



**BUSINESS
SCHOOL**



bzb
fedafin

**BZB-FEDAFIN
BLIKT VOORUIT**

INHOUD

INLEIDING	3
SAMENVATTING	3
BLIK NAAR BINNEN	4
Klantreis	4
• Banksector	4
• Verzekeringssector	4
Concurrentieel voordeel	6
Waardecaptatie	7
BLIK NAAR BUITEN	8
Externe invloeden	8
• Platformisering	8
• Commoditisering	9
• Desintermediatie	10
• Onzichtbaarheid	10
Lokaal landschap	12
De weg naar de klant: vroeger	12
De weg naar de klant: nu	13
BLIK VOORUIT	15
Een charter voor de toekomst	15
MEER INFO?	16

BZB-FEDAFIN BLIKT VOORUIT

INLEIDING

De positie van de bank- en verzekerings-tussenpersonen in België staat al enkele jaren onder druk. Verschillende verschuivingen in het landschap, waaronder digitalisering en het aanhoudende lage renteklimaat vertalen zich in groeiende uitdagingen voor deze tussenpersonen en druk op het bestaande verdienmodel. Waar de principaal voornamelijk de strategie uittekent, wil BZB-Fedafin, de Belgische vereniging van bank- en verzekeringstussenpersonen, relevante input leveren om samen naar een

vruchtbare toekomst te werken voor het gehele ecosysteem. Vanuit die doelstelling faciliteerde Vlerick Business School een brede denkoefening van BZB-Fedafin rond de rol van de tussenpersoon in het bank- en verzekeringswezen. Gedurende verschillende interactieve workshops werd zowel intern als extern gekeken naar de huidige stand van zaken en blikten we vooruit. Er werd op zoek gegaan naar de meerwaarde van de tussenpersoon, manieren om relevant te blijven, en een houvast om toekomstige uitdagingen aan te gaan.

SAMENVATTING

In eerste instantie nemen we het huidige verdienmodel van de zelfstandige tussenpersonen onder de loep door hun toegevoegde waarde in beeld te brengen binnen de volledige 'klantreis' die een klant doorloopt bij een bank/verzekeraar. Hierbij tonen we aan dat tussenpersonen het verschil maken (en dus waarde creëren) voor hun klanten door hun lokale netwerk, hun vertrouwensband met de klant en het aanbieden van maatwerk en ontzorging. De vergoeding die hier tegenover staat (waardecaptatie) blijkt echter vooral product- en productie gedreven te zijn, waarbij de toegevoegde waarde van de persoonlijke service en netwerk niet altijd meegenomen worden.

Hierna richten we onze blik naar buiten waarbij we in eerste instantie grote, globale ontwikkelingen zoals platformisering, commoditisering, desintermediatie en onzichtbaarheid van bank- en verzekeringsdiensten en hun impact wegen. Deze megatrends blijken allen een hoge impact te hebben op het bestaande financiële landschap, al is de zekerheid dat sommige van deze trends zich effectief gaan doorzetten niet

voor allen even hoog. Van het macro niveau zoomen we in op het distributielandchap voor bancaire diensten en verzekeringen en komen we tot de conclusie dat de duidelijke en voor de hand liggende positie van de agent/makelaar van het verleden heeft plaatsgemaakt voor een veel complexer plaatje waarin platformen, fintechs en big techs hun plaats opeisen. Van hieruit gaan we via een SWOT analyse na wat de sterktes en zwaktes zijn van zelfstandige tussenpersonen en welke opportuniteiten en risico's zich voordoen binnen dit speelveld.

Tot slot blikken we ook vooruit. Door middel van een scenario oefening werden immers 4 mogelijke werelden geschetst voor de financiële sector in 2029. Deze werelden werden gedefinieerd op basis van het zich al dan niet doorzetten van de voornaamste onzekerheden die ons boven het hoofd hangen, namelijk digitalisering en klimaatverandering. Alle inzichten vanuit het hele traject vormden ten slotte de basis voor het opmaken van een charter met 10 heldere principes die het kader kunnen schetsen voor de toekomstige samenwerking tussen principaal en tussenpersoon.

