

“DOE GEWONE DINGEN ONGEWOON GOED EN BLIJF GRETIG”

Voor VVP Ondernemerspanel spreken klantstrateeg Robert Snel en compliance adviseur Richard Meinders met beursmakelaar Arnold Klapwijk (62) van MontClair Groep in Hilversum. Arnold is een rot in het vak die in 2003, samen met twee partners, MontClair is gestart. Anno 2015 staat er een stabiele onderneming met dertig medewerkers en een gezond bedrijfsresultaat. Wat zijn de succesfactoren, wat kunnen de collega's hiervan leren, maar ook wat kan MontClair nog beter doen om zo de volgende stap te kunnen zetten?

tekst: Richard Meinders, beeld: Rodney Kersten

Bij de start van de onderneming schreven Klapwijk en zijn partners Patricia Schellen en Stasiu Kowalski een ondernemingsplan. Hierin zijn – op basis van de affiniteit en ervaring van de partners – keuzes gemaakt ten aanzien van de doelgroep en de dienstverlening. Klapwijk omschrijft zijn onderneming als a-typisch. “Wij hebben ervoor gekozen om niet alle doelgroepen te willen bedienen. We hebben uitsluitend zakelijke klanten in het bovensegment van het mkb en de industrie en in beperkte mate beursgenoteerde ondernemingen. Wij kennen geen niche doelgroep, maar in de loop der jaren zie je wel een concentratie in productie, handel en IT.”

“TACHTIG PROCENT VAN DE TIJD VAN ONZE KLANTMEDEWERKERS MOET KLANTGERELATEERD ZIJN”

Naast haar eigen klantenkring treedt MontClair ook op als placing broker voor bemiddelaars die zelf geen toegang tot de assurantiebeurs hebben. De keuze voor de doelgroep zakelijke klanten was eenvoudig: “We willen wat te melden hebben, toegevoegde waarde leveren. We zagen dat hiervoor ruimte was in de markt en de ontwikkeling van MontClair bevestigt dit. We zien ons zelf als een kantoor ‘in transitie’. We willen de slag maken van een traditionele makelaar naar een consultancybedrijf, waarbij we per onderdeel kijken waar onze toegevoegde waarde zit. We krijgen geen kick van het behandelen van routine schades. Als het proces anders ingericht kan worden en het daardoor efficiënter en dus tegen lagere kosten kan, waarom zouden wij dat dan niet doen?”

“Onze klantengroep snapt dit heel goed”, zegt Klapwijk in reactie op een vraag van Robert Snel. “Doordat wij transparant zijn over onze dienstverlening, tijdsbesteding en de kosten die hiermee gepaard gaan, kijken onze klanten kritisch naar de declaratie. Zodra hier posten in zitten, waarvan de klant vindt dat wij niets toevoegen, dan gaat er knoeperhard een streep door de rekening. Denk bijvoorbeeld aan een prolongatie die door een verzekeraar wordt verknoeid en waar we drie keer op moeten ingrijpen. Deze nota mogen wij dan bij de verzekeraar neerleggen. Onze werkwijze zorgt dat de verhoudingen zakelijk strakker worden.”

VISIE

“Ik heb niet de pretentie om een allesomvattend beeld op de toekomst van de financiële dienstverlening te hebben”, zegt Klapwijk. “Er vindt steeds meer consumentenbescherming plaats en dat legt zijn beslag op financieel dienstverleners; denk aan de transparantie en vakbekwaamheid. Door de keuzes die we vanaf het begin hebben gemaakt, hebben wij hier niet veel last van.” Het ondernemingsplan van twaalf jaar geleden zou nu één-op-één weer zo gemaakt worden door MontClair. De jaarlijkse evaluatie van het ondernemingsplan – door de partners – bevestigt dat de juiste keuzes zijn gemaakt. Vanuit de ‘herijking’ van het ondernemingsplan volgen commerciële doelstellingen voor de komende periode. Een paar keer per jaar spreken de partners met de medewerkers over waar de onderneming staat, waar men naartoe wil, wat goed gaat en wat er nog beter moet. Op deze wijze blijven de medewerkers betrokken. MontClair werkt volgens de kernwaarden ‘eerlijk/transparant, persoonlijke aandacht, proactief en deskundigheid’. Over de vraag hoe MontClair hiermee omgaat, zegt »



Robert Snel, Arnold Klapwijk en Richard Meinders.

