

VAN DE DOOD NAAR HET LEVEN

TEKST: RODERICK MIRANDE | FOTOGRAFIE: NICOLE MINNEBOO

Dela kan nauwelijks groeien in uitvaartverzekeringen. Maar hoe verbreed je een merk dat vooral met de dood in verband wordt gebracht? **MARKETING**

Martin Kersbergen (40) straalt de rust en het vertrouwen uit die horen bij een uitvaartverzekeraar. Alsof hij altijd al in de uitvaartbusiness heeft gezeten. Ondanks dat Kersbergen op voorhand nooit had kunnen bedenken dat hij bij Dela terecht zou komen, staat hij als manager corporate communicatie mede aan de basis van belangrijke koerswijzigingen. De 'merk- en reputatiegek' ging daarbij niet alleen af op zijn gevoel, hij stelde de onderzoeken die hij in het kader van zijn Executive Master in Corporate Communicatie uitvoerde ten dienste van het uitvaartmerk. 'Dela gaat naar een andere categorie levensverzekeringen.'

HANDTEKENING

Uitvaart en branding. Het is misschien niet de meest gelukkige combinatie die je kunt bedenken, maar Kersbergen heeft er helemaal geen moeite mee. Kersbergen: 'Wij willen een zo warm mogelijke herinnering aan het afscheid creëren. Daarmee help je allereerst met de rouwverwerking, bovendien geef je dat goede gevoel ook aan de bezoekers mee.' De voorsprong die Dela daarin wilde nemen, uit zich in het omturnen van de grijze, grauwe uitvaartcentra in een meer kleurrijke, mooiere omgeving, met aangenamer meubilair. Maar in hoeverre kun je zoiets nou branden? En staan mensen daar op zo'n droevig moment wel voor open? 'Het is op een bescheiden manier herkenbaar', zegt Kersbergen, 'zeker niet schreeuwerig.' Alle crematoria hebben dezelfde kleurstelling en de *signing* is vormgegeven met de Dela-driehoek. Het is een handtekening, maar ook een manier om op subliminaal niveau het hersenschors binnen te dringen. Kersbergen: 'Wat wij belangrijk vinden is dat mensen met een goed gevoel naar huis gaan. Maar die handtekening moet er natuurlijk wel onder. Wij zijn niet roomser dan de paus.'

PLAFOND

Dela zit middenin een proces van transformatie, in meer dan één opzicht. Een belangrijke reden daarvoor is het feit dat de verzekeraar tegen een plafond aanbotst. Het aantal mensen dat jaarlijks komt te overlijden is nu eenmaal niet te beïnvloeden en het maximale percentage van mensen dat een uitvaartverzekering afsluit is in beeld, zegt Kersbergen. Het is een verdringingsmarkt. Als Dela harder wil groeien is het dus gedwongen om zich te verbreden. Maar hoe pak je dat aan, wanneer je als bedrijf, als merk, sterk gecategoriseerd wordt met... de dood? Wat is de kans dat mensen iets anders bij je willen verzekeren dan hun uitvaart? Kersbergen: 'We moesten een turn maken.' Het formuleren van een nieuwe missie, begon bij Dela met het zoeken naar een antwoord op de vraag: hoe zorg je ervoor dat nabestaanden verder kunnen? In plaats van zich louter te richten op de dood - een goede uitvaartverzekeraar en -verzorgers zijn - richt het zich nu meer op de continuïteit van het leven. Kersbergen: 'Nabestaanden zijn immers ook de klanten van morgen.' In officiële missietaal: 'Het is onze ambitie dat onze klanten de toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet kunnen zien. Door middel van onze brede financiële en praktische dienstverlening staan wij hen daartoe met raad en daad bij. Wat wij bieden is zekerheid, zorg en continuïteit.'

