

Zullen we moeten stoppen als we niet willen groeien? Makelaars voelen zich duidelijk meer en meer verplicht om te fusioneren of kantoren op te kopen. Ze voelen de druk van hun partner-maatschappijen en door de signalen van de markt. Maar zijn alle makelaars met een bescheiden bezetting echt gedoemd om te verdwijnen? Of zal er altijd plaats blijven voor wie met een kleiner kantoor professionele ambities koestert? Geert Dehouck geeft een genuanceerd antwoord.



Bedrijfsadvies

Blijven groeien hoeft niet Altijd efficiënt en klantgericht werken, moet wel

De meningen over de ideale kantooromvang zijn verdeeld. De boodschap dat de kleineren zullen verdwijnen, horen we al jaren. Maar hoe groot moet een kantoor zijn om te overleven?

Dertig jaar geleden waren er nog meer dan 25.000 verzekeringstussenpersonen. Dat aantal is jaar na jaar gedaald, tot vandaag zo'n 6.000. Volgens het Benthurst-onderzoek van de makelaarsfederaties FVF & Fepabel, zet de trend naar grotere kantoren zich door. Het aantal eenmanszaken is gehalveerd, maar bedraagt nog 22% van de markt. Het zijn trouwens niet zozeer de kleinere kantoren die fusioneren. Vooral de groten zijn groter geworden door fusies, overnames, samenwerkingsverbanden en/of de integratie van bankkantoren. In sommige gevallen zitten er investeringsfondsen achter de overnames en gaat het niet zozeer om verzekeringstechnische ambities om de klanten beter te bedienen, maar wel om financiële (investerings)ambities. De globalisering neemt toe.

En toch blijven sommige ondernemers bewust voor kleinschaligheid kiezen. Maar ook die makelaars stellen mij vragen. Welk volume (welke premie- of commissieomzet) zouden we moeten draaien om rendabel te blijven? Wat zijn



Efficiëntie: Fygitaal, of beter nog fygitel, werken betekent fysieke en digitale communicatie aanvullen met de telefoon om georganiseerd en efficiënt zaken te doen.



Rendabiliteit: Door te werken richting totaalklanten en klanten te selecteren die bij het kantoor passen, stijgt de rendabiliteit. Organische groei blijft mogelijk, maar vereist diepgaande klantenanalyses en een concreet plan van aanpak. De taken waarvoor het kantoor geen specialisten in huis heeft, worden best uitbesteed.



Klantentevredenheid: Minder klanten met meer polissen is interessanter dan meer klanten met minder polissen. Op basis van een grondige behoefte- en risicoanalyse moeten regelmatig polis-checkups gemaakt worden. Met cross- en upselling zal de polisdichtheid per klant stijgen, want het kantoor zal meer tevreden klanten hebben. Het Belgisch gezin heeft gemiddeld zes polissen, waarvan gemiddeld drie bij eenzelfde makelaarskantoor. Bedrijfsklanten hebben zo'n vijf polissen bij eenzelfde makelaarskantoor. Dat kan dus allemaal beter.

de belangrijkste voordelen van groter worden? Zullen de verzekeraars mij dan echt betere voorwaarden aanbieden?

De samenwerkingsafspraken met de verzekeraars hebben een grote invloed op de werking van de Belgische makelaarskantoren. Dat heeft goede, maar soms ook minder interessante effecten omdat ze de onafhankelijkheid en keuzemogelijkheden kunnen inperken. Verzekeraars kunnen exclusieve maatproducten ont-

worden toegekend op voorwaarde van: portefeuillegroei, nieuwe productie, meer efficiëntie (bijvoorbeeld door het gebruik van IT-tools van de maatschappij) ... Al die factoren kunnen een impact hebben op de voortbestaanskansen van kantoren. Ik stel vast dat verzekeraars grote sommen investeren onder de vorm van privileges en premiekortingen. Daar kunnen rendabele makelaars met voldoende volume en groeikansen beter over onderhandelen. Dat geeft zuurstof.

