

# VERANDEREN IS KIEZEN VOOR DE KLANT ÉN VOOR JEZELF

HOE KOM JE ALS FINANCIËEL ADVISEUR LOS VAN GEWOONTES DIE JE AL JAREN HEBT? EN IS HET LASTIGER VERANDEREN ALS JE EEN FAMILIEBEDRIJF BENT? ZES (AANKOMEND) EIGENAREN VAN ADVIESKANTOREN GAAN MET ELKAAR IN GESPREK OVER DE DILEMMA'S VAN DE ONDERNEMER, VAN DIGITALISERING DIE DE WEG BAANT VOOR BETER PERSOONLIJK CONTACT TOT DE VASTSTELLING DAT JE VOOR VERANDERING GEEN TIJD KRIJGT: DIE MOET JE TOCH ÉCHT ZELF MAKEN.

**I** nspelen op veranderende omstandigheden zit de deelnemers aan de rondetafelsessie in zonnig Amersfoort wel in het bloed: al snel valt het besluit dat tafel en stoelen beter buiten dan binnen kunnen staan. In het ondernemerschap is niet op alle veranderingen zo'n pas-klaar antwoord te vinden: reden voor de zes om dit voorjaar mee te doen aan het eerste ondernemersprogramma 'Ruimte om te ondernemen' van Adfiz, onder leiding van coach Björn Bierhaalder. In vijf sessies hebben ze een aantal ondernemersdilemma's opgepakt om voor zichzelf en hun bedrijf een toekomstbestendig businessplan te kunnen maken.

## ONDSCHIEDEND VERMOGEN

Bierhaalder heeft vier gesprekstema's geditilleerd uit de eerdere sessies. De eerste luidt: 'Onderscheidend zijn is noodzaak; er is meer nodig dan gewoon netjes je werk doen'. Dat spreekt Maarten Snoeren aan: "Zeker nu is iedereen in de branche hard bezig om alles netjes te regelen, maar je moet niet vergeten onderscheidend te zijn. Dat kan in kleine dingen zitten



**BJÖRN BIERHAALDER**

'Er is meer nodig dan gewoon netjes je werk doen'

als de klant persoonlijk aanspreken als je de telefoon opneemt. Of de telefoon ook in de lunchpauze en het weekend beantwoorden." Peggy van der Smitte ziet onderscheidend zijn als toegevoegde waarde leveren die een klant nergens anders kan vinden. Bierhaalder wil weten wat die toegevoegde waarde dan precies is. "Het is oprechte interesse tonen in de klant en de klant kennen", zegt Jacco de Lange. Maar daarmee neemt Bierhaalder geen genoegen: "Dat is toch de basis van jullie vak? Waarom is dat een toegevoegde waarde?" Dat weet Snoeren wel: "Andere kantoren laten op dat gebied steken vallen. Ik heb meegemaakt dat een klant verbaasd was dat we terugbelden. Ik denk dat het vaak te maken heeft met de omvang: het gaat mis als je 200 klanten hebt en er maar 100 kunt bedienen. Het grootste probleem van grotere kantoren is dat ze geen binding hebben met hun klanten. Dat hebben wij als kleiner kantoor wel." Van der Smitte krijgt van klanten vaak te horen dat ze tevreden zijn omdat afspraken worden nagekomen. "Terwijl dat vanzelfsprekend is. Wij communiceren onze afspraken ook. Maar blijkbaar hebben klanten de ervaring dat het iets bijzonders is."



**CHRIS BORGDRORFF**

'Ik heb nu nog maar een kwart van mijn relaties, maar de verdiensten zijn groter'



**JACCO DE LANGE**

'Als jongste medewerker breng ik een frisse blik mee op zaken als internet'