BLIK NAAR BINNEN

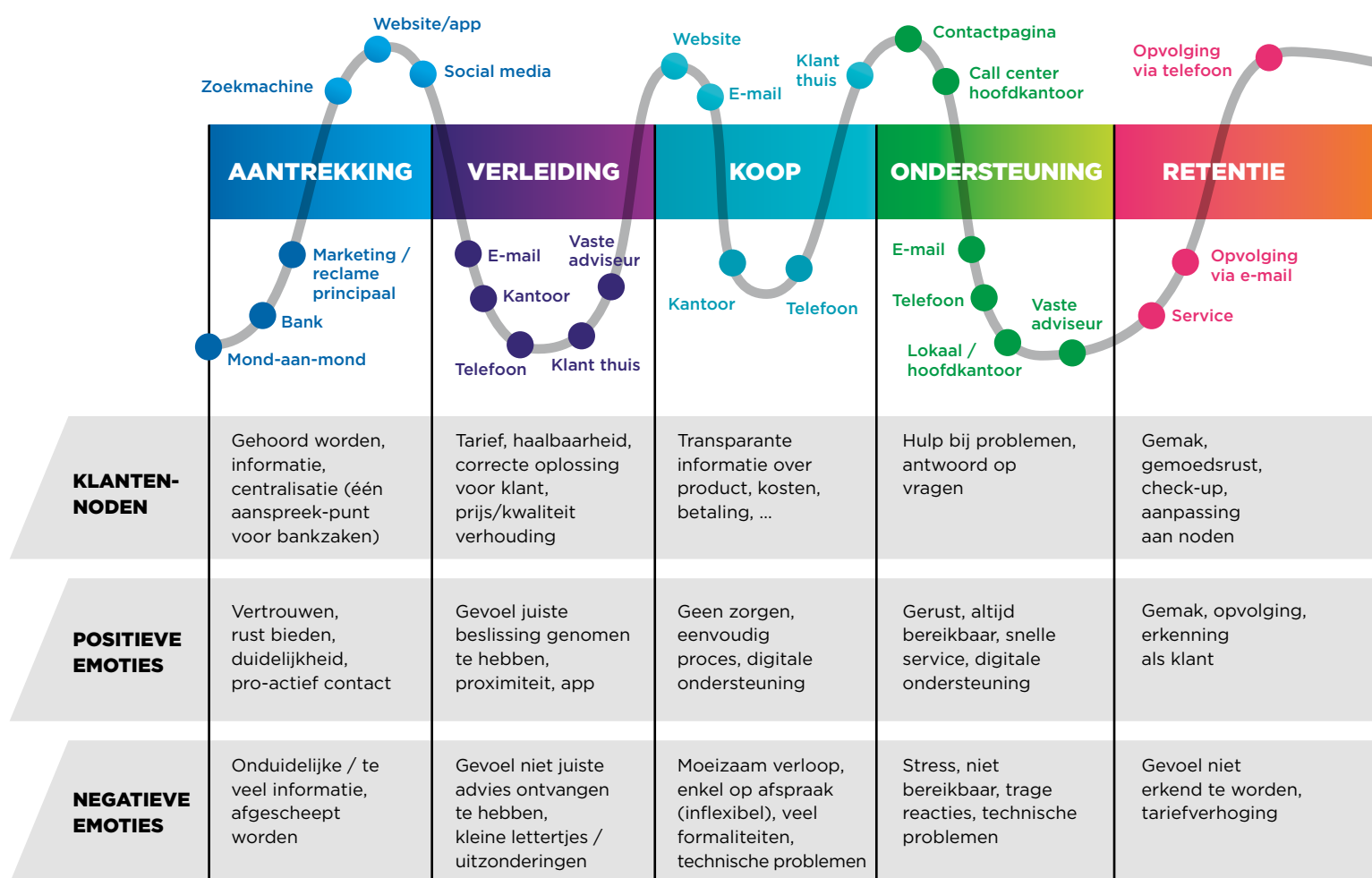
In een eerste fase werd een blik geworpen op het huidige bedrijfsmodel en de positie van de tussenpersoon, zowel binnen de bank- als binnen de verzekeringssector.

Via de techniek van *customer journey* mapping, oftewel het uitschrijven van de klantenreis, nemen we de verschillende fases door die klanten doorlopen bij interactie met een organisatie. Dat gaat van de initiële vraag om informatie, tot het kopen van een product, tot het telefonisch bereiken van de klantenservice. Customer journey

mapping laat toe om meer inzicht te krijgen in klantennoden, -ervaringen en eventuele frustraties doorheen alle verschillende momenten in het beslissingsproces. We pasten de techniek toe op zowel de bankagent als de verzekeringsmakelaar om een beter beeld te krijgen van de interactiepunten met de klant in beide situaties. We doorliepen hierbij vijf fases en beschreven de communicatiekanalen, klantennoden, en eventuele positieve en negatieve emoties bij de klant.

