



Martien Plasmeijer, initiatiefnemer van Mevalue, is een visionaire ondernemer en onderhoudend spreker die met zijn creatieve geest zaken van een andere kant weet te belichten. Op een doeltreffende wijze weet hij te spiegelen en zijn gehoor charmant te confronteren. Hij is geregeld gastspreker op (internationale) congressen. In het verleden o.a. op het gebied van Retentie Management, Customer Service en Customer Loyalty. Tegenwoordig wordt hij voornamelijk op boardniveau geconsulteerd om zijn ervaring op het gebied van besturing, strategische heroriëntatie en leiderschap ontwikkeling.

Martien Plasmeijer (Mevalue):

‘Een echte adviseur werkt niet op provisiebasis’

Martien Plasmeijer is ondernemer en consultant 'van binnenuit'. De rode draad in zijn professionele leven is de klant en diens vragen, wensen en problemen. Na de verkoop van zijn eigen onderneming, stortte hij zich op de aanschaf en het beheer van landgoed Eikenrode bij Loosdrecht waar hij ook woont. Zo kwam hij in de voor hem nieuwe wereld van het cultureel en landelijk erfgoed. Daar leven andere normen en waarden dan uitsluitend de financiële doelstellingen, KPI's en spreadsheets. Die nieuwe waarden inspireerden hem tot Mevalue, een nieuw initiatief van Plasmeijer van waaruit hij een bijna hartstochtelijk pleidooi houdt voor verandering naar waarden gedreven management waarin de maatschappelijke, collectieve en individuele verantwoordelijkheid centraal staat.

"In 1996 ben ik gestart mijn eigen business. Een onderneming die zich toelegt op vragen van opdrachtgevers die alles met de klant te maken hebben. Hoe ga je met klanten om? Hoe kun je klanten behouden? Wat willen ze eigenlijk? Waarom zouden ze juist bij jou kopen? En waarom zouden ze terugkomen? Als consultant heb ik in veel board rooms gezeten. En overal dezelfde klantvragen die terug te voeren zijn op de essentie waar veel organisaties en branches mee worstelen: wat is nu werkelijk klantgericht denken en doen? Ik heb heel veel geleerd en heb veel voor ondernemingen en ondernemers kunnen betekenen. Een mooie tijd."

Martien Plasmeijer blijft, ook nu hij bewust andere keuzes maakt, een gedreven entrepreneur en onderhoudend spreker die er niet over peinst om de landjonker uit te hangen. Dat laatste zou makkelijk kunnen, want: "mijn bedrijf heb ik uiteindelijk verkocht. Daarvoor in de plaats heb ik een landgoed gekocht. En daarmee ben ik in de wereld van het cultureel en landschappelijk erfgoed gestapt. Nou, dat heb ik geweten. De monumentenwereld is een heel waardig stukje van de samenleving waar behoud en herstel van oude landschappelijke en culturele waarden van meer doorslaggevend belang zijn dan harde financiële doelen. Het geeft me veel kopzorgen maar nog meer voldoening. En het is een les in het erkennen van nieuwe 'oude waarden' die meer met duurzaamheid, zorg en behoud te maken hebben dan met aandeelhouderswaarde."

Kernwaarden

"Ik heb geleerd dat als je kijkt naar de besturingssystematiek van bedrijven, die alleen geleid worden door harde financiële doelen, spreadsheets en KPI's, je keihard de kans loopt de ziel uit je bedrijf te jagen. Als je kernwaarden respecteert bij het halen en bepalen van je zakelijke doelstellingen ben je duurzamer bezig dan wanneer je je doelstellingen ten koste van die andere waarden wilt halen. Ik ben tot het inzicht gekomen dat de combinatie van zakelijke doelstellingen en duurzame, algemeen geldende waarden heel goed mogelijk is. Vanuit dat inzicht is Mevalue opgericht. Mevalue richt zich op bedrijven en organisaties die ondersteund willen worden in Governance, een besturingsmodel vanuit gedrag en output. Klinkt dat cryptisch? Volgens mij hoeft dat helemaal niet. Gedrag is dat wat je wilt zien als attitude vanuit je werk. Merkwaarde is kernwaarde, zo leer je tegenwoordig op Harvard. Je kunt niet naar buiten mooi weer spelen met mooie kernwaarden als eerlijkheid en transparantie, als je het niet intern hebt ingericht en je medewerkers, en jezelf niet te vergeten, erop aanspreekt en aanstuurt. Het gaat daarbij juist niet om op geld waardeerbare waarden maar om morele, ethische waarden die naast de financiële waarde, waar het

natuurlijk ook om gaat, leidend zijn. Heel gewoon en vanzelfsprekend eigenlijk in alle geleidingen van de samenleving. Dus waarom niet bij het leiden van een bedrijf?