## DIGITALISERING EN PERSOONLIJKE AANDACHT

Bierhaalder denkt dat afspraken nakomen geen duurzaam onderscheidende factor is voor intermediairbedrijven: "Over vijf jaar, als iedereen zo werkt, wat is dan de volgende stap?" Persoonlijke aandacht, denkt Van der Smitte. "Dat wordt onderscheidend omdat alles steeds meer digitaal zal gaan. Een relatie moet je onderhouden, die is niet alleen maar digitaal." Snoeren ziet kantoren die de dienstverlening juist terugschroeven. "Dat doen ze om het verdienmodel nog interessant te houden. Alleen wil een klant kunnen blijven sparren met zijn adviseur." Volgens Van der Smitte is persoonlijk contact vooral bij schade belangrijk. "Als je een aanrijding hebt en van alles moet regelen, hoe fijn is het dan om even te kunnen praten met iemand die je kan begeleiden, in plaats van digitaal een melding te doen?" Joyce Fortgens ziet in de praktijk al dat digitalisering juist meer persoonlijk contact in de hand werkt. "Digitalisering is een mooi hulpmiddel, maar ik merk dat ik juist steeds vaker de telefoon pak of zorg dat ik mensen persoonlijk spreek om elkaar in de ogen te kunnen kijken. Door te digitaliseren, kun je je bedrijf efficiënter inrichten waardoor je weer meer tijd hebt voor persoonlijk contact met de klant." Dat levert de klant altijd iets op, zegt Snoeren: "Ik had laatst een loodgietersbedrijf dat ging dakdekken. De eigenaar dacht wel even online geregeld te hebben dat die nieuwe activiteit was meeverzekerd, maar uit de polis bleek dat dat niet zo was. Je kunt beter met zo'n klant om de tafel gaan zitten om te kijken wat hij precies doet. Bij de term dakdekken gaat er dan meteen een lampje branden: dat is een moeilijk risico. Dat kan de klant zelf vaak niet bedenken."

## HOUDEN OF AFSCHEID NEMEN

De tweede stelling die ter sprake komt, is: 'Klanten: houden of afscheid nemen?' Die is uitgezocht door Chris Borgdorff. Hij heeft een aantal jaren geleden bewust driekwart van zijn klanten buiten de deur gezet. "Ik werd gek van de hoeveelheid

werk en ik wilde geen personeel aannemen. Dat moest anders; ik ben begonnen met afscheid nemen van klanten die altijd aan het schelden en klagen waren. Daarnaast heb ik de klanten afgestoten die verder weg woonden. Ik heb nu nog maar een kwart van mijn relaties, maar de verdiensten zijn groter. Met zakelijke klanten ga ik alleen maar in zee als ik het een leuk bedrijf vind en particuliere klanten neem ik helemaal niet meer aan." Volgens Borgdorff levert het geen problemen op om klanten af te stoten. "Als ik uitleg dat klanten die vijftig kilometer verderop wonen en alleen een autoverzekering bij me hebben, veel beter een adviseur in de buurt kunnen opzoeken, begrijpen ze het wel. Ik heb daar helemaal geen slechte ervaringen mee."



## RONDE TAFEL

Gespreksleider **Björn Bierhaalder** is een van de twee partners van MCH Consultancy. Zijn missie: "De verzekeringssector ondersteunen met de transitie naar meer klantgerichtheid en mensen inspireren om zich betrokken te voelen bij organisatieverandering."

**Chris Borgdorff** runt samen met zijn vrouw het gelijknamige advieskantoor in Rotterdam.

**Henk van Elst** is eigenaar van het vier medewerkers tellende kantoor Van Elst Assurantiën en Financiële Diensten in Nieuwegein.

**Joyce Fortgens** heeft samen met haar vader de leiding over de Fortgens Adviesgroep in IJmuiden.

**Jacco de Lange** werkt bij het bedrijf van zijn vader, P+W Financial Consultants in Barendrecht.

**Peggy van der Smitte** vormt samen met haar vader Marcel van der Smitte en partners in Utrecht.

**Maarten Snoeren** is directeur bij Assurantiëkantoor Van Wijn-gaarden in Vinkeveen, het bedrijf dat hij samen met zijn compagnon van zijn schoonvader heeft overgenomen.

## 'HEEFT EEN KLANT ONREDELIJKE VERWACHTINGEN, DAN MOET JE DIE TEMPEREN'

Iedereen kan wel een voorbeeld noemen van een lastige klant: van iemand die negen keer per jaar langskomt om zijn autoverzekering te bespreken tot de klant die in het weekend boos wordt als er na een half uur nog niet is gereageerd op WhatsApp. "Er zijn klanten voor wie je het nooit goed doet en die altijd iets te klagen hebben. Soms moet je dan zeggen: doe het gewoon zelf. Dat hebben we een aantal keren gedaan. Het is belangrijk om ook binnen het kantoor rust te houden, want zulke klanten zorgen bij iedereen voor irritatie", zegt Fortgens. "Er gaat een hoop aan vooraf voordat je een klant de deur wijst", zegt Borgdorff. "Maar soms moet je ook voor jezelf kiezen en niet voor die klant. Daarmee zorg je ook dat de dienstverlening aan andere klanten beter is. Je hebt meer tijd en minder ergernis."

