

Ontwikkelingen hebben geleid tot een shake-out

Samenwerking in de hypotheekketen onder de loep

De crisis heeft de hypotheeksector de afgelopen jaren flink opgeschud. Het totale productievolume in de sector daalde met 30%. Buitenlandse aanbieders verdwenen even snel als ze opkwamen. Serviceproviders zagen het gangbare verdienmodel verdwijnen en het intermediair worstelt met de toegenomen focus op transparantie en toegevoegde waarde voor de consument. Tijd om de sector (weer) onder de loep te nemen.

Toenemende concurrentie, technologische ontwikkeling en standaardisatie hebben gezorgd voor ontvlechting van de hypotheekketen¹. Waar een bank of verzekeraar vroeger alle activiteiten die nodig waren voor de totstandkoming van een hypotheek zelf uitvoerde, is het tegenwoordig veelal een samenspel van diverse organisaties met ieder een eigen rol of rollen in de keten (figuur 1). Door zich te specialiseren in één (of enkele) rol(len) realiseren de (nieuwe) spelers vaak een substantiële verbetering van de performance of verlaging van de kosten. Hiermee dwingen zij ook de andere spelers tot herbezinning. Bijvoorbeeld door hun rol in de keten te herzien, daarop te focussen en te kiezen voor samenwerking met ketenpartners. Dit vergt van iedere speler dat hij zich afvraagt wie zijn klant is en hoe hij die klant het beste kan bedienen².

Een aantal recente ontwikkelingen zet bestaande rollen en samenwerkingsverbanden in de hypotheekketen onder druk. In dit artikel worden eerst kort deze recente ontwikkelingen besproken. Ver-

volgens wordt beschreven welk effect dit heeft op belangrijke spelers in de hypotheekketen.

Recente ontwikkelingen

De crisis

Als gevolg van de crisis daalde het volume in de hypotheekmarkt met 30%. Gebrek aan vertrouwen tussen banken zorgde ervoor dat de funding voor hypotheeklen opdroogde en daarnaast noemde de politiek vanwege de benodigde bezuinigingen het H-woord. Tegelijkertijd raakte de crisis ook de consument, waardoor de huizenmarkt op slot raakte.

Afschaffen bonusprovisies en opkomst CAR

Om de consument te beschermen heeft de overheid de bonusprovisies die geldgevers verstrekten aan tussenpersonen en inkoopcombinaties afgeschaft. Het doel is meer onafhankelijkheid van het advies en transparantie van de toegevoegde waarde van de diverse spelers. Met name het verdienmodel van serviceproviders was sterk gebaseerd op deze bonusprovisie. Daarnaast gaat de provisie die het intermediair ontvangt steeds meer over in Customer Agreed Remuneration (CAR), waarbij de klant en het intermediair overeenkomen wat de advisering waard is (bijv. een uurloon, fixed price, of bepaald percentage).

Consument veeleisender

Tot slot is de consument zelfstandiger en mondig geworden. De consument is beter geïnformeerd (door internet en meer transparantie), meer op zijn hoede (a.g.v. verhalen over woekerpolissen) en vanuit een wens naar gemak (geen gedoe) verlangt hij een geïntegreerde oplossing voor zijn (woon-)wensen en financiële situatie i.p.v. een hypotheekproduct.

Bestaande rollen en samenwerkingsverbanden staan onder druk

Hierna wordt beschreven wat het effect is van deze ontwikkelingen op diverse spelers in de hypotheekketen.

