

Kosteninzicht onmisbaar voor rendementsverbetering

De huidige dynamiek van de verzekeringsbranche heeft veel effect op het businessmodel van kantoren. Met name op het vlak van de beloningsstructuur voor de complexere producten, maar dat is slechts een begin van een groot aantal veranderingen. Het blijkt dat kantoren op kosten gebaseerde stuurinformatie missen. De winstmarge per product en hoe dit in relatie staat tot de inspanningen binnen het kantoor, is onbekend. Deze informatie is cruciaal voor reactie op de veranderingen waar de kantoren zich mee geconfronteerd zien in de komende maanden en jaren. SVC en FinTouch hebben een model ontwikkeld om op een relatief eenvoudige wijze in deze informatie te voorzien.

Door Edwin Perotti en Jeroen Schaffels

Veranderende wetgeving

De belonings- en transparantieregels veranderen ingrijpend, denk aan:

- De afschaffing van provisie op complexe producten, het introduceren van werken op fee basis of met abonnementen.
- Het verdienmodel voor volmachtkantoren, waarbij er een duidelijke en transparante link dient te zijn tussen de verrichte werkzaamheden en de beloning, waarbij de beloning "passend" moet zijn. Vergoedingen hebben in de nabije toekomst een relatie met de inspanning en de daarbij behorende kosten.

Ondanks het feit dat het hele pakket aan vernieuwde regelgeving nog lang niet uitgekristalliseerd is, is het overduidelijk dat kantoren zich nu al moeten



Edwin Perotti

voorbereiden met een goede zelfanalyse, zodat zij de juiste besluiten kunnen nemen op het moment dat het nodig is.

Alleen sturen op omzet is risicovol

Binnen de sector is de omzetkant inzichtelijk met degelijke informatie. In het volmachtkanaal zijn de vergoedingen eenduidig te verdelen naar tekencmissies en kostenvergoeding. Ook het provinciaal bedrijf weet omzet goed te verdelen, zowel per soort omzet als per branche en klantgroep.

De relatie tussen omzetstromen enerzijds en de inspanning en kosten om deze te realiseren anderzijds is niet zo goed vastgesteld. Zonder kostentoekening is het niet mogelijk een winstmarge van een product of dienst te bepalen. Dit is ongewenst in een tijd waarbij de werkzaamheden (kosten) een steeds duidelijker verband (dienen te) hebben met de daarbij behorende beloning.

Is een branche of klantgroep nog wel rendabel als er een ander verdienmodel wordt ingevoerd (al dan niet verplicht), waardoor de omzet op die branche of klantgroep ingrijpend wijzigt?

Een veel gehoorde misvatting in de markt is dat bij



Jeroen Schaffels.

invoering van een andere beloningsvorm (bijvoorbeeld abonnementen) de nieuwe tarieven "gewoon" onderbouwd kunnen worden door het omrekenen van de provisie-omzet op de nieuwe basis (aantallen x tarief).