Klapwijk: “Eerlijk, transparant naar de klant, kan alleen als je ook intern eerlijk bent. Hiervoor heb je de juiste soort mensen nodig en dat zijn dan ook punten waar wij actief op selecteren.”

In de naam van de onderneming wordt ‘Clair’ met een hoofdletter geschreven. Dit als verwijzing naar de helderheid die MontClair wil verschaffen naar de klant. Dit betekent dat er duidelijk wordt afgestemd met de klant welke dienstverlening het kantoor levert – dit is afhankelijk van de behoefte van de klant – en welke beloning hiervoor in rekening wordt gebracht. Deze afspraken worden vervolgens vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Er wordt zelden gewerkt met een uurtarief, meestal wordt er vooraf een begroting opgesteld op basis waarvan een lumpsum vergoeding wordt overeengekomen.

TIJDREGISTRATIE

MontClair werkt volledig digitaal, een stokpaardje van Klapwijk. “Wij maken gebruik van CCS, maar hebben zelf aan de voorkant een portaal laten bouwen waarin onze medewerkers dagelijks werken. Alleen voor de echte backoffice activiteiten wordt CCS nog gebruikt. Binnen dit portaal wordt ‘onder water’ bijgehouden hoeveel tijd aan welke klant en aan welke activiteiten is besteed. Hierdoor kunnen we een intelligent gesprek hebben met de klant over de kosten die we in rekening brengen. Dit levert veelal geen aanvullende nota op voor de klant, maar wordt vooral gebruikt om volgende begrotingen nauwkeuriger te maken. Daarnaast gebruiken we deze informatie om medewerkers er bewust van te maken dat alle werkzaamheden die zij verrichten factureerbaar zouden moeten zijn.” Op de vraag van Meinders welke norm MontClair aanhoudt qua declareerbare uren per medewerker, zegt Klapwijk: “We hebben vorig jaar heel manmoedig de grens wat opgehoogd en hanteren voor de klantmedewerkers het principe dat 80 procent van hun tijd klantgerelateerd moet zijn.”

KLANTWAARDE

Snel merkt op dat MontClair intern heel scherp op de waardes zit en vraagt of het kantoor ook zo scherp kijkt naar wat de opbrengsten hiervan zijn voor de klant. “Kan MontClair haar werkwijze, transparantie en kosten ook vertalen naar wat dit oplevert voor de klant?” Klapwijk geeft aan dat dit lastig is. “Verzekeringen zijn niet sexy, maar wel iets wat wij leuk vinden en dat nuttig is voor de klant. Vanuit deze achtergrond proberen we onze klanten te ontzorgen. We doen dit door continu in gesprek te blijven met de klant. Hierdoor kunnen we snel anticiperen op wensen en signalen van klanten. Een concrete

propositie van ‘wij doen dit, dit kost u dit en levert u dit op’ hebben wij niet.”

Snel merkt op dat MontClair met haar kostentoe rekening en transparantie vanuit een commodity product een hele ‘stoere’ propositie neerlegt, waarbij er waarde wordt toegevoegd zonder dat dit als zodanig wordt gezien door de markt. Hier ligt volgens Snel een kans op innovatie in de branche. Als je erin slaagt je dienstverlening ‘accountable’ te maken voor de klant. Dit kun je doen door de pay-off voor de klant duidelijker in beeld te brengen. In de vorm van ‘wij verzekeren uw geluk’ of ‘wij beschermen uw vermogen’. Door focus en de toepassing van de kernwaarden in de gehele bedrijfsvoering behaalt MontClair een voorsprong ten opzichte van ‘concullega’s’. MontClair doet namelijk gewone dingen ongewoon goed. “Het is zo simpel. Bel terug en wees proactief.”

MontClair hanteert als motto ‘service is a way of life’.

Klapwijk geeft toe dat het wel een uitdaging is om dit bij de medewerkers scherp te houden. “Wij willen uitblinken in verwachtingsmanagement. Dit moet intrinsiek uit ons zelf komen om het uit te kunnen stralen naar de medewerkers.”

