

LOUIS SCHOOFS & CHARLOTTE SCHOOFS



INBAANKEN VERZEKERINGEN

VOOR MAKELAARS MET TOEKOMST

D/2018/45/495 – ISBN 978 94 014 5599 2 – NUR 793, 801

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Peer De Maeyer
Foto's: Isabelle Patteer

© Louis Schoofs, Charlotte Schoofs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit
van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en
multimediadivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag veelevoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

INLEIDING	9
HOOFDSTUK 1 GOEDE BASISPRINCIPES	11
Koets van gisteren, online van vandaag	13
Retailrevolutie	16
Kies je schotel	17
Meer dan een prijs	18
DNA	19
Waarden	21
Verbinding maken	24
Ambassadeurs	25
HOOFDSTUK 2 GOOD LEADERSHIP	29
De clown	31
De essentie van leiderschap: ziel, hoofd, hart en lichaam	33
Reflectie maakt verandering mogelijk	39
Van controlerende baas naar inspirerend leiderschap	44
Voor jezelf zorgen is ook zorgen voor anderen	46
De enige die je mag controleren ben je zelf	47
HOOFDSTUK 3 GOOD VALUE	53
Good profit	55
Naar een waardegedreven businessmodel	56
Interne review	58
Externe review	60
Krachten van Porter	61
Het gedeelde DNA	68

Een nieuwe waardepropositie	69
Interne waardepropositie	71
Segmentatiemodel	72
Consensio-segmentatiematrix	74
CASE > <i>Een klantensegmentatie die het makelaarskantoor een toekomst geeft</i>	77
SWOT-analyse	86
Confrontatiematrix	88
Strategische opties kiezen	89
CASE > <i>Opmaak van een confrontatiematrix en keuze van strategische opties</i>	91
Definiëren van een nieuw businessmodel en businessplan	104
CASE > <i>Strategische opties voor het makelaarskantoor naar de toekomst transformeren naar een businessplan</i>	106

HOOFDSTUK 4

GOOD PLACE TO WORK

Welvaart en welzijn	113
Onder en boven de waterlijn kijken	113
Interactie tussen medewerkers en kernkwaliteiten	117
Kracht, macht, onmacht, almacht	119
Ontwikkeling van de medewerker	120
Het nieuw geleerde toepassen vergt tijd	122
Transformationele leiders	125
Verbinden	126
Sociale beleving	127
Echte gesprekken verbinden sterker	130
Groepspatronen	131
Welzijn op het werk	135
HR-beleid met ambitie	139
HR-wijzer Consensio	142

HOOFDSTUK 5

PLUSGOOD BUSINESS**

Het Plus**businessconcept	149
Routings	151
Screening van de klant	161
Comfortabel leven vandaag en morgen	164

Bedrijfs- en verzekeringscreening KMO	172
Conceptueel aanbod naar de particuliere klant	179
Conceptueel aanbod naar de familiale ondernemer	195
De klant betaalt een fee	197
Ambassadeurs	207
<i>Membership</i> van de community	208
Ontmoetingsplek met de klant	208
Verbind identiteit met good place to work	211
Moodboard interieur zakenkantoor Van Hoof	215
Businesscel	216

TOT SLOT

ELK EINDE IS EEN BEGIN	223
-------------------------------	-----

BIJ DIT BOEK	225
OVER DE AUTEUR	227
BIBLIOGRAFIE	229
EINDNOTEN	230

INLEIDING

Hoe bouw je als ondernemer aan een sterk retailbedrijf in bank en verzekeringen? Je omgeving evolueert. Welke weg kies je? Welke kansen benut je? Waar ligt je focus? Hoe inspireer je klanten om jouw ambassadeur te worden? Bestaat er zoiets als een goed recept voor *good business*?

Ik meen van wel. *Good business* ontstaat daar waar *good leadership*, *good value* en een *good place to work* samengaan.

Good business gaat over het maken van keuzes voor de eigen klant, de eigen waarden, het eigen DNA. Het vertrekt vanuit het DNA van de onderneming en de zaakvoerder en het eindigt bij dat van de klant.