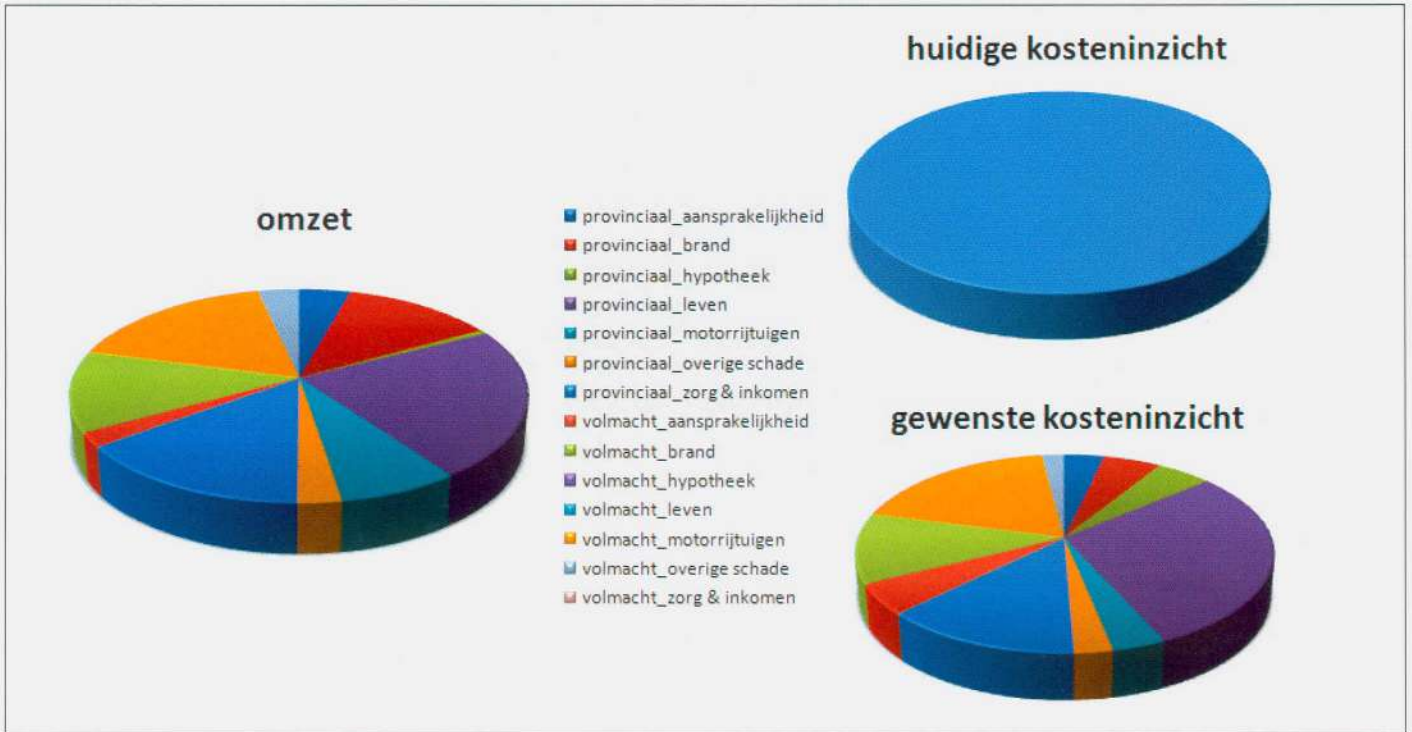
Dit is zeer gevaarlijk, aangezien je hiermee geen relatie legt naar de werkzaamheden. Er ontstaat vervolgens geen inzicht in het rendement per product.

Hoewel de markt in zekere mate de tarieven dicteert, brengt het alleen sturen op omzet een groot risico met zich mee: er kan structureel verlies geleden worden wanneer niet vaststaat welke kosten er gepaard gaan met het leveren van een product.

Ingrediënten voor de onderbouwing van nieuwe verdienmodellen

Inzicht hebben in de kosten van branches en klantgroepen is al een goede stap voorwaarts, maar roept meteen twee vragen op:

1. Hoe kun je op basis van een kostprijs op brancheniveau transparantie bieden voor de inspanningen die gedaan zijn voor die specifieke branche (of klantgroep)?



Figuur 1: Confrontatie tussen omzet en kosten vindt op eenzelfde niveau plaats.

- Op basis van welke methode is de kostprijs op brancheniveau vastgesteld en is dit een juiste weergave. Kortom, is deze adequaat?

Het antwoord op beide vragen is hetzelfde: maak inzichtelijk welke activiteiten er uitgevoerd worden binnen de organisatie tegen welke kosten en maak vervolgens inzichtelijk hoe de verschillende branches en klantgroepen deze activiteiten "consumeren". Op die manier kan er input gegeven worden aan het formuleren van antwoorden op nieuwe ontwikkelingen. Zo is het mogelijk om:

- Transparantie te bieden, door te onderbouwen welke activiteiten er gedaan worden en welke kosten hiermee gemoeid zijn.
- In geval van door de markt gedicteerde tarieven te analyseren hoe de winstgevendheid per branche is, maar – nog belangrijker – te kijken hoe die marge vanuit de kostenkant te beïnvloeden is door activiteiten te verminderen of te veranderen (procesverbetering of uitbesteding).
- Zelf op basis van de inzichten op activiteitsniveau een tarief vast te stellen (natuurlijk rekening houdend met de marktprijzen). Een voorbeeld hiervan is het vaststellen van uurtarieven voor bepaalde dienstverlening.

Deze methode van kostentoekening wordt Activity Based Costing genoemd en is bedacht door

Kaplan en Cooper ("Kosten en Resultaat", 1999). In veel bedrijfstakken is dit een beproefde methodiek. Ook in onze adviespraktijk maken wij gebruik van een model op deze grondslag.

