

Kredietdata gebruiken voor klantenprospectie

USG People heeft een informatie-systeem uitgewerkt om de kredietwaardigheid van haar klanten van nabij op te volgen. Het combineert eigen gegevens met aangekochte handelsinformatie. In de eerste plaats is het een aanvulling op de dienst van de kredietverzekeraar om de risico's inzichtelijker te maken. Stilaan wordt die informatie ook gebruikt door de commerciële afdelingen bij de prospectie van potentiële klanten.

“O

pmerkelijk is dan ook dat deze nieuwe analysetool zeer snel onderdeel werd van het kredietbeslissingsproces in de verschillende

landen”, zegt Francis Coppé, corporate director Treasury van USG People. Hij werkt vanuit Antwerpen en is verantwoordelijk voor treasury en kredietbeheer van de internationale organisatie.

De oplossing is er gekomen door een goede samenwerking tussen de verantwoordelijken van kredietbeheer en de afdeling Business Intelligence. Dries Van Nieuwenhuysse, hoofd van de BI-afdeling: “De reden waarom de businessintelligenceapplicatie zo snel is uitgerold en aanvaard door de organisatie, is dat de afdeling kredietbeheer ten eerste zelf vragende partij was om die informatie te krijgen en ten tweede wist ze zeer goed hoe die oplossing er moest uitzien. Tegelijk kregen we ook de volledige steun van de CFO en de CEO.”



V.l.n.r.: Dries Van Nieuwenhuysse, Francis Coppé en Dirk Braet (GF)

Net zoals vele bedrijven heeft USG People tijdens de crisis problemen gekend met haar kredietverzekeraar. “Het toppunt was de schrapping van 6153 limieten in één keer, in november 2008. Daarnaast zagen we ook dat de acceptatiegraad toen snel verslechterde. Dat leidde ertoe dat we op korte tijd veel meer klanten hadden zonder verzekerde limiet; een situatie waarvan

we geen voorstander zijn. Naast de genoemde ingrepen hebben we onze samenwerking met de verzekeraar drastisch aangepast. Er is een heldere KPI-rapportage opgezet die maandelijks besproken wordt. Die verhoogde transparantie moet de uitwassen van de crisis voorkomen en ons wapenen voor de toekomst”, zegt Dirk Braet, corporate credit manager.

De invoering van het systeem is een gevolg van de moeilijkheden tijdens de financiële crisis in 2008. Francis Coppé: “Een verbetering van het kredietbeheer werd een topprioriteit. Er werd beslist de kredietprocedures aan te scherpen, nieuwe tools te implementeren en dat alles versneld uit te rollen. Die ingreep is gelukt. We hebben nu veel betere informatie waarop we onze beslissingen baseren. Ons inzicht is daardoor fundamenteel toegenomen, waardoor onze kredietrisico's drastisch verminderd zijn.”

Dirk Braet: “De kern van onze problematiek in 2008 was dat we geen goed zicht hadden op het kredietrisico en betalingsgedrag van individuele klanten. Dat kwam door een zeer decentrale structuur waarbij elk land een eigen opvolgingssysteem had. We hadden ook moeite met het identificeren van individuele klanten: hetzelfde bedrijf kon onder meer dan één debiteurennummer voorkomen. Een extreem voorbeeld: in een bepaalde werkmaatschappij kwam één en dezelfde klant voor onder 32 verschillende debiteurennummers. Dat probleem vermenigvuldigde zich nog wanneer er meerdere werkmaatschappijen aanwezig zijn in dat land.”

“We hadden een probleem met het beheer van de masterdata, een heel ingewikkelde zaak om zelf aan te pakken. We hadden ervoor kunnen opteren om dat zelf op te lossen in een groot project in de verschillende landen, maar dat zou heel complex, tijdrovend en duur geweest zijn. Daarom hebben we beslist om een kantoor voor handelsinformatie de matching van onze debiteurennummers te laten uitvoeren met hun unieke nummer. De behaalde matchingpercentages zijn zeer hoog: 99% identificatie van onze klanten is geen uitzondering”, zegt Dries Van Nieuwenhuysse.

Aan de hand van die gegevens heeft USG People in de eerste plaats een overzicht gekregen van elk individueel bedrijf dat klant is bij één of meerdere werkmaatschappijen en van de groepsstructuur waar het bedrijf toe behoort. “Daarmee konden we dan een geïntegreerde risicoappreciatiesoftware bou-



Francis Coppé (GF)

wen met balansgegevens van bedrijven en ratings inzake betalingsgedrag en falingsrisico”, zegt Dries Van Nieuwenhuysse.