Om het concreet te maken. Neem nu bijvoorbeeld Volvo, een onderneming wiens merkwaarde alles met veiligheid te maken heeft. Het is toch ondenkbaar dat de bedrijfsleiding dan interne veiligheid op de werkvloer aan zijn laars zou lappen? Ander voorbeeld, dichterbij huis voor de lezers van dit blad: Robeco. Een beleggingsinstelling die 'Resultaat' in haar vaandel voert. Zo'n instelling vraagt toch gericht aan klanten wat zij een mooi resultaat vinden? Hoe mooi is het niet als je weet wat je klant werkelijk wil en vanuit die wens de klant ook echt gaat verwennen. De een wil een resultaat van 6 procent en vooral verder veel met rust gelaten worden. Een ander is pas tevreden met 12 procent en wil dat Robeco elke kans hoort om dat te halen. Niks met rust gelaten worden dus. Maar veel bellen, mailen en praten om te switchen, te verkopen, (aan) te kopen, etc. om zo die 12 procent te halen. Ik bedoel maar te zeggen: wil je resultaat in je vaandel dragen? Zorg dan ook voor resultaat en ontwikkel je hele organisatie van hoog tot laag om dat voor de klant te bereiken. En dat laatste zie ik, zowel in (hele) grote ondernemingen als in het midden- en kleinbedrijf, van profit tot non-profit, (productie- tot adviesbedrijven), nog veel te weinig gebeuren. En daar is veel winst te behalen. (Ik maak mij daar zorgen over.) Zeker in jullie sector, in de financiële dienstverlening."

Gedragcodes

"Mooi hoor al die gedragcodes van tegenwoordig. Fijn dat er zo'n rapport is als van de commissie-Maas, die nog eens vaststelt dat de klant centraal moet staan. Maar wat koop ik ervoor? Prachtige documenten met weelderige teksten. Maar in de praktijk dood papier, omdat er alleen op staat wat we willen zijn en niet hoe we het gaan doen. Mijn ervaring is hoe harder we het roepen, hoe meer moeite het kost om ook echt klantgericht te worden en te blijven. Daar is ook voor nodig dat iedereen in het bedrijf er keihard aan wil werken. En er ook voor tekent, soms letterlijk. Neem nu de Code of Conduct van generaal Schwarzkopf. Alle soldaten die naar Irak gingen, moesten die code tekenen. Gelukkig maar, anders zou het alle kanten op zijn gegaan. Fnuikend daarentegen is het als ik naar de financiële sector kijk. De financiële sector heeft last met het operationaliseren van haar eigen codes. Veel gedragcodes worden door hooggeplaatste mensen getekend, maar vaak blijft het niet meer dan een vrijblijvend document omdat de implementatie uitblijft. Dan blijft zo'n organisatie op haar ethische codes stuurloos en kan niemand verantwoordelijkheid nemen."

Verantwoordelijkheid

“Heel recent las ik nog in een nieuwsbrief van een advocatenkantoor dat een werknemer van TNT ontslagen is omdat hij zich niet hield aan de gedragscode. Opmerkelijk! Ik denk dat tegenwoordig veel bestuurders en managers niet eens in hun arbeidscontract hebben staan dat ze zich conformeren aan de waarden van het bedrijf, laat staan dat ze voor het gedrag van hun medewerkers in kunnen staan. Fascinerend vind ik het dat veel commissarissen en bestuurders zich hiervan nog maar latent bewust zijn. Laat staan dat ze hun medewerkers erop aanspreken. Harvard organiseert of houdt (draait) grote sessies over business alignment. En daar gaat het natuurlijk om. Inmiddels zie je steeds vaker dat bedrijven hun kernwaarden hebben geformuleerd. DSB bijvoorbeeld pretendeerde de beste consumentenbank te zijn. De vraag dringt zich dan natuurlijk onmiddellijk op hoe je dat invult. En hoe expliciteer je dat zo, dat medewerkers zich daar ook naar gaan gedragen. Echt verantwoordelijkheid nemen gaat uitsluitend over jezelf. Maar als organisatie moet je er wel voor zorgen dat je medewerkers die verantwoordelijkheid kunnen nemen vanuit gezamenlijk gedeelde waarden. Daarin zit de maatschappelijke uitdaging. Nogmaals: mooie rapporten? Fantastisch. Gefeliciteerd. Maar deze nu nog operationaliseren.”

