

Hoe maken kantoren de omslag naar een nieuw verdienmodel? We beschrijven een echt kantoor onder een fictieve naam: assurantiekantoor Elsrijk. Ter voorbereiding van alle veranderingen zijn de medewerkers van Elsrijk consequent gaan tijdschrijven in 2010. Het is de basis voor een betere balans tussen inspanningen en opbrengsten.

Door: Wim van Groenewoud, directeur/eigenaar, Fidicom

Elke klant moet bijdragen aan de winst

We stellen u voor: assurantiekantoor Elsrijk, gevestigd in een middelgrote stad. Het kantoor telt negen medewerkers, samen goed voor zeven volledige arbeidsplaatsen. Hiervan hebben vier man een volledige buitendienstfunctie, de overige medewerkers vervul-

len kantoorfuncties. Directeur is Els Rijk. Bestond het inkomen vroeger uit alleen provisie, op dit moment is het een mix van fee, provisie en verrichtingentarief. Elsrijk is overwegend een schadekantoor. De prolongatieprovisie bedraagt ongeveer 80% van de totale omzet en



BESLISSINGEN OP EEN RIJ

- Elke klant moet bijdragen aan de winst
- Dienstverlening uitgebreid met IB-aangiftes en echtscheidingsbemiddeling
- Geen abonnementen
- Eerst nieuwe klanten, daarna de bestaande

daarmee is het bedrijf relatief onkwetsbaar voor turbulentie met beloningsveranderingen in de adviesfase. Er zijn ongeveer 2500 particuliere klanten en 220 zakenrelaties. In omzet is de verdeling ongeveer 88:12.

Assurantiekantoor Elsrijk is actief met schadeverzekeringen, levensverzekeringen, hypotheek, vermogensopbouw via beleggingsrekeningen en fondsen, pensioenen, lijfrenten, banksparen, etc. De omzet is in 2010 uitgekomen op € 505.000. Dat is een gemiddelde omzet per fulltime medewerker van ruim € 72.000. Na aftrek van kosten resteert een winst van tussen de € 40.000 en € 50.000.

Ondernemen in een woelige wereld

De veranderingen in wet- en regelgeving hebben zeker een grote impact op de omzet en het resultaat. Maar ook de financiële en economische crisis heeft gevolgen voor de tussenpersoon. De hypotheekomzet is bijvoorbeeld sterk afhankelijk van de economische situatie en het consumentenvertrouwen. De woekerpolisaffaire heeft ook bijgedragen aan een inkomensterugval. Het is moeilijk na te gaan in welke mate de afzonderlijke ontwikkelingen hebben geresulteerd in omzet- en resultaatverlies. Duidelijk is wel dat 2006 het laatste goede jaar is geweest met een omzet van € 625.000 en dat het dal lag in 2009. De omzet in 2009 was met € 495.000 ruim 20% lager dan in 2006, een aanzienlijke terugval.

Uitgangspunten

Ter voorbereiding van alle veranderingen zijn de medewerkers van Elsrijk consequent gaan tijdschrijven in 2010. Het is de basis voor een betere balans tussen inspanningen en opbrengsten. Els Rijk: "Als je de naam van de hond van je relatie kent, dan is er iets niet goed. Dan kom je er te vaak."

Hoewel de omzet zich ondanks de hevige turbulentie vrij stabiel heeft gehouden, vragen de veranderingen om een nieuw businessmodel. Want één ding is zeker: provisie zal vroeg of laat gaan verdwijnen. Ook voor schade. De uitgangspunten voor nieuw beleid bij Elsrijk zijn:

1. Elke klant moet bijdragen aan de winst. Geen kruissubsidie meer. Gratis bestaat niet.
2. Geen invoering van een abonnementensysteem als vervanger voor onder meer de prolongatieprovisie. Omdat er volgens De Nederlandsche Bank verzekeringselementen

'We mikken op de loyaliteit van de klant en spannen ons in om die ook te verdienen'

in schuil gaan – bijvoorbeeld assistentie bij schade – kiest Elsrijk niet voor dit systeem. Wel jammer, maar Elsrijk gaat hier geen energie in steken.

3. Elsrijk mikt op totaalrelaties. Alleen voor loyale klanten die bereid zijn al hun financiële belangen aan Elsrijk toe te vertrouwen, is er een win-winsituatie. Zij hebben aantoonbaar financieel voordeel, net als dat geldt voor Elsrijk. Dan is er zicht op gezonde continuïteit. Om dit te bereiken, zal de dienstverlening uitgebreid worden met onder meer IB-aangiftes en echtscheidingsbemiddeling.
4. De klant staat centraal. De dienstverlening en de inrichting van de systemen en administratie zijn erop gericht het individuele klantbeleggen optimaal te bedienen.



figlo

The Power of Financial Insight

Kijk op figlo.nl

ADDITIONELE OMZET IN 2011

In 2011 is op basis van de nieuwe aanpak een nieuwe mkb-relatie per week toegevoegd. Op jaarbasis betekent dit 50 nieuwe mkb-relaties \times € 750 = € 37.500. Aan extra uren om alles in te voeren in de administratie is gemiddeld 10 uur nodig. Dit levert dan € 1000 op per relatie. Op jaarbasis leveren deze uren € 50.000 additionele omzet op. In totaal een extra omzet in het eerste jaar van € 87.500, elk volgend jaar van € 37.500.

