

Whitepaper

Verantwoord incasseren start met segmenteren



door **drs. Laurens Ruster**
manager Advanced Analytics

Samenvatting

Het segmenteren van doelgroepen is al decennia gebruikelijk bij marketeers. Het segmenteren van niet betalende klanten (debiteuren) is pas de laatste jaren meer op de voorgrond gekomen. GGN mastering credit was één van de eerste creditmanagementorganisaties die een gesegmenteerde debiteurenbenadering introduceerde om zo verhoogde incassorendementen te verwezenlijken.

In dit whitepaper staan we stil bij de debiteuren segmenten van GGN. Bovendien vergelijken we onze methode met andere technieken van segmentatie.

Daarnaast kijken we naar het willen en kunnen betalen van een openstaande vordering gezien als een verfijning van het GGN segmentatiemodel.

De segmentatie van GGN is gebaseerd op het daadwerkelijke gedrag van debiteuren. Met een database van ruim 3,6 miljoen debiteuren heeft GGN nagenoeg heel niet-betalend Nederland goed in beeld. Het historisch (betaal)gedrag van deze debiteuren is veelal een goede voorspeller voor toekomstig gedrag. Vandaar dat met name gedragsdata uit de GGN database is gebruikt voor het bepalen van de segmenten.

Een andere gebruikte methode in de markt is segmenteren op basis van levensstijlkenmerken. Op basis van antwoorden op een vragenlijst worden respondenten ingedeeld in groepen. In elke groep gelden specifieke levensstijlkenmerken.

Op basis van die levensstijlkenmerken kan communicatie aangepast en toegespitst worden op mensen in een zo'n levensstijl segment.

Doel van dit whitepaper is duidelijkheid verschaffen rondom segmenteren ten behoeve van creditmanagement doeleinden. Bovendien heeft het paper als doel de lezer te informeren over verschillende vormen van segmenteren.



Inhoudsopgave

- 1. Inleiding**
- 2. Segmenteren op basis van gedrag**
 - 2.1 Achtergrond
 - 2.2 Werkwijze
 - 2.3 Analyse
 - 2.4 Resultaat
- 3. Segmenteren op basis van leefstijl**
 - 3.1 Uitgangspunten
 - 3.2 Opmerkingen
- 4. Willen en kunnen betalen**
 - 4.1 Achtergrond
 - 4.2 Aanpak
 - 4.3 Vervolg
- 5. Conclusie**
- 6. GGN**
 - 6.1 Over GGN
 - 6.2 Privacy



1. Inleiding

De laatste tijd verschijnen er via verschillende media berichten over vriendelijke brieven en op levensstijl gebaseerde segmentatie van debiteuren. (<http://www.crediteexpo.nl/incassobureau-gebruikt-nieuwe-communicatietechnieken-snellere-terugbetaling/>)

Elk zichzelf respecterende incasso-organisatie heeft tegenwoordig wel iets te melden over het segmenteren van debiteuren, het aanpassen van de tone of voice, kennis op basis van data en maatschappelijk verantwoord incasseren.

Ontwikkelingen in de maatschappij, in het bijzonder de digitale transformatie, zijn voor GGN aanleiding geweest de big data revolutie te omarmen. ‘Do more with data’ is het adagium binnen GGN.

Als grootste creditmanagementorganisatie van Nederland met een database van ruim 3,6 miljoen debiteuren, zit datagedreven proces- en productinnovatie inmiddels diep verankerd. Als enige in Nederland beschikken we over een Advanced Data Analytics team dat continue op zoek is naar patronen in data. Het voorspellen van debiteurengedrag is onderdeel geworden van onze dagelijkse incasso- en deurwaarderspraktijk.

In dit whitepaper wil ik een aantal ontwikkelingen op het gebied van segmentatie eens verder toelichten. Al lange tijd werken we bij GGN met debiteurenprofielen en segmenten en zijn continu bezig deze verder te optimaliseren. We geven daarom ook een vooruitblik op een ontwikkeling die we momenteel testen.

