op uw partners loon bedragen ingehouden voor:
pensioen: ☐ bedrag:
spaarloon: ☐ bedrag:
levenloos: ☐ bedrag:
auto van de zaak: ☐
cataloguswaarde: privékantelen:

Arbeidsituatie - Partner

arbeidsituatie: arbeidsongeschikt: ☐
beroep:
naam werkgever:
datum in dienst treding:
contractvorm: tijdelijk t/m:
andere, nl.:
contractbasis: percentage:
datum zelfstandig:
naam bedrijf/bedrijven:
omschrijving bedrijfsactiviteit:
rechtsoort:
inkomen periode:
regelmatig:
onregelmatig tussen: en
opgave:
worden op uw partners loon bedragen ingehouden voor:
pensioen: ☐ bedrag:
spaarloon: ☐ bedrag:
levenloos: ☐ bedrag:
auto van de zaak: ☐
cataloguswaarde: privékantelen:

zijn er nog andere inkomsten uit bijvoorbeeld een tweede baan, investeringen, kinderbijslag, alimentatie, lijfrentekering



Relatie - Microsoft Access

van Dijk en van Kuilenburg
Financiële Architecten

relatienummer: datum invulling: Afnemer:

Persoonlijke informatie | Partner | Financiële informatie | Arbeidsituatie | Verzekeringsoverzicht | Pensioen, schulden en vermogensopbouw | Toekomst | Algemeen

Verzekeringsoverzicht

verzekeringstype	polisnummer	maatschappij	premie	betalingstermijn	einddatum
beschrijving			€ 0.00		
beschrijving			€ 0.00		
beschrijving			€ 0.00		

Relatie - Microsoft Access

van Dijk en van Kuilenburg
Financiële Architecten

relatienummer: datum invulling: Afnemer:

Persoonlijke informatie | Partner | Financiële informatie | Arbeidsituatie | Verzekeringsoverzicht | Pensioen, schulden en vermogensopbouw | Toekomst | Algemeen

Pensioen

hoe ziet de pensioen opbouw eruit?

mv: ☐

beschrijving:

Vermogensopbouw

banktegoed: wenst geen info te geven: ☐

spaarlegoed:

beleggingtegoed:

onroerend goed:

bepaald doel met dit vermogen

dekking missiefingen inkomenvermindering: ☐

vervanging van bepaalde salarissen: ☐

financiering studie kinderen: ☐

financiering langdurig verlof: ☐

andere, nl:

beoordeling vermogen:

interesse in beleggen: ☐

ervaring met beleggen: ☐

Schulden

andere schulden, of maandelijkse verplichtingen naast een evt. hypotheek (bijv. persoonlijke lening, alimentatie betalingen):

☐ totale omvang:

uitgaande van een regulier inkomen en uitgavenpatroon, blijft er regelmatig een bedrag over?

☐ bedrag:

contractnr. verstrekker kredietinst. soort maandl. vervaldt.



Relatie - Microsoft Access

Home

Clipboard Font Rich Text Records Sort & Filter Selection Advanced Filter Filter Toggle Filter Size to Fit Form Windows Switch Find Replace Go To Select Simplified Traditional Translate with Options Chinese Translation

van Dijk en van Kuilenburg
Financiële Architecten

relatienummer: datum invulling: Afnemer:

Persoonlijke informatie | Partner | Financiële informatie | Arbeidsituatie | Verzekeringsoverzicht | Pensioen, schulden en vermogensopbouw | Toekomst | Algemeen

Toekomst

op welke leeftijd bij voorkeur met pensioen:
volledig stoppen of eerst periode minder werken:

wordt er in de volgende situatie in de komende jaren een wijziging verwacht:

persoonlijke situatie (bijv. samenwonen, gezinsuitbreiding)

woonsituatie: ☐
werksituatie: ☐
inkomen: ☐
vermogen: ☐

opmerkingen:

start WFT-programma Document1 - Microsoft... Microsoft Access - 20...