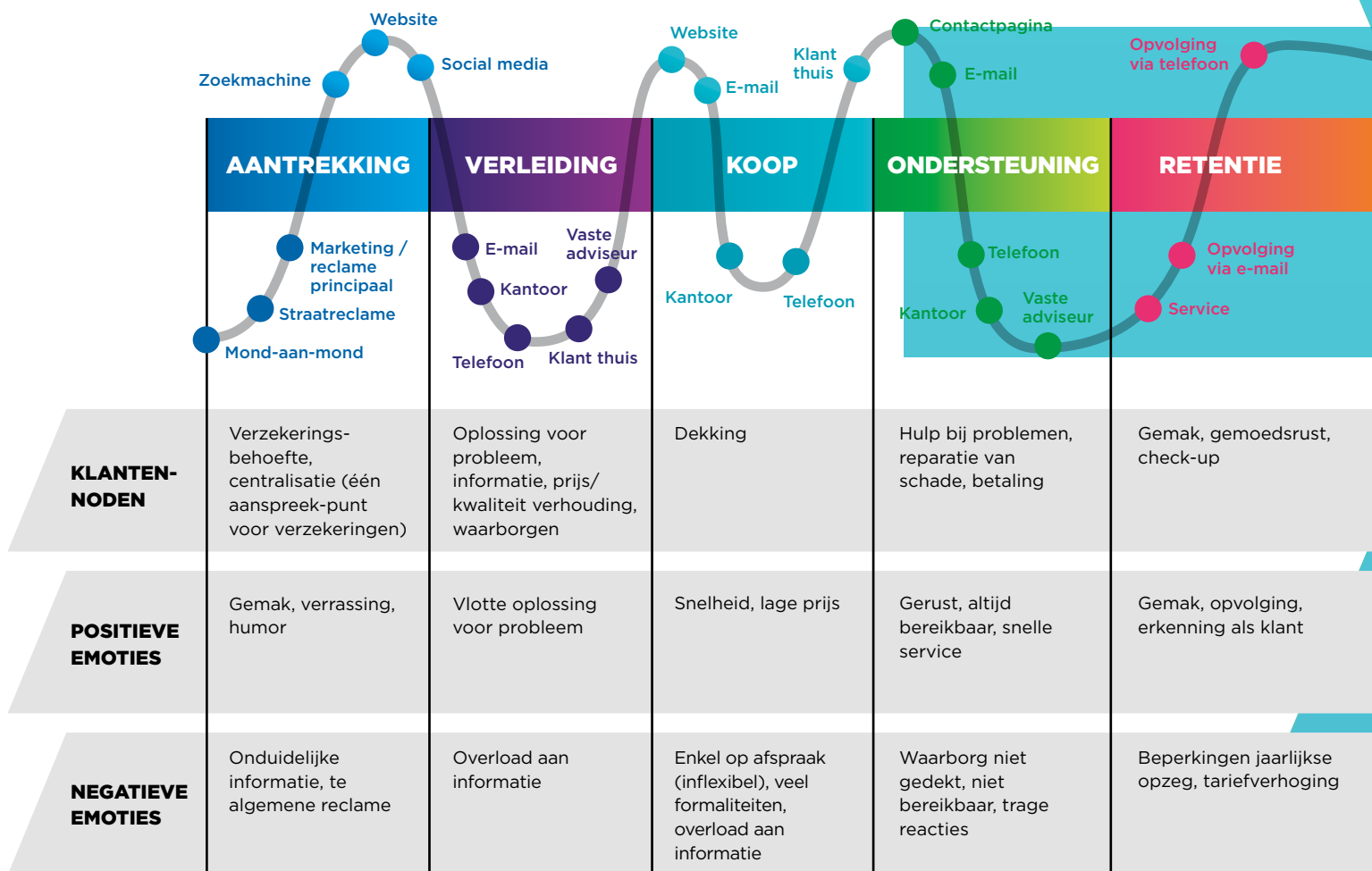
KLANTREIS

BANKSECTOR



Figuur 1 - Klantreis overzicht banksector

VERZEKERINGSSECTOR



Figuur 2 - Klantreis overzicht verzekeringssector

CONCURRENTIEEL VOORDEEL

In de klantreis werden duidelijke klanten-noden gedefinieerd. Bank- en verzekerings-tussenpersonen proberen bij het beantwoorden van die klantennoden waarde te creëren door hun concurrentieel voordeel uit te spelen. Zo proberen ze zich enerzijds van elkaar te differentiëren, maar ook van banken en verzekeraars die rechtstreekse diensten aanbieden aan de consument. Met het oog op waarde creatie werden daarom de huidige middelen en competenties van tussenpersonen in kaart gebracht. Waar liggen de sterktes van bank- en verzekeringstussenpersonen? Waarin zijn ze beter dan de concurrentie? Hoe vertaalt zich dat in een concurrentieel voordeel?

Het belang van contacten, netwerk, leads en lokale verankering kwam sterk naar voor. Dat stelt tussenpersonen in staat om een specifieke doelgroep aan te spreken en met die doelgroep een persoonlijke relatie op te bouwen. Ze bouwen hierop verder door in te zetten op een persoonlijke aanpak en vertrouwensrelatie met de klant, maatwerk te leveren en de klant volledig te ontzorgen in een one-stop-shop. Daarnaast zijn expertise en kennis, merkbekendheid en digitale ondersteuning via apps en tools middelen die bijdragen aan de sterkte van tussenpersonen. Dankzij hun ervaring, kennis en sterk personeel kunnen ze bogen op een sterke lange termijn visie.

MIDDELEN	COMPETENTIES
Contacten, netwerk, leads	Maatwerk, persoonlijke aanpak & vertrouwen
Expertise, kennis, opgeleid personeel	One-stop-shop, volledig ontzorgen
Locatie (toegankelijk, bereikbaar, aanspreekbaar)	Motivatie, inzet voor belangen klant
Merk(bekendheid), branding	Service, flexibiliteit, continuïteit
Digitale tools, apps, etc.	Lange termijnvisie (met o.a. specifiek opleidingstraject)

Figuur 3 - Basis concurrentievoordeel financiële tussenpersoon

We vatten de waardepropositie van de banktussenpersonen samen als volgt:

“Wij willen de klant bijstaan in financiële beslissingen op belangrijke momenten in zijn leven. Daarbij focussen we op vertrouwen bieden, laagdrempeligheid, nabijheid en expertise.”

Voor verzekeringstussenpersoon werd de volgende slagzin gevormd:

“Om onze particuliere klanten te bedienen ontzorgen wij u van bij het aangaan van verzekeringen tot het regelen van een schadegeval en dat op de meest persoonlijke manier. Dit via een persoonlijke aanpak aan huis, op kantoor of digitaal waar wij met onze expertise op maat eenvoudige oplossingen aanbieden.”

WAARDECAPTATIE

Na waardecreatie volgt waardecaptatie. In een ecosysteem als dat van de bank- en verzekeringssector is prijszetting soms behoorlijk complex. We bekijken 3 elementen: waardecaptatie door de bank/verzekeraar, toegevoegde waarde van de tussenpersoon, en remuneratie van de tussenpersoon.

Wat waardecaptatie door de bank en verzekeraar betreft, is er een veelheid aan technieken. Banken en verzekeraars werken onder meer met rentemarges, percentages of vaste bedragen per product, business fees die door derden worden vergoed en forfaits voor bepaalde diensten. Daarnaast wordt in sommige gevallen met abonnementsformules gewerkt, en wordt winst gemaakt door het verschil tussen kost en premie en op de algemene portefeuille.

Tussenpersonen aan de andere kant brengen een zekere meerwaarde mee, die op zijn beurt vergoed moet worden. Zo brengt een tussenpersoon zijn lokaal netwerk, klantenkennis, expertise, service en probleemafhandeling, en dagelijkse opvolging naar de tafel. Zij staan in voor administratie en compliance (KYC, UBO-register, AML, ...), en vervullen daarenboven een sociale functie.

Vergoeding voor die toegevoegde waarde gebeurt eveneens op verschillende manieren. Tussenpersonen worden vergoed via een omloopvergoeding per product, via productiecommissie en desgevallend via een bonussysteem en/of aangroecommissie. Daarnaast wordt soms gewerkt met een forfait per klant en kan een kwaliteitsvergoeding worden betaald. Enkele grote verzekeraars experimenteerden met formules op abonnementsbasis of vergoedingen per uur, maar dat is vooralsnog een beperkt verhaal.



BLIK NAAR BUITEN

Nadat de waarde van de tussenpersonen in het bank- en verzekeringswezen concreter werd gedefinieerd, richtten we de blik naar buiten.