Allereerst schetsen we hoe het segmentatiemodel van GGN in elkaar zit. Daarmee wordt duidelijk hoe het model is opgebouwd en welke data er aan ten grondslag ligt. Vervolgens beschrijven we één van de alternatieve segmentatiemodellen die in de markt gebruikt wordt. Daarmee wordt duidelijk wat de verschillen zijn tussen GGN en haar concurrenten. Tot slot, in hoofdstuk 4, kijken we vooruit naar de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van segmenteren bij GGN.



2. Segmenteren op basis van gedrag

2.1 Achtergrond

In ons streven het incassoproces efficiënter en effectiever te maken, alsmede de trend rondom maatschappelijk verantwoord incasseren is GGN begonnen met een gesegmenteerde benadering van debiteuren.

Middels zo'n benadering kan op voorhand bepaald worden in welke segmenten wèl en in welke segmenten niet te investeren, welke segmenten uit te sluiten van behandeling omdat de verhaalbaarheid nagenoeg nihil is, welke segmenten kort dan wel lang te behandelen etc. Bovendien geeft een dergelijk aanpak interessante inzichten rondom de mix van in te zetten incassomaatregelen (duur van het traject, gekozen kanalen, timing (wanneer wat), tone of voice).

2.2 Werkwijze

Omdat gedrag uit het verleden veelal een goede voorspeller is voor toekomstig gedrag gebruiken we voor de bouw van segmenten de interne data van GGN.

Gebruik van alleen interne data betekent automatisch dat we dan alleen debiteuren kunnen segmenteren waarvan we ook daadwerkelijk het historisch (betaal) gedrag kennen. Willen we ook debiteuren gesegmenteerd benaderen die we niet kennen, dan is het gebruik van externe data onvermijdelijk.

Er is daarom gekozen voor een twee-traps aanpak: persoonlijke profielen gebaseerd op historisch (betaal) gedrag en postcode profielen (in geval we een debiteur niet kennen) gebaseerd op (deels) interne data en externe data.

Gegeven het feit dat de database van GGN ruim 3,6 miljoen debiteuren bevat kunnen we stellen dat we slecht / niet betalend Nederland behoorlijk goed in beeld hebben. In de door opdrachtgevers aangeleverde bestanden kennen we veelal 90% tot 95% van de debiteuren.



2. Segmenteren op basis van gedrag

2.3 Analyse

Omdat het doel gericht is op de creatie van segmenten waarbij de individuele segmenten homogeen zijn qua samenstelling, maar de segmenten onderling heterogeen genoeg zijn om ze als apart segment te benaderen, is gekozen voor een clusteringstechniek. Dat is een heel bekend principe binnen machinelearning en artificial Intelligence (AI). Een cluster algoritme probeert 'natuurlijke' groepen/subsets binnen de data te vinden, gebaseerd op een of andere overeenkomst. Bij onze clustering is gebruik gemaakt van het K-means algoritme. Dit is een iteratieve manier van clusteren waarbij vooraf wordt bepaald hoeveel groepen je wilt hebben.

Meer informatie over het algoritme vind je ondermeer hier: https://en.wikipedia.org/wiki/K-means_clustering.

2.4 Resultaat

Na de clustering bleek de data zich het beste onder te verdelen in 5 groepen. Deze segmenten zijn vervolgens beschreven (geprofileerd) en van een naam voorzien. Om de profielen tastbaar en zichtbaar te maken hebben we bovendien namen gekoppeld aan de profielen (De GGNPersona's).

Onderstaande tabel geeft enkele cijfermatige inzichten van de profielen:

	% huishoudens	% debiteuren GGN	% dossiers GGN	Gemiddeld # dossiers per debiteur
De probleembetaler	16.6%	43.1%	55.2%	4.23
De moeizame betaler	17.9%	25.1%	27.7%	3.64
De betrokken modale betaler	21.2%	14.7%	8.7%	1.95
De nonchalante betaler	17.5%	10.3%	5.5%	1.76
De Welgestelde laatbetaler	14.9%	6.5%	2.8%	1.41
De Onbekende betaler	12.1%	0.34%	0.15%	1.40