KEUKENTAFEL

Kersbergen vertelt dat die zorg en continuïteit al sterk in het DNA van de organisatie zit. Het bewijs daarvan is bijvoorbeeld dat er twee maanden na de uitvaart contact wordt opgenomen met de nabestaanden. Kersbergen: 'Dan gaan we met ze aan de keukentafel zitten. Dat wil natuurlijk niet iedereen, maar je vergist je in het aantal mensen dat dat fijn vindt. We bieden prakti-

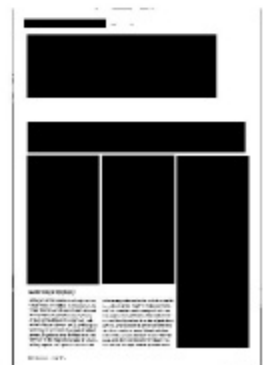
sche en therapeutische hulp. Daar moeten we nog een businessmodel voor verzinnen,

we krijgen er namelijk niks voor. Het kost ons nu nog geld. Daardoor zijn we de enige organisatie in Nederland die dat op deze manier organiseert. Maar je doet soms ook iets omdat je dat als organisatie belangrijk vindt. Daarom zitten wij aan tafel en niet alleen achter een website of telefoon. Of we ze dan meteen een verzekering aansmeren? Nee, zo zijn wij niet. En dat herkennen mensen ook.'

De Dela-organisatie moest dus een turn maken. En daar zal de buitenwereld aan moeten gaan wennen. Maar het perspectief 'intern' is volgens Kersbergen zo mogelijk crucialer. Daar besteedde hij dan ook veel aandacht aan. Kersbergen: 'In plaats van een top-downbenadering met bijbehorende top-downpraatjes hebben we dat bij Dela radicaal anders gedaan.'

Kersbergen gelooft vooral in doen: 'We hebben onze manier van werken al doende veranderd. We hebben een "vlag" neergezet waar het bedrijf over vijf jaar wil staan en vervolgens de kantooromgeving in een noodtempo aangepast.'

Die kantooromgeving werd toegesneden op flexwerken; een open omgeving zonder vaste plaatsen, ook niet voor het management. Hij constateert dat het een hoop onrust en



onzekerheid in de organisatie heeft voorkomen: 'Het tempo waarin je dat doet is cruciaal, het ging razendsnel. Als je daar dan in zit, dan verander je vanzelf.'

SPAARGELD

Het herdefiniëren van de missie is één. Intern de neuzen dezelfde kant op is twee. Maar groeien door verbreding is onmogelijk zonder het productportfolio uit te breiden.

Het is dan ook geen toeval dat Kersbergen in het kader van de Executive Master of Science die hij aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus University cum laude afrondde, een onderzoek uitvoerde naar een fit tussen het merk Dela en het product spaarverzekering. In zijn scriptie 'Stretching a funeral insurance and services brand: the power of emotional appeal' schrijft Kersbergen dat de literatuur een goede fit tussen parent brand en nieuw product een harde voorwaarde is. Het evidente probleem is dat als mensen naar Dela kijken, ze overwegend één associatie hebben: de dood. Het ondernemingsmerk Dela heeft te weinig profiel op andere dimensies. Kersbergen: 'Dat kan een nadeel zijn. Wanneer je een productgeladen merk bent, is het moeilijk om er iets anders bij te doen.'

Het is dan ook niet verrassend dat de consumenten die Kersbergen in zijn onderzoek ondervroeg, de combinatie spaarproduct en Dela niet logisch vonden. Wél verrassend is dat diezelfde consument wel zegt dat hij zijn spaargeld bij Dela zou onderbrengen. De vraag is, hoe kan dat nou? Kersbergen: 'Het vertrouwen in Dela, de reputatie van Dela, dat is key.'

Daar wilde Kersbergen meer over weten. Onder toezien oog van reputatieprofessor Cees van Riel voerde hij een onderzoek uit waarin twee organisaties met elkaar werden vergeleken. Kersbergen wil niet onthullen welke andere organisatie dat is, maar het profiel zou sterk overeenkomen met dat van Dela; gelijke reputaties, gelijke bekendheid en beiden coöperaties. Het onderzoek laat zien dat de fit bij 'X' wel logisch werd > > gevonden en bij Dela niet. Maar in de aankoopintentie viel het verschil helemaal weg. Mensen zijn dus even bereid om een spaarproduct af te nemen van Dela, als van 'X' met de goede fit.