Wat komt er op ons af? Welke veranderingen, evoluties en externe invloeden zien we aan de horizon?

EXTERNE INVLOEDEN

Enerzijds moet worden stil gestaan bij de externe invloeden die op de markt afkomen. Het bredere landschap verandert razendsnel onder invloed van technologische vooruitgang, nieuwe spelers en nieuwe business modellen.

We lichten 4 grote trends uit en noemen ze “**de 4 ruiters van de e-pocalypse**”¹.



Platformisering

WAT?

De grote platform spelers combineren verschillende diensten op één plaats en bieden hun services aan op enorme schaal. In het financiële landschap zien we vandaag platformen verschijnen bij verschillende grootbanken. In het bredere landschap gaan Big Tech spelers met een waaier aan diensten voorop. Hoewel het niet waarschijnlijk is dat Big Tech spelers in de nabije toekomst een echte financiële speler willen worden, gezien het afschrikwekkende effect van de strenge reglementering voor financiële instellingen, is het belangrijk om rekening te houden met de mogelijkheid dat ook zij een rol zouden willen spelen. Vooral grote banken en verzekeraars zullen meer en meer richting platformen evolueren omdat hiervoor grote budgetten en schaal nodig zijn. De schaalvergroting is echter ingezet en zal ook op kleinere banken en verzekeraars een impact hebben.

IMPACT?

In eerste instantie zullen vooral banken deze trend voelen. Verzekeraars staan nog maar aan het begin van deze evolutie. Tussenpersonen kunnen vanuit hun expertise verder denken rond het potentieel van platformen voor het volledig ontzorgen van hun klanten. In parallel met wat de grote spelers doen, kan er voor de tussenpersoon en diens klanten waarde liggen in het opzetten van een eigen lokaal ecosysteem om verschillende diensten te bundelen. Denk bijvoorbeeld aan een samenwerking tussen een verzekeringsmakelaar enerzijds en schade-afhandelaars en experts anderzijds.

¹ Gebaseerd op 'The Phoenix Rises: Remaking the Bank for An Ecosystem World', McKinsey Global Banking Annual Review, 2017.

2



Commoditisering

WAT?

Producten en diensten worden een 'commodity' wanneer het bijna onmogelijk wordt om zich te onderscheiden van andere producten en diensten door specifieke elementen en karakteristieken en iedere aanbieder een min of meer gelijkaardig product of dienst aanbiedt. Hierdoor schiet enkel concurrentie op basis van prijs over. Over dergelijke producten en diensten wordt ook wel gezegd dat zij zich in de 'commodity trap (val)' bevinden. Door verdere commoditisering van bank- en verzekeringsproducten wordt het dus ook voor banken en verzekeraars steeds moeilijker om zich te differentiëren. Consumenten kunnen eenvoudig bank- en verzekeringsproducten online vergelijken en transparantie neemt toe.

IMPACT?

Tussenpersonen krijgen het door deze trend moeilijker om hun meerwaarde aan te tonen. Hoewel bepaalde doelgroepen nog steeds volledige ontzorging wensen en het vergelijken aan tussenpersonen wensen over te laten, is er ook een groeiende groep die het heft in eigen handen neemt en tussenpersonen als tussenschakel overslaat. Deze trend speelt vooral een grote rol op de particulierenmarkt, zowel voor banken als verzekeraars. Voor professionele klanten en meer complexe zaken is de meerwaarde van de tussenpersoon duidelijker.



3



Desintermediatie

WAT?

Desintermediatie treedt op wanneer aanbieders tussenpersonen en andere tussenschakels in het contact met de klant en distributie van producten uitschakelen en rechtstreeks in contact treden met klanten. We zien dit model steeds vaker opduiken in het bank- en verzekeringswezen, waar consumenten via andere, veelal directe, kanalen bank- of verzekeringsgerelateerde producten kunnen aankopen. Hierdoor verliezen tussenpersonen het persoonlijke contact met de klant. Deze trend kan echter ook in de andere richting spelen, waarbij banken niet-bankgerelateerde diensten aanbieden op hun platformen en zo klanten van die diensten kunnen aantrekken. Denk maar aan bepaalde populaire bankapps, waar ook extra diensten zoals openbaar vervoer, parkeergelegenheid, voetbal, klusjesdiensten en dergelijke meer worden aangeboden.

IMPACT?

Deze trend kan in twee richtingen spelen. Gezien het belang van schaal zijn het vooral de grote spelers (grootbanken en grotere verzekeraars, maar ook andere grote spelers met directe toegang tot de klant, zoals de Big Techs) die hier hun voordeel uit halen, terwijl kleine spelers hier veelal het slachtoffer van worden. Tussenpersonen zien hier enerzijds opnieuw een extra directe verbinding tussen bank of verzekeraar en de klant, waarbij zij buitenspel komen te staan. Anderzijds kunnen zij mogelijks dan ook weer meesurfen op het succes van hun principaal wanneer die via desintermediatie nieuwe klanten aantrekken, die persoonlijk contact voor financiële dienstverlening verkiezen en zo in de portefeuille van de tussenpersoon belanden. Goede afspraken hierover met de principaal zijn daarom dan ook onontbeerlijk.

Onzichtbaarheid

WAT?

In sommige gevallen wordt het financieel product volledig vastgehangen aan een andere dienst, en wordt de bank, verzekeraar en/of tussenpersoon als het ware onzichtbaar. Denk bijvoorbeeld aan autoverzekeringen die via de autofabrikant zelf worden aangeboden, wat bij Tesla al langer gebeurt. Er zijn vandaag spelers op de markt die “embedded insurance” aanbieden en een volledige api catalogus klaar hebben liggen om verzekeringen van allerlei aard in te pluggen in het eigen model (bv. Trov). Spelers als Airbnb maken intussen gebruik van dergelijke modellen.

IMPACT?