Model voor het creëren van kosteninzicht in de verzekeringsbranche

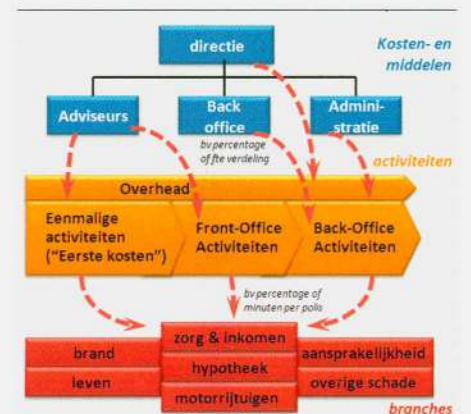
Het startpunt van het model is de waardeketen ofwel de basisprocessen van een kantoor. Deze processen worden uitgevoerd door fte's, vaak ondersteund door IT-oplossingen en met een aantal (in)directe kostenposten. Aan de andere kant worden deze processen geconsumeerd door de branches (bijvoorbeeld het aantal wijzigingen voor een brandpolis) of door klanten (bijv. het aantal klantbezoeken voor de zakelijke klantgroep). Wij hebben een standaard waardeketen voor kantoren ontwikkeld en een standaard branche- en klantportfolio. Dit om op termijn modellen met elkaar te kunnen vergelijken en hier conclusies uit te kunnen trekken. De primaire doelstelling is om een zo causaal mogelijk verband te leggen tussen de kosten en de dienstverlening.

Ondanks het feit dat kantoren in de basis allemaal dezelfde processen uitvoeren ziet de organisatorische inrichting van elk kantoor er anders uit. Om goede stuurinformatie te kunnen creëren, is het essentieel dat een kantoor zich herkent in het model

en haar eigen structuur van afdelingen en kosten terugziet. Dit is de reden dat elk model een andere organisatorische indeling heeft met een eigen kostenstructuur die aansluit bij de gegevens van de boekhouding.

Het proces werkt als volgt: de kosten van de organisatie worden via een aantal stappen toegerekend aan de branches.

De eerste stap is dat de kosten uit de boekhouding gegroepeerd worden naar herkenbare middelen, bijvoorbeeld de groep adviseurs. Alle kosten die betrekking hebben op deze adviseurs komen hier bij elkaar (bv salariskosten, pensioenen, leaseauto's, etc.).



Vervolgens wordt deze groep toegewezen aan de waardeketen van de organisatie door gebruik te maken van een sleutel, dit kan zijn het aantal uur of fte's per proces, maar ook een percentage inschatting. Op deze manier worden alle kosten van de organisatie toegewezen. Alhoewel steeds meer kantoren gaan werken met het verantwoord van uren door de medewerkers is dit voor de werking van het model niet strikt noodzakelijk.

Daarna worden de activiteiten op vergelijkbare wijze verdeeld naar de branches (en de klantgroepen). De sleutels die hierbij gebruikt worden zijn operationele gegevens van uit het polisregistratiesysteem van de organisatie zoals het aantal polissen, het aantal wijzingen per polis. Er wordt gebruik gemaakt van specifieke ABC software die alle allocatiestappen onthoudt.

Adequate stuurinformatie

Het is nu mogelijk om de kosten per branche, per polis of per klant te berekenen, zodat deze tegen

de omzet afgezet kunnen worden en doelgericht portfolio management kan plaatsvinden. Het is ook mogelijk om de kosten per polis te onderbouwen met activiteiten. Dit is essentiële input voor het beantwoorden van de vraag of de beloning passend is, maar ook voor het bepalen van uurtarieven. Afhankelijk van de specifieke kantoor situatie zal de nadruk meer op productniveau liggen (bijvoorbeeld bij een serviceprovider) of juist op klantniveau (bijvoorbeeld bij kantoren met een huisvolmacht). Beide perspectieven zijn op basis van dit model prima weer te geven.