Good business is altijd waardegedreven en vraaggestuurd. Het gaat over kiezen voor een bepaald segment van klanten en het aanbieden van beleving.

Good business gaat over kiezen wat je wilt doen en voor wie je dat wilt doen. Het gaat over nuances aanbrengen en focus kiezen.

Good business gaat over verbinding maken met alle actoren, over leiderschap ten aanzien van medewerkers en ten aanzien van de klant, vanuit de inspiratie van je medewerkers en de gevoelens van je klant. Het bouwt op medewerkers en klanten die zich aangesloten voelen bij je merk.

Good business is 'hard' voor resultaat en heeft een 'hart' voor beleving.

Het resultaat is een gelukkige klant en een gelukkige medewerker die beiden maar al te graag je ambassadeur willen zijn.

In dit boek beschrijf ik hoe je als verzekerings- en bankintermediair naar *good business in de financiële distributie* toewerkt. In de opeenvolgende hoofdstukken kun je lezen wat *good leadership*, *good value* en een *good place to work* in een lokale economische omgeving inhouden.

Good business ontstaat waar *good leadership*, *good value* en een *good place to work* samengaan. De drie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zonder een van de drie, of zelfs met minder aandacht voor een van de drie, zal het geheel niet werken en is er geen *good business*.

Dit boek gaat dus ook over het zien van dat grotere geheel, over het ontdekken van verbanden, over denken buiten het klassieke kader. Het gaat over revolutie in plaats van evolutie. Ik onderbouw het recept methodologisch en economisch. En alles begint bij *good leadership*.

Dit boek wijdt ook een hoofdstuk aan Plus⁺⁺, het nieuwe toekomstgerichte businessconcept zoals dat door Consensio is ontwikkeld voor de verzekeringsmakelaar en vandaag door negen makelaars met succes wordt toegepast. Plus⁺⁺ combineert *good leadership*, *good value* en een *good place to work*. Plus⁺⁺ makelaars kiezen resoluut voor een positie dichtbij de eindklant. Ze schuwen daarbij geen enkele consequentie, ook niet wat betreft vergoeding. Het zijn makelaars die gaan voor de wens en de vraag van de klant. Maar ze kiezen ook hun klant en weten wie ze waarmee verzorgen. Plus⁺⁺ makelaars beschouwen segmentatie en onafhankelijkheid als basis voor kwaliteit en rentabiliteit.

Dank je wel om dit te lezen. Geniet van je boek!

Louis Schoofs

1

GOEDE BASISPRINCIPES

KOETS VAN GISTEREN, ONLINE VAN VANDAAG

Ooit startte ik mijn professionele loopbaan bij de Antwerpse verzekeraar De Vaderlandsche. Oudere werknemers spraken graag over hun 'patriotique'. Ik herinner me de reisverhalen van mijn toenmalige hoofdinspecteur Jan over zijn vroegste jaren. Hoe hij dagenlang kriskras landelijk Vlaanderen doorkruiste, met trein en bus, om zijn makelaars te bezoeken. Zijn voorganger zat nog in een koets en was wekenlang onderweg. Een beroep in verzekeringen was toen een beroep met hoge hoed: een 'herenberoep'. De meeste distributeurs waren heren van aanzien, onderwijzers die in bijberoep na schooltijd verzekeringen aan de man brachten. In het DNA van de zelfstandige financiële retail zit een flinke portie schoonschrift en bordkrijt. Het retaillandschap kon je opdelen in agenten die voor één verzekeraar werkten, soms verbonden aan de socialistische of katholieke zuil, en anderzijds zelfstandige makelaars met een aanbod verzekeringen van diverse verzekeraars.

Het beroep van makelaar in verzekeringen was destijds een aantrekkelijk beroep. Het belofde een natuurlijke inkomensgroei en er waren weinig investeringen nodig om te starten. De omstandigheden zaten ook mee. Er was de groei van het autopark met verplichte autoverzekering en het fiscaal interessant gemaakte pensioensparen. De voorgeschoten commissies op de financiële verzekeringsproducten maakten de verkoop van levensverzekeringen lucratief. Het eerste commissiebedrag dat de agent of makelaar verdiende, was dikwijls gelijk aan de eerste jaarpremie. De voorgespiegelde rentes op het fiscaal sparen waren hoog en er was een vast rendement van 4.75 procent. Dat percentage werd in de jaren van hoge rente (en inflatie) voor de jaren 2000 als laag aangevoeld, maar het fiscale argument werkte compenserend.

