



door Mike Potter

RegisterMakelaar-Taxateur Assurantieportefeuilles

Structuur in verandering

In roerige tijden, als er veel op je afkomt, is het plezierig om houvast te hebben. Gelukkig volgen bedrijfstakken bij verandering bepaalde patronen. Als je die patronen kent weet je wat je moet doen om overeind te blijven en succesvol te zijn. Word je overvallen door veranderingen, zoals de ondernemende assurantieadviseur op dit moment, dan wil je vat hebben op de ontwikkelingen. De meeste adviseurs lukt dat maar moeizaam. Ze zijn moe van alle wijzigingen, willen het graag allemaal wat simpeler en vinden het lastig de rust in hun bedrijf te handhaven.

Gelukkig is er houvast. Markten volgen bij veranderingen namelijk bepaalde vaste patronen. Als je die kunt herkennen, weet je welke stappen je moet zetten om een succesvolle toekomst zeker te stellen. In Harvard Business Review van oktober 2004 kwam ik een onderzoek van Anita McGahan tegen dat duidelijk aangeeft wanneer de continuïteit van een bedrijfstak bedreigd wordt en welke stappen je kunt zetten om de problemen het hoofd te bieden. In dit artikel vertaal ik de theorie van het onderzoek naar de praktijk van de assurantieadviseur.

Wat je 'doet' en 'bezit'

Elk bedrijf heeft twee basiswaarden. De core activiteiten en de core assets. Ik heb me het hoofd gebroken over Nederlandse vertalingen van deze begrippen. Core activiteiten zijn de activiteiten van een onderneming die door de jaren heen winsten hebben opgeleverd. In goed Nederlands 'wat je doet'. Core assets zijn de kennis, relaties en de merken die een organisatie uniek maken. Een Nederlandse vertaling zou kunnen zijn 'wat je bezit' als onderneming. Maar omdat een echte vertaling lastig te geven is houd ik me maar bij Engelstalige begrippen in de hoop dat de lezer daarmee kan leven.

Het onderzoek toont aan dat het altijd de bedreiging van deze twee basiswaarden is die zorgt voor ingrijpende verandering in bedrijfstakken. Afhankelijk van de vraag of de bedreiging de core assets of de core activiteiten aangaan, volgen bedrijfstakken een vooraf vast te stellen scenario. Dit geldt ook voor de assurantiebemiddeling en daarom kan met deze kennis een beeld worden gegeven van de toekomst van assurantiebemiddeling.

De core activiteiten, de dagelijkse activiteiten waarmee het geld verdiend wordt, zijn bedreigd als ze minder interessant worden voor klanten en leveranciers omdat er een nieuw alternatief ontstaat. De core assets, de eigenschappen die een organisatie uniek maken, zijn bedreigd als kennis op andere, vaak eenvoudiger, manier te verkrijgen is, relaties onder druk komen te staan en merken geen toegevoegde waarde meer hebben.

Op deze manier bezien ontstaan er vier vormen van veranderingen in ondernemingen met elk hun eigen dynamiek en oplossingen.

Reageer je op de juiste manier op de bedreigingen dan komt de continuïteit van de onderneming niet in gevaar.

Het volgende schema geeft aan wat de invloed is van de bedreigingen:

		Core activiteiten (wat je doet)	
		Bedreigd	Niet bedreigd
Core assets (wat je bezit)	<i>Bedreigd</i>	<i>Radicale verandering</i> Alles staat ter discussie Voorbeelden: Vast net telefonie Reisbureaus	<i>Creatieve verandering</i> De bedrijfstak ontwikkelt telkens nieuwe producten en nieuwe bronnen Voorbeelden: Filmindustrie Auto-industrie Sportteams
	<i>Niet bedreigd</i>	<i>Gematigde verandering</i> Relaties met leveranciers en afnemers zijn kwetsbaar Voorbeelden: Autodealers Beleggingsadviseurs	<i>Voortgaande verandering</i> Steeds verdergaande productontwikkeling en reactie op klantopinie Voorbeelden: Luchtvaartmaatschappijen Supermarkten

Met voortgaande verandering worden de meeste bedrijfstakken dagelijks geconfronteerd. Bedrijven die hier goed mee omgaan spelen steeds beter in op de wensen van de markt, passen constant hun product aan, verbeteren de dienstverlening en verlagen kosten. Kijk maar naar de ontwikkelingen in supermarkten.

Het is een niet direct bedreigende noodzaak tot permanente verandering.

Gematigde verandering en creatieve verandering verschillen in de praktijk weinig van elkaar. Filmmakers moeten steeds weer nieuwe films produceren, oliemaatschappijen op zoek naar nieuwe bronnen, autofabrikanten nieuwe modellen introduceren en sportteams telkens weer nieuwe toppers aan zich binden om hun klanten tevreden te stellen.

Gematigde verandering betekent in de meeste gevallen dat de relatie