

Credit Risk Management in de consumentenmarkt

Peter Meefout
Meefout & Partners



Agenda

- Introductie: T-Mobile in Nederland
- Positie in de consumentenmarkt, consumenten producten, het consumenten speelveld
- Strategie in theorie en koppeling met de praktijk.
- Uitwerking
- Spelen met de risico-mix
- Voorbeeld van een waarde-driver en risico-profilering met waarde-drivers
- Risico-regulering van de instroom en de gevolgen van deze regulering
- Het credit check systeem en hardware schema (voor de liefhebber)
- De nieuwe wereld voor de credit manager

- T-Mobile is een van strategische business units van Deutsche Telekom
- Wereldwijd meer dan 200 miljoen klanten
- T-Mobile in Nederland:
 - 1998 gestart als Ben
 - 2003 naamswijziging in T-Mobile
 - In 2007 Orange NL overgenomen
 - Nu 4,5 miljoen klanten
 - 3.500 medewerkers
 - Omzet 2009: €1.8 miljard
 - EBITDA 2009: €430 miljoen

• • **T** • • Mobile •

Ben® 

Online

- De consumentenmarkt bestaat voor T-Mobile uit abonnementen en prepaid
- Voor abonnementen wordt een credit check uitgevoerd bij acquisitie en bij verlenging
- In 2008 ruim 1.2 miljoen consumenten credit checks bij T-Mobile
- 24 uur beschikbaarheid vereist in verband met verkoop op internet
- Consumenten credit check is 100% geautomatiseerd, geen FTE

- De systematiek van de abonnementsproducten van T-Mobile is goed vergelijkbaar met andere consumentenproducten zoals:
 - Consumptief krediet
 - Kopen op afbetaling
 - Abonnementen
 - Verhuur
 - Lease

- Het basisprincipe is vrijwel hetzelfde:
 - Er is een investering in de klant in de vorm van een voorfinanciering
 - Er wordt commissie betaald aan de verkoper
 - Er zit een rendementsberekening in het product, waarbij de investering over de looptijd moet worden terugverdiend met daarbovenop een premie/marge

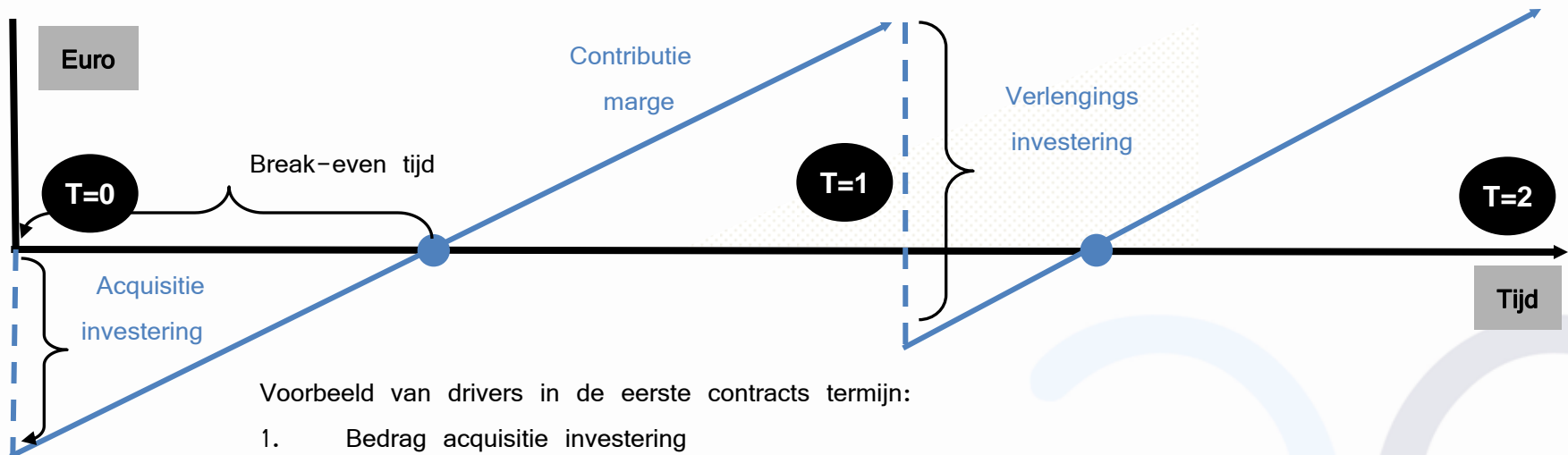
Het speelveld

- Voor consumenten contracten is de markt volledig verzadigd
- Door steeds betere retentie programma's daalt de kwaliteit van overstappers
- Steeds moeilijker duurzame groei te realiseren

- Strategische keuze T-Mobile Nederland:
- Offensieve groeistrategie, waarbij hogere risico's aanvaard worden
- Zoveel mogelijk groei realiseren door zoveel mogelijk klanten te accepteren
- Tegelijk bad debt , fraude en misbruik laten dalen
- Ogenschijnlijk conflicterende doelstellingen!