Dirk Braet: “Omdat de basis van onze gegevens nu in orde is, kunnen analyses gemaakt worden vanuit elk mogelijk perspectief: geconsolideerd, per regio, per land, per sector, tot op het niveau van de individuele klant of de groep waartoe die behoort. Daarom hebben we een twintigtal standaardrapporten uitgewerkt voor de betrokkenen op corporate, regio- of landniveau. Zo zijn er dashboards voor de financieel directeurs met een overzicht van de belangrijke parameters en een lijst met probleemklanten op één A4. Daarnaast hebben we op elk niveau gegevens over *Days Sales Outstanding* (DSO), verzekeringslimieten, interne autorisaties, lijsten

Van keeper naar coach

“Tijdens de financiële crisis van 2008-2009 moesten we als goalkeeper zoveel mogelijk doelpunten vermijden. Door de unieke samenwerking tussen credit management en business intelligence werd het kredietbeleid geprofessionaliseerd en konden we de rol van coach opnemen. Zo zijn we erin geslaagd om de stap naar *credit intelligence* te zetten”, zegt Francis Coppé.

over de *aging* van de schulden, *bad debt* en provisies. Daarenboven wordt de prestatie van onze kredietverzekeraar opgevolgd op vlak van intrekkingen, limietwijzigingen en snelheid van beslissing.”

Rood-rooien in het vizier

Deze infrastructuur werd uitgewerkt met de mogelijkheid om, binnen de organisatie op alle niveaus, inzicht te bekomen en acties te ondernemen. Tijdens regelmatig overleg met de landenorganisaties komen al die items aan bod. Het is dan aan de lokale collega's om in te grijpen. Francis Coppé: “Dankzij de juiste rapportering worden de pijnpunten aangepakt. We zien bijvoorbeeld een spectaculaire daling van onze uitstaande handelsvorderingen bij de zogenaamde rood-rooien: die klanten met een hoog risico op falen en tegelijkertijd een grote betalingsachterstand. Tussen september 2009 en juli 2011 is de betreffende index gedaald van 100 naar 15.”

Discretionaire aanpak

Aan de hand van de eigen risico-evaluatie kan USG People zelf een oordeel vellen over de prestaties van zijn kredietverzekeraar. “We hebben een eigen risico-inschatting op basis van objectieve gegevens. Als we dat vergelijken met de beslissing van de verzekeraar over zijn kredietlimiet stellen we soms discrepanties vast. Zo zien we wel eens dat bedrijven volgens onze analyses kredietwaardig zijn, maar toch geen limiet hebben gekregen van onze verzekeringsinstelling. Op basis van die informatie kan de discussie met onze kredietverzekeraar worden aangegaan”, zegt Dirk Braet.

Daarnaast is er een overeenkomst met de kredietverzekeraar die bepaalt dat USG People zelf kan beslissen om nieuwe bedrijven onder de polis te verzekeren op basis van zijn eigen analyse en zonder de verzekeraar daarvan expliciet op de hoogte te brengen. “Dat geeft natuurlijk blijk van een groot vertrouwen van de verzekeraar in onze eigen beoordelingen van het kredietrisico. Het voordeel voor ons is dat die discretionaire kredietlimieten niet onverwacht worden ingetrokken”, zegt Francis Coppé.

Risicodata proactief gebruiken

USG People is echter nog verder gegaan in de functionaliteit van zijn risicotoepassing. Dries Van Nieuwenhuysse: "Ook onze commerciële collega's waren geïnteresseerd in de gegevens uit de toepassing. Zij maken het namelijk mee dat ze nieuwe klanten opsporen en warm maken voor onze dienstverlening, maar dan achteraf geen goedkeuring krijgen van de kredietafdeling. Daarom willen ze vooraf weten welke bedrijven veel potentieel hebben en tegelijk kredietwaardig zijn, zodat ze daar met een gerust gemoed mee aan de slag kunnen."

Samen met de Universiteit Gent werd een statistisch model uitgewerkt, dat per

bedrijf inzicht geeft in de hoeveelheid uitzendarbeid en ook het aandeel van USG People daarin. "Dat model werd gebouwd aan de hand van de gegevens in de sociale balansen van Belgische bedrijven en is in staat de hoeveelheid uitzendarbeid te

"Op basis van die informatie kan de discussie met onze kredietverzekeraar worden aangegaan"

voorspellen op basis van andere data, namelijk de jaarrekening neergelegd bij de NBB. Daardoor kunnen we inschatten hoeveel uitzendarbeid een bedrijf zonder sociale balans heeft. Samen met de risico-

analyse geeft ons dat een beeld van het verkoopspotentieel én het risicoprofiel van elke prospect. De Belgische verkooporganisatie staat op het punt om dat te introduceren. Daarna zien we of het model in andere landen even goed bruikbaar is. We verkiezen ons te richten op de bedrijven die we als kredietwaardig en met potentieel beschouwen, en niet op de te vermijden bedrijven. Een positieve benadering ligt immers in lijn met de bedrijfscultuur van USG People", zegt Dries Van Nieuwenhuysse.

FD Peter Ooms

FINANCIEEL NIEUWS
BEREIKT U VANAF NU
OOK ONLINE

WAAR & WANNEER
U MAAR WILT



WWW.FDMAGAZINE.BE