De lage toetredingsdrempels tot het beroep deden de reputatie van de financiële distributie echter geen goed. Waar makkelijk geld te verdienen is, trek je een bont pluimage aan. Het aanzien van het beroep brokkelde snel af. Ik herinner mij een studie van een onderzoeksbureau op zoek naar het beeld dat de klant zich vormde van verzekeringen. Eén beeld toonde een duistere figuur die in een donkere grot op een berg geld zat.

De toenemende en terechte zorg voor de belangen van de klant maakte die klant vrijer en mondiger. Tegelijk kwam het oude verdienmodel van de makelaar en agent onder druk te staan. De tienjarige contractduur van de brand-, auto- of familiale verzekering werd teruggebracht tot contracten met een looptijd van drie jaar met mogelijkheid tot jaarlijkse opzegbaarheid. De consument won zo aan vrijheid. Voor de intermediair was de tijd van verkoop en vervolgens achterover

leunen voorbij. De kortere looptijd van contracten maakte daarnaast de toegang tot het beroep voor starters makkelijker. Bij de invoering van het pensioensparen werd de strikte scheiding tussen bank en verzekeraar in het aanbieden van bank- en verzekeringsproducten opgeheven. Dat scherpte de concurrentie aan tussen grootbank, spaarbankagent, verzekeringsagent en verzekeringsmakelaar. De klant kon voor een fiscaal geladen spaarproduct zowel in zijn lokaal bankkantoor als bij de makelaar of de agent terecht. Ook zijn brandverzekering kon de klant zowel bij de lokale bank als bij de verzekeraar of agent kopen.

Een vrije consument, meer producten, meer aanbieders... De verzekeringsdistributie stond voor een uitdaging die zij niet kon waarmaken. Op elk forum werd verteld dat dé weg die van de totaalklant was. De klant werd dus gewezen op de nog niet afgedekte risico's en terwijl werden wat polissen afgesnoept van collega's. Men koppelde een hypotheek aan een brandverzekering of verkocht een verlaagde autopremie op voorwaarde dat er nog een andere verzekering werd gekocht. Een totaalklant 'maken' kwam neer op 'braderen' en meer 'producten verkopen'. De distributie had geen enkele notie van wat het inhield om een klant uit zichzelf totaalklant te laten worden. De consument daarover bevragen was trouwens zeer uitzonderlijk.

Lange tijd was er in het beroep van verzekeraar weinig plaats voor de notie 'klantverwachting', net zoals voor de meeste andere retailerberoepen in Vlaanderen. Voor de klant ging het bij verzekeringen vooral om de prijs. Zo was het de klant door de sector aangeleerd. Als het over een levensverzekering ging, zou het de klant worst wezen of die nu een tak 21 product kocht of niet, laat staan een product van tak 23. De discussie over verzekeringstakken was het speelveld van bankiers, verzekeraars, spaarbank- en verzekeringsretailers. En als het over nieuwe regels ging, dan ging het over technische reglementering.

De tijd van het herenberoep ligt intussen ver achter ons. Die evolutie is in gang gezet door het mondiger worden van de beter beschermde consument en het openbreken van de markt. De waaier van producten en toegankelijkheid is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Het internet heeft het aanbod van verzekerings- en bankproducten verder gedifferentieerd en de informatie over dat aanbod nog toegankelijker gemaakt. Voor de lokale verzekeringsmakelaar was het niet meteen helder wat ze met het internet en later met het mobiele online gebeuren aan moesten. Men zag het vaak als een bedreiging. Maar tegen het internet en online kun je je niet verzetten. Sommige makelaars reageerden door hun producten via een webshop aan te bieden, wat de merkpositionering en hun onafhankelijkheid nog meer deed vervagen. De makelaar onderscheidt zich toch door advies? Is het aanbieden van verzekeringen door lokale aanbieders via het web wel een juiste merkpositionering? Verzekeraars kunnen trouwens aan het

onderhoud van zo'n webwinkel veel meer middelen spenderen. En de ongeduldige klant vindt het steeds makkelijker online te kopen.