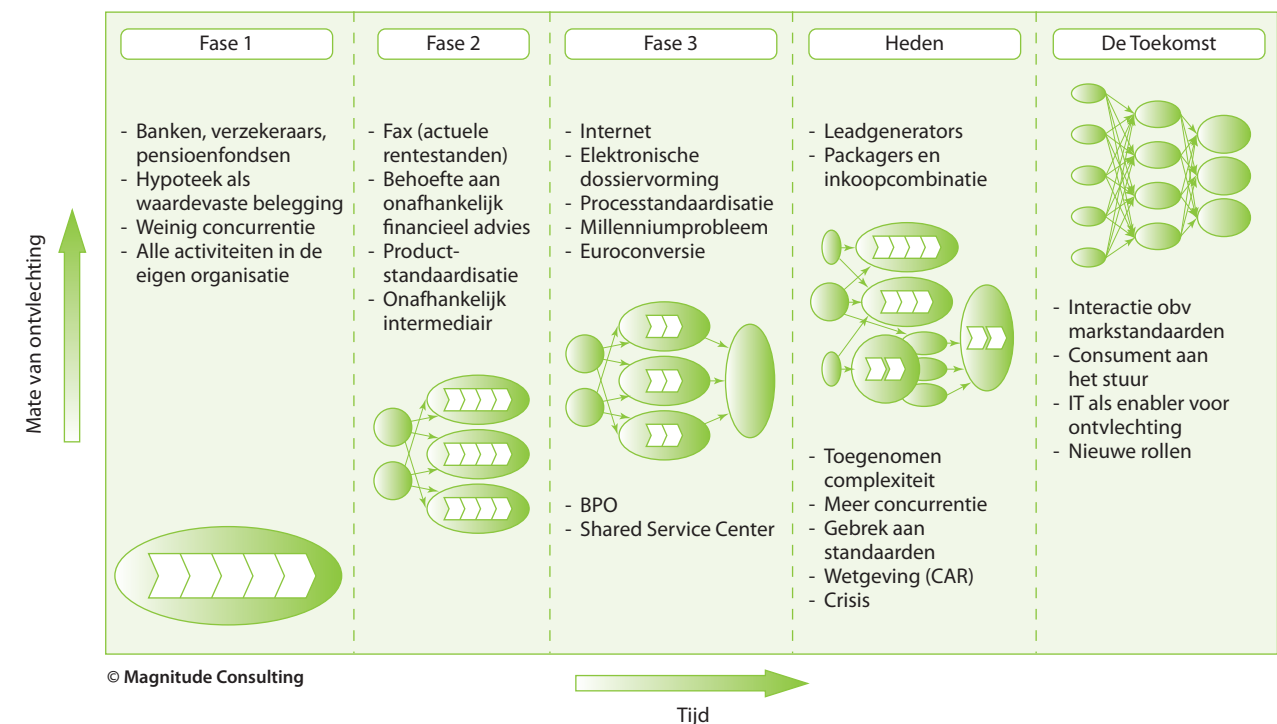
Gevolgen voor het intermediair

De recente ontwikkelingen hebben tot gevolg dat het intermediair wordt afgerekend op de toegevoegde waarde die zij levert aan de consument i.p.v. aan de geldverstrekker. In de praktijk blijkt dat een consument best bereid is te betalen voor advies, maar dan moet de adviseur meer gemak, kennis en expertise bieden dan de consument zelf in huis heeft. Het intermediair kan dit realiseren door zijn expertise te verbreden of te ver-

diepen en door meer samenwerking te zoeken met ketenpartners.

Verbreden en verdiepen expertise

Een eenvoudige standaardhypotheek kan een consument in de toekomst vaker zelf afsluiten en beheren via internet (evt. met behulp van MSN, of een videocall, bijv. via Skype). Waar extra advies nodig is, omdat de behoefte van de consument of het product complex zijn, ligt een kans voor de adviseur om toegevoegde waarde te leveren. Een adviseur kan hierop voorsorteren door zijn expertise te verbreden of te verdiepen. Denk bij *verbreden* aan het aanbieden van finan-



Figuur 1.

Samenwerking is niet zonder risico

ciële levensplanning, waarbij verzekeringen, pensioen, hypotheek, sabbatical en studerende kinderen zijn meegenomen. Een dergelijke adviseur beweegt zich in de richting van de allround financieel specialist die alle wensen en behoeften van de cliënt meeneemt in de advisering. Een andere optie is te kiezen voor *verdieping* (productspecialisatie), bijvoorbeeld als hypotheekspecialist die alles weet van complexe hypotheek, waarbij bijvoorbeeld sprake is van een ingewikkeld onderpand in combinatie met een klant met een BKR-registratie (zie figuur 2).

