

VOORSORTEREN OP DE TOEKOMST

De dynamiek in de hypotheeksector zorgt dat rentemarges afkalven, nieuwe spelers toetreden, een nieuwe rolverdeling in de markt ontstaat, de klant veeleisender wordt en de macht in de keten verschuift. Het resultaat is een complexe omgeving, waarbij steeds meer organisaties in verschillende rollen betrokken zijn bij de totstandkoming van een hypotheek.

Onder druk van toenemende concurrentie maken technologische ontwikkeling en standaardisatie verdere ontvlechting mogelijk. In dit artikel wordt, kijkend naar het verleden, een beeld geschetst van de toekomst van de hypotheeksector (figuur 1). Organisaties kunnen hier lessen uit trekken voor de toekomst.

Ontvlechting

Banken, verzekeraars en pensioenfondsen voerden in het verleden alle activiteiten die nodig zijn voor de totstandkoming van een hypotheek zelf uit. Zij zaten aan tafel bij de consument, stelden de offerte op, financierden de lening en voerden de administratie. Dit was fase 1.

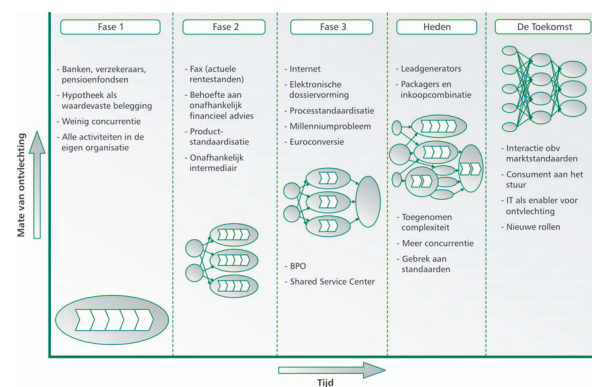
Hevige concurrentie op de huizenmarkt leidde begin jaren tachtig tot de opkomst van onafhankelijke intermediairs, gespecialiseerd in de verkoop van hypotheek. Technologische ontwikkelingen (onder andere de fax) en standaardisatie van het hypotheekproduct maakten het mogelijk dat een tussenpersoon producten aanbood van meerdere geldgevers, die op hun beurt hypotheek verkochten via meerdere tussenpersonen, de tweede fase.

Vervolgens maakten onder andere elektronische dossiervorming, het internet en standaardisatie van processen het mogelijk om aanzienlijke (kosten)voordelen te behalen door meerdere hypotheeklabels gebruik te laten maken van dezelfde processen en systemen in de backoffice. Dit leidde tot de inrichting van (interne) shared service centers en business process outsourcing (BPO), de derde fase.

In het heden is de ontwikkeling van nieuwe rollen in de hypotheeksector nog steeds in volle gang gezien het succes van lead-generators (zoals *independ.nl*), de groeiende rol van packagers en nieuwe toetreders op de markt voor BPO. Als gevolg van deze verdergaande ontvlechting worstelen veel bedrijven met een toenemende complexiteit in het organiseren van hun business.

DRS. PAUL VAN BEKKUM & DRS. DOLF L'ORTYE

Gebrek aan standaarden zorgt voor problemen bij het managen van de diversiteit aan relaties met klanten en leveranciers. Het aantal portals en extranetten voor het intermediair is even groot als het aantal geldgevers waar het zaken mee doet. Veel informatie-uitwisseling vindt nog plaats via fax en telefoon. En de relatie tussen geldgever en BPO'er verloopt moeizaam door gebrek aan standaarden en alternatieven op de BPO-markt. Daarbovenop zorgen de kredietcrisis en buitenlandse toetreders voor extra margedruk en concurrentie.



