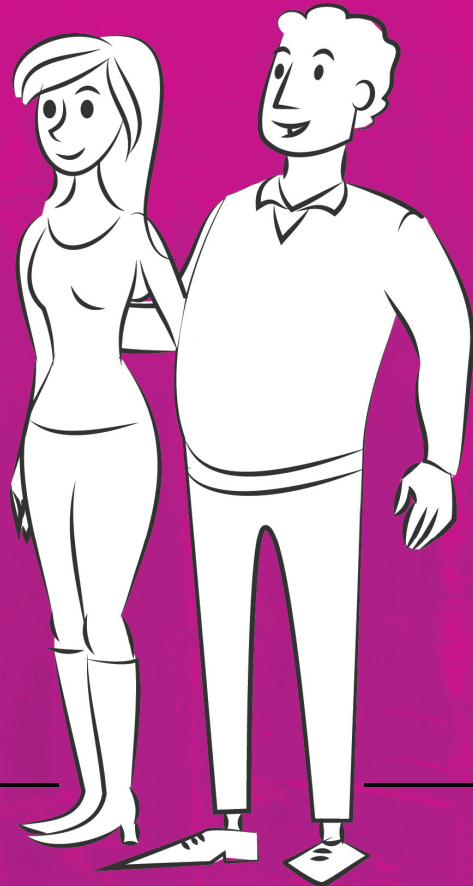


# Urjan Claassen

## De toekomst van particulier advies

Gedegen  
en betaalbaar  
adviseren van  
klein zakelijke  
en particuliere  
relaties



## **De toekomst van particulier advies**



Urjan Claassen

# **De toekomst van particulier advies**

Ontwerp omslag en binnenwerk: H2R+ creatieve communicatie,  
Deventer [www.h2rplus.nl](http://www.h2rplus.nl)

ISBN 978 946276 0943

© C-Profile, 2016

© Vakmedianet, 2016

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

# Inhoud

|                  |           |
|------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b> | <b>9</b>  |
| <b>Inleiding</b> | <b>11</b> |

## Deel I **De markt:**

Waarom moet advisering goedkoper en beter?

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Het maatschappelijk probleem</b>     | <b>17</b> |
| 1.1 Ontstaan van financiële problemen     | 17        |
| 1.2 Oorzaken financiële problemen         | 19        |
| 1.3 Voortekenen                           | 24        |
| 1.4 Wanneer kan financieel advies helpen? | 28        |
| 1.5 Betalen voor advies                   | 29        |
| 1.6 De advieskloof                        | 33        |
| 1.7 Samenvatting                          | 39        |

## Deel II **De klant:**

Hoe kijken we naar (de behoeften van) de klant?

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2 Leefsituatie en life events</b>                         | <b>43</b> |
| 2.1 Hoe bereiken we de klant?                                | 43        |
| 2.2 Wat is dierbaar? De leefsituatie van de klant            | 46        |
| 2.3 Life events                                              | 48        |
| 2.4 Gebeurtenissen met oorzaken en gevolgen                  | 50        |
| 2.5 Incasservermogen en tolerantiegrenzen                    | 54        |
| 2.6 Invulling van het advies                                 | 63        |
| 2.7 Samenvatting                                             | 65        |
| <b>3 De toekomst van de klant</b>                            | <b>67</b> |
| 3.1 Maatschappelijke trends                                  | 67        |
| 3.2 Impact op de leefsituatie en toekomstige adviesbehoeften | 79        |
| 3.3 Impact op het maatschappelijk probleem advieskloof       | 85        |
| 3.4 Samenvatting                                             | 87        |

## Deel III **Het adviesproces:**

Hoe organiseren we het adviesproces?