Strategie in theorie (1)

- Om de strategie tastbaar te maken is het van belang de waarde beïnvloedende drivers in je eigen business te herkennen
- Uitdaging is om de investering op T=0 zo te doen dat op T=1 de vooraf gestelde doelen worden gehaald of overstegen

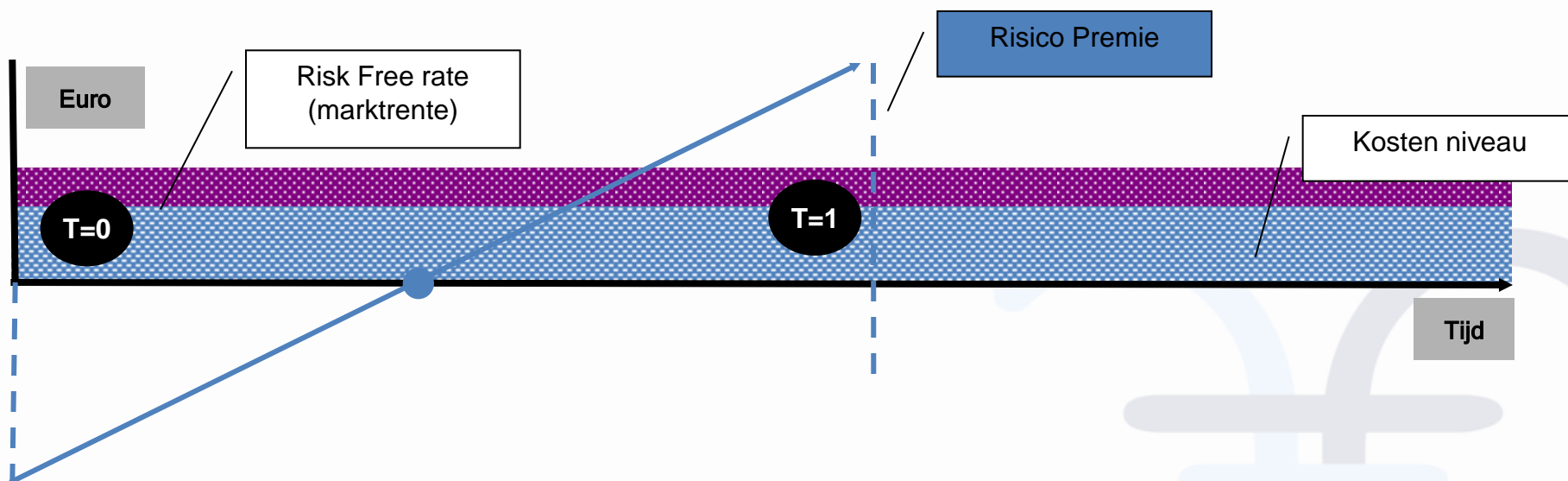


Voorbeeld van drivers in de eerste contracts termijn:

1. Bedrag acquisitie investering
2. Voortijdige beëindiging contract (churn)
3. Gemiddelde afschrijving (oninbaar)
4. Consumptie patroon en gemiddelde factuur
5. Generieke wijzigingen in marge (kostenstructuur)