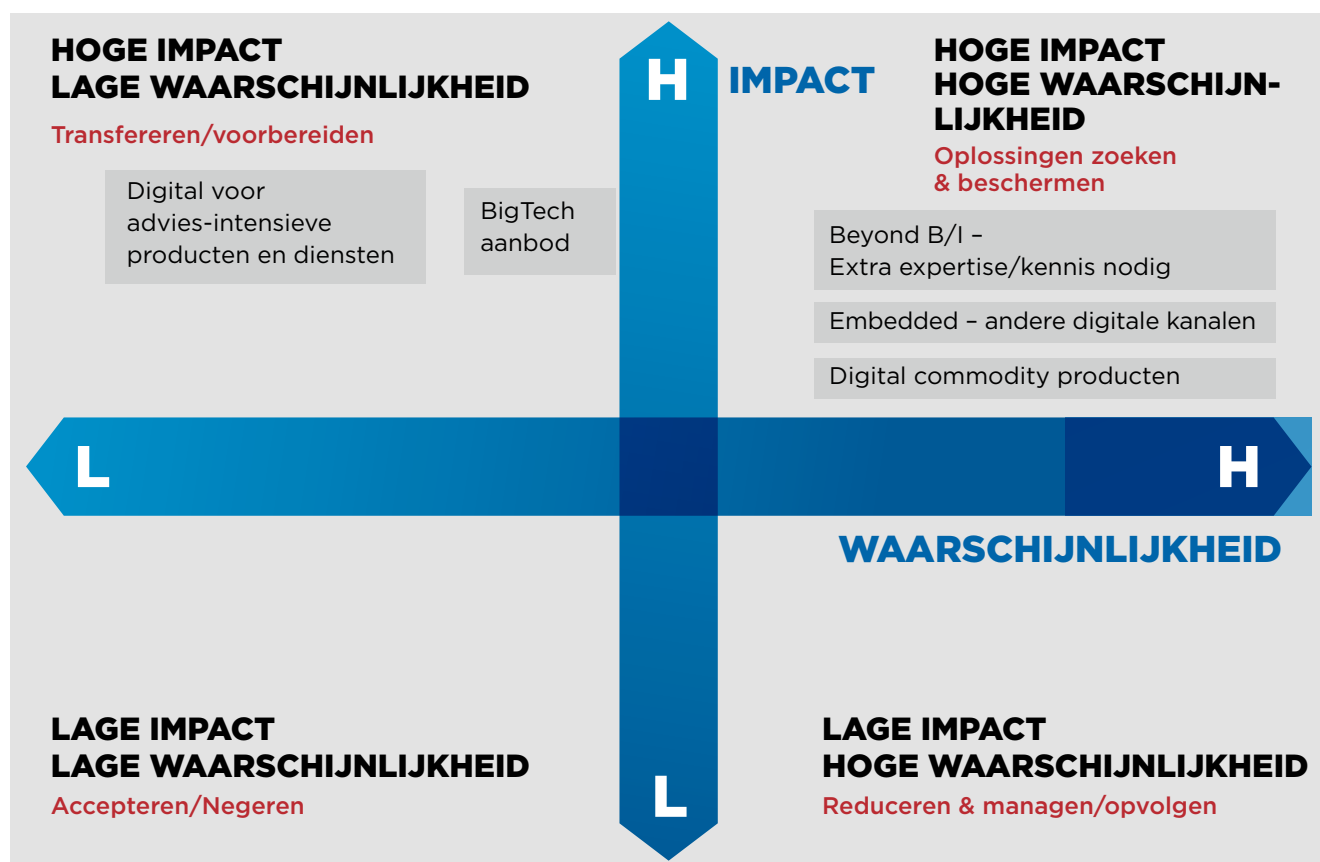
Het gevaar voor de bank, verzekeraar en tussenpersoon is dat zij er in dit soort modellen geheel niet meer aan te pas komen. Hoe meer producten van bij de start van de aankoop reeds worden aangeboden via andere spelers, hoe moeilijker het wordt om deze klanten later nog terug te winnen.

4



In een volgend stadium zetten we de verschillende trends en evoluties uit op een matrix volgens hun waarschijnlijkheid en mogelijke impact. Alle evoluties situeren zich aan de bovenkant van de matrix, gezien hun hoge impact. Trends met een hoge impact en hoge waarschijnlijkheid zijn degene die dringende actie vereisen. Hiervoor moeten oplossingen worden gezocht om het verdienmodel te beschermen.

Enkele van de trends zien we vandaag al opduiken in het financiële en verzekeringslandschap, denk maar aan commoditisering en onzichtbaarheid. Op trends met een lagere waarschijnlijkheid maar hoge impact moet nu al worden voorbereid. Zo lijkt het niet waarschijnlijk dat de Big Tech spelers morgen onze financiële markt veroveren, maar is die kans in de toekomst zeker niet onbestaand.