De financiële crisis die huishield vanaf 2007 heeft iedereen wel ervaren. We kennen allemaal de gevolgen: een vertrouwensbreuk tussen consument en banken en ook vertrouwenskoorts wat betreft verzekeraars en lokale distributie. Intussen zijn we zoveel reorganisaties, aandeelhouderswisselingen, fusies en naamsveranderingen verder. Banken en verzekeraars zijn in elkaar opgegaan of terug uit elkaar gegroeid, fusies maakten de merkvervaging nog groter. Meer en meer strenge regels betreffen de bescherming van de klant, het verplicht informeren en adviseren, het bijscholen van elke medewerker. De lijnen werden uitgezet. Niets is nog als vroeger. Het herenberoep werd een werkersberoep. De laatste sporen ijdelheid zijn bijna niet meer zichtbaar.

Wat met de retailer in verzekerings- en financiële producten? Tot laat na het jaar 2000 ondervonden agenten en makelaars vrijwel nooit negatieve groei. Het is sinds de financiële crisis en daaropvolgende marktregulering vanuit Europa dat de retailmarkt zich verplicht en grondig is gaan hervormen.

De verzekeringsdistributie was en is te onmondig om haar plaats in het landschap te herdefiniëren. De zelfstandige makelaars hebben hun knowhow om als zelfstandig netwerk los van de verzekeraars te opereren 'businessgewijs' ook nooit ontwikkeld. Helder gesteld: het zijn de verzekeraars die de commissies van de distributie en de onafhankelijke makelaar betalen en het ontbreekt de distributie aan lef en een sterk verhaal om dat verdienmodel transparant aan de klant uit te leggen.

De voorbije dertig jaar is twee derde van het aantal retailers in bank en verzekeringen - lokale spaarbank, agenten, makelaars - verdwenen. Bij de retailers zelf wordt de evolutie de laatste jaren als ernstig en bedreigend aanvoeld. Enerzijds zijn er de verplichte lokale fusies en overnames bij de spaarbankagenten, aangevuurd door de noodzakelijke schaalvergroting en nieuwe marktbenaderingen. Anderzijds is er een verkoopverzuchting bij vele familiale zelfstandige makelaars ouder dan vijftig jaar. De verkoopwaarde van hun portefeuille en actief staat echter onder hevige druk. In de gesprekken duiken geregeld verzuchtingen op die getuigen van de goede oude tijd. De gewenste verkoopprijs ligt doorgaans te hoog en wordt ook nog eens gekoppeld aan de verwachting van een jarenlange maandelijks vergoeding voor de overlater. Die positie is financieel en qua management nefast voor de vaak jongere koper die verplicht wordt te investeren in het versmelten van portefeuilles, nieuwe platformen en software, efficiënte digitale routings, nieuwe producten, managementtechnieken en klantenaanpak.

Kortom, het retaillandschap in bank en verzekeringen maakt een crisis door. Retailers moeten omgaan met dalende commissies en een sterk veranderende en veeleisende markt. Als financiële producten weinig rendement voor de klant opleveren, is er ook geen sprake van een deugddoende marge voor de retailer.

Maken we dan het einde mee van de kleinschalige distributie, lokaal ingebed en dicht bij de klant? Zullen het spaarbankkantoor en het makelaarskantoor een rariteit worden, net als de lokale schoenwinkel, kledingwinkel of verfwinkel? Of staan we aan de vooravond van een nieuw begin? Wanneer heeft de makelaar een toekomst?