De Lange wil in principe voor iedere klant zorgen. "Wij wijzen een klant niet de deur. Onredelijke klanten spreken we aan, maar daar blijft het bij." Daar is Snoeren het mee eens. "Het zit niet in ons DNA om een klant buiten de deur te zetten." Volgens Van der Smitte draait het om verwachtingsmanagement: "Heeft een klant onredelijke verwachtingen, dan moet je die temperen en uitleggen hoe de dienstverlening eruitziet. Dat leidt tot begrip. Dan weet de klant waar hij aan toe is. Geef bijvoorbeeld aan wanneer een klant teruggebeld gaat worden. Communiceren is belangrijk."

### KNELLENDEN FAMILIEBANDEN?

"Hoe lastig is het om dingen te veranderen in een familiebedrijf?", vraagt Bierhaalter bij wijze van intermezzo. Dat blijkt per situatie te verschillen: Snoeren geeft aan dat hij al in het bedrijf werkte voordat hij eigenaar werd. "Dus ik heb zelf mede bepaald hoe we werken. Dan ga je niet opeens dingen anders doen." Volgens Borgdorff is veranderen een stuk emotie. "Mijn vader wilde van mijn aanpak helemaal niets weten. Totdat hij

een tijdje later zelf opperde om het anders te gaan doen. En laat dat nou net precies dezelfde aanpak zijn geweest als ik had voorgesteld. Mijn vader wilde alleen dat het idee van hem kwam." Bij Fortgens gaat de bedrijfsvoering meer in harmonie. "Mijn vader is wat terughoudender. We overleggen continu, maar ik heb daar nooit problemen mee gehad."

Van der Smitte stipt een ander verschil aan: "Mijn vader werkte 24 uur per dag, 7 dagen per week. Van hem heb ik geleerd dat je goed voor je klanten moet zorgen en dat je je vakkennis op peil moet houden. Maar zelf wil ik wel zorgen dat ik meer tijd voor mezelf overhoud." Bij De Lange speelt het generatieverschil niet zo: "Mijn vader is 52 en we zitten meestal op een lijn. Mijn toegevoegde waarde is dat ik als jongste medewerker een frisse blik meebreng op zaken als internet."

### DE WAAN VAN DE DAG

'De dagelijkse hectiek neemt toe; ik zoek ruimte om na te denken over de toekomst', heeft Van der Smitte als stelling uitgekozen. "Je verzandt snel in de waan van de dag en wilt zo goed mogelijk afwikkelen wat er op je pad komt. Dat weerhoudt je van planmatig werken, terwijl bijvoorbeeld de automatisering op orde krijgen juist voor meer rust kan zorgen. Je moet jezelf deadlines stellen, heb ik de afgelopen weken geleerd." Fortgens herkent dat: "Vaak maak ik in het weekend plannen, maar als ik maandag een stap over de drempel zet, loopt de dag weer heel anders." Snoeren weet wel een oplossing om aan de dagelijkse hectiek te ontkomen: "Soms ben ik er een dag niet. Of ik werk thuis. Telefoontjes kunnen ook door iemand anders worden afgehandeld. Dus als je zegt: ik ben er even een uurtje niet, maak daar dan een hele dag van."

De Lange denkt dat de digitalisering ervoor zorgt dat je er als kantoor niet meer even een uurtje tussenuit kunt en altijd



**JOYCE FORTGENS**

'Ik laat het klanten weten als ik een bepaalde wens niet kan realiseren'



**MAARTEN SNOEREN**

'Telefoontjes kunnen ook door iemand anders worden afgehandeld'



**PEGGY VAN DER SMITTE**

'Ik wil mijn klanten bewuster maken van de prijs-kwaliteitverhouding van producten'



