



Marktwerving **BIJ** serviceproviders **EN** franchiseketens

Naar schatting is ruim 70% van het intermediair aangesloten bij een of meer serviceproviders of franchiseorganisaties. Deze markt lijkt redelijk verzadigd, aangezien het aantal intermediairs afneemt. Toch zien nieuwe partijen blijkbaar kansen. Recent is (hypotheek)formule Huismerk opgericht met serviceprovider Romeo. Maar is er straks voldoende markt voor al die serviceproviders en franchiseorganisaties?

Binnen de financiële sector is sprake van consolidatie. Er vinden veel fusies en overnames plaats, wat leidt tot minder ondernemingen. Deze ontwikkeling is waarneembaar bij banken, verzekeraars, intermediairs en ook serviceorganisaties. De recente overname van De Financiële Makelaar door Veldsink Groep is daar een voorbeeld van. De consolidatiegolf leidt weer tot concentratie. Minder ondernemingen in aantal, maar meer grote bedrijven in omvang. Wat betekent deze ontwikkeling nu voor de financieel adviesmarkt?

Consolidatie is een reactie van bedrijven in een markt waar sprake is van verzadiging. Dat geldt zeker voor de verzekeringsmarkt op basis van de verzekeringsgraad bij huishoudens. En in mindere mate voor de hypotheekmarkt. De verzadiging heeft daar betrekking op het aantal distributiepunten. Organisaties proberen via consolidatie vooral omzetverhoging en schaalvoordelen te creëren. Schaalvoordelen doordat de vaste kosten over meerdere eenheden output binnen het bedrijf kunnen worden verspreid. Serviceproviders kunnen kostenvoordelen behalen door de kosten van de dienstverlening over meerdere intermediairs te spreiden. Aan deze kostenvoordelen zit ook een maximum. Als bedrijven te groot worden, is vaak sprake van schaalnadelen in plaats van schaalvoordelen. Dit komt doordat grote bedrijven bureaucratie (meer managementlagen) introduceren en te veel overhead hebben.

Serviceproviders

Binnen de markt voor serviceproviders is recent een aantal overnames tot stand gebracht: verzekeraar ASR nam

(RiFD) rapporteerde eerder dit jaar dat er 54 serviceproviders zijn. Dit zijn de zogeheten 'open' serviceproviders of 'echte' serviceproviders. De franchiseketens vallen hier bijvoorbeeld niet onder. Binnen de groep serviceproviders is sprake van concentratie, omdat een beperkt aantal ondernemingen het grootste deel van de markt bedient. Er zijn geen exacte cijfers bekend over de omzetten van de grootste serviceproviders, maar uitgedrukt in aantal intermediairs waarmee men zaken doet, staan onderstaand de ondernemingen met meer dan 1000 aangesloten kantoren:

Serviceprovider	Aantal intermediairs
Van Kampen Groep	3000
Voogd & Voogd	2200
Veldsink Groep (VCN, VCN United Capital en De Financiële Makelaar)	2100
Van Dien Service Provider	2000
Flexfront	1700
DAK	1500
Turien & Co	1400
Nedasco	1300
CFSN Kredietendesk	1250
SAA	1160

(Bron: Bureau D & O, Odin, (websites) serviceproviders)

Naast bovenstaande grote serviceproviders zijn er dus nog zo'n 44 organisaties die zich als serviceprovider voor het intermediair positioneren. Daarbij zit een aantal partijen die als serviceprovider gespecialiseerd zijn in één bepaald product, bijvoorbeeld consumptief krediet of inkomensverzekeringen.

Gezien het feit dat het aantal intermediairs daalt (dit jaar naar ongeveer 7000) en er al sprake is van consolidatie bij serviceproviders, is een verdere consolidatieslag onder serviceproviders te verwachten. De investeringskracht van serviceproviders is de afgelopen jaren sterk toegenomen.

