

CREDIT MANAGEMENT

Drs. E. Jager MC, drs. M. Gepken CPIM, R. van Nieuwkerk MBA en drs. R. van der Steen zijn externe projectleiders bij N.V. Continuon Netbeheer en werken allen bij Eiffel, divisie Handel & Industrie.

Hoe N.V. Continuon Netbeheer projectmatig haar oude vorderingen incasseert en haar debiteurenbeheer structureel heeft verbeterd.

Van credit control naar credit management

De liberalisering van de energiemarkt leidde tot problemen in de boekhoudkundige administratie van energiebedrijven. De opsplitsing van de energiemarkt naar verschillende marktpartijen, zoals de levering van energie, transport over het netwerk en meetbedrijven, maakte het voeren van een eenduidige administratie voor alle partijen complexer, met als gevolg fouten in de wederzijdse administraties. Fouten die nu pas zichtbaar worden. Genoemde complexiteit heeft ertoe bijgedragen dat het debiteurenbeheer en de credit managementfunctie bij energiebedrijven steeds belangrijker wordt. Bovendien is het onacceptabel dat goedbetalende klanten opdraaien voor het slechte betaalgedrag van dubieuze debiteuren. Continuon Netbeheer kiest daarom voor een goed ingericht creditmanagement.

ETIENNE JAGER, MARCEL GEPKEN, RICHARD VAN NIEUWKERK EN ROB VAN DER STEEN

Stijgende prijzen, een complexe markt en een verslechterende betalingsmoraal bij zowel particulieren als bedrijven zijn een directe aanleiding om de credit managementfunctie onder de loep te nemen. Een goed werkend debiteurenbeheer levert immers geld op, maakt de organisatie transparant en voorkomt onnodige kosten als gevolg van afschrijvingen op debiteurenposten. Het is dus niet vreemd dat energiebedrijven credit management een steeds prominenter rol geven in hun bedrijfsprocessen.

Het succes van credit management komt voornamelijk tot uitdrukking in het incasseren van oude vorderingen en het structureel verlagen van de gemiddelde tijd dat een onbetaalde factuur openstaat. Toch beoogt het meer dan alleen incasso. De hoeveelheid taken en klantcontacten maken dat credit management een gecombineerde functie is die niet eenvoudig

N.V. Continuon Netbeheer

Continuon is netbeheerder in de provincies Gelderland, Friesland, Flevoland, Noord- en Zuid-Holland. Zij is verantwoordelijk voor aanleg, onderhoud en beheer van het gas- en elektriciteitsnet in haar leveringsgebied. Het bedrijf voorziet 2,8 miljoen aansluitingen dagelijks van elektriciteit en 2,1 miljoen aansluitingen van gas. Via de energierekening betaalt de klant aan Continuon een tarief voor de aansluiting en het transport van gas en stroom. Het is de taak van Continuon de spanning op het elektriciteits- en gasnet te controleren. Zij is een procesgerichte organisatie, opgebouwd rond bedrijfsprocessen. Sinds de liberalisering van de energiemarkt is zij op allerlei gebieden bezig haar organisatie te veranderen om zo beter aan de wensen van de klant te voldoen.

ondergeschoven kan worden bij financiën, account management of een customer services-afdeling.

Begin 2005 bleek het debiteurensaldo op klanten van Continuon Netbeheer onvoldoende te zijn gedaald. De afdeling credit management zakelijke markt onderzocht de mogelijkheden voor het versneld reduceren van het openstaande debiteurensaldo en schreef dit uit in een plan. Eén van de onderdelen uit dit plan is het actief benaderen van zogenoemde *multisite* klanten. Deze klanten hebben als specifiek kenmerk dat zij verschillende energieaansluitingen hebben. Dit komt onder meer voor bij de gemeenten en de provinciale instellingen. Maar ook ondernemingen in handel en industrie classificeert Continuon Netbeheer als multisite. Voor het incasseren van het openstaande debiteurensaldo en het structureel oplossen van de administratieve problemen bij deze specifieke klantengroep, is gekozen voor een projectmatige aanpak in de vorm van een projectteam bestaande uit vijf projectleiders. Elk van hen bedient zijn eigen klantengroep. Continuon Netbeheer koos voor deze projectmatige aanpak om de volgende redenen:

- Er is sprake van een definieerbaar oud openstaand debiteurensaldo, dat met een tijdelijke focus als eerste geïncasseerd moet worden.
- Het biedt de mogelijkheid om processen en daarmee klachtenbehandeling en betalingen van klanten te versnellen.
- Het buiten het reguliere proces plaatsen van de projectactiviteiten voorkomt bedrijfsblindheid en biedt mogelijkheden om snel op complexe processen grip te krijgen. De gesignaleerde verbeterpunten kunnen direct worden gebruikt voor het herinrichten van bestaande processen.