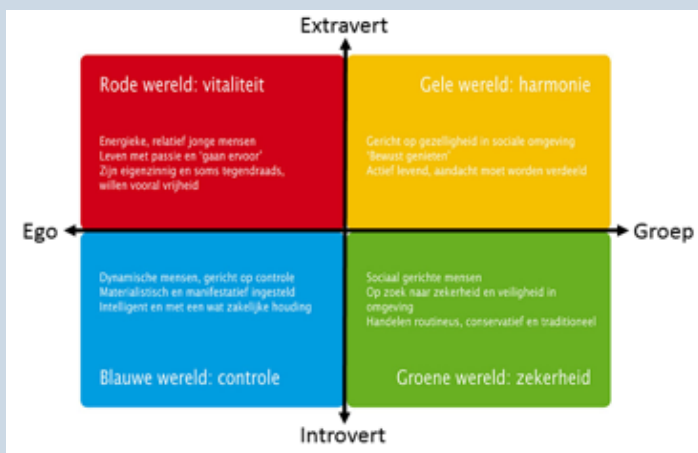
3. Segmenteren op basis van leefstijl

3.1 Uitgangspunten

Een alternatief voor het segmenteren op basis van gedrag is het segmenteren op basis van leefstijl. Ook dat kan weer op verschillende manieren. Hier zullen we ons toespitsen op het BSR model van SAMR. (Smart Agent Market Respons). Segmentatie op basis van dit model wordt ondermeer toegepast door Vesting Finance.

Het Brand Strategy Research-model (BSR-model) is een psychografisch segmentatiemodel dat de achterliggende waarden, behoeften en motieven van mensen binnen een bepaald domein ordent.

Het huidige basismodel betreft de BSR-ruimte met vier kwadranten, de belevingswerelden op basis van een psychologische en een sociologische as. De sociologische dimensie geeft aan hoe het individu zich verhoudt tot de groep of de samenleving (met als contrast ego-georiënteerd versus groepgeoriënteerd). De psychologische dimensie maakt onderscheid tussen het contrast extravert/naar buiten gericht versus introvert/naar binnen gericht.



De kwadranten hebben de volgende kleuren meegekregen: geel ('harmonie'), groen ('zekerheid'), blauw ('controle') en rood ('vitaliteit'). Respondenten vallen nooit voor 100% binnen één belevingswereld en zijn dus bijvoorbeeld nooit 100% rood, maar vertonen een palet aan kleuren, waarbij één of twee kleuren dominant zijn. In de toepassing in de praktijk krijgt de respondent de kleur toegekend die het meest dominant is.

3. Segmenteren op basis van leefstijl

3.2 Opmerkingen

Het BSR model is gebaseerd op een (grote) steekproef van respondenten die een vragenlijst hebben ingevuld. Middels externe data is die steekproef 'opgeblazen' naar Nederland op basis van kenmerken die niet psychografisch van aard zijn. Daadwerkelijk betaalgedrag van debiteuren is niet meegenomen.

Belangrijk is ook het feit dat het BSR model zeer domeinspecifiek kan worden ingezet. Het is destijds opgezet ten behoeve van het in kaart brengen van woonbelevingsgroepen maar sindsdien continue in beweging en aangepast voor andere domeinen.



4. Kunnen en willen betalen

4.1 Achtergrond

Binnen creditmanagement wordt veel gesproken over het wel of niet kunnen betalen van een openstaande vordering en het wel of niet willen betalen van een openstaande vordering.

Kunnen betalen heeft duidelijk te maken met financiële middelen. Willen betalen is echt wat anders. Het heeft iets te maken met de betalingsattitude van een debiteur ten opzichte van een openstaande vordering.

Kunnen betalen is relatief eenvoudig te meten. Het heeft te maken met geld. Het segmentatiemodel van GGN bevat een belangrijk 'kunnen betalen' component. Kijkend naar de verschillende profielen kan dan een denkbeeldige lijn getrokken worden van de probleembetaler naar de welgestelde laatbetaler die van links naar rechts aangeeft of een debiteur in staat is te betalen.



Willen betalen is lastiger te meten. In de (historische) gedragsdata van GGN ligt geen harde data opgeslagen die aangeeft hoe bereidwillig iemand is om een openstaande vordering te betalen. Ideeën als 'het toepassen van gerechtelijk handhaven is een vorm van niet willen betalen' hielden in veel analyses geen stand. In zeer veel gevallen was het toch helaas een vorm van niet kunnen betalen.