Het is vechten om gunst van intermediair

Van Kampen Groep over, SAA nam IQ assuradeuren over en Veldsink Groep De Financiële Makelaar. Het Rating-instituut Financiële Dienstverlening

ASR investeert in Van Kampen Groep, private equity partij Bencis in Voogd & Voogd en CMIS in Welke. Vooral de grote serviceproviders spreken hun

ambities uit om verder te groeien. Het gat tussen de grote en kleine serviceproviders zal de komende jaren dan ook groter worden.

Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde van serviceproviders zit soms in het toegang bieden tot aanbieders en hun producten. Door het selectieve distributiebeleid van de meeste aanbieders de laatste jaren, kan een intermediair die niet tot de kernrelaties van een bank of verzekeraar behoort, alleen nog via een serviceprovider bemiddelen in de producten van die aanbieders. Onlangs kondigde Florius aan te stoppen met het selectieve distributiebeleid. Is Florius een uitzondering of gaan meer aanbieders dit voorbeeld volgen? Als dat laatste het geval is, verdwijnt een deel van de toegevoegde waarde van serviceproviders.

Maar serviceproviders doen meer dan alleen toegang bieden tot aanbieders. De meeste serviceproviders nemen werkzaamheden van het intermediair over die niet tot hun kerncompetenties behoren. Het gaat dan om vooral administratieve handelingen in het bemiddelings- en adviestraject. De primaire toegevoegde waarde van een intermediair is het (persoonlijke) advies aan de klant. In de praktijk bestaat bij een gemiddeld intermediair meer dan de helft van de werkzaamheden uit administratieve activiteiten. Door deze uit te besteden aan een serviceprovider kan efficiencywinst worden behaald en kan meer aandacht worden besteed aan de advisering van klanten. Daarnaast bieden serviceproviders handige tools en ondersteuning om het intermediair in zijn ondernemerschap te versterken. Met de beoogde (in ieder geval vanuit de overheid) verschuiving van een productgedreven naar een adviesgerichte markt, zal de behoefte aan het uitbesteden van administratieve werkzaamheden toe blijven nemen.

Bedreiging

Een ontwikkeling die voor serviceproviders een bedreiging kan vormen, is de toenemende digitalisering en directe benadering bij banken en verzekeraars. Als banken en verzekeraars hun aanvraag, offerte, acceptatie en schadebehandelingsprocessen beter georganiseerd krijgen met behulp van digitalisering en automatisering, dan kunnen aanbieders gemakkelijker zaken doen met meer intermediairs en wordt de toegevoegde waarde van serviceproviders kleiner. Daarnaast is de strategie bij de meeste banken en verzekeraars om meer direct contact te hebben met de klant, zowel vanuit compliance-oogpunt als vanuit commercieel oogpunt. Als banken en verzekeraars allemaal execution only-kanalen zouden hebben, kunnen intermediairs (met of voor klanten) zelf producten sluiten bij aanbieders, zonder dat daarvoor serviceproviders nodig zijn. Een belangrijke toege-



Auteur

Dr. Fred de Jong
Onderzoeker/
consultant

voegde waarde van serviceproviders is het ondersteunen van intermediairs op het gebied van ondernemerschap. Serviceproviders zijn veelal ontstaan uit intermediairs zelf en sluiten over het algemeen beter aan op de praktijk van het intermediair, daar waar banken en verzekeraars de afgelopen jaren juist meer afstand hebben genomen van het intermediair. Serviceproviders die in staat zijn om het intermediair nog beter te versterken als ondernemers, hebben een mooie toekomst. Het is zeer de vraag of er een toekomst is voor serviceproviders die uitsluitend doorgeefluik zijn van producten. De markt voor serviceproviders zal de komende jaren nog grote verschuivingen laten zien. In een krimpende markt met zware concurrentie van banken en verzekeraars lijkt er geen plaats voor 54 serviceproviders. Dit aantal zal naar verwachting dan ook sterk dalen de komende jaren, door consolidatie en door gebrek aan toegevoegde waarde.