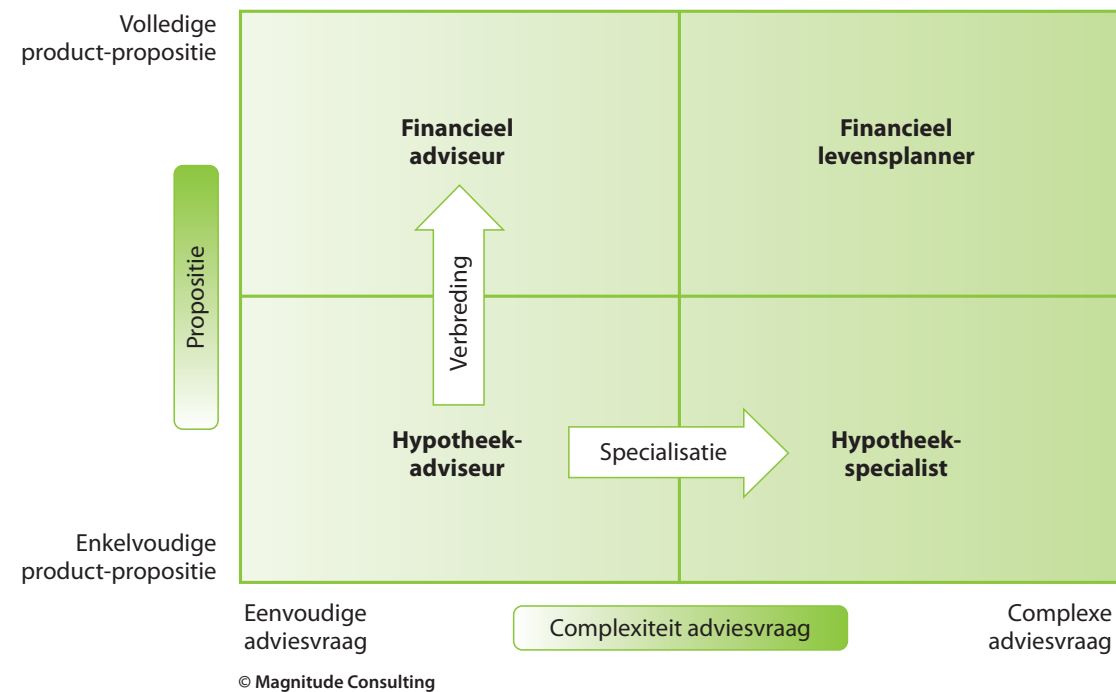
Samenwerken

Samenwerking met andere ketenpartijen helpt het intermediair te focussen op zijn toegevoegde waarde. De adviseur dient zijn tijd zo efficiënt mogelijk in te zetten. Contact met de klant

staat daarbij centraal. Dit betekent dat alles wat niet direct aan de advisering raakt, in aanmerking komt om uit te besteden. Het compleet maken van een dossier, kan een serviceprovider misschien wel beter én goedkoper. Daarnaast is het voor een (kleine) zelfstandig adviseur niet altijd mogelijk om rechtstreeks zaken te doen met een geldgever, een partner kan daar een oplossing voor zijn.

Het is voor het intermediair belangrijk om goed na te denken welke ketenpartner optimale ondersteuning biedt bij het invullen van de behoeften van de klanten. Men kan bijvoorbeeld kiezen uit aansluiting bij een keten (De Hypotheekshop, De Hypotheker, etc.), of een serviceprovider (Welke FD, DAK, etc.).

Het omvallen van Inbiznis geeft aan dat samenwerking niet zonder risico is. Een andere optie die het intermediair heeft, is om meer met elkaar samen te werken. Bijvoorbeeld door het starten van een serviceprovider op basis van een coöperatief model.



Figuur 2.

Activiteiten serviceprovider (SP)	Intermediair	Toegevoegde waarde Geldgever
Procesafhandeling, o.a.: - Completeren dossier - Controleren dossier	Overname van het completeren dossier door de SP leidt tot: - minder vragen voor intermediair - snellere herkenning van fouten - snellere doorlooptijd	Het vooraf controleren van het dossier door de SP leidt tot: - minder vragen aan geldgever - snellere herkenning van fouten - hoger percentage 'goede' dossiers
Account Management	Toegang tot breed assortiment producten van diverse geldgevers via één partner (managen 1:n relatie)	Toegang tot groot aantal distributiepartners via één partner (managen 1:n relatie)
ICT Ondersteuning	Toegang tot up-to-date vergelijkingssoftware en offerte-tooling	Koppeling met één ICT-systeem voor alle bij de SP aangesloten intermediairs
Marketing	Formuleontwikkeling, uitstraling naar de markt, naamsbekendheid	Additioneel verkoopkanaal richting het intermediair
Opleiding en certificering	Hulp bij voldoen aan toenemende wet- en regelgeving. Kwaliteitsborg voor consument	Waarborg voor kwaliteit aangeleverde dossiers en kennisniveau intermediair (belangrijk i.v.m. zorgplicht)
Servicedesk	Hulp bij het plaatsen van complexe aanvragen (m.b.v. specialisten SP)	Minder (complexe) vragen van intermediair

Figuur 3.

Gevolgen voor serviceproviders

Door het wegvallen van de bonusprovisie wordt de inkoopcombinatie door geldgevers en het intermediair beoordeeld op andere toegevoegde waarde in de keten. Naast het (traditionele) centraliseren van afspraken tussen intermediair en geldgever bestaat de toegevoegde waarde voornamelijk uit het overnemen van (veelal) administratieve processen van geldgevers en/of het intermediair. Figuur 3 geeft een overzicht van enkele belangrijke activiteiten die serviceproviders kunnen ontplooiën.

Voor serviceproviders roept dit de vraag op: Aan wie lever ik toegevoegde waarde? En hoe komt dat tot uiting in mijn verdienmodel? Met andere woorden, wordt de serviceprovider betaald door het intermediair of de geldgever? De serviceprovider die in staat is om duidelijk te maken wat zijn toegevoegde waarde is, zal hiervoor ook zonder moeite beloond worden.