Meinders zegt dat dit een mooi voorbeeld is van interne »



Arnold Klapwijk: “Onze werkwijze zorgt dat verhoudingen zakelijk strakker worden.”



Robert Snel: “Het is zo simpel. Bel terug en wees proactief.”

- » compliance-regels. “Veel mensen denken dat compliance alleen gaat over hetgeen de wetgever aan het bedrijf oplegt, dit is een misvatting. Ook de regels die een onderneming zelf stelt, vallen hieronder en verdienen minstens zoveel aandacht als de externe regels.”

“IN DE PRAKTIJK IS ER IN IEDERE VERZEKERINGSPORTEFEUILLE WEL WAT AAN DE HAND”

KLANTPORTAAL

Enkele jaren geleden heeft MontClair een klanttevredenheidsonderzoek gedaan. De scores die hieruit naar voren kwamen gaven aan dat het kantoor op het goede spoor zit. Gemiddeld genomen werd er een dikke acht gescoord op de dienstverlening. Dit betekent dat klanten actieve doorverwijzers worden voor het kantoor. Klapwijk had in het onderzoek ook een vraag over een klantportaal opgenomen. Dit is echt een hype en hij wilde weten hoe klanten hierover denken. Uit het onderzoek bleek dat negen van de tien klanten een dergelijke toepassing graag willen hebben.

“En toch hebben wij het niet gedaan. Ik heb naar aanleiding van de enquête een aantal klanten gebeld en gevraagd: ‘Als je nu een vraag over een verzekering hebt, ga je dit dan ook via het portaal opvragen of ga je ons bellen?’ Hieruit bleek dat de klanten ons dan blijven bellen. Dit hebben wij ook veel liever, want het is weer een contactmoment waarin we onze toegevoegde waarde kunnen tonen. We houden een uitgebreide log per klant bij, hierin staat precies wat wij van een klant onder handen hebben. Op het moment dat er een contactmoment met de klant is, kunnen we ook de status van het onderhanden werk bespreken. Zulke contacten ga je missen als je de klant naar een portaal verwijst. Qua techniek is het voor ons al lang mogelijk, maar we zien er geen toegevoegde waarde in om het uitsluitend als digitale polismap aan te bieden.”

Snel merkt op dat hij deze denkwijze haaks vindt staan op het motto ‘Service is a way of life’, waarop Klapwijk reageert: “Wat we doen, doen we heel goed, maar we zijn wel kritisch op wat we doen. Bij een collectief wagenpark zit onze toegevoegde waarde niet in het doorgeven van autowijzigingen en het behandelen van standaardschaden. Daartoe is een verzekeraar beter uitgerust. Wij doen de analyses, de vergelijkingen en springen in wanneer het bij de verzekeraar mis gaat. Onze dienstverlening op dergelijke contracten leveren we op consultancy-basis.”

Maar, werpt Snel nog tegen, op jullie website staat wel een portal ‘MontClick’. “Ook dit is weer een mooi voorbeeld van toegevoegde waarde in de dienstverlening”, stelt Klapwijk. “Als het gaat om employee benefits, is er vaak sprake van veel personeelsmutaties. Onze toegevoegde waarde zit niet in het doorgeven van deze administratieve handelingen. Hiervoor hebben we MontClick. Hierin kan de personeelsfunctionaris zelf de wijzigingen doorvoeren of – nog mooier – koppelen vanuit de salarisadministratie en gaat het in één keer door naar de verzekeraar.”

Snel: “Er is dus een hele duale strategie als het gaat om automatisering, intern optimalisatie en extern alleen daar waar het wat toevoegt. Dit is ontzettend belangrijk. Mensen willen best digitaal aan de slag, maar zodra ze vastlopen, willen ze een stem aan de andere kant van de lijn. Door de keuze van MontClair is dit altijd geborgd.”