Franchiseketens

Niet alleen bij serviceproviders is veel dynamiek. Er zijn ook circa 17 franchiseketens in de markt actief. De franchiseketens zijn bijna allemaal actief op het gebied van hypotheek. Na een moeilijke periode, met een gehalveerde hypotheekmarkt, is er nu weer groei waarneembaar. Inmiddels heeft Huismerk aangekondigd in 2016 ook met een franchiseformule voor hypotheekkantoren te komen. Maar ook in de markt voor franchise-

chise. Bij hard franchise worden 'harde' afspraken gemaakt met de kantoren over ondersteuning, communicatie, kwaliteit, et cetera. Bij soft franchise is de samenwerking vrijblijvender en is de autonomie van de kantoren groter. Onderstaand overzicht toont de franchiseketens met het aantal deelnemende intermediairs.

In de markt is een verschuiving

HARD FRANCHISE:

Franchiseorganisatie	Franchisenemers
Hypothekers Associatie	167
Van Bruggen Adviesgroep	56
Hypotheekvisie	48
De Hypotheekadviseur	18
Geld & Woning	12
Financiële Meesters	10

SOFT FRANCHISE:

Franchiseorganisatie	Franchisenemers
RegioBank	529
Hypotheekshop	147
HypotheekCompany	101
Huis & Hypotheek	47
Lifetime.nu	42
Hypotheek Info Punt	22
GeldXpert	18
Hypotheek Plan	14
Finenzo	12
Hypotheek Advies Centrum	10
HypotheekDesk	6
FDC	5

Bron: RiFD, (websites) franchiseketens)

waarneembaar van gespecialiseerde kantoren naar meer integrale, allround intermediairs. Daarnaast zijn veel serviceproviders ook actief in de hypotheekmarkt. Voor franchiseketens betekent dit een krappere markt en

echt goed gelukt om de slag te maken naar brede financiële advisering. De focus blijft steeds de hypotheek, waardoor deze ketens voor heel veel allround intermediairs niet relevant zijn.

Het is verder de vraag in hoeverre franchiseketens met een beperkt aantal deelnemers daadwerkelijk van toegevoegde waarde zijn voor het intermediair. Een belangrijk aspect van franchising is vaak het voeren van een gezamenlijk merk met bijbehorende marketing en communicatie. Een franchiseorganisatie moet wel enige slagkracht hebben richting de consument. Als het hypotheekintermediair meer marktmacht wil bereiken, dan is men gebaat bij minder ketens met meer deelnemers.

Perspectief

Voor zowel serviceproviders als franchiseformules geldt dat zij voor intermediairs en aanbieders een belangrijke tussenschakel kunnen zijn. Via deze organisaties kunnen vooral buitenlandse aanbieders toegang krijgen tot het verfijnde distributienetwerk in de Nederlandse markt. In de hypotheekmarkt ging recent al ruim 10% van de nieuwe productie via dergelijke regiepartijen. Daarnaast beschikken deze organisaties over veel kennis en ervaring om in co-creatie nieuwe producten en dienstverleningsconcepten te ontwikkelen. De serviceproviders en franchiseketens die de positie van distributieregisseur en/of product (concept)ontwikkelaar gaan innemen, hebben een mooi perspectief. Omdat er dan toegevoegde waarde wordt geboden voor zowel aanbieders als intermediairs.

Samenwerkingsverbanden

Naast serviceproviders en franchiseketens verdienen de samenwerkingsverbanden een aparte vermelding. Dit zijn initiatieven van groepen intermediairs die gezamenlijk inkopen, ervaringen en kennis delen en aan co-creatie doen. De toegang tot deze netwerkorganisaties staat niet voor elk intermediair open. In de markt zijn de volgende organisaties actief:

Samenwerkingsverband	Aantal deelnemers
Finergo Groep	50
Connect assuradeuren	20
Licent assuradeuren	19
Noordeloos Groep	11
Immensa	10
Jonge Volmacht Managers	9
Hecht	7

(Bron: RiFD, websites organisaties, Adviesbureau Fred de Jong)

Vrijwel alle samenwerkingsverbanden hebben als gemene deler dat men beschikt over diverse volmachten. Mogelijk dat er nog een paar van dergelijke samenwerkingsverbanden bij komen, maar waarschijnlijk zal dit aantal beperkt blijven.