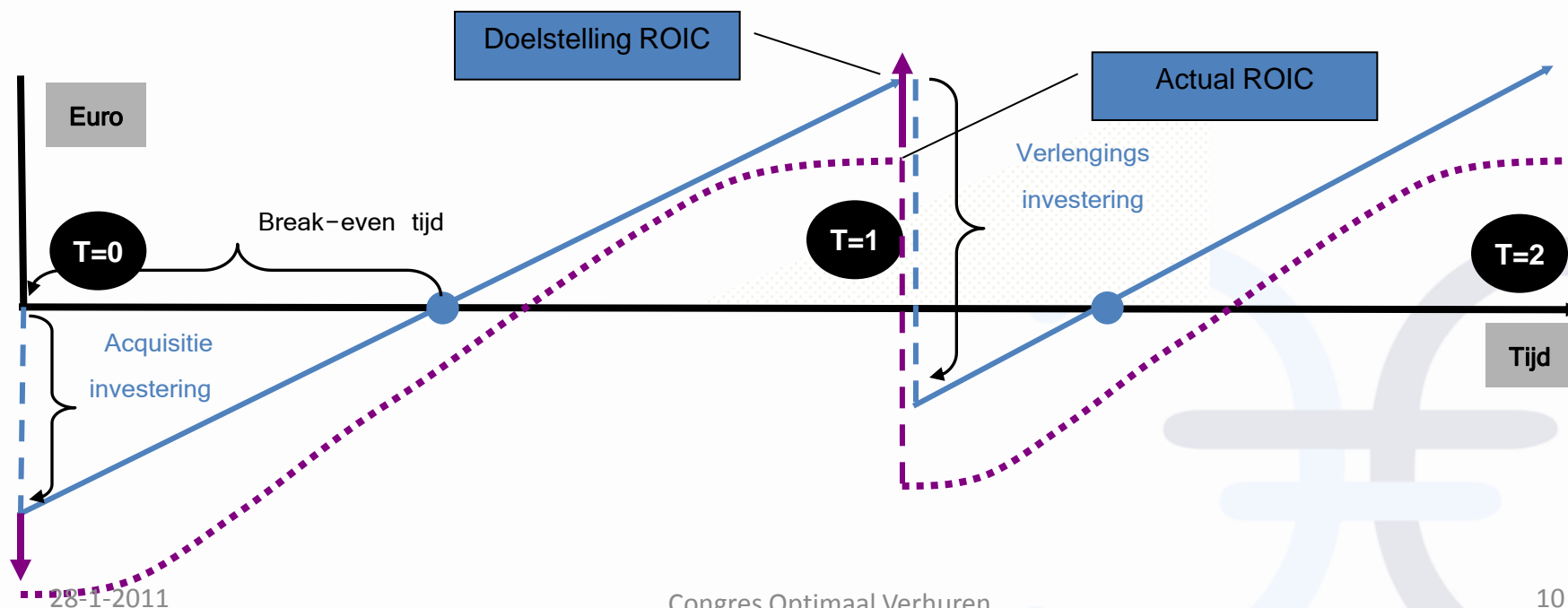
Strategie in theorie (2)

- Het is van belang bij rendementsdoelstellingen over de investering op $T=0$ te beseffen, dat de Risk Free Rate en het vaste kostenniveau meewegen
- Als je echt wilt verdienen dan moet je risico nemen
- 'There is no free lunch'



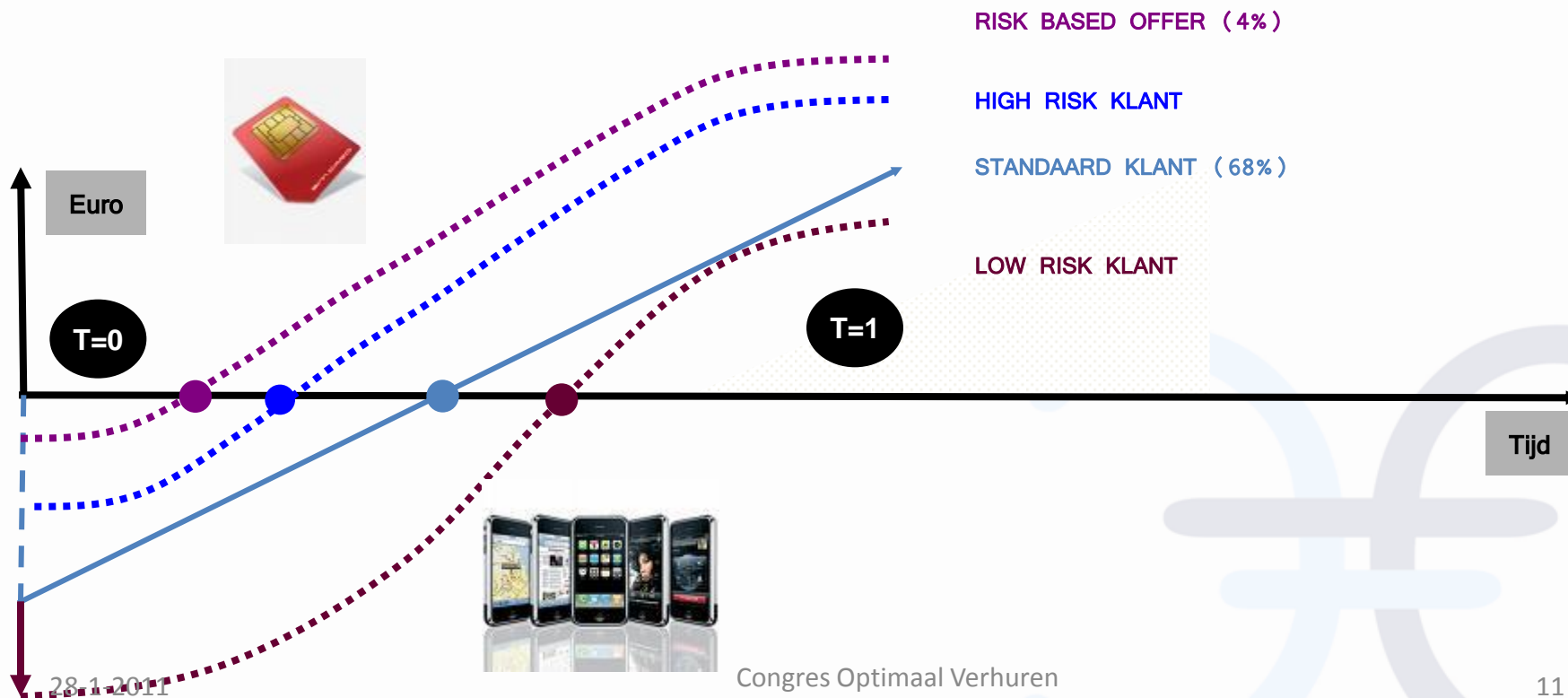
- Vaststelling van minimum Return On Invested Capital is arbitrair, het is maar net hoe ambitieus je bent als ondernemer
- **ROIC = Rfree rate + Capital Hurdle rate.**
- Hoeveel kapitaal zetten we vast bij de acquisitie?
- Hanteren we de juiste factor tijd (mix 1 jaars- vs. 2 jaars contracten)?
- Hoeveel rendement is nodig om de doelstelling te behalen?
- Kunnen we dit rendement behalen met de risicomix?
- Zijn we überhaupt in staat de risicomix te sturen bij de acquisitie?
- Zijn we in staat de ontwikkelingen in de portfolio gedurende de contract cyclus te meten en te beïnvloeden?