**HENK VAN ELST**

'Met collega's wil ik een telefoondienst opzetten voor in het weekend. Dan ben je altijd bereikbaar als er iets gebeurt'

bereikbaar moet zijn. "Alles wordt 24/7. Mensen werken overdag en hebben 's avonds pas tijd om te bellen." Daarover verschillen de meningen. "Voor mij is het weekend heilig. Dan kan ik mezelf weer opladen", zegt Van der Smitte. Ook Borgdorff is vrij in het weekend: "Vrijdagmiddag om 5 uur is het klaar. Het ligt er maar aan hoe je je klanten opvoedt." Snoeren, Van Elst en De Lange vinden dat je de klant best kunt helpen in het weekend. "Ik wil met collega-adviseurs samen een telefoondienst opzetten voor in het weekend. Dan ben je altijd bereikbaar als er iets gebeurt", zegt Van Elst. Snoeren schakelt de kantoortelefoon altijd door naar zijn 06-nummer. "Ik zie zo'n telefoontje niet als een belasting. Als een klant meldt dat hij een nieuwe auto heeft, is dat prima. Hij heeft dan een voorlopige dekking en de rest regelen we maandag wel. Dat kost niet veel tijd."

Bierhaalter: "En hoe zit het met die ruimte om na te denken over de toekomst?" Van der Smitte reageert: "Natuurlijk heb ik wel een beeld bij de toekomst: ik vind dat klanten keuzes moeten maken op basis van de dekking en niet de prijs. Ik wil mijn klanten bewuster maken van de prijs-kwaliteitverhouding van producten." Borgdorff denkt daar anders over: "De klant heeft toch al een keuze gemaakt? Die komt naar jou toe. Jij moet hem dus informeren als hij zich elders beter kan verzekeren." De Lange is het daarmee eens. "Als adviseur selecteer je de partij die het best bij de klant past." Maar Van der Smitte vindt het belangrijk om bij de klant te peilen of het product nog bij hem past. "Bepalend is de risicobereidheid van de klant. Die kan ervoor kiezen om bepaalde risico's zelf te dragen, maar door veranderingen in zijn situatie kan de risicobereidheid toe- of afnemen."

### IS NEE EEN OPTIE?

De laatste stelling, 'Is nee zeggen tegen de klant een optie?', is uitgekozen door Fortgens. "Nee kwam niet voor in mijn voor-

denboek, maar daar ben ik van teruggekomen. Als je ervan uitgaat dat je alles voor elkaar kunt krijgen, zeg je nooit nee, maar loop je soms tegen een muur op. Als het dan toch niet lukt, zit je jezelf in de weg. Dus nu laat ik het klanten ook gewoon weten als ik een bepaalde wens niet kan realiseren." Toch blijft vasthoudendheid, en dus niet te snel nee zeggen, belangrijk, zegt Fortgens. "Ik heb voor iemand een hypotheek geregeld waarbij de geldgever meteen al zei: het kan niet. Daar liet ik het niet bij zitten en uiteindelijk kon het dus wél." Niet te snel, maar ook niet te laat nee zeggen, nuanceert De Lange: "Het moet wel een tijdige 'nee' zijn. Geef bij de klant duidelijk aan wat je wel en niet doet. De valkuil van het provisieverbod was dat we heel veel activiteiten deden voor de klant waar we niet direct voor werden beloofd. Met het provisiestelsel werd dat gladgestreken omdat de totale beloning wel compenseerde wat je voor de ene klant te veel en voor de andere klant te weinig deed. Toen het provisieverbod was ingegaan, zijn veel kantoren hetzelfde blijven doen, terwijl daar geen vergoeding tegenover stond. Dat kan niet meer."

Uitdagingen zijn er nog genoeg, maar met het werkplezier van de zes deelnemers zit het wel snor. Na afloop van het gesprek blijft er in het gras een eenzaam papier achter met een stelling die niemand het waard vond om te bespreken: 'Wat ik morgen moet doen, is heel anders dan wat ik over twee jaar wil doen.' ■

## ONDERNEMERSPROGRAMMA

In samenwerking met MCH Consultancy biedt Adfiz de leden de mogelijkheid om deel te nemen aan het ondernemersprogramma 'Ruimte om te ondernemen'. Doelstelling is om kantoren te ondersteunen bij hun verdere ontwikkeling door bestaande patronen te doorbreken. De zes deelnemers aan de rondetafelsessie waren de eersten die aan het programma hebben meegedaan. Meer informatie is te vinden op [www.mch-consultancy.nl/ondernemen](http://www.mch-consultancy.nl/ondernemen).