PROACTIEF

Hoe zit het met de kernwaarden deskundigheid en proactief? Klapwijk: “Belangrijk is de loskoppeling van de beloning van onze werkzaamheden van de prijs van het verzekeringsproduct. Dit betekent dat we het ons kunnen veroorloven om – zonder aan inkomsten in te boeten – een lagere premie voor onze klanten te bedingen. Wij sturen hier actief op. Als we signalen uit de markt krijgen dat producten goedkoper of tegen betere voorwaarden

kunnen worden ingekocht, dan gaan we dit onderzoeken. We willen niet wachten tot een klant ons erop wijst dat hij zich ergens anders goedkoper kan verzekeren. Het is onze taak om dit te ontdekken. Als het gaat om de deskundigheid, dan kennen wij de markt en zijn onze medewerkers allemaal uitstekend opgeleid. Momenteel ligt – net als in de hele markt – de focus op PEplus, maar wij stellen eisen aan de vakbekwaamheid van onze medewerkers die verder gaan dan het basisoniveau. Het hele vakbekwaamheidsbouwwerk is wel iets wat ons in de weg zit. Onze medewerkers adviseren uitsluitend ondernemingen, maar moeten wel de hele basale kennis voor particulier advies en bijvoorbeeld bancaire diensten tot zich nemen.”

COMMUNICATIE

Snel: “Als ik alleen naar de communicatie op de website kijk, dan krijg ik de indruk dat jullie propositie is gebaseerd op de zwakte van jullie concurrenten. Er staat bijvoorbeeld een propositie ‘second opinion’, met het aanbod om naar de portefeuille te kijken. ‘Is het goed, dan is het goed, is het niet goed, dan komen wij in actie.’ Wat is in het laatste geval de toegevoegde waarde van MontClair?”

“In dat geval hebben wij de klant zekerheid gegeven dat hij de juiste keuzes heeft gemaakt, dat levert ook toegevoegde waarde op, maar in de praktijk is er in iedere verzekeringsportefeuille wel wat aan de hand”, zegt Klapwijk. “Zou je deze stelling van een ervaren vakman dan niet gewoon op jullie website moeten publiceren”, vraagt Snel. “Op deze wijze kun je de inspiratie die wij in dit gesprek ervaren terugvertalen naar de website.”

De opmerking triggert Klapwijk. Hij geeft aan dat marketing en communicatie zaken zijn die in toenemende mate geprofessionaliseerd worden. MontClair is voor haar website en haar nieuwsbrieven nog zoekende naar wat men hierin aanvullend kwijt kan – en om hierbij de juiste snaar te raken.

KLANTENWERVING

MontClair krijgt haar nieuwe klanten vooral op basis van doorverwijzing, uit het persoonlijke netwerk van de partners, consultants, en accountmanagers. Daarnaast heeft MontClair samenwerkingsverbanden met buitenlandse makelaars die geen eigen vestiging in Nederland hebben. Voor de Nederlandse dochterondernemingen van deze internationale bedrijven wordt MontClair dan aangehaakt. Meinders vraagt hoe de ‘cross sell’ tussen de schadeverzekeringen en de employee benefits is binnen de onderneming. Klapwijk geeft aan dat er sprake is van een hoge mate van cross sell, de organisatie is erg gretig op totaalrelaties. “Zodra een accountmanager schade lucht krijgt van



Richard Meinders: “Ook interne compliance-regels verdienen aandacht.”

een nieuwe employee benefits klant of omgekeerd, dan willen ze gelijk aanhaken.”

Snel: “Over gretigheid gesproken: hoe managen en stimuleren jullie dat?”

Klapwijk geeft een voorbeeld van een nieuwe prospect waar MontClair samen met meerdere makelaars een tender mag verzorgen. “Ik ga nooit alleen naar zo’n klant, want hoewel het people’s business is, wil ik niet dat de klant alleen een relatie met mij krijgt maar juist met MontClair.”

VOLGENDE STAP

Conclusie aan het eind van gesprek is dat MontClair een prachtig bedrijf is met een duidelijke propositie naar de klant. Als MontClair er in slaagt in haar marketing en communicatie de propositie naar de klant nog meer herkenbaar te maken, dan heeft zij een uitstekende positie om daarmee nog meer nieuwe klanten te verleiden en een volgende stap in haar ontwikkeling te zetten. ◀◀

Wilt u ook een keer met het VVP Ondernemerspanel rond de tafel? Dat kan! Meld u aan via vvp@nijgh.nl