- Drivers worden vaak niet gecoördineerd aangestuurd waardoor de praktijk grilliger uitpakt dan de theorie
- Bijvoorbeeld: Marketing & Sales bepalen hoogte investering => trend is opwaards en Finance bepaald target marge => trend is opwaards
- Niet alle drivers zijn goed te sturen (zoals klanttrouw en consumptiepatroon)
- Dan krijg je als resultaat hele andere marge en performance dan gewenst!



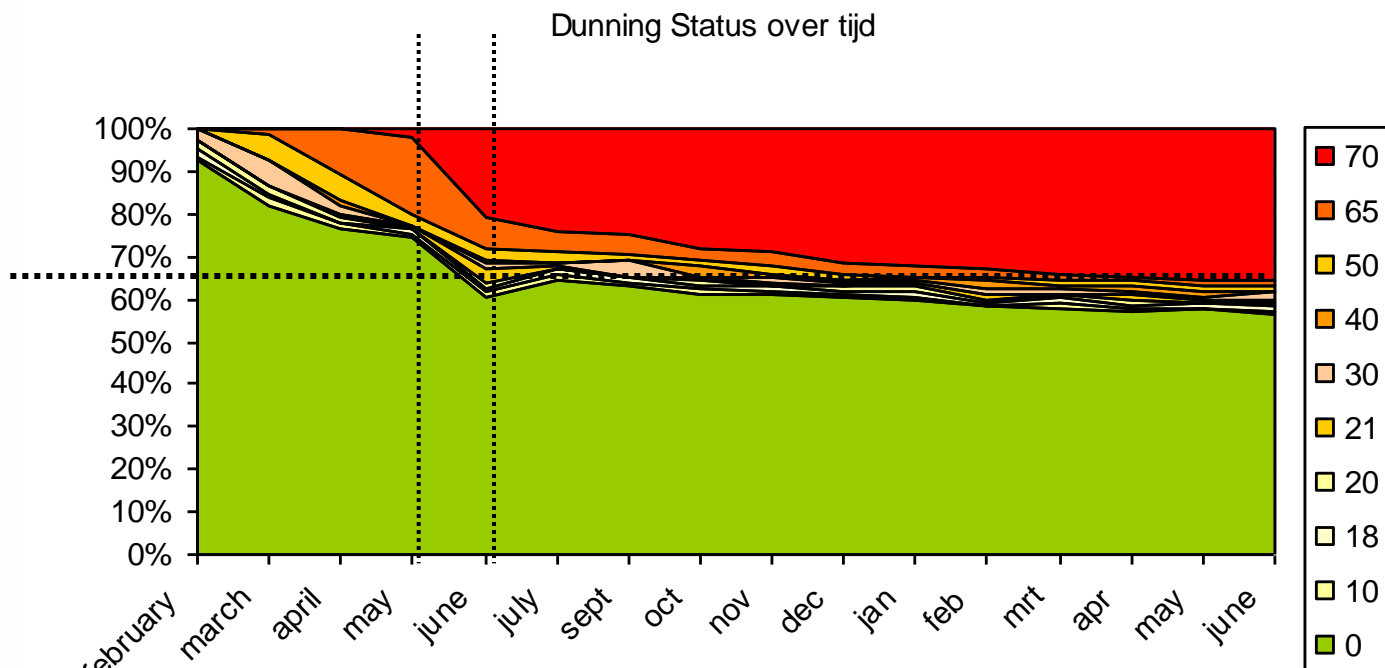
Spelen met de risico-mix

- Door het wijzigen van de risicomix bij acceptatie kan er:
- Gestuurd worden op je return
- Gecontroleerd en beheerst risico's worden genomen



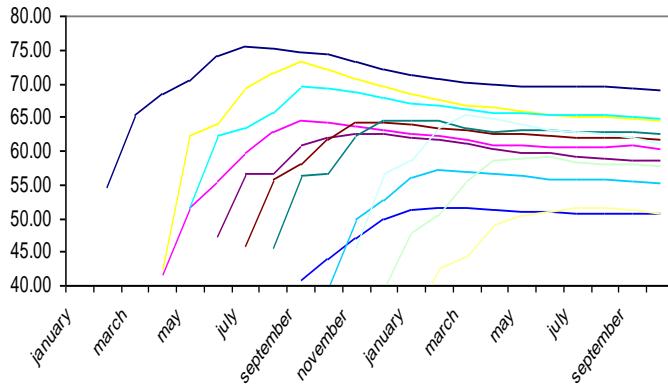
Voorbeeld van een driver

- Voorbeeld hoe de waarde driver 'churn' wordt gemeten over tijd
- Het betaalgedrag van een vaste groep contracten in 1 risico categorie wordt gedurende een aantal maanden gevolgd
- In deze groep is de uitval het hoogst tussen 3-5 maanden
- 35% van de contracten is beëindigd na 18 maanden

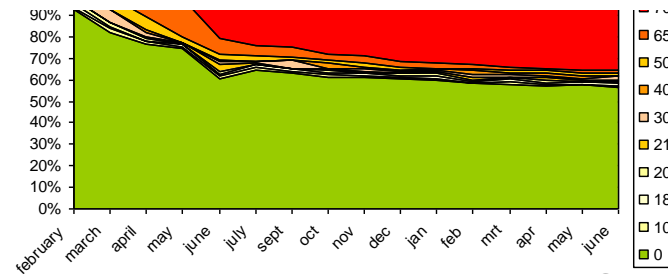


- Van iedere risicocategorie worden de belangrijkste waarde-drivers continu gemeten, hierdoor wordt het gedrag voorspelbaarder
- Met deze informatie moet het acceptatiebeleid worden onderhouden!