Ik geloof zeer sterk in een nieuw businessmodel voor de retailer in bank en verzekeringen. Dat businessmodel wordt gevoed door een nieuw gevoel voor kwaliteit, een doordacht waardeaanbod en de uitbouw van een toekomstgerichte, duurzame relatie met de klant. Kwaliteit start bij het loslaten van de focus op de knowhow van verzekeringsproducten en hun typische verkoop. De nieuwe merkpositionering van de onafhankelijke distributie gaat voluit voor datgene waaraan de klant behoefte heeft: een comfortabele risicovrije thuis waar het goed samenleven is, nu en in de toekomst. De klant daarover horen en rechtstreeks en transparant bedienen met de meest geschikte producten, diensten en adviezen, dat is het waardeaanbod van de toekomstige makelaar. Het komt er niet op aan een commerciële relatie uit te bouwen, het komt er op aan transparant en vol in de relatie met de klant te staan. Ook als het over de vergoeding gaat. Dus geen commissie meer, maar wel een transparante *fee*, die rechtstreeks door de klant aan de makelaar wordt betaald.

‘Humor is een absolute behoefte om contact te maken, helaas is deze schaars aanwezig.’

RETAILEVOLUTIE

Een halve eeuw geleden consumeerde men vooral lokaal. Men kocht bij kruidenier Marcel of drogist Marie en raadpleegde de lokale mijnheer dokter, mijnheer notaris en de lokale bankier en verzekeringsmakelaar. Er bestonden ook nog echte zuilen, vooral in sociale dienstverlening en financiële consumptie. Je kocht bij de ene en niet bij de andere. Niet zoveel later kwam de gezinswagen en met die mobiliteit ook de grote supermarkt met parking en benzinstation.

Vandaag shoppen we altijd en overal. Lokaal, regionaal, internationaal, in de ministore, de megastore en de pop-up-store. We kopen bij mensen en we kopen

virtueel. Winkels bevinden zich waar de consument is. Langs de autoweg, maar net zo goed heeft het retail weefsel in de dorpskern zich vernieuwd. Mee met de tijd, al heeft dat een tijdje geduurd. Er is de nachtwinkel, de krantenwinkel, de warme bakker, de traiteur, de opticien, de interieurzaak, de belwinkel, het gokkantoor... Dikwijls ligt de focus op de weekendconsument, op het eigen kwaliteitsaanbod en op nabijheid en tijd.

Retail is vandaag erg gedifferentieerd, van klein tot groot, van super-de-luxe tot budget, van speciaalzaak tot supermarkt. Toch ontdek je een rode draad: er wordt ingespeeld op het verlangen van de consument die wikt en beschikt. Het aanbod in de winkel wordt vergeleken met het aanbod online en vice versa. Als winkel sta je in concurrentie met de e-commerce. Een tevreden mondige consument zorgt overal voor gratis reclame en een ontevreden consument praat hier ook over.

KIES JE SCHOTEL

De statische passieve klant, de onbeweeglijke koning, die bestaat niet meer. Al blijven sommigen in die illusie geloven. En misschien is die veeleisende klant wel makkelijker te voorzien dan op het eerste zicht lijkt. Waarde, daarover beschikt iedereen. Het komt erop aan die waarde juist te vertalen en bij de juiste consument te brengen. De veeleisende klant benaderen vraagt wel een doorgedreven voeling met de klant en een aangepaste benadering op maat.

Je kunt proberen om voor iedere klant het best mogelijke te doen. Maar voor iedereen het beste doen, lukt niet. Je hebt er de tijd, de energie en de middelen niet voor. Het is onmogelijk om van elke klant een koning te maken. Je kunt proberen met een universeel standaardaanbod één grote schotel in de lucht te houden waarop iedereen zit. Dat lukt niet. Voor de ene zal het te traag gaan, voor de andere te snel. Klanten willen de dingen op hun maat, op hun niveau, volgens hun wensen. Ze willen via hun consumptie hun unieke identiteit tonen, ook als het over verzekeringen en bankproducten gaat. We sparen voor later en we verzekeren ons tegen ongelukken. Verzekeringsproducten en bancaire producten zijn belangrijke beschermers en hefbomen van onze identiteit.

'Als je nooit eens nee kunt zeggen tegen klanten, creëer je geen waarde in je businessrelaties.'