Klantgerichte benadering

Zoals gezegd is Continuon Netbeheer een procesgerichte organisatie. Dit betekent dat het voldoen aan de wensen en verwachtingen van de klant altijd het uitgangspunt vormt voor het inrichten van de processen. Van belang voor het correct uitvoeren van deze processen zijn veelal technische productgegevens, zoals het type elektra- of gasaansluiting. Op hoofdlijnen wordt in de procesketen onderscheid gemaakt in *offeren*, *aansluiten*, *factureren* en *service verlenen*. Een nader onderscheid vormt de opsplitsing in consumentenmarkt en zakelijke markt met bijbehorende afwijkende facturatie- en aanmaamethoden. Als gevolg van deze benadering worden de multisite klanten geconfronteerd met verschillende vormen van dienstverlening en zal de klant, telkens wanneer hij een specifieke vraag heeft, een andere ingang moeten kiezen om geholpen te kunnen worden. Gebleken is dat de tot nu toe gekozen tweedeling in consumenten en zakelijke klanten in de energiemarkt niet langer toereikend is. We kunnen concluderen dat de bestaande klantsegmentatie niet ver genoeg is doorgevoerd.

Gezien de voornoemde organisatie-inrichting en procesinrichting koos Continuon Netbeheer voor het inrichten van het debiteurenbeheer voor een meer klantgerichte benadering. De projectleider fungeert per multisite klant als een 'trechter'. Voor de klant vertaalt hij de verschillende vragen door naar de relevante backofficeprocessen. Opgemerkt wordt dat de focus van de projectleider altijd ligt op het reduceren van het openstaande debiteurensaldo. Tijdens dit 'opschoningstraject' is de projectleider het enige vaste aanspreekpunt voor de klant. De projectleider kan intern gebruik maken



Een goed werkend debiteurenbeheer levert geld op en maakt de organisatie transparant.

van de verschillende backoffices die voor hem als vaste aanspreekpunten fungeren. Voor omvangrijke administratieve mutaties is bovendien 'dedicated' capaciteit aanwezig.

Projectfasering

Tijdens het project is de volgende projectfasering doorlopen. (Zie ook figuur 1.) Per fase worden de belangrijkste activiteiten genoemd met de daarbij behaalde resultaten.

1. Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase van het project zijn de benodigde middelen en de inzet van projectleiders geregeld. Vervolgens is beoordeeld welke klanten onderdeel uitmaken van het project. Aan de hand van een klantanalyse is de totale projectscope bepaald en is een format voor een projectrapportage opgesteld.

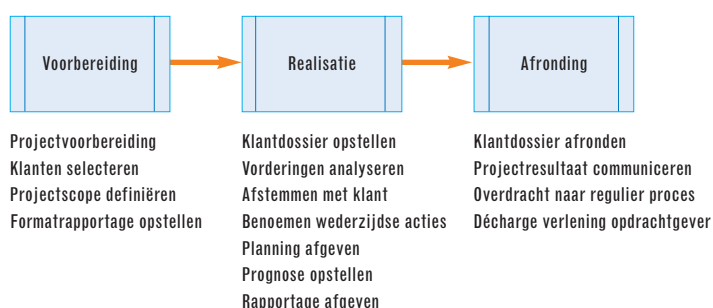
2. Realisatiefase

In deze fase vindt de uitvoering van het project daadwerkelijk plaats. Iedere projectleider neemt zijn multisite klanten in behandeling en doorloopt een aantal stappen om het openstaande saldo (structureel) te verlagen. Als eerste stap wordt per klant een klantdossier opgesteld. Dit dossier is als het ware een 'foto van de klant' en beschrijft welke problemen er vooraf bekend zijn bij Continuon Netbeheer, welke contacten er momenteel zijn en wordt een ouderdomsanalyse van de openstaande vorderingen gemaakt. Vervolgens worden in deze stap de lopende zaken samen met de klant geïnventariseerd. Hieruit komen voor beide partijen de noodzakelijke acties voort. Samen met de klant wordt een planning opgesteld om de acties te doorlopen. De afspraken worden vastgelegd in het klantdossier. Gedurende de looptijd van het traject geeft de projectleider op basis van voortschrijdend inzicht per klant meerdere malen een prognose van het te verwachten resultaat. Tevens controleert de projectleider of alle acties tijdig en juist zijn uitgevoerd. Hierover wordt wekelijks aan Continuon Netbeheer gerapporteerd.

3. Afrondingsfase

Ten slotte wordt in deze fase het klantdossier afgerond. De openstaande posten zijn geïncasseerd, gecorrigeerd of afgeschreven en de administraties zijn geschoond. De betrokken partijen worden geïnformeerd over het behaalde resultaat en overdracht vindt plaats van de projectleiding naar de organisatie. Met een eindrapport, met daarin de behaalde project-

Figuur 1 - Projectaanpak.



resultaten, wordt vervolgens door Continuon Netbeheer décharge verleend.