Welk model een serviceprovider ook kiest, het bedrijfsmodel is voor een belangrijk deel gedreven

door schaalvoordelen. Dit leidt tot fusies tussen serviceproviders, waardoor er naar verwachting enkele grote spelers op de markt over zullen blijven. Naast consolidatie leidt de zoektocht naar voldoende schaalvoordeel tot een strijd om het intermediair met als wapens prijs en kwaliteit en tot consolidatie.

Prijs

De nieuwe verdienmodellen betekenen bijvoorbeeld voor serviceproviders dat ze zich door het intermediair laten betalen per dossier. Prijs kan een goed middel zijn om het intermediair te lokken dat zich momenteel heroriënteert op de bestaande samenwerkingspartners. Er zit echter een grens aan de prijsverlagingen. Dit leidt tot reorganisaties en verdergaande standaardisering en automatisering bij serviceproviders om kosten te besparen.

Kwaliteit

Focus op duurzame toegevoegde waarde biedt

kans op langdurige, vruchtbare samenwerking. In de eerste plaats bestaat deze dienstverlening uit goede procesafhandeling tegen lage kosten (kwaliteit, betrouwbaarheid, snelheid). Goede, uniforme IT-ondersteuning en standaard processen zijn hierin belangrijke factoren. Daarnaast kan een serviceprovider zich onderscheiden met aanvullende dienstverlening op het gebied van opleidingen, certificering, marketing, etc. (zie figuur 3).

Gevolgen voor geldgevers

Ook de geldgevers zijn zich aan het herbezinnen op hun rol in de keten. De markt voor securitisatie trekt inmiddels enigszins aan, dat zal leiden tot een toename van het aanbod op de hypotheekmarkt. Daarnaast hebben geldverstrekkers aan de transparantie van hun producten gewerkt. We focussen in deze paragraaf op de distributiemix van geldgevers.

Veel geldgevers hanteren tegenwoordig meer dan één distributiekanaal. Zij verkopen hypotheek via eigen bankkantoren, via internet, via serviceproviders, via de (grote) tussenpersoonketens en soms zelfs rechtstreeks via het zelfstandig intermediair. De diversiteit aan distributiekanaalen leidt soms tot kannibalisatie en trekt een zware wissel op de kosten. Belangrijkste oorzaak hiervan is dat uniformiteit van processen en IT-ondersteuning over de verschillende distributiekanaalen (nog) ontbreekt.

Door de ontwikkelingen op de markt voor serviceproviders vragen sommige geldgevers zich af of zij niet beter rechtstreeks zaken kunnen doen met het intermediair. Dit leidt wellicht tot een verslechtering van de kwaliteit en uniformiteit in de aanleveringen. Anderzijds overwegen sommige partijen om deze reden juist om meer samen te werken met serviceproviders, doordat zij vaak over goede IT-voorzieningen beschikken en de

snelheid en betrouwbaarheid van de procesafhandeling borgen.

Geldgevers dienen antwoord te geven op vragen als welke distributiekanaalen wil ik in de toekomst inzetten? Kan ik het me veroorloven om het intermediair of het directe kanaal te negeren? Wat levert de inzet van een distributiekanaal aan extra omzet op? En wat kost het aan extra kosten en gemiste omzet op bestaande distributiekanaalen? Hoe zorg ik ervoor dat ik de diverse distributiekanaalen kostenefficiënt inzet?

Tot slot

De ontwikkelingen hebben geleid tot een shake-out bij zowel het intermediair, serviceproviders en de geldgevers. Tegelijkertijd zien de spelers weer licht gloren aan de horizon. Wie het beste voorsorteert op de ontwikkelingen in de sector zal het beste in staat zijn hier de vruchten van te plukken als de markt weer aantrekt.

Noten:

1. 'Voorsorteren op de toekomst', Banking Review Februari 2008, NBVA Magazine Stem maart 2009

2. 'Klant' kan zowel de eindconsument zijn als een andere partij in de keten. Dit is voor iedere organisatie anders. Zo zal een serviceprovider bijvoorbeeld het intermediair als zijn klant beschouwen.

Drs. Paul van Bekkum en Drs. Dolf L'Ortye zijn organisatieadviseurs bij Magnitude Consulting (www.magnitude.nl). Een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in strategie, besturing en regievoering over verandertrajecten en met ruime ervaring in de begeleiding van financiële instellingen bij het bepalen en realiseren van hun strategie en organisatie-inrichting. Zij publiceerden eerder over de hypotheeksector in onder meer *Banking Review*, *Stem* en *ego*.