Het komt erop aan te segmenteren, het segment van je voorkeur kiezen, voortdurend verbinding maken met de zoekende klant die voor je staat. Je moet bovendien goed kiezen welke klanten je echt wilt bedienen en wat je hen dan echt wilt aanbieden. Anders overspeel je je hand. Eens de klant voor jou heeft gekozen, benader je hem als ambassadeur; dat is een businessmodel dat verder gaat dan een instant marketing benadering.

De behoeften waarop je kunt en wilt inspelen vormen de basis waarvan je vertrekt. Pas als je weet wat je het beste kunt en welke beleving je wilt aanbieden, kun je ook de klant van je voorkeur kiezen. Sommige klanten willen wel een comfortabele auto maar bekijken de autoverzekering niet als item om dat comfort duurzaam te houden. Ze willen slechts de goedkoopste premie. Met dergelijke klanten ga je als onafhankelijke makelaar beter niet in zee. Er is immers geen verdienmodel.

Een makelaar wil een klant verzorgen. Dus is die klant iemand die verzorging wil en daarvoor wil betalen. De klant van de makelaar is iemand die zorg besteedt aan zijn omgeving, zijn familie en zijn patrimonium. Enkel wie daarbinnen kiest voor duurzaam comfort is een klant voor een onafhankelijke makelaar die streeft naar kwalitatieve klantenrelaties. Het is het type klant dat zijn woning wil vrijwaren van waardeverlies bij schade en ook aan de nodige preventie wil doen. Dezelfde klant wil zijn woning tijdig aanpassen om er levenslang in te kunnen wonen én is geïnteresseerd in tips over veilig rijden. Het gaat dus niet over de verkoop van een naakt verzekeringsproduct, maar om de steun, de info, de tips voor een duurzaam leven en een keuze voor die klanten die daarvoor kiezen.

Elke klantenbehoefte is functie van wat die klant wil bereiken en hoe die dat doel wil gerealiseerd zien. Klanten verwachten dat je als retailer hiermee rekening houdt in je aanbod. Het is je uitdaging als ondernemer om de waaier van verwachtingen in te schatten en een segment van klanten te identificeren waarop je als aanbieder vanuit je eigen kwaliteiten zo goed mogelijk wilt en kunt inspelen. Het is dus ook een kunst sommige klanten niet te benaderen.

‘De klant leren kennen is als een artisjok pellen.’

MEER DAN EEN PRIJS

Als we vinden dat consumenten veeleisender en assertiever zijn dan vroeger, dan speelt de drukte van het leven daarin een rol. Soms is er het gevoel dat we de verbinding kwijt zijn en onszelf voorbij lopen. Dus willen we in onze consump-

tie wél connecteren, met de retailer, met het product, met de ervaring die wordt aangeboden. Er zal altijd behoefte zijn aan een gesprekspartner, aan persoonlijke (h)erkenning, aandacht en zorg. Het is hier dat de plek van de nieuwe onafhankelijke makelaar ontstaat, in de ontmoeting met de klant. Die ontmoeting speelt zich af in een rustig gesprek met een kop koffie tussen man, vrouw en makelaar, tussen bedrijfsleider en makelaar. Datgene wat de makelaar verkoopt is tijd, tijd voor de klant. De makelaar die te laat langskwam en alweer weg moest zijn, is niet meer van deze tijd.

‘Tijd geven betekent business. Terwijl ondernemers net zeggen dat ze geen tijd hebben.’

Tijd is zoveel meer dan een prijs. Onze klanten zijn op zoek naar echte ervaringen, echte belevingen en wel zoals zij die willen. De prijs is binnen het aanbod een element dat moet kloppen, dat duurzaam is, maar de prijs zorgt zelden voor een beleving. Soms is de prijs niet eens belangrijk. Het is wel zo dat elke eis van de klant een kost genereert die deel is van de prijs. Voor wat hoort wat. Maar met de prijs bouw je geen duurzame verbinding. Als je zuiver op prijs speelt, speel je enkel voor de shoppende prijsbrekers. Als je klanten wilt leren kennen, moet je tijd nemen voor die klant die bij je past. Tijd creëert business.