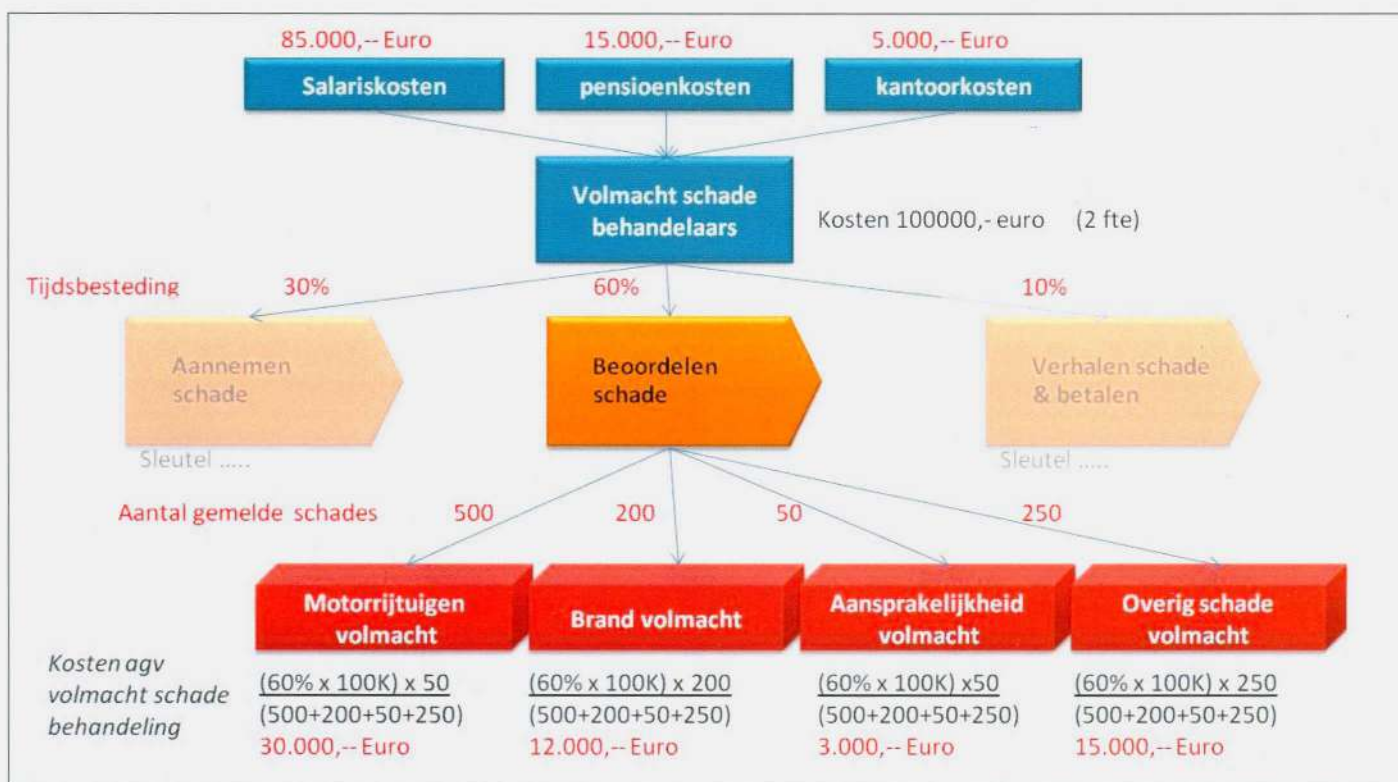
Een dergelijk model kan u helpen in de volmacht beloningsdiscussie, waarbij verzekeraars inmiddels met verschillende beloningsmethodieken komen. Hiermee kunt u per methodiek bepalen wat de impact is voor uw organisatie.

Ook zonder dat de regelgeving zou veranderen, is er een hoge toegevoegde waarde op het gebied van kostenreductie. Doordat zichtbaar is welke

activiteiten veel geld kosten of relatief veel geld kosten ten opzichte van de markt, kunnen juist die activiteiten aangepakt worden, door het proces te veranderen of te outsourcen. Kortom, het hebben van kosteninzicht is een basis ingrediënt voor een gezonde bedrijfsvoering.

Conclusie

Het wordt steeds belangrijker om te sturen op kosten. Dit kan alleen als kosten in relatie worden gebracht met activiteiten en processen. Activiteiten zijn namelijk direct te beïnvloeden en vormen de bouwstenen voor de productkostprijs. Het hebben van kosteninzicht is nadrukkelijk niet alleen maar een middel om invulling te geven aan een nieuw verdienmodel. Een juist inzicht in de kostenstructuur van activiteiten en producten is een basis ingrediënt voor een gezonde bedrijfsvoering, waarmee de organisatie vanuit de kostenkant niet alleen voorbereid is op veranderende regelgeving, maar ook zelf actief kan gaan sturen op resultaatverbetering.



Figuur 3: rekenvoorbeeld, in werkelijkheid krijgt het proces volmacht-schadebehandeling van meerdere middelen kosten ontvangen