CONTINUÏTEIT

Dat Kersbergen zijn onderzoek juist instelde naar de fit met spaarproducten, is geen toeval.

Dela wil namelijk naar een andere categorie levensverzekeringen, een categorie die past bij de gezaaide propositie van 'continuïteit van leven'. Kersbergen: 'De centrale gedachte is dat je een uitvaartverzekering niet voor jezelf sluit, maar voor anderen. Nou, er zijn wel meer verzekeringen te bedenken die je niet sluit voor jezelf, maar voor anderen. Sparen voor de studie van je kind, dat is ook iets wat je voor een ander doet.'

Wat Dela volgens hem uniek in de markt maakt, is dat Dela niet betaalt, maar in natura uitkeert. (Dat geldt niet alleen voor de uitvaart, maar ook voor notariële hulp, hulp bij een verhuizing, hulp in de huishouding, bij het vinden van werk na het wegvallen van de kostwinner.) Kersbergen ziet er wel iets in om een opleiding voor het kind ook in natura te regelen: 'Als het ons lukt bij uitvaarten, waarom zouden we dat bij de studie van de kinderen ook niet proberen? Waarom zouden we niet een samenwerking met de Universiteit van Tilburg starten?' Kersbergen benadrukt dat Dela er niet uit is hoe dat dan allemaal moet, maar zegt het belangrijk te vinden om dat te exploreren.

De onderzoeksresultaten betekenen niet dat Dela halsoverkop het spaaravontuur is ingedoken. 'De huidige status hangt tussen oranje en groen in', zegt Kersbergen, 'maar het laatste woord is er binnen Dela nog niet over gezegd.'

Er speelt volgens Kersbergen nog iets anders mee. Als Dela er namelijk voor zou kiezen om spaarproducten te gaan bieden, dan zal Dela door de consument ook anders worden gecategoriseerd. Kersbergen: 'De duidelijkheid is dan weg. En wat misschien nog wel erger is; je eefft het pad voor anderen om in de uitvaartbusiness te stappen.' Daar heeft Kersbergen al een tijdje over nagedacht. Er zijn namelijk vier mogelijkheden om het in de markt te zetten. Onder je eigen merk, je kunt zeggen 'onderdeel van Dela', je kan een subbrand in het leven roepen, bijvoorbeeld 'Dela Savings' of je kan helemaal voor een ander label kiezen. Kersbergen: 'We zijn er nog niet uit.' Ziet hij ook mogelijkheden voor Dela om bijvoorbeeld leningen te verstrekken? Kersbergen: 'Pertinent niet. Dat past helemaal niet in het plaatje. Lenen doe je voor jezelf, niet voor anderen. Het heeft niets te maken met continuïteit van leven.'

Maar dat er iets gebeuren gaat, blijkt uit de manier waarop Kersbergen over Dela spreekt. 'Marketing-wise hebben we de verbreding grotendeels doorgevoerd. Eerst

waren we alleen direct writer, maar de distributie is sterk verbreed. Dela is nu ook te benaderen via de telefoon, het internet en via tussenpersonen.'

En Dela is buiten de landsgrenzen getreden. Het betrad groeimarkt België. Daar zijn nu nog maar 10 procent van de mensen verzekerd. In Nederland is dat zo'n 70 procent. Op productniveau is het meest concrete voorbeeld van de verbreding totnogtoe het 'LeefdoorPlan'. Dat is iets meer dan een gewone overlijdensrisicoverzekering. Met nazorgdienstverlening kent het een natura-component. Dat is uniek. Dela hangt het product dan ook op aan de nieuwgevonden kernwaarde 'continuïteit' door te zeggen: 'Uw familie krijgt geld en praktische hulp als u overlijdt. Zo helpt u uw familie om verder te leven.'