“Hoe groot moet een kantoor zijn om future-proof te zijn?”

werpen voor een selectie van kantoren, maar ze kunnen ook minimumvolumes eisen of premievoordelen afhankelijk stellen van verwachte volumes ... In ruil voor hoge producties worden bevoegdheden uitgebreid en volmachten gedelegeerd. Surcom en extra vergoedingen

Maar zullen alle klanten even tevreden blijven als we groter worden? Zullen onze medewerkers even gemotiveerd blijven werken? Dat antwoord is natuurlijk afhankelijk van kantoor tot kantoor. Er is toch wel een minimumgrootte vereist om rendabel te blijven. En we moeten er rekening mee houden dat de meeste maatschappijen niet meer willen investeren in zeer kleine kantoren. Dat neemt niet weg dat er eenmanszaken zijn die om en bij de 400.000 euro commissie draaien. Zo'n kantoor is dan wel bijzonder efficiënt georganiseerd en dat lukt alleen met een doordacht business plan voor de juiste doelgroep.

Ik zie twee tendensen bij de verzekeraars. De groten geven de voorkeur aan de grote spelers, maar beseffen ook dat vele kleintjes een groot maken. De kleinere (niche)verzekeraars bedienen vooral kleinere kantoren, maar doen meer en meer inspanningen om ook grotere kantoren te verleiden. Die twee benaderingen hebben een impact op de overeenkomsten, de bevoegdheidsdelegaties, de prijsvoordelen en de afspraken over surcoms.

Of het een goed idee is om uit te breiden of niet, hangt eveneens af van de doelstellingen van de zaakvoerder. Ik laat de makelaars die mij om advies vragen altijd de volgende vragen beantwoorden: Wie ben jij? (= Wat is jouw menstype? Wat is jouw persoonlijkheid?) Wat kan



Nadelen klein kantoor:

- Kwetsbaarder
- Minder onderhandelingsruimte bij leveranciers
- Minder partnershipvoordelen
- Beperkte budgetten voor IT, marketing, HR

Nadelen groot kantoor:

- Een complexere organisatie vergt meer management
- Meer procedureregels en dus meer gevaar voor tragere beslissingen
- Personeelsbeleid vraagt meer aandacht
- Meer coaching vereist



Voordelen klein kantoor:

- Meer persoonlijk contact en betrokkenheid
- Flexibeler
- Wendbaarder
- Lagere (vaste) kosten

Voordelen groot kantoor:

- Meer samenwerking
- Ruimere onderhandelingskracht bij leveranciers
- Interessantere partnershipovereenkomsten
- Aantrekkelijke tarieven
- Extra bevoegdheden en mandaten
- Hogere budgetten voor verkoop- en marketingacties
- Meer uitwisseling van expertise
- Uitgebreidere HR-organisatie
- Meer ruimte voor opleidingstrajecten
- Meer loopbaan- en doorgroeimogelijkheden voor het personeel

jij? (= Wat zijn jouw sterke competenties en skills?) Wat wil jij? (= Wat zijn jouw ambities?) Wat heb jij daarvoor over? (= Wat is jouw work-life balans? Kleine kantoren, kleine zorgen, grotere kantoren, grotere zorgen.) Pas als die vragen beantwoord zijn, kan de toekomststrategie uitgetekend worden. Dan kunnen doelstellingen vastgelegd en een plan opgesteld worden. In functie van dat plan van aanpak, kan dan een keuze gemaakt worden tussen: een status quo met of zonder samenwerkingsverbanden, overnemen, fusioneren of het eigen kantoor verkopen. Maar alle kantoren moeten voortdurend streven naar efficiëntie, rendabiliteit en klantentevredenheid. Future-proof betekent dus niet dat je moet kiezen tussen groot of klein. Professionaliteit, daar draait het om.

Geert Dehouck



Bijkomende info: www.geertdehouck.be