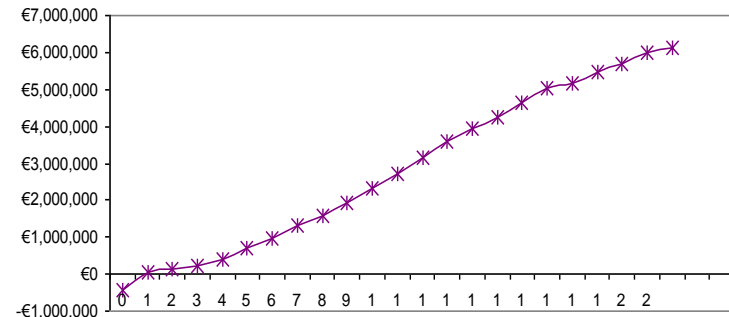
Billsize



month of activation

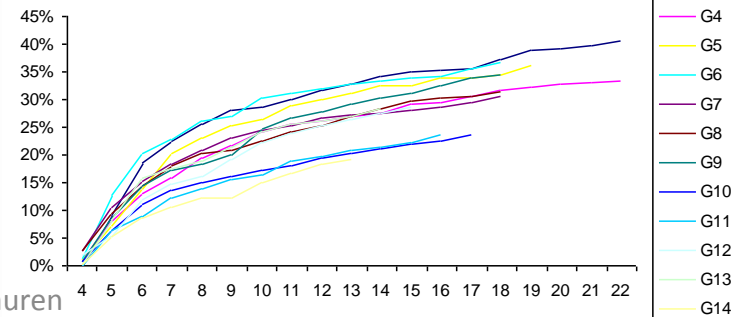


Contribution Margin



months active

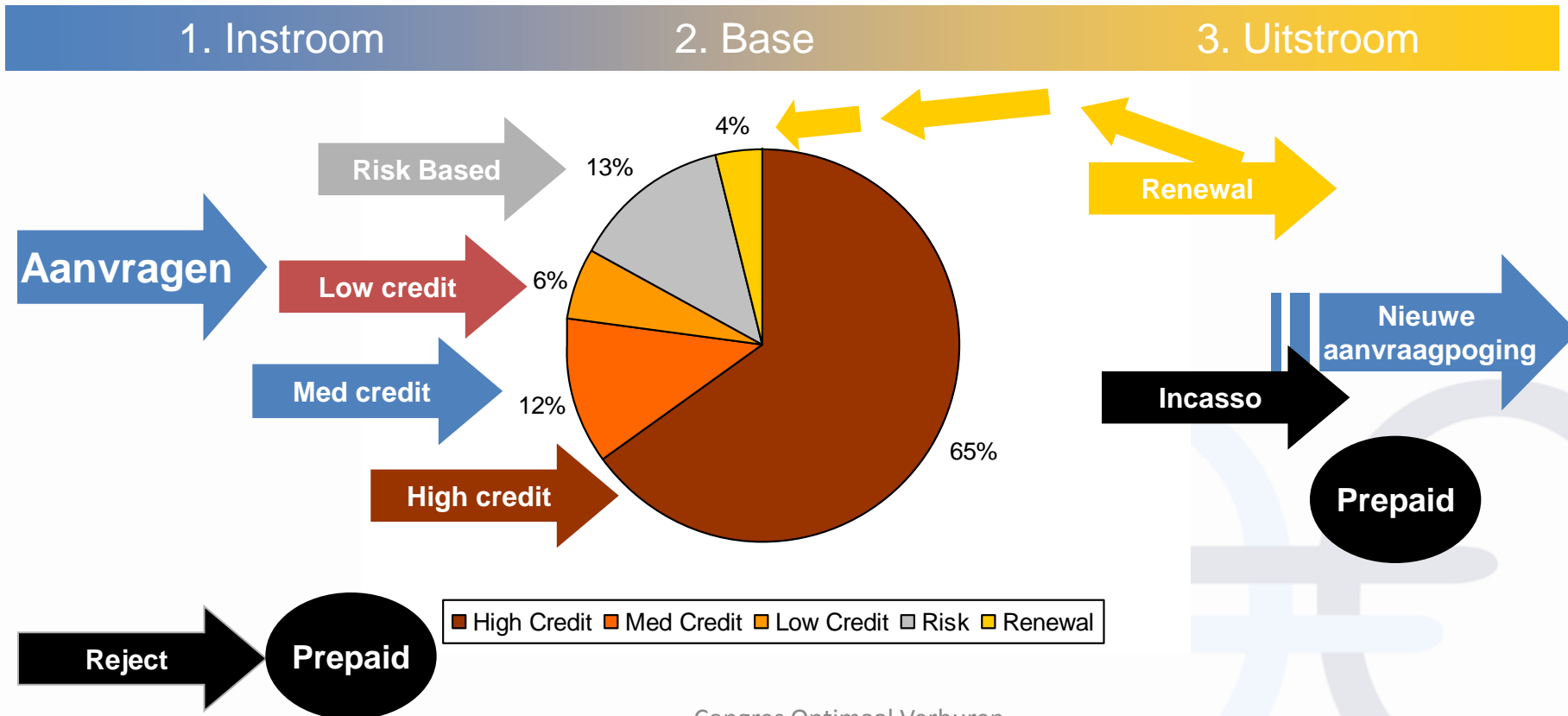
Churn



- Als de specifieke gedragskenmerken per risicogroep bekend zijn, kun je gaan sturen
- Voorbeeld waarde-drivers low credit groep:
 - Lage investering, binnen 3 maanden cash-flow maar minder langdurige groei in klantenaantal (door hoge churn) en meer incasso zaken
- Voorbeeld waarde-drivers high credit groep:
 - Hoge investering, pas cash-flow na 8 maanden, bestendiger klantengroei (lage churn) en minder incasso zaken met per dossier een hoger bedrag, doordat de afkoopsom hoger is
- Verschil tussen accent op korte termijn en langere termijn investering!