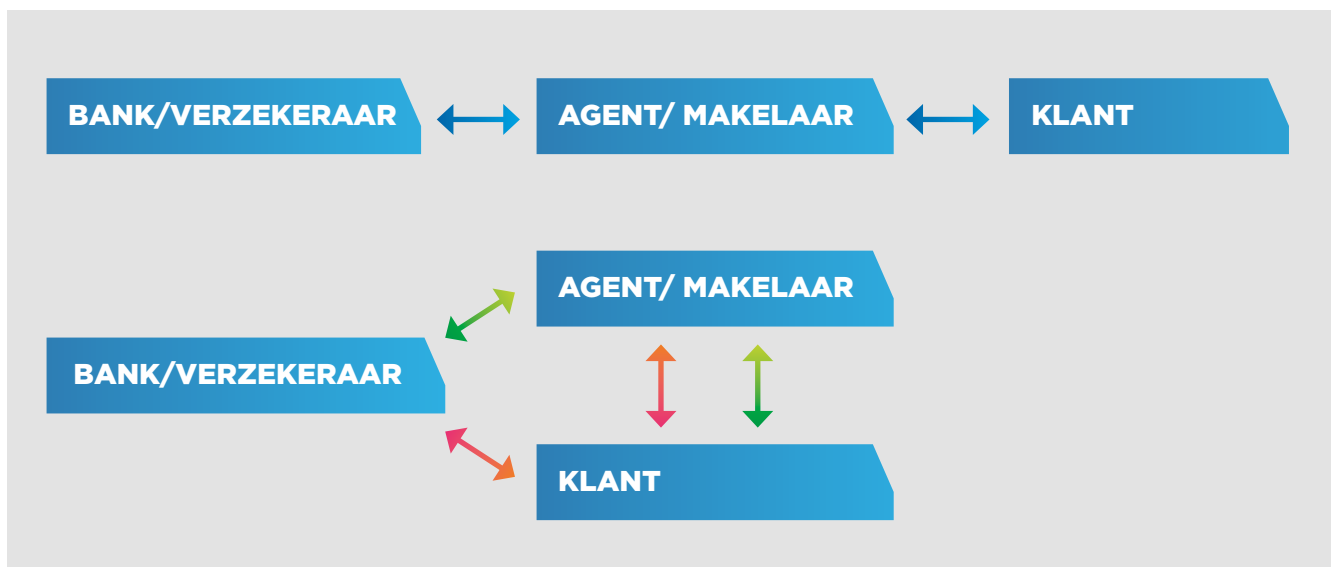
Figuur 4 - Impact-waarschijnlijkheidsmatrix van mogelijke bedreigingen voor de financiële sector en financiële tussenpersonen

LOKAAL LANDSCHAP

Doorheen de afgelopen jaren zagen we ook in het lokale bank- en verzekeringslandschap verschillende evoluties die een impact hebben op de huidige manier van werken en de positie van de tussenpersoon:

1. Een toenemende consolidatie van de markt waarbij het aantal fysieke bankkantoren afneemt, verzekeringstussenpersonen groeien en kleinere portefeuilles opkopen, enz.
2. Een toenemend aantal voorschriften en wettelijke bepalingen op het vlak van financiële diensten (algemene verordening gegevensbescherming (AVG/GDPR, Mifid2, AML, IDD enz.)
3. Een steeds meer groeiend Belgisch fintech/insurtech-landschap waarin ondernemingen moeten innoveren om overeind te blijven.

DE WEG NAAR DE KLANT: VROEGER



Figuur 5 - De weg naar de klant: vroeger

Waar vroeger de agent of makelaar het enige kanaal was voor de klant (**figuur 5**), kwamen er de afgelopen jaren alleen maar kanalen bij. De banken en verzekeraars hebben vandaag ook vaak een rechtstreekse relatie met de klant, en fintech en big tech platformen zorgen voor nog een extra laag (zie **figuur 6**).

De klant beschikt tegenwoordig over een breed gamma aan mogelijkheden om zijn beleggingen, kredieten, spaargeld en verzekeringen te beheren. Naast de vertrouwde kanalen van de agent/makelaar en de directe (online) weg naar deze diensten, worden ook steeds meer financiële producten aangeboden via digitale/mobiele platformen.

- Zo zien we banken die hun eigen bankapp uitbouwen tot platform en een ecosysteem bouwen met diverse partners die via de bankapp hun producten en diensten aanbieden. Voorbeeld: KBC Mobile – samenwerking met De Lijn/NMBS/Eleven Sports, etc.
- Naast banken bieden ook Fintechs hun diensten aan via dit soort platformen of stappen samen met één of meerdere banken/verzekeraars met hun aanbod naar een platform. Voorbeeld de Cake app waarmee een klant bankrekeningen combineert en beheert op één platform en inzicht krijgt in zijn/haar transacties. In ruil voor het gebruik

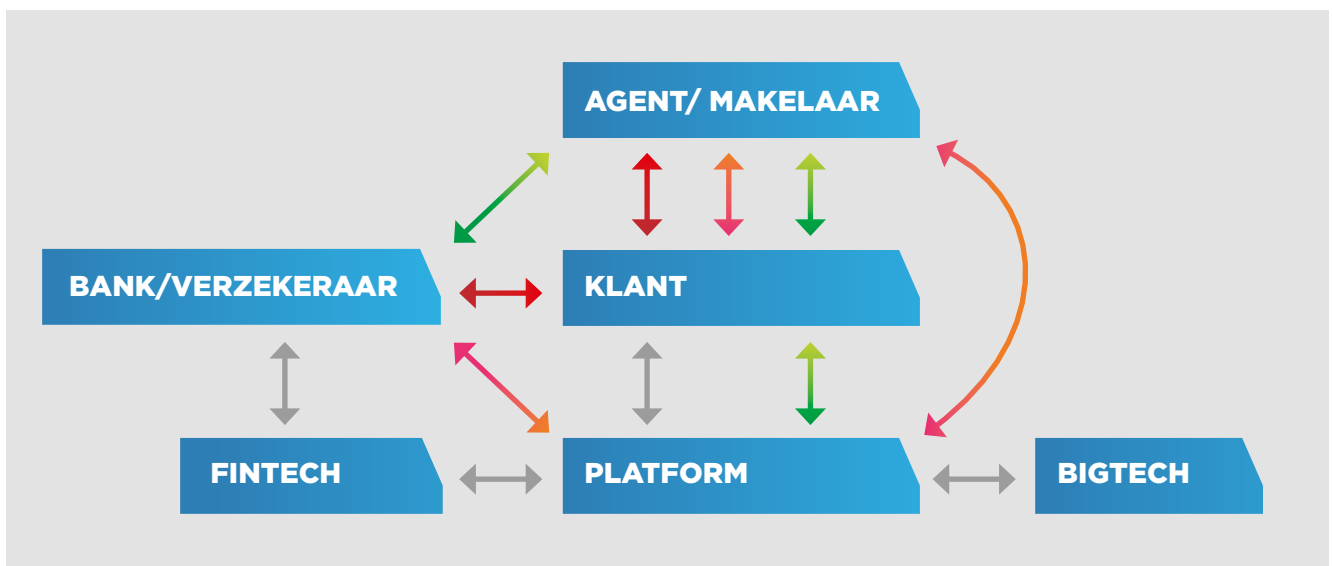
van de geanonimiseerde en gecompileerde transactiedata krijgt de gebruiker financieel iets terug. Tegelijk zijn er ook tal van cashback deals beschikbaar bij diverse winkels die gebruik maken van het platform.