DNA

Wat is echt? Daarover kun je twisten. Echt is wie je bent, waar je voor staat, hoe je denkt, hoe je reageert, waar je in gelooft, wat je drijft, wat je zin geeft. In mijn jaren als strategisch consultant heb ik steeds gezocht naar de plaats van de klant en de plaats van de ondernemer. Een ondernemer moet zichzelf aanvoelen en is verplicht om de klant echt aan te voelen, of beter, om zijn segment van klanten echt aan te voelen. De kunst bestaat erin net die klanten te kiezen die je wilt bereiken, hen de combinatie van product en service aan te bieden die ze waardevol vinden en dat te doen op een wijze die ze waardevol vinden. Hoe dichter dat aanbod aansluit bij wie je als mens bent en waar je als ondernemer voor staat, hoe echter de klant dat aanbod zal ervaren. Het streefdoel is een match tussen datgene waar jij waarde in stopt en datgene wat de klant van waarde vindt. De klant met wie het volledig klikt zal automatisch geneigd zijn zich als je ambassadeur te uiten. Bij die klant ben jij ook op je best, omdat elke investering op prijs zal worden gesteld en terugverdiend kan worden.

Het DNA van een bedrijf mag je echt zien als erfelijke informatie die van generatie op generatie wordt overgedragen. Verzekeringsmakelaar Penneman uit

Kieldrecht wil vooral een coach zijn en de klant ondersteunen, want klanten helpen staat in het Penneman-DNA gegrift. Makelaar Adfinas uit Asse legt de focus op het financieel doorvertalen van de dromen en wensen van de klant. Daarvoor wordt samen met de klant bijzonder veel tijd uitgetrokken. Tijd geven aan de klant is deel van het Adfinas-DNA.

Als onderneming dien je je altijd bewust te zijn van je DNA en de mogelijkheden die dat DNA biedt om kansen te benutten. De bedoeling is dat je je op die consumenten richt die zielsverwanten zijn. Of anders gezegd, op die consumenten waarmee je een flink deel van je DNA gemeen hebt.

DNA VAN ADFINAS

'Mijn vader is vijftig jaar geleden gestart als Landbouwkrediet-agent in bijberoep', vertelt Dirk De Troch. 'Hij was inspecteur bij het Landbouwkrediet en was heel lokaal gestart met het openen van spaarboekjes bij onze bureaus en de landbouwers. Bij die landbouwers en ook in het verenigingsleven was vader populair. Hij organiseerde dan ook jaarlijks een feestelijke veldrit.' Dirk zegt dat zijn keuze voor verzekeringen als opleiding eerder toevallig was. Eind 1981 stapte hij in de zaak, toen een gloednieuw open bankagentschap. 'Als student hielp ik de landbouwers in de streek al bij de oogst. Ik vertoefde dus al in landbouwmiddelen, het liefst als bestuurder van een tractor.' Dirk engageerde zich ook als vrijwillige brandweerman, als bestuurder van tank- en pompwagens. Gedurende dertig jaar kwam hij zo spontaan in contact met de vele vrijwilligers, meestal zelfstandigen en paramedici. Het helpen van mensen en het verlenen van diensten aan de gemeenschap zitten in het DNA van Dirk.

'Elk bedrijf heeft een ziel.'

In onderstaande figuur staat samengevat wat je allemaal tot het DNA mag rekenen: je unieke trekken, je rollen en je karaktertrekken. Je DNA bevat de dingen die je kunt voorleggen als bewijs van wat je beweert te zijn. Neem een blad papier om die dingen voor jezelf neer te pennen. Vraag dan aan je omgeving hoe men je ziet en wat je unieke eigenschappen, waarden en talenten zijn. Hoe anderen je zien, is je spiegel.

DE DNA-CIRKEL

De vier kwadranten die samen de DNA-cirkel vormen: de rollen die men opneemt, de unieke trekken, het karakter en de bewijzen.



Unieke trekken: Wat jou onderscheidt van je concurrenten.

Rollen: Wie/wat je bent voor anderen.

Karaktertrekken: Hoe je bent voor anderen.

Bewijzen: Je CV, die dingen die je kunt voorleggen als bewijs voor wat je in de andere kwadranten beweert te zijn.