Adviseren

“Daar is niet alleen goede wil voor nodig. Dat moet je van binnenuit willen. Heel concreet: Wil je echt weten wat de klant wil? Wil je je echt verdiepen in diens belangen en daarop je advies baseren? Of blijf je agent van...? Die keuze moeten we kraakhelder zien te krijgen. Die helderheid is er nu nog bijna niet. Bij het voorgeschoteld krijgen van financiële oplossingen zit de consument nog altijd in het ongewisse. Mooi hoor die verzekeringsagent die zelfs 's avonds nog bij mij thuis komt om zijn oplossingen de mijne te laten zijn, maar of hij echt adviseert of voor iets

Bedenk dat als je niet kiest, je ook een keuze maakt!

anders komt, is maar de vraag. Allemaal zijn we geneigd de oren te laten hangen naar wie betaalt. Laat dat dan de klant zijn, dan is het tenminste helder. Zolang de consument niet weet of hij iemand krijgt die hem adviseert of iemand die op bonussen afgerekend wordt, ligt de verloedering op de loer. Daarvan zijn er inmiddels voorbeelden genoeg in de financiële sector. Iemand die betaald wordt door de leverancier is een agent en geen adviseur. Daar moeten we nu maar eens zo snel mogelijk van af. Een adviseur is iemand die zijn toegevoegde waarde graag expliciet maakt en daar dus een prijs voor vraagt. En dat durft te vragen bij zijn klant! Veranderen dus!”

Voortouw nemen

“Wie daarvoor het voortouw moet nemen? Dat is het grote punt van verantwoordelijkheid nemen. Mijn grote zorg is dat iedereen naar elkaar gaat zitten kijken en gaat wachten

op de oplossing terwijl de vernieuwing echt van binnenuit komt. En laten we eerlijk zijn: die verandering van binnenuit is hartstikke moeilijk. Ik ben zelf drie jaar bezig om af te vallen en om dat te doen heb ik echt alleen maar met mezelf te maken. Dus ik onderschat de complexiteit niet als een hele sector om moet, waarbij je behalve met jezelf ook met de omgeving rekening moet houden. Ik weet en besef het terdege. In plaats van echt verantwoordelijkheid te nemen, kijken we toch maar liever naar die ander. Maar wat ik hoop en eigenlijk ook verwacht, is dat intermediairs in staat zijn om die stap te zetten. Wat zou het mooi zijn als mijn tussenpersoon morgen bij mij komt en zegt: ‘Plasmeijer je betaalt 5000 euro per jaar aan verzekeringen. Dat blijf je betalen, maar we gaan het vanaf vandaag anders doen. Ik vraag 500 euro voor mijn dienstverlening en 4500 euro betaal je voor de polissen.’ Daar is moed voor nodig. En dan denk ik maar zo, als dat morgen gaat gebeuren en mijn tussenpersoon gaat me dat echt voorstellen, wat zullen dan die verzekeraars doen. Er zullen vast wel verzekeraars tussen zitten die dat nog drie jaar willen tegenhouden. Dan kunnen ze op Verbondsniveau natuurlijk prachtig zeggen dat het die kant uit moet, maar het is maar de vraag of ze dat vanuit zichzelf kunnen organiseren of dat er toch weer meer wetgeving moet komen. Nou, laat er wetgeving voor komen dan zitten we waarschijnlijk tegen einde jaar 2010 begin 2011. Je gevoel zegt je dat je in een patstelling zit, maar het is de wereld eens van een andere kant bekijken. Ik vergelijk het wel eens met iemand die al veertig jaar de bijbel leest en daar zijn waarden en geloof aan ontleend. Van de ene op de andere dag ga je hem zeggen dat het voortaan de koran moet zijn. Dat is verduiveld moeilijk.”

Uitnodiging

“En toch...! Toch wil ik intermediairs uitnodigen om de adviesrol te pakken en het te gaan doen. Neem die verantwoordelijkheid. Misschien moet je wel een nieuw merk ontwikkelen en neerzetten en voor je oude bemiddelingsbedrijf faillissement aanvragen, of je verzekeringsportefeuille verkopen aan je nieuwe bedrijf. Ik ben er langzamerhand van overtuigd: er zal echt een revolutie moeten plaatsvinden. Daadwerkelijk het roer om! En het zal je maar gebeuren: je hebt als intermediair een prachtig, succesvol kantoor opgebouwd en opeens wordt er van je verwacht dat je je hele DNA wisselt, dat je je hele businessmodel overhoop gooit, je liquiditeitspositie op het spel zet en misschien wel je toekomst. Daarom, omdat het zo moeilijk is, is het keihard nodig dat de hele branche ervan doordrongen wordt dat verandering noodzakelijk is. De vraag daarbij is: willen en kunnen de NVA en de NBVA enerzijds en het Verbond van Verzekeraars anderzijds hierin mee-gaan? Niet ieder voor zich, maar samen. Aan iedereen die wil vasthouden aan oude waarden van machtsverdeling en beheersing, wil ik zeggen: we zitten niet in een financiële crisis, zelfs niet alleen in een vertrouwens- en gedragscrisis. We zitten midden in een mentaliteitscrisis. Alles wat uit is op macht, werkt niet meer. Het gaat om persoonlijke kracht. Maar wel kracht die collectief aangewend moet worden.” ■

Michiel Huisman