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4 De adviseur als huisarts</b>                                                 | <b>91</b>  |
| 4.1 De adviseur en zijn praktijk                                                  | 91         |
| 4.2 De rol van de adviseur als huisarts                                           | 93         |
| 4.3 Instroom en behandeling hulpvragen                                            | 93         |
| 4.4 Taakverdeling binnen het adviesbedrijf                                        | 104        |
| 4.5 Distributie hulpvragen, bedieningsconcepten en het dichten van de advieskloof | 108        |
| 4.6 'Top of mind' bij de klant                                                    | 110        |
| 4.7 Samenwerking met specialisten                                                 | 114        |
| 4.8 Praktijkmanagement                                                            | 118        |
| 4.9 Samenvatting                                                                  | 128        |
| <b>5 Bedieningsconcepten</b>                                                      | <b>131</b> |
| 5.1 Soorten bedieningsconcepten                                                   | 131        |
| 5.2 Aandachtspunten voor het gebruik van bedieningsconcepten                      | 135        |
| 5.3 Digitaal aanbod van content                                                   | 140        |
| 5.4 Ontwerp van webportalen                                                       | 145        |
| 5.5 Samenvatting                                                                  | 152        |
| <b>6 Het adviesproces voor 'diepteadvies'</b>                                     | <b>155</b> |
| 6.1 Multidisciplinair adviseren                                                   | 156        |
| 6.2 Bouwsteen 1: Hulpvraag klant                                                  | 157        |
| 6.3 Bouwsteen 2: Multidisciplinair advies klant                                   | 159        |
| 6.4 Bouwsteen 3: Adviesbehoeften klantengroepen                                   | 173        |
| 6.5 Bouwsteen 4: Organisatie adviespraktijk                                       | 190        |
| 6.6 Professioneel adviseren                                                       | 192        |
| 6.7 Samenvatting                                                                  | 198        |

## Deel IV **Het adviesbedrijf:**

Hoe positioneren en organiseren we het adviesbedrijf?

|                                                         |            |
|---------------------------------------------------------|------------|
| <b>7 De toekomst van het adviesbedrijf</b>              | <b>203</b> |
| 7.1 Het bedrijfsmodel                                   | 203        |
| 7.2 Impact maatschappelijke trends op het bedrijfsmodel | 205        |
| 7.3 Samenvatting                                        | 215        |

|                                                                  |                |
|------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>8 Strategische positionering en inrichting</b>                | <b>217</b>     |
| 8.1 Wat wil de klant                                             | 218            |
| 8.2 Drie waardedisciplines                                       | 220            |
| 8.3 Kies uw route                                                | 222            |
| 8.4 De inrichting van het bedrijfsmodel                          | 227            |
| 8.5 De effecten van maatschappelijke trends op het bedrijfsmodel | 240            |
| 8.6 Creatie van de klantcultus                                   | 247            |
| 8.7 De leiderspositie handhaven                                  | 250            |
| 8.8 Samenvatting                                                 | 253            |
| <br><b>9 Klachten, claims en juridische procedures</b>           | <br><b>257</b> |
| 9.1 Omgaan met klachten                                          | 257            |
| 9.2 Klachten en tuchtrecht specialisten                          | 263            |
| 9.3 Civiel recht                                                 | 273            |
| 9.4 Strafrecht                                                   | 275            |
| 9.5 Samenvatting                                                 | 275            |
| <br><b>Literatuur</b>                                            | <br><b>277</b> |
| <b>Over de auteur</b>                                            | <b>281</b>     |





# Voorwoord

Ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf is de laatste jaren niet alleen veranderd, maar vooral ook complexer geworden. Ondernemers moeten zich meer en ook steeds sneller aanpassen aan veranderende omstandigheden. In de praktijk zien we helaas dat bedrijven die hun bakens niet tijdig verzetten, vaak niet weten te overleven.

Als de zaken mis dreigen te gaan, trachten veel mkb-bedrijven de problemen eerst zelf aan te pakken. Vaak doen ze dat met oplossingen uit het verleden. Tegen de tijd dat ze erachter komen dat 'oude' antwoorden nieuwe vraagstukken niet kunnen oplossen, is het te laat. Het is *too little, too late*.