Els Rijk: "De denktrant verandert van postenverkoop naar urenverkoop. Dat is een hele omslag en voordat dit bij iedereen tussen de oren zit, zijn we een tijd verder. Bij particulieren zijn alleen de cijfertjes wat anders, de systematiek is dezelfde."



De toekomst

Bij Elsrijk is de toekomst al in 2010 begonnen. Toen is op basis van de uitgangspunten een financieel model ontwikkeld, zowel voor de particuliere als voor de zakelijke klant. Elsrijk wil van zijn omzet een groter deel uit de zakelijke markt realiseren. Het aanbod is verbluffend simpel en voordelig voor die relaties die al hun financiële belangen toevertrouwen aan Elsrijk.

Zakelijke relaties

Elke zakelijke klant moet ten minste € 750 aan de omzet bijdragen per jaar. De investering vanuit Elsrijk hiervoor is een halve dag per jaar. Dit betekent concreet een bezoek aan de klant, inclusief de reistijd en de administratieve verwerking. In het bedrag zit ook een bijdrage aan de overheadkosten, bestaande uit scholing, huisvesting, automatiseringskosten, etc. Extra uren worden belast tegen € 100 per uur. De omzet van een buitendienstmedewerker is dan bij 200 werkbare dagen, 400 dagdelen tegen een vergoeding van € 750, € 300.000. Naar schatting kan er extra gedeclareerd worden voor 300 uur dienstverlening en dat levert dus nog € 30.000 per jaar op. Het voordeel voor de klant is dat alle provisie die hier boventuigt, teruggaat naar de klant. Dit levert de gemiddelde mkb'er een besparing op van tussen de € 3000 en € 4000.

Particuliere relaties

Een kostendekkende en winstgevende particuliere klant draagt voor € 300 bij in de omzet van Assurantiekantoor Elsrijk. Vooraf wordt een inschatting gemaakt hoeveel tijdsbeslag een klant zal leggen op de medewerkers van Elsrijk. Vervolgens wordt per klant nauwgezet de tijdsinvestering bijgehouden. Extra uren worden betaald vanuit de provisie of de klant krijgt een factuur hiervoor. Teveel aan provisie wordt teruggestort. Advies aan een klant die verder geen vaste relatie wil aangaan met Elsrijk, kost € 140 per uur. Vaste klanten profiteren dus ook van een lager tarief. Nu al leidt de nieuwe werkwijze tot nieuwe inzichten. Het monitoren per klant maakt inzichtelijk welke klanten bijdragen aan een positief resultaat en welke niet. De inspanningen van het kantoor worden al afgestemd op het belang en de potentie van een klant.

Geleidelijke invoering

De nieuwe werkwijze wordt nu toegepast op nieuwe klanten. Dat is het makkelijkst. Voor de zakelijke aanpak is een brochure gemaakt en volgen er marketingacties. Hier is ook sprake van een duidelijke win-winrelatie. De eerste resultaten zijn bemoedigend (zie kader). Hetzelfde geldt voor particuliere klanten. Het systeem geldt nu al voor nieuwe klanten. Bestaande klanten gaan over, zodra zich een wijziging in de portefeuille voordoet. Els Rijk: "Ongetwijfeld zullen we hierdoor onrendabele klanten kwijtraken. Daar staat tegenover dat we op den duur een bijzonder rendabele portefeuille overhouden met klanten die in hoge mate tevreden zijn over de prijs-/prestatieverhouding. Ambassadeurs die onze aanpak uitdragen binnen hun eigen netwerk. Het is een investering in de toekomst."

Stevig klantcontact

De nieuwe werkwijze betekent een sterkere focus op de individuele klant en de behartiging van zijn belangen. Er is ten minste eenmaal per jaar persoonlijk contact en daarnaast is er de periodieke nieuwsbrief. Tussendoor stuurt Elsrijk regelmatig een mailbericht of een brief over een onderwerp dat mogelijk interessant is voor die klant. Els Rijk: "Met verschillende contactmomenten per jaar voelt de klant dat wij extra aandacht voor hem hebben. We mikken op zijn loyaliteit en spannen ons in om die ook te verdienen." ■

Wim van Groenewoud is auteur van het boek 'Gratis Bestaat Niet'. Zie De Boekenplank, op pagina 57.