- Big Techs bieden via hun platform verzekerings en betalingsdiensten aan, waarbij de financiële speler die deze service verleent veelal onbekend is voor de eindklant. Voorbeeld: reisverzekering via Booking.com
- Ook tussenpersonen kunnen de krachten bundelen en via een platform hun producten en diensten naar de markt brengen. Voorbeeld: WeGroup biedt als fintechspeler financiële tussenpersonen de mogelijkheid aan om via een digitaal platform klanten te bedienen.
- Banken slaan de handen in elkaar met andere grote niet-financiële spelers om hun gezamenlijke klantenbasis aan te spreken met een nieuw aanbod. Voorbeeld: Banx als samenwerking tussen Belfius en Proximus.

- Banken lanceren platformen waarbij ze in de eerste plaats een marktplaats opzetten in niet-financiële producten/diensten, waaruit dan later mogelijks een financiële vraag kan opduiken waar ze als eerste kunnen op inspelen. Voorbeeld: Jaimy – Belfius app waarbij je als klant klusjesmannen, vakmannen kan vinden voor grote en kleine kluswerken in huis.

De wegen naar de klant zijn duidelijk toegenomen. Maar ook de wegen van de klant naar de tussenpersoon zijn niet meer dezelfde. Klanten kunnen hun eerste contact via de rechtstreekse kanalen van de bank, verzekeraar of een platforms hebben maar indien ze er onvoldoende geholpen kunnen worden of er opvolging nodig is alsnog bij de tussenpersonen terecht komen. Op zich is er niets mis met de nieuwe wegen naar de klant. Het is de realiteit van vandaag. Maar het is wel belangrijk dat er duidelijke afspraken zijn over hoe de klant via deze verschillende wegen opgevangen kan worden en wat de impact hiervan is op het verdienmodel voor alle partijen.

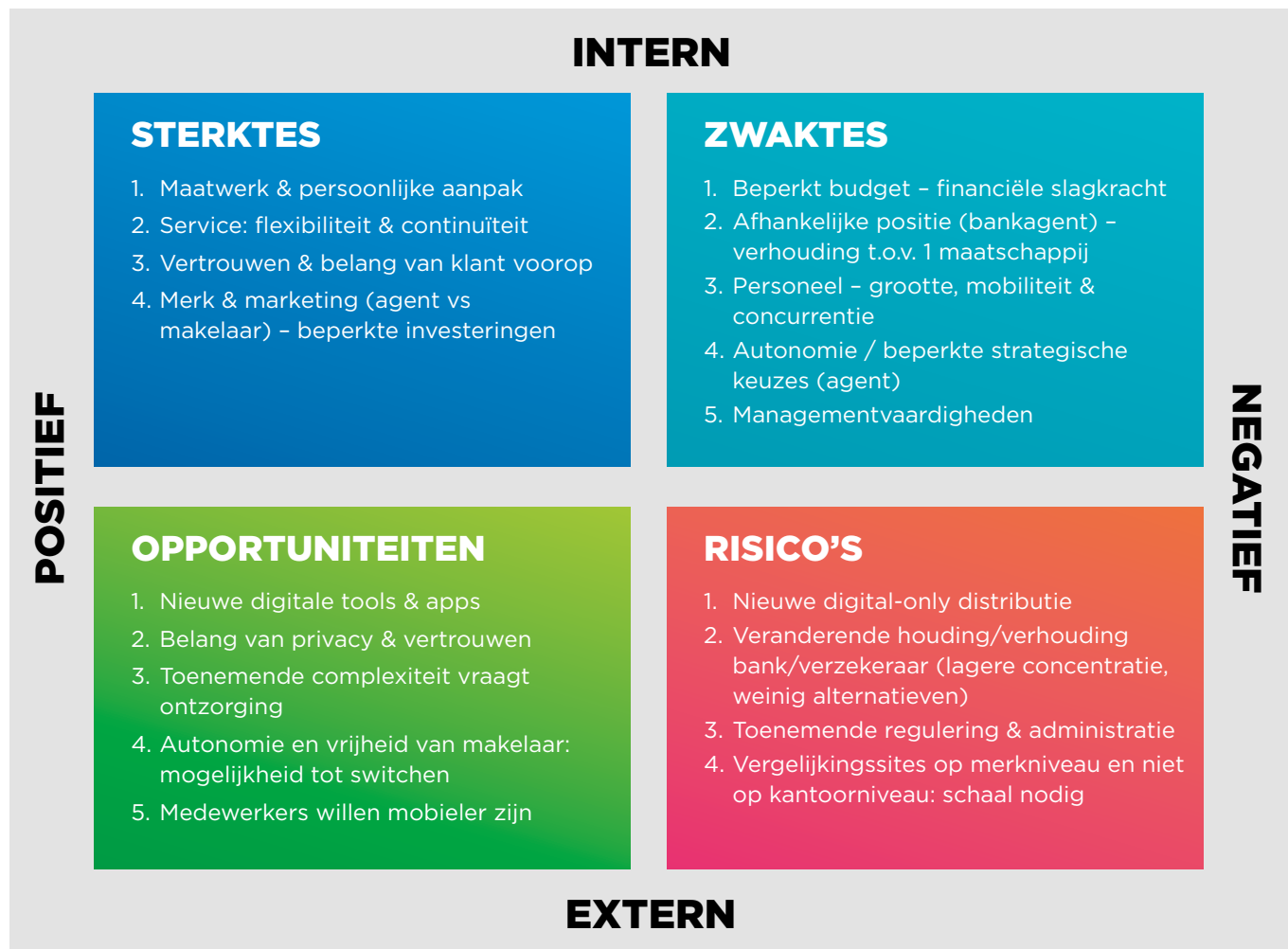
DE WEG NAAR DE KLANT: NU



Figuur 6 - De weg naar de klant: nu

We voerden een SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) analyse uit om die meerwaarde van de tussenpersoon in het huidige landschap te evolueren. Sterktes zijn zaken die tussenpersonen momenteel goed doen, oftewel hun kerncompetenties. Zwaktes aan de andere kant zijn zaken die tussenpersonen vandaag de dag soms