Nieuwe ondernemers zien vaak wél kansen die andere laten liggen. Een gezonde economie kan niet zonder de dynamiek die nieuwe en vernieuwende ondernemers genereren. In die gevallen waar bedrijven ten onder dreigen te gaan, gaat het doorgaans om bedrijven die al enige jaren of zelfs langere tijd bestaan. Soms is het einde van een bedrijf nu eenmaal onafwendbaar. Bedrijfsbeëindigingen zijn niet alleen triest voor de betreffende ondernemers, ze betekenen ook een verliespost en kapitaalvernietiging voor de economie. Het is daarom in ieders belang te voorkomen dat bedrijven onnodig hun deuren moeten sluiten.

De oplossing begint bij het besef en de erkenning van ondernemers dat zij niet alle vraagstukken die op hun bedrijf afkomen zelf kunnen oplossen. Ondernemers zijn specialisten op hun eigen vakgebied, maar dat wil niet zeggen dat zij ook kennis hebben over hoe zij hun bedrijfsvoering aan veranderende omstandigheden moeten aanpassen. De vragen die tegenwoordig op ondernemers afkomen zijn zeer divers. Zonder volledig te zijn gaat het bijvoorbeeld om nieuwe regels op het terrein van arbeidsrecht, veranderende fiscale regels of eisen die aan maatschappelijk verantwoord aanbesteden worden gesteld.

Wellicht nog complexer – en voor ondernemers vaak van levensbelang – zijn strategische vraagstukken als hoe om te gaan met de impact van internet, positionering in een veranderende markt, het regelen van een nieuwe financiering, het aangaan van een samenwerking met andere partijen of het overdragen van het bedrijf.

Na de constatering dat er vele vragen zijn waarop een ondernemer een antwoord moet hebben, is het belangrijk dat er een goede 'adviesmarkt'

bestaat, waar vraag en antwoord – ofwel ondernemers en adviseurs – bij elkaar komen. Deze markt moet, om goed te kunnen functioneren, aan een drietal voorwaarden voldoen.

Allereerst moet deze laagdrempelig zijn; mkb-ondernemers en zzp'ers moeten er gemakkelijk met hun vragen terecht kunnen. Het advies moet praktisch en niet te kostbaar zijn. Vervolgens is het zaak dat adviseurs hun adviesaanbod afstemmen op deze doelgroepen en daarbij gebruikmaken van de nieuwste mogelijkheden. Daarbij is communicatie van essentieel belang, zodat beide partijen elkaar tijdig weten te vinden en elkaars taal spreken.

Op dit moment schort er nog het nodige aan de wijze waarop spelers in de branche aan deze voorwaarden invulling geven. De adviesmarkt werkt daardoor nog niet optimaal. Het zou goed zijn als de kloof tussen adviesaanbieders en -vragers wordt gedicht. Ondernemers zijn nu eenmaal gebaat bij goed en betrouwbaar advies. Daarom wil MKB-Nederland initiatieven die zijn gericht op verbeteringen op dit gebied, waarvan ook dit boek een bijdrage levert, van harte ondersteunen.

*Michaël van Straalen*

*Voorzitter Koninklijke Vereniging MKB-Nederland*

# Inleiding

Onder invloed van de digitale revolutie voelen veel adviesbedrijven de uitdaging om zichzelf opnieuw uit te vinden. Businessmodellen veranderen als gevolg van technologische ontwikkelingen en er ontstaan volledige nieuwe industrieën. Zo zien juristen dat klanten in toenemende mate zelf hun contracten met behulp van het internet samenstellen en zoeken zij naar manieren hoe zij hun toegevoegde waarde kunnen blijven behouden. Zo spande de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie in 2014 een procedure aan tegen winkelketen HEMA, die goedkope digitale notarisdiensten aanbiedt. Het gerechtshof in Amsterdam besloot dat de HEMA hiermee door mocht gaan omdat de service niet in strijd is met de voor de deelnemende notarissen geldende wet- en regelgeving.