Verdere consolidatieslag onder serviceproviders is te verwachten

ketens is het vechten om de gunst van het intermediair. Zo'n 600 intermediairs maken gebruik van een franchiseformule voor hypotheek. Daarnaast is er nog een bancaire franchiseformule actief en een enkele franchiseketen voor het allround intermediair. Franchiseformules zijn grofweg te onderscheiden in *hard* en *soft* fran-

meer concurrentie, ook van nieuwe initiatieven met online hypotheek. Ook hier is de verwachting dat er consolidatie zal plaatsvinden en dat sommige ketens zullen verdwijnen. Dat heeft mede te maken met het feit dat franchiseketens vooral een *single product* strategie lijken aan te houden. Het is de hypotheekketens nooit



Keuze intermediair

Voor het intermediair is het belangrijk om de ontwikkelingen bij serviceproviders en franchiseketens scherp in de gaten te houden. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als jouw serviceprovider wordt overgenomen? Wat verandert er dan in de samenwerking, de voorwaarden, de tarieven en de kwaliteit? Een meer strategische vraag voor het

door werkzaamheden uit te besteden? Zorgt de aansluiting bij een franchiseketen voor meer klanten die je anders in volledige zelfstandigheid niet had weten te bereiken? Hoe profiteren mijn klanten van mijn samenwerking? En hoe zit het met het beleid van serviceproviders waar een bank of verzekeraar de eigenaar van is. In hoeverre kun je dan nog onafhankelijk adviseren?

Wat levert samenwerking met deze organisaties jou als intermediair nu echt op?

intermediair is of je een serviceprovider of franchiseketen echt nodig hebt. Wat levert de samenwerking met deze organisaties jou als intermediair nu echt op? Weet je welke besparing qua tijd en geld de samenwerking oplevert? Ga je echt beter of meer adviseren

Bij een goede kosten/baten analyse horen deze vragen in ieder geval te worden gesteld.

De positie van het intermediair staat onder druk van regelgeving, concurrentie, digitalisering en verande-

De positie van het intermediair staat onder druk van regelgeving, concurrentie, digitalisering en veranderend klantgedrag. Het intermediair kan door slim uitbesteden en bundelen van krachten zijn nog altijd dominante positie in de markt voor verzekeringen en hypotheken behouden. Serviceproviders, franchiseketens en ook samenwerkingsverbanden spelen daarbij een belangrijke rol. Maar het intermediair moet wel kritisch blijven op het nut en de toegevoegde waarde van deze organisaties.

rend klantgedrag. Het intermediair kan door slim uitbesteden en bundelen van krachten zijn nog altijd dominante positie in de markt voor verzekeringen en hypotheken behouden. Serviceproviders, franchiseketens en ook samenwerkingsverbanden spelen daarbij een belangrijke rol. Maar het intermediair moet wel kritisch blijven op het nut en de toegevoegde waarde van deze organisaties.

Net zoals het intermediair tegenwoordig meer zijn best moet doen om de waarde van zijn dienstverlening bij de klant verkocht te krijgen, zo zouden intermediairs dat ook moeten afdwingen bij de serviceproviders en franchiseketens. De consolidatie en concurrentie in de markt voor serviceproviders en franchiseketens moeten leiden tot een sterker intermediair kanaal, als tegenwicht (*countervailing power*) namens de klant richting banken en verzekeraars. Dan is er echt sprake van toegevoegde waarde. **IF**

De nieuwe franchiseketen Hypokeur is nog niet opgenomen in dit overzicht. De organisatie, onderdeel van CMIS Group, geeft aan eind 2015 al 27 aangesloten kantoren in de boeken te hebben staan.