Ontvlechting van de waardeketen

Toch zal de waardeketen in de toekomst verder ontvlechten, ondanks de hiervoor geschetste problematiek en de hoge (interactie)kosten die dit met zich meebrengt. Informatietechnologie is hierbij een belangrijke *enabler*. De consument eist een product op maat, via meerdere distributiekanaalen en tegen lagere kosten. Nieuwe spelers (zoals Argenta en Bank of Schotland) betreden via het internet en in samenwerking met ketenpartners (zoals Stater en packagers) de markt en realiseren een



substantiële verbetering van de performance en verlaging van de kosten. Zij dwingen andere organisaties te specialiseren en samenwerking te zoeken met ketenpartners.

Voorwaarde hierbij is dat de ontwikkeling en adoptie van standaarden een hoge vlucht neemt. De ontwikkelingen in de Verenigde Staten geven aan dat het mogelijk is om standaarden te ontwikkelen die door een brede groep ketenpartners gedragen worden (www.mismo.org). Een partij als Hypoport Stater zou in Nederland voor een dergelijke doorbraak kunnen zorgen.

Voorsorteren

De blijvende druk op de marges zorgt ervoor dat organisaties zich niet kunnen onttrekken aan de dynamiek in de sector. Het resultaat is een steeds complexere omgeving, waarin succesvolle organisaties zich onderscheiden door:

- een heldere focus op hun rol in de keten (partner zijn);
- een flexibele bedrijfsvoering (partnerselectie);
- regisseur zijn over een groeiend aantal klanten en leveranciers (partnermanagement).

Hierna gaan we hier op in, waarbij opgemerkt dient te worden dat partners zich zowel binnen de eigen organisatie als op de markt kunnen bevinden.

Omdat de verschillende rollen in de keten worden gedreven door verschillende competenties, belonings- en kostenstructuren wordt het steeds moeilijker om deze te verenigen in één (organisatie)onderdeel. Om succesvol te blijven, moeten er keuzes gemaakt worden: welke activiteiten zijn cruciaal voor de organisatie en voor welke activiteiten kan beter worden samengewerkt met ketenpartners? Organisaties dienen nu na te denken over hun

bestaansrecht in de hypotheeksector, hun competenties en hun onderscheidende vermogen. Helderheid in de gekozen rol(len) is hierbij van groot belang.

Vervolgens dient de organisatie op strategisch niveau na te denken over de partners die ze (niet) nodig heeft. Het continu aanpassen van de organisatie aan een nieuwe rolverdeling in de sector vergt flexibiliteit. De structuur van de organisatie moet kostenefficiënt en tegelijkertijd flexibel genoeg zijn om nu en in de toekomst te voldoen aan veranderende marktomstandigheden. Methodieken en concepten zoals Business Process Reengineering, Service Oriented Architecture en Organisatorische Modulariteit kunnen hierbij helpen. Partnerselectie is geen

eenmalig exercitie maar een continu proces.

Gevolgen

Een van de belangrijkste gevolgen van de ontvlechting van de waardeketen is dat de relatie tussen de verschillende activiteiten in de waardeketen niet meer één-op-één is, er zijn meerdere klanten en leveranciers. Opeens moeten organisatieonderdelen elkaar als klant en leverancier gaan beschouwen, te midden van andere (externe) leveranciers en klanten. De organisatie moet zijn klant- en leveranciersmanagement vormgeven en organiseren. Wie activiteiten uitbesteedt moet beschikken over een goede demand organisatie om de regie te kunnen voeren. En wie activiteiten overneemt richt accountmanagement in. Helderheid in taken en verantwoordelijkheden, goede afspraken over service levels en regelmatige evaluatie van presteren zijn hierbij van groot belang.

Hoe de toekomst er precies uit zal zien is onduidelijk. Helder is wel dat organisaties die in het licht van deze ontwikkelingen nadenken over hun rol en hierop voorsorteren als eerste in staat zijn te profiteren van de complexiteit en dynamiek die anderen zo vrezen. •

Dr. Paul van Bekkum en Dr. Dolf L'Ortye zijn organisatieadviseurs bij Magnitude Consulting (www.magnitude.nl). Een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in strategie, besturing en grootschalige verandertrajecten en met ruime ervaring in de begeleiding van financiële instellingen bij het bepalen van hun strategie en organisatie-inrichting.