missen of die de concurrentie beter doet. Aan de onderzijde wordt gekeken naar opportuniteiten en risico's/bedreigingen van externe veranderingen of trends. Welke nieuwe technologieën bieden mogelijk voordelen? Maar ook, welke trends kunnen je huidige positie of sterktes schaden?



Figuur 7 - SWOT Financiële Tussenpersonen

Om vervolgens de vertaalslag te maken naar acties, werd nagedacht over hoe de gedefinieerde sterktes kunnen worden gebruikt om opportuniteiten te verzilveren. Indien tussenpersonen hun maatwerk en persoonlijke aanpak kunnen vertalen in een digitaal ondersteunende ontzorging, dan kunnen ze een enorme meerwaarde bieden aan hun klanten. De focus moet liggen op sterke digitale ondersteuning met een lokaal gezicht. Daarnaast moet de vertrouwensband met de klant worden versterkt door verder sterk in te zetten op veiligheid en privacy. Door de

autonomie die een makelaar heeft maximaal te gebruiken, kan hij maximaal inspelen op de behoeften van de klant. Investerings die de principaal doet kunnen tot slot bijdragen tot het omgaan met toenemende complexiteit.

Verder kunnen diezelfde sterktes worden ingezet om zich te verdedigen tegen toekomstige risico's. Door maatwerk en een persoonlijke aanpak kunnen tussenpersonen tegengewicht bieden aan de 'digital-only' spelers, die het moeilijker zullen hebben om een goede after-service te bieden.

BLIK VOORUIT

Vanuit de inzichten uit de verschillende workshops werd tot slot nagedacht over een houvast voor de toekomst. Welke principes moeten voorop staan bij toekomstig overleg tussen de bank- en verzekeringstussenpersonen en de principalen, rekening houdend de geschetste ontwikkelingen? Hoe werken we samen naar een duurzaam bedrijfsmodel?

Om een antwoord te formuleren op deze vragen werd geopteerd voor het opstellen van een 'charter' voor de toekomst, waarin heldere principes worden geformuleerd inzake de toekomstige samenwerking tussen principaal en tussenpersoon.

De naar voor geschoven principes voor het opstellen van het charter situeren zich op 4 belangrijke deelgebieden:

- Strategie
- Klanten
- Partnerschap
- Financiële gezondheid

Deze initiële principes werden vervolgens getoetst op hun robuustheid en toekomstbestendigheid op basis van een oefening in 'scenario denken'. In een snel evoluerende markt is onzekerheid immers een vaststaand gegeven. De techniek van 'scenario denken' laat toe om die zekerheid te accepteren, te proberen begrijpen, en op te nemen in het planproces. Met behulp van deze techniek schreef BZB-Fedafin onder begeleiding van Vlerick Business School vier mogelijke toekomstscenario's uit op basis van de onzekerheden 'digitalisering' en 'negatieve impact klimaatverandering', waartegen de charter principes werden getest en gevalideerd.

Dit mondde uiteindelijk uit in de volgende lijst van 10 heldere principes als leidraad voor toekomstige samenwerking tussen banken/verzekeraars en hun tussenpersonen:

EEN CHARTER VOOR DE TOEKOMST

1. "We aligneren maximaal de commissiestrategie van de maatschappij naar de klant en naar de tussenpersonen."
2. "We werken samen sturing uit op klant gedreven incentives waar de tussenpersoon vat op heeft."
3. "We gaan voor een globale klantbenadering met respect voor elk kanaal en respect voor de keuze van de klant."
4. "We bouwen samen aan principes rond het toewijzen van leads, klanten en productie over kanalen heen."
5. "Engagement om commissiewijzigingen openlijk te argumenteren, documenteren, simuleren en bespreken en nadien op hun effectiviteit te toetsen."
6. "We bouwen samen aan digitale en andere tools en procedures die de efficiëntie en rendabiliteit van het kantoor verhogen."
7. "Om rendabiliteit van portefeuilles te verhogen is er nood aan meer zicht op rendabiliteit van de klant."
8. "Na een akkoord lassen we een stabiele periode in met betrekking tot commissiewijzigingen."
9. "We maken duidelijke afspraken rond vergoedingen bij wijzigingen in de werklust."
10. "We werken samen een omni-kanaal commissiemodel uit met principes rond incentivering over kanalen heen en vermijden concurrentie tussen kanalen."

MEER INFO?

**PROF DR KOEN TACKX**

Professor of Management Practice
in Marketing & Strategy
Vlerick Business School
E: koen.tackx@vlerick.com

**CARINE VANSTEENBRUGGE**

Directeur
BZB-Fedafin
E: carine@bzb-fedafin.be

**PROF DR BJORN CUMPS**

Professor of Management Practice
in Financial Services Innovation & Fintech
Vlerick Business School
E: bjorn.cumps@vlerick.com

**ALBERT VERLINDEN**

Voorzitter
BZB-Fedafin
E: albert@bzb-fedafin.be

**LEEN DE SCHAEPDRIJVER**

Doctoral Researcher
E: leen.deschaepdrijver@vlerick.com

**JONATHAN DE GRANDE**

Key Account Manager Financial Services
Vlerick Business School
E: Jonathan.degrande@vlerick.com