4. Kunnen en willen betalen

4.2 Aanpak

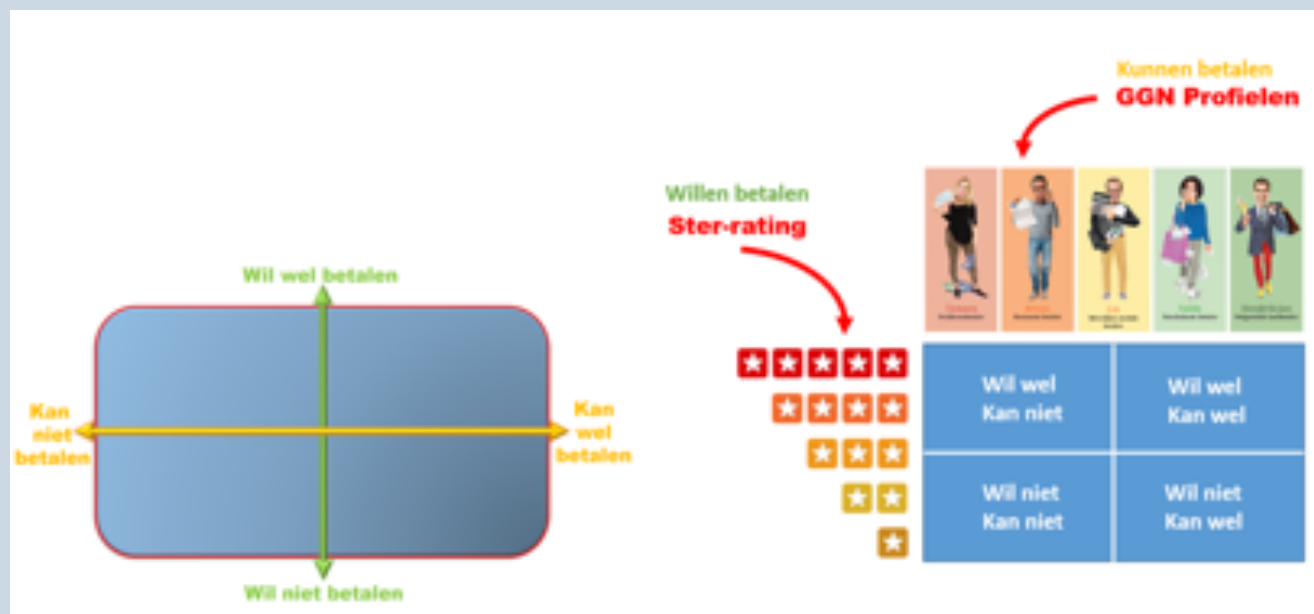
Om het punt van niet willen betalen toch concreet te maken is GGN in 2016 begonnen met het meten van bereidwilligheid. In navolging van bedrijven als Airbnb en Uber die gebruikers en aanbieders elkaar laten beoordelen op een schaal van 1 tot 5 sterren hebben we in ons ContactCenter eenzelfde methodiek gevolgd.

Na elke call dient de call agent de bereidwilligheid van de debiteur om mee te werken de openstaande vordering te betalen vast te leggen.

Op een schaal van 1 tot 5 sterren betekent 1 ster dat de debiteur totaal niet wil meewerken aan een oplossing terwijl 5 sterren betekent dat de debiteur zeer bereid was om het probleem op te lossen. Deze kennis levert een schat aan informatie op die gebruikt wordt om het segmentatiemodel verder aan te scherpen.