Ook andere dienstverleners ervaren de gevolgen van digitalisering. Accountants zien door de opkomst van automatische factuurverwerking en de integratie van telebankieren en administratieve software de vraag naar administratieve dienstverlening afnemen. Met als gevolg dalende omzetten. Dit effect wordt nog versterkt door prijsdruk voor de overige accountantsdiensten doordat controlewerkzaamheden in toenemende mate worden gedigitaliseerd. Nieuwe vormen van dienstverlening zijn voor veel accountantskantoren dan ook noodzakelijk om de omzet op niveau te kunnen houden. Denk hierbij aan adviesdiensten voor pensioenen, financiële planning, HR en ziekteverzuim.

Een derde voorbeeld van de snel veranderende adviesmarkt is de markt voor assurantietussenpersonen en financieel planners. Als gevolg van de opkomst van vergelijkingssites, zoals Independer en PriceWise, kopen klanten steeds vaker verzekeringen via het internet. De rol van de assurantietussenpersoon als adviseur komt hierdoor te vervallen; het proces van vergelijken en adviseren is immers geautomatiseerd. Ook de directe online verkoop van verzekeringsproducten door verzekeraars aan particuliere klanten, zoals Ditzo of Inshared, zorgt ervoor dat assurantietussenpersonen buitenspel komen te staan. Bij financiële planning zien we dat advies steeds vaker via internet wordt aangeboden. Bij het zogenaamde *digital advice play* voeren consumenten gegevens in op een online tool en krijgen daarna online advies.

Echter, veranderingen op de adviesmarkt worden niet uitsluitend veroorzaakt door de digitale revolutie. Ook de sterke groei van het aantal zelfstandigen zonder personeel, de zogenaamde zzp'ers, heeft een belangrijk effect op de concurrentie en winstgevendheid van de adviesmarkt. Hoogopgeleide zzp'ers betreden markten op het gebied van organisatieadviesing, accountancy en de advocatuur. Volgens onderzoek van de Rabobank (Rabobank, 2015) bestaat de markt voor consultancydiensten in 2015 voor ruim twee derde uit zzp'ers. De sterke groei van het aantal zzp'ers de afgelopen jaren is toe te schrijven aan de vele reorganisaties en de bijbehorende ontslagen, waardoor mensen gedwongen worden om als zzp'er aan de slag te gaan. Ze opereren veelal zelfstandig, maar zijn ook regelmatig georganiseerd in een netwerkorganisatie of in flexpools van advieskantoren.

Het is duidelijk dat de verdiensten van de dienstverlenende sector sterk onder druk staan. Prijsconcurrentie en marge-erosie beïnvloeden de winstgevendheid van veel adviesbedrijven. Door de veranderende marktomstandigheden zijn ze gedwongen hun verdienmodellen aan te passen. Denk bijvoorbeeld aan abonnementsvormen binnen de financiële dienstverlening, waarbij de klant periodiek een vast bedrag betaalt. In ruil hiervoor verzorgt de financiële dienstverlener het onderhoud van de verzekering of het financiële product. Het traditionele uurtje-factuurteverdienmodel verdwijnt snel.

Adviesbedrijven zullen hun businessmodellen moeten aanpassen. Of het nu gaat om accountants, advocaten, assurantie- of organisatieadviseurs, ze hebben allemaal te maken met de gevolgen van de digitale revolutie en de veranderende verhoudingen op de arbeidsmarkt. De vraag is: hoe vinden adviseurs hun weg in deze ontwikkelingen? Hoe komen ze tot nieuwe gedegen verdienmodellen?