Relatie - Microsoft Access

Home

Clipboard Font Rich Text Records Sort & Filter Selection Advanced Filter Filter Toggle Filter Size to Fit Form Windows Switch Find Replace Go To Select Simplified Traditional Translate with Options Chinese Translation

van Dijk en van Kuilenburg
Financiële Architecten

relatienummer: datum invulling: Afnemer:

Persoonlijke informatie | Partner | Financiële informatie | Arbeidsituatie | Verzekeringsoverzicht | Pensioen, schulden en vermogensopbouw | Toekomst | Algemeen

Algemeen

start WFT-programma Document1 - Microsoft... Microsoft Access - 20...



Bijlage 2: Uitwerking Interview met Directeur/eigenaar Bas van Dijk

Het interview is als gestructureerd als een open gesprek, waarbij het eisen pakket wat eerder is geformuleerd is voorgelegd aan de geïnterviewde om op deze wijze te controleren in hoeverre de geboden oplossing voldoet aan deze eisen.

- 1) voldoet het ontwerp aan het gestelde doel van het bedrijf om in de toekomst beter segmenteren, targetten en positioneren.

Een klantprofiel is geen wondermiddel, en het belangrijkste blijft toch de kwaliteit die de medewerkers leveren. Omdat je een kleine tussenpersoon bent is het maken van reclame zeer lastig omdat simpelweg het geld er niet voor is. Daarom wordt gekozen voor gerichte acties in samenwerking met verzekeraars en hypotheekverstrekkers waarbij het targetten wordt gedaan aan de hand van producten die al in bezit zijn van de klant. Op de lange termijn zal het wellicht mogelijk zijn de ontstane database te gebruiken voor segmentering, targetting en positionering; het zal echter nog even duren voordat de database ver genoeg is opgebouwd.

- 2) Voldoet het ontwerp aan de veranderingen in de markt en in de vraag.

Vaak wordt de WFT genoemd bij cursussen en vaak zijn er discussies over hoe hier aan te voldoen. Daaruit komt elke keer naar voren dat vele kleine financieel tussenpersonen nog niet veel gebruik maken van een klantprofiel, en helemaal niet een klantprofiel wat specifiek door henzelf is opgesteld. Hieruit blijkt dus dat Van Dijk en Van Kuilenburg voorop loopt in deze ontwikkeling

- 3) Draagt het ontwerp bij aan de continuïteit in klantbenadering. Dat wil zeggen dat de benadering van de klant niet afhankelijk is van wisselingen in de bezetting.

Het is een lijvig document, maar wel een document dat als basis kan dienen van een gesprek. Als de adviseur dit elke keer als basis van het gesprek neemt en kijkt of er zaken veranderd zijn in de situatie zal er meer continuïteit komen. Ook is de adviseur al ingelezen mocht er een wisseling zijn van de adviseur. Adviseurs zullen wisselen, aangezien de meeste klanten meerdere jaren in het bestand zitten, maar het is prettig een vast aanknopingspunt te hebben. Continuïteit zit in meer dingen, maar een vast programma waar volgens gewerkt wordt is een goede basis

- 4) Het klantprofiel moet via een database voor alle betrokken werknemers toegankelijk zijn.

Dit is slechts gedeeltelijk het geval door de programmatuur die gebruikt is want het programma is niet bereikbaar vanaf een plek buiten het kantoor. Dit is lastig omdat er relatief veel thuis gewerkt wordt door de adviseurs. Het alleen op kantoor toegang hebben tot het klantprofiel bestand heeft echter wel voordelen met het oog op beveiliging van persoonsgegevens.



- 5) Hoewel het niet het eerste doel is, moet er toch commercieel interessante informatie in verwerkt worden.

Wat een klantprofiel interessant maakt voor commercieel informatie is dat de klant verplicht is zijn financiële en persoonlijke situatie bloot te geven, ook van zaken die niet direct te maken hebben met het doel van het gesprek. Deze informatie kan later gebruikt worden als de klant vertrouwen heeft gekregen in het bedrijf, zodat je op deze manier de klant met alle financiële zaken aan je kan binden

- 6) Het profiel moet een goede, diepgaande afspiegeling geven van de persoonlijke situatie van de klant om zo een goede beheersing mogelijk te maken.