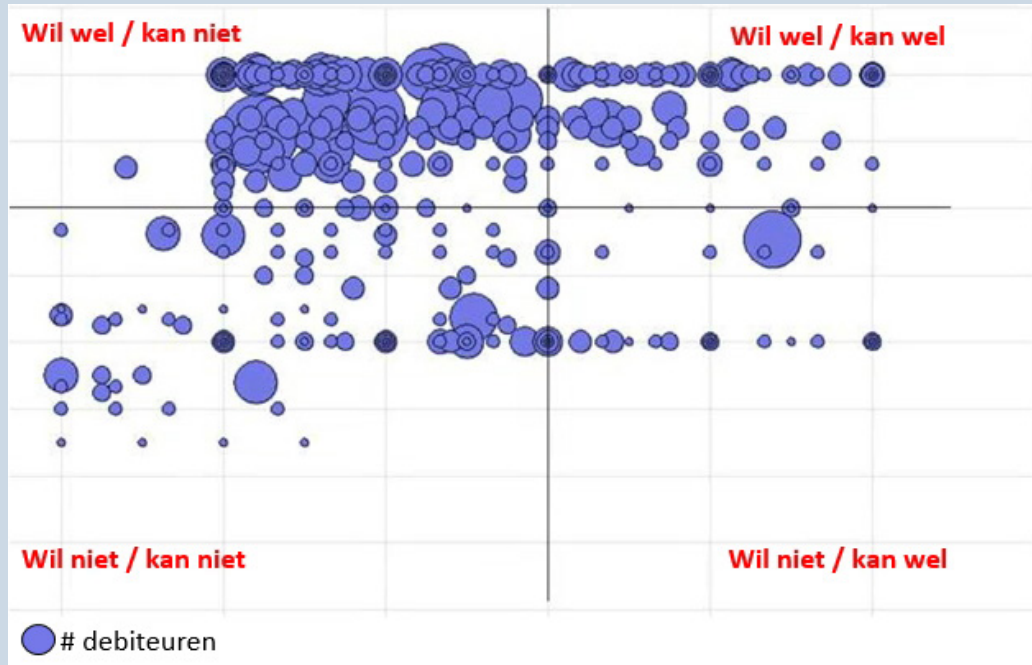
4.3 Vervolg

Experimenteel is GGN inmiddels begonnen met de analyses rondom willen en kunnen betalen. Daarvoor gebruiken we het volgende segmentatiemodel:



4. Kunnen en willen betalen

Eerste analyses rondom deze willen / kunnen insteek laten het volgende zien:



Het aantal debiteuren dat niet wil betalen (onderste twee kwadranten) is duidelijk lager dan het aantal dat wel wil betalen. Bovendien zien we in de twee linker kwadranten de meeste debiteuren (de niet kunnens). Niet verwonderlijk voor een incasso en gerechtsdeurwaarder organisatie. Het segment wil niet / kan wel is in deze analyse het kleinst.

Voorlopige conclusie is dat er relatief weinig niet willers zijn en we – zoals te verwachten was – veel debiteuren zien die wel willen maar (helaas) niet kunnen betalen.

Vooralsnog betreft het hier de eerste analyses op het willen / kunnen segmentatiemodel. Er moeten nog veel stappen gezet worden om het model ook in de praktijk te gaan gebruiken. Op dit moment hebben nog niet alle debiteuren een meting op 5 sterren schaal, hebben sommige debiteuren maar 1 meting op die schaal terwijl andere wel 3 of 4 metingen hebben. Daarnaast zijn we aan het testen en onderzoeken hoe de communicatie richting debiteuren moet zijn gegeven het willen / kunnen segment waar ze invallen.

5. Conclusie

Segmenteren van doelgroepen is jaren het domein geweest van marketeers. Inmiddels is de gedachte ook doorgedrongen tot de wereld van creditmanagers, incassospecialisten en deurwaarders.

In dit whitepaper is een vergelijking gemaakt tussen segmenteren op basis van (historisch) betaalgedrag en segmenteren op basis van levensstijl. Daarnaast heb ik een nieuwe manier van segmenteren geïntroduceerd die de basis vindt in willen en kunnen betalen.

GGN heeft met een database van ruim 3,6 miljoen debiteuren een duidelijk beeld van het betaalgedrag van Nederland. Dat gedrag vormt een prima voorspeller voor toekomstig gedrag. Die kennis van debiteuren is inzet geweest voor de ontwikkeling van een segmentatiemodel waaruit de GGN profielen zijn ontstaan. Door deze profielen te beschrijven met socio-demografische data hebben de profielen een gezicht gekregen en zijn de GGNPersona's ontstaan.