TV-PROGRAMMA

Ook op het vlak van communicatie ontgint Dela nieuwe gebieden. In 2006 begon Dela met het sponsoren van het Nederlands damesvolleybalteam, ook al had de NeVoBo in eerste instantie wel bedenkingen bij een uitvaartverzekeraar op het frisse Oranje damesshirt.

Maar misschien nog opmerkelijker, vooruitstrevender en innovatiever is het realiseren van een eigen televisieprogramma, waaraan op het moment de laatste hand wordt gelegd. Het bijzondere eraan is dat het programmaconcept door Dela is bedacht en in samenwerking met LVB Networks wordt geproduceerd. De gebruikelijke werkwijze is andersom; adverteerders worden benaderd voor participatie in – en sponsoring van een bestaand format. Het idee achter dat programma rust op de verbondenheid tussen generaties; de band tussen kleinkind en grootouders.

Wat daarbij het belangrijkste is volgens Kersbergen, is het vertellen van verhalen om die herinneringen kleur geven. 'Het is een idee dat niet nieuw is voor ons want in het ledenmagazine van Dela (oplage 1,3 miljoen, RM) brengen we ook dergelijke verhalen. De intentie is om dat programma meerdere jaren te doen. Niet met de bedoeling om de Dela-handtekening al te sterk in het programma te zetten. Wél in promo's daarmee en op de bijbehorende site waar mensen hun verhalen kunnen delen met anderen. Met die aanpak maak je ook het sparen voor je kinderen of kleinkinderen logisch.'

'FRISHEID EN AMBITIE BIJ HET VOLLEYBALTEAM'

Kersbergen over sponsoring: 'Als je de klassieke wetmatigheden over fit van sponsoring had gevolgd, dan kom je niet bij damesvolleybal uit. Wij volgden daarin onze eigen visie: je moet die associaties zoeken die je niet hebt en juist wel wilt hebben. De merk-lading die Dela bij het volleybalteam vindt is frisheid, ambitie, ergens voor willen gaan. En dat krijgen we ook terug. We worden gezien als frisser, ondernemend, innovatief. De vraag die je nu moet stellen is of sportspon-soring nog wel sportsponsoring is. Of is het meer een aanleiding geworden om iets aanvullends te doen? Het volleybal wordt bijvoorbeeld nauwelijks gebracht door de NOS. Daarom hebben wij het initiatief genomen om de wedstrijden van het EK dames volleybal 2009 zelf online uit te zenden. Paginagroot aangekondigd in de dag-bladen. Dat lokte veel positieve reacties uit. Maar toch staat de World Grand Prix dit jaar weer niet op de kalen-der bij de NOS. Misschien moeten wij zelf de rechten kopen en in gesprek gaan met verschillende zenders.'

**MARKETING OF REPUTATIE?**

Kersbergen over het waarom van het volgen van een Master: 'Ik ben een vakidoot. Ik heb een passie voor merken. En vooral voor de corporate kant van reputa-ties en principes die daarachter zitten. Aan welke knoppen moet je draaien om te krijgen wat je wilt hebben? Alles raakt daaraan. Van de aankleding van het gebouw tot aan de manier waarop je de telefoon opneemt. De gedachte achter die Master is mijn be-hoeftte aan verdieping op wetenschappelijk niveau. Ik heb jong begrepen dat ik gevoel en talent heb voor

ondernemingsmerken en ben dan ook trots op het feit dat ik dit jaar de Shell Award for Excellence in Corpo-rate Communication mocht ontvangen. Ik vind puur marketingcommunicatie te eendimensionaal. Ik voel me meer thuis bij reputatie. Je ziet dat het gewicht van governance toeneemt. Dat is ook iets wat marketeers zich sterker moeten realiseren. Het gaat niet alleen meer om of je product klopt, maar ook of je een beet-je een nette club bent. Ook productmarketeers zou-den veel meer een organisatiebril op moeten zetten.'



**'DE CENTRALE
GEDACHTE IS DAT
JE EEN UITVAARTVER-
ZEKERING NIET VOOR
JEZELF SLUIT, MAAR
VOOR ANDEREN'**