Dit is uiteraard afhankelijk van de klant, die welwillend moet zijn om alles te delen met de adviseur. Dit zal makkelijker gaan als er al sprake is van een bepaalde band, die opgebouwd is door een adviseur door de jaren heen. Bij een nieuwe klant is het de vraag of de verplichting van een klantprofiel voldoende aanleiding is om zichzelf gelijk compleet bloot te geven; sommige mensen werkzaam in deze branche ervaren dat mensen soms liever huwelijksproblemen uit de doeken doen dan volledige openheid geven over de financiële situatie. Op de een of andere manier lijkt dit nog persoonlijker. Het profiel geeft voldoende openheid, maar het is de vraag of deze gelijk gegeven wordt door de klant.

- 7) Onderbouw goed je waarde claim; het besparen van kosten alleen is niet goed als claim.

De waarde claim is meer een taak voor de adviseur en documenten die buiten het klantprofiel staan, en in mijn visie representeert het klantprofiel meer het onderdeel van de waardeclaim dat je als bedrijf de lijn van de wetgever volgt en in staat bent deze in je werkwijze te verweven. Het is dus wel een onderdeel van de totale waardeclaim die je maakt als financieel tussenpersoon, maar niet het gehele verhaal.

- 8) Kan de opdrachtgever het in het algemeen gebruiken?

In de kleine setting waarin geopereerd wordt is het bruikbaar; wordt het groter dan wordt er simpelweg een ingewikkeldere functionaliteit gevraagd van de programmatuur. En die is waarschijnlijk niet haalbaar met de oplossing die nu gekozen is. De nu gekozen oplossing is echter wel makkelijk overdraagbaar naar andere kleine financieel tussenpersonen, omdat er geen dure programma's voor nodig zijn. Wel blijft de oplossing gericht op 1 enkel probleem wat de algemeenheid van de oplossing moeilijk interpreteerbaar maakt.

- 9) Wil de opdrachtgever het beïnvloeden?

Gezien de plicht van het klantprofiel die tegenwoordig door de overheid op wordt gelegd is het evident dat je het als opdrachtgever het wil beïnvloeden. Maar wat je het liefst positief wil beïnvloeden is de waardepropositie. De tijd moet uitwijzen of dit een wezenlijk onderdeel is daar van.



10) Kan de opdrachtgever het beïnvloeden?

Het maken van een klantprofiel is een verplichting die je op kan leggen aan je werknemers. Op dit niveau is het dus beïnvloedbaar. Of het bij kan dragen aan de kwaliteit van het advies en daarmee aan de kwaliteit van je waardepropositie is een moeilijker verhaal. Adviseurs werken met targets, en de ervaring is dat veranderingen die het proces vertragen niet met open armen ontvangen worden.

11) Is het iets waar de opdrachtgever elke dag aan denkt?

Het is iets waar elke dag aan gedacht wordt, omdat in deze branche toegestaan wordt dat mensen zonder papieren werken, zolang de directie en een beperkt aantal anderen de vereiste diploma's wel hebben. Deze verantwoordelijkheid is iets waar je als directeur elke dag mee bezig bent, en het klantprofiel zal beter controleerbaar maken of de adviseurs in dienst de juiste keuzes maken en de gevraagde kwaliteit bieden.

12) Kan de opdrachtgever de verandering binnen een redelijke termijn maken?

De oplossing is overzichtelijk, en ligt dicht bij het proces wat nu al onbewust door de adviseurs gemaakt wordt; een klantprofiel is simpel gezegd een weerspiegeling van de situatie die altijd gemaakt wordt (of zou moeten worden), maar deze keer op schrift. Omdat het zo dicht ligt bij wat de adviseurs nu al doen zal de overgang niet al te lastig zijn, al zal er extra werk bij komen kijken. Een goede controle door de organisatie achter de adviseurs zal daarom van belang zijn. Maar de overgang is overzichtelijk.