## **Wat beoogt dit boek?**

Dit boek biedt ondernemers in de adviesmarkt, van welke discipline dan ook, concrete handvatten om verouderde businessmodellen op te geven en een nieuwe toekomst te ontwerpen. Een toekomst met een nieuw, bruikbaar businessmodel dat tevens aansluit op de belangrijke maatschappelijke trends van dit moment. Dit boek reikt *bouwstenen* aan om dit nieuwe businessmodel te realiseren en aan te passen aan uw specifieke behoeften. Het boek biedt tevens handreikingen die u kunt gebruiken om uw bedrijf onderscheidend en uniek te laten zijn in de markt.

Voor het uitwerken van dit nieuwe businessmodel zijn een aantal uitgangspunten gedefinieerd, die als een rode draad door het boek heen worden toegepast:

- *Advies moet goedkoper en beter geproduceerd en geleverd worden.* Dit is goed voor de klant en voor het rendement van het bedrijf.
- *We richten ons op de bulk van de adviesmarkt:* het adviseren van klein zakelijke en particuliere relaties.
- *We maken onderscheid tussen generalisten en specialisten.* De generalist ondersteunt de klant bij minder complexe vraagstukken en helpt de juiste vragen te stellen aan de specialist. Specialisten beschikken over diepgaande kennis op een bepaald vakgebied.
- *We leggen het nieuwe businessmodel uit aan de hand van praktische en concrete voorbeelden.*

## **Voor wie is dit boek bedoeld?**

Dit boek is bedoeld voor adviseurs van klein zakelijke en particuliere relaties. Klein zakelijke relaties zijn directeur-groootaandeelhouders (dga's), zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) en eenmanszaken die te maken hebben met afwisselend zakelijke én privé-vraagstukken.

Onder particuliere relaties vallen gezinnen, alleenstaanden en mensen in loondienst. Bij particuliere relaties kunnen privé- en zakelijke vraagstukken elkaar afwisselen.

## **Opzet van het boek**

Het boek is onderverdeeld in vier delen. Elk deel richt zich op een aantal fundamentele overwegingen en concrete handvatten, die het mogelijk maken om een modern en bruikbaar businessmodel te ontwikkelen. In onderstaand schema zijn de vier delen uitgewerkt.

Met 'De toekomst van particulier advies' biedt Urjan Claassen een oplossing voor het tanende verdienmodel van adviseurs en financieel dienstverleners, onder meer als gevolg van de digitale revolutie, prijsdruk door overcapaciteit, toename van het aantal zzp'ers en het provisieverbod. Dit boek biedt concrete handvatten voor het inrichten van een toekomstbestendige adviespraktijk die rekening houdt met de behoeftes én financiële mogelijkheden van klanten. Hierbij gaat hij ook in op belangrijke maatschappelijke trends en uitdagingen zoals de noodzakelijke toeneemende zelfredzaamheid van burgers. Hierdoor neemt de behoefte aan deskundige ondersteuning toe. Echter, het kostenplaatje van professioneel advies vormt steeds vaker een barrière voor veel mensen waardoor advies onbereikbaar wordt. Dit probleem heet 'de advieskloof' en vormt, tezamen met het ontwikkelen van nieuwe en duurzame verdienmodellen, één van de grootste uitdagingen voor de sector. Om deze uitdaging succesvol te kunnen aangaan, worden in dit boek diverse relevante aandachtsgebieden behandeld die nodig zijn voor het inrichten en besturen van een modern adviesbedrijf.

“De financiële crisis en de structurele veranderingen in de economie hebben ervoor gezorgd dat veel huishoudens er in inkomen op achteruit zijn gegaan. Dit boek laat de vele keuzemogelijkheden zien die een adviseur heeft om zijn klanten te helpen. Op een wijze die zowel de klant als de financieel adviseur zelf past.

*Marcel Warnaar - senior wetenschappelijk medewerker NIBUD*

### Over Urjan Claassen

Urjan Claassen is directeur van C-Profile. Het C-Profile platform is een digitaal adviesportaal en vormt samen met dit boek een totaaloplossing voor adviesbedrijven. Meer informatie over C-Profile is te vinden op de website [www.c-profile.nl](http://www.c-profile.nl).