Regulering instroom

- Gedurende de eerste contracttermijn wordt continu gemeten
- Op basis van de kenmerken wordt de verhouding binnen de instroom gewijzigd



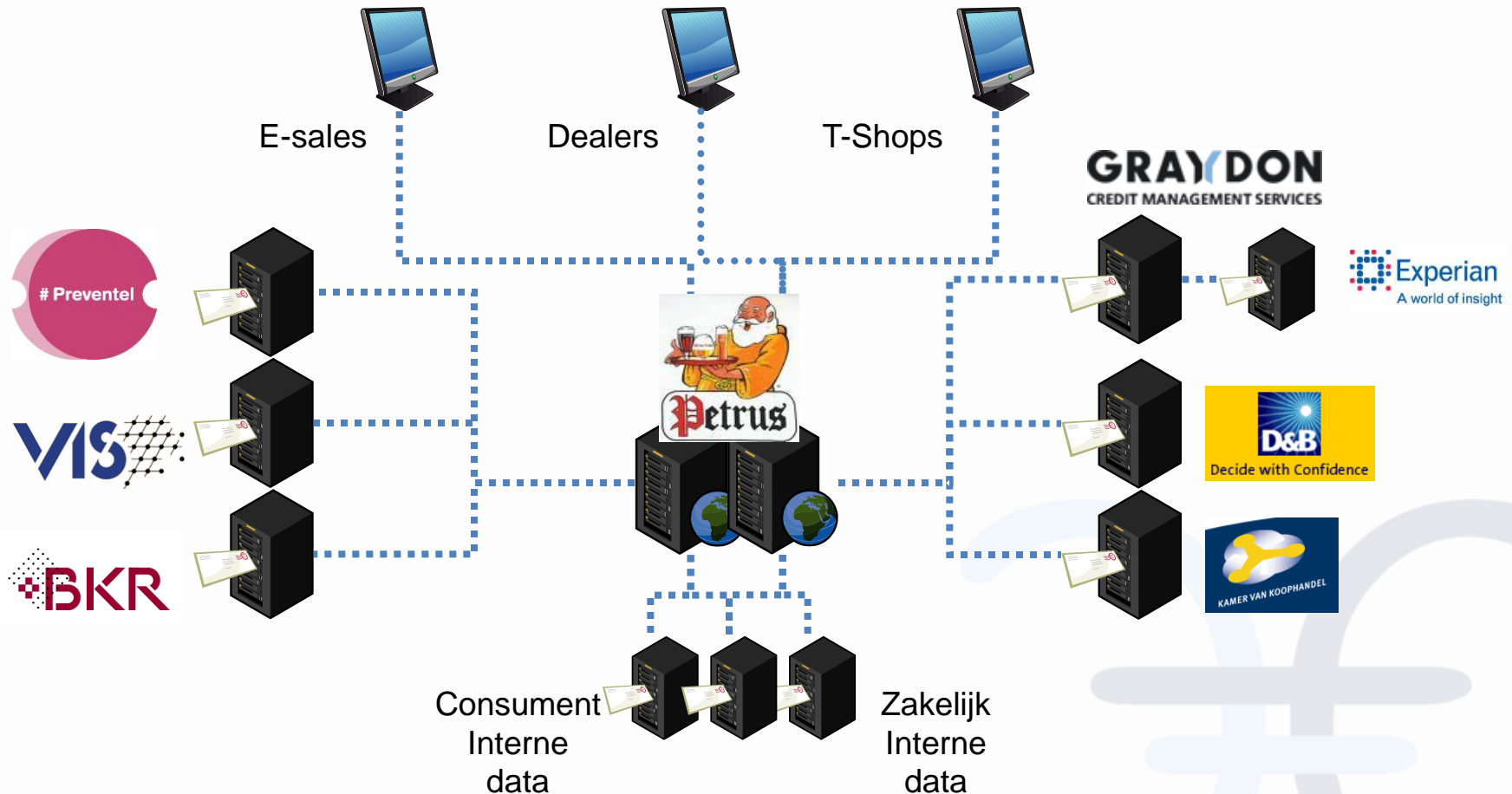
- ❑ Met de Credit Check kan de instroom gereguleerd worden. Afhankelijk van de snelheid waarmee de bestaande base 'ververst' wordt is de invloed groter of kleiner, sneller of langzamer