WAARDEN

Je kunt je DNA verduidelijken door er waarden aan toe te voegen. Waarden geven een richting aan. Je waarden zeggen iets over je karakter en wat je ertoe aanzet de dingen te doen die je doet.

De waarden die we verdedigen zullen bepalen wat we juist en niet juist vinden, hoe we ons gedragen, hoe we met andere mensen omgaan. Onze waarden vormen de maatstaf om het eigen gedrag en dat van anderen te beoordelen. Als je bij jezelf wat defect DNA terugvindt, een slechte gewoonte, een zwakte, kun je daaraan werken door je bewust te richten op je waarden.

WAARDEN VAN KANTOOR STEVENS

Kantoor Stevens is een familiezaak met wortels in Essen. Die wortels lopen terug tot 1972 toen vader François Stevens zich als zelfstandig verzekeringsmakelaar vestigde en op hetzelfde adres een filiaal van het toenmalige Krediet aan de Nijverheid opende. Sinds april 1995 nam dochter Nathalie de fakkels over. Het kantoor geniet vandaag het vertrouwen van een groot aantal tevreden klanten die de gepersonaliseerde service waarderen. En of het kantoor Stevens een familiezaak is. Terwijl Charlotte, de oudste dochter van Nathalie, sinds een tweetal jaren mee in de zaak is gestapt, werkt de andere dochter haar laatste jaar financiën en ver-

zekeringen af. De derde generatie is dus verzekerd. Het kantoor kan een beroep doen op een hecht en gediversifieerd team. De meesten werken 20 tot 25 jaar in het kantoor. Klanten zijn voor Nathalie en haar team geen nummer en hiervoor is een persoonlijk contact onmisbaar. 'Het gaat bij ons niet alleen om bank en verzekeringen', vertelt ze. 'Wij denken mee met de klant en daarvoor is een persoonlijke aanpak uitgebouwd.' Nathalie organiseert anno 2018 regelmatig infoavonden voor particulieren en businessklanten en af en toe trakteert Nathalie de trouwe klanten op taart en een aperitief. 'Loyaliteit is goud waard. Het aanbieden van beleving is heel belangrijk.'

'Kleine innovatieve ondernemingen zijn altijd waardegedreven.'

Wanneer we spreken over de onderneming en de consument als 'zielsverwanten', betekent dit dat de consument zich moet kunnen verbinden met de waarden die hij in het bedrijf, het product, herkent. De consument moet daarbij een goed gevoel hebben. Zoiets als 'dat ben ik' en 'dat past bij mij'. De ziel mag klein zijn, maar ze moet kunnen begeisteren. Omgekeerd ga je je als bedrijf ook volop verbinden met die doelgroep waar je waarden leven.

Als je een groep consumenten uitkiest waarvoor je een aanbod wilt ontwikkelen, kies je dus best een groep waarvan de waarden met de jouwe overeenstemmen. Een perfecte match zorgt voor de sterkste verbinding. Je kunt ook kiezen om in je bedrijf een bepaalde waarde in te voeren en je gedrag bewust aan te passen, om zo zelf verbinding te zoeken met een groep klanten. Dan zul je je moeten aanpassen. Altijd zal de consument je op de beleving van je waarden testen. Uiteindelijk zal het zijn ervaring zijn die telt.

Hoe maak je als makelaar na een financiële crisis van je relatie met de klant geen containerbegrip? Wat is je plek als makelaar als je beseft dat een gekneusde waarde als 'vertrouwen' niet matcht met de zeepbelbeloften van financieel rendement op verkochte producten? Vertrouwen kun je niet linken aan verzekerings- of financiële producten. De financiële distributie zal haar vertrouwen dus moeten herdefiniëren. Hoe ver en diep gaat dat? De enige weg die naar 'vertrouwen' leidt, is het connecteren met de klant. Eerst de tijd nemen om te luisteren, vervolgens trachten te begrijpen, dat begrip checken om dan pas de vertaalslag te maken naar producten en diensten.

De plaats die de makelaar als distributiepunt inneemt, moet vooreerst een transparante plaats zijn. Hoe vertaal je het luisteren naar je klant in een synthese?