Segmentatie op basis van leefstijlen is een wezenlijk ander alternatief dan segmenteren op basis van vertoond gedrag. De levensstijl van een persoon moet worden vastgesteld op basis van een vragenlijst. Waarneembaar betaalgedrag wordt niet gebruikt en bovendien kan gediscussieerd worden over het feit dat niet iedereen een vragenlijst invult.

Belangrijkste kenmerk bij het betalen van openstaande vorderingen is of de debiteur kan betalen. Het hebben van middelen om een schuld af te lossen is in vele analyses het belangrijkste kenmerk gebleken. Toch denken we dat willen betalen ook een rol speelt. Iemand die kan betalen maar dat niet doet heeft dus blijkbaar een bepaalde attitude die 'niet willen' uitstraalt.

GGN is begonnen met het verzamelen van data om dit 'niet willen' beter te kunnen meten. Eerste analyses op de dimensies 'willen' en 'kunnen' zijn uitgevoerd, maar moeten verder onderzocht worden.

Daarnaast zijn we in samenwerking met Tamara Madern (lector 'Schuldpreventie en Vroegsignalering' bij Hogeschool Utrecht) eerste verkenningen aan het doen met het gedragsveranderingsmodel van Prochaska en Diclemente. Ook daar heb ik een whitepaper over geschreven dat binnenkort beschikbaar komt.

6. GGN

6.1 Over GGN

Met 14 eigen incasso- en gerechtsdeurwaarderskantoren verspreid over het land en 1.000 medewerkers, onder wie 100 gerechtsdeurwaarders, 400 incassospecialisten en 35 juristen, is GGN de grootste gerechtsdeurwaarder- en incasso organisatie van Nederland. De marktleider loopt ver vooruit als het gaat om innovaties en digitalisering.

GGN biedt bedrijven alle diensten die nodig zijn om rekeningen betaald te krijgen. Van acceptatie, facturatie, debiteurenbeheer tot en met incasso. Daar hoort ook de inzet van een gerechtsdeurwaarder bij. Bij alles wat het doet maakt GGN effectief gebruik van gedetailleerde en branchespecifieke kennis van debiteuren en hun betaalgedrag. Daarbij staat de mens altijd centraal, want voor GGN is én blij iedereen van waarde.

6.2 Privacy

Zorgvuldige omgang met persoonsgegevens is onderdeel van het dagelijks beleid van GGN. Door GGN verkregen persoonsgegevens worden uitsluitend intern verwerkt. Dit betekent dat als een vordering aan GGN uit handen wordt gegeven, de door de opdrachtgevers aangeleverde persoonsgegevens in de systemen van GGN worden verwerkt. Segmentatie van de persoonsgegevens vindt in de systemen van GGN plaats om de juiste benadering van de betrokkene te bewerkstelligen. GGN gaat hier zeer zorgvuldig mee om, waardoor de privacy van de betrokkene is geborgd. Zowel de Wet bescherming persoonsgegevens, als de Europese Privacyverordening verplicht de Autoriteit Persoonsgegevens om passende technische en organisatorische maatregelen te nemen om het verlies van persoonsgegevens of onrechtmatige verwerking tegen te gaan. De IT systemen van GGN zijn als zodanig ingericht en de persoonsgegevens worden niet extern gedeeld.

Vanuit de Verordening beroeps- en gedragsregels gerechtsdeurwaarders dient de deurwaarder de nodige zorgvuldigheid in acht te nemen m.b.t. de verhaalbaarheid van de vordering. Door het toepassen van segmentatie kan GGN een goed zicht krijgen over het incasseren van een vordering, voordat de vordering het minnelijke en/of gerechtelijke traject in gaat. GGN kan bijvoorbeeld op grond van deze segmentering een gedegen advies geven aan de opdrachtgever over het afboeken van een vordering en voorkomt daarmee het onnodig kosten maken. GGN deelt een opdrachtgever niet mee in welk segment een debiteur valt.

Segmentatie is voor een groot deel geautomatiseerd. Uiteindelijk vindt er echter altijd een menselijke beoordeling plaats. Het “laatste woord” is aan de deurwaarder.