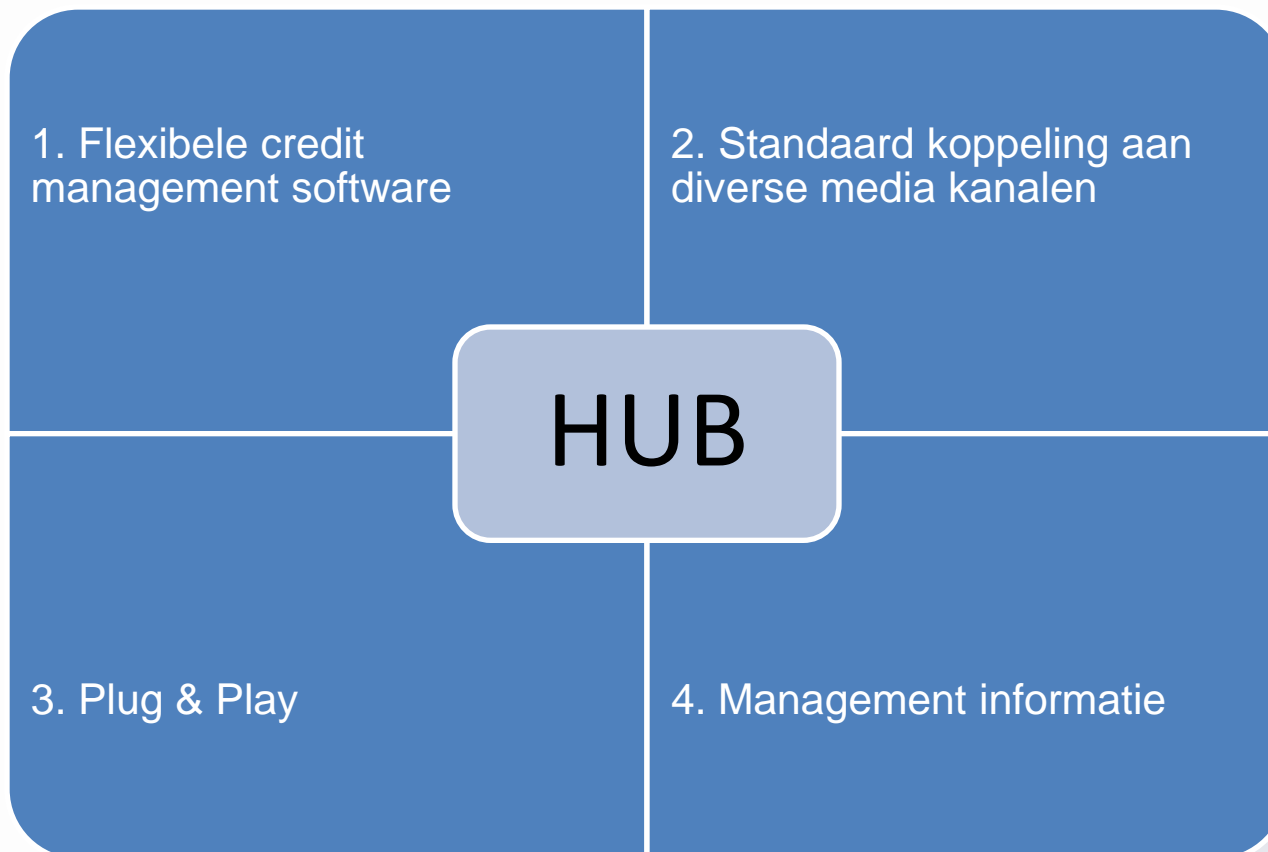
- ❑ Impact op je sales en marketing:
 - ❑ Mogelijkheid je te onderscheiden door wel te accepteren waar de concurrentie aanvraag afwijst: extra sales
 - ❑ Mogelijkheid productmix te beïnvloeden
 - ❑ Mogelijkheid markt investeringsmix te beïnvloeden

- ❑ Impact op finance:
 - ❑ Werkkapitaal beïnvloeden
 - ❑ Sturing op korte termijn of langere termijn (1-2 jaar)
 - ❑ Sturing bad debt ontwikkeling
 - ❑ Marge beïnvloeden

- ❑ Om de credit check real time te kunnen sturen is in eigen beheer een Oracle systeem ontworpen: Petrus
- ❑ Systeem gebruikt interne data en externe databronnen
- ❑ Systeem heeft 7 verschillende decision matrixen, los van elkaar te parameteriseren
- ❑ Sturing op microniveau: 2880 credit segmenten, 5 hoofdsegmenten
- ❑ Systeem gekoppeld aan back-ends (CS + SAP)
- ❑ Systeem doet ook contractregistratie + onderhoud bij BKR
- ❑ Investering: ruim 2,2 Miljoen Euro (over 3 jaar) in consumer modules

Hardwareschema





- Vragen?
- 0624095390
- peter@meefout.nl