Resultaat

Op de vraag of de gekozen projectmatige aanpak nu de juiste is geweest, kunnen wij het volgende antwoord geven. Gedurende de looptijd van het project van begin augustus tot eind december 2005 zijn de volgende resultaten behaald. Er is een reductie in het openstaande saldo op *oude posten* gerealiseerd van 67 procent. Verder bereikten we een afname van *de instroom* van het openstaande saldo, resulterend in een 23 procent lager uitstaand debiteurensaldo op posten met een ouderdom van meer dan negentig dagen. Dit resultaat is gecorrigeerd voor boekhoudkundige afschrijvingen. Het betreft hier dus 'puur' geïncasseerd openstaand saldo. Deze resultaten zijn gemeten ten opzichte van een vooraf vastgestelde projectscope. Het project kende echter een bredere uitwerking dan hier daadwerkelijk kan worden gemeten. Additionele resultaten zijn in samenwerking met de

afdeling credit management behaald voor meerdere bedrijfs-onderdelen binnen de Nuon-groep waar Continuon deel vanuit maakt.

Naast de financiële resultaten zijn er een aantal resultaten geboekt die de relatie tussen Continuon Netbeheer en de klant heeft verbeterd. Van groot belang is het bereiken van overeenstemming met klanten op het gebied van gelijke administraties: Wie is mijn klant én welke producten neemt deze af? Dit is bereikt door met de klant de administratie, die de basis vormt voor de facturatie, af te stemmen en te schonen. Verder leidde de intensieve samenwerking tot een beter beeld over de specifieke wensen van bepaalde klantgroepen. Bovendien ontstond door communicatie en informatie-uitwisseling een beter beeld bij de klant van Continuon Netbeheer als organisatie en van de ontwikkelingen en actieve partijen in de energiesector. Deze laatstgenoemde aspecten leidden tot wederzijds vertrouwen en een verbetering van de klantrelatie.

Ontwikkelingen

De werkwijze en behaalde resultaten in 2005 hebben er mede toe geleid dat de projectmatige aanpak wordt voortgezet. Voor het vervolgproject zijn nieuwe doelstellingen geformuleerd. Ten opzichte van het initiële project is nu een belangrijke stap gezet richting de structurele credit managementfunctie. De focus is nu gelegd op de instroom, doorstroom en uitstroom van openstaande posten. Hiermee wordt beoogd om toekomstige problemen, die tot uitdrukking komen in een stijgend debiteurensaldo, in een vroeg stadium te signaleren en op te lossen. Aan de hand van een ouderdomsanalyse van de openstaande debiteuren wordt de klant pro-actief benaderd om zo het doorstromen van openstaande posten te voorkomen.

Parallel aan dit project werkt Continuon Netbeheer op een aantal gebieden aan verbetering van de klantgerichtheid. Op basis van onder andere de in 2005 gehouden klantenpanels met multisite klanten wordt gewerkt aan:

- productontwikkeling op het gebied van betalingsfaciliteiten;
- een verdere ontwikkeling en uitbreiding van het relatiemanagement;
- een studie naar een zo optimaal mogelijke klantsegmentatie.

Al deze ontwikkelingen worden voor een belangrijk deel gevoed vanuit de credit managementfunctie en leiden in de nabije toekomst tot verbeteringen in de procesketen.

Conclusie

Wij onderschrijven dat credit management een veelomvattende functie is en niet zonder meer onder één afdeling kan worden geschoven. Met deze praktijkcase menen we aan te tonen dat credit management, in ieder geval in de energiesector, een nog onderbelichte activiteit is. De komende jaren moeten uitwijzen in hoeverre de afdeling credit management zich kan ontwikkelen tot volwaardige gesprekspartner van gevestigde afdelingen als financiën, account Management en customer services.

—C

Lessons Learned

Hier zijn enkele zaken die een belangrijke bijdrage leveren aan een succesvol inrichten van credit management. Het verdient aanbeveling om deze punten in uw benadering op te nemen.

- Classificeer uw klanten en ga hiermee gericht aan de slag.
- Bereid uw gesprek met de klant altijd goed voor.
- Wees kort, maar verwijs duidelijk naar uw doel, namelijk de openstaande facturen.
- Trek niet te snel conclusies, uw organisatie kan immers ook fouten maken.
- Los terechte klachten van de klant binnen uw vermogen direct op. Als dit niet mogelijk is, maak hier dan afspraken over en houdt u zich hieraan.
- Vat betalingstoezeggingen van de klant of gemaakte afspraken samen en bevestig deze per mail/post.
- Wees consequent in uw handelingen. Als u dreigt met incasso, zet dan uw actie door. Uw geloofwaardigheid staat immers op het spel.
- Benadruk de rol van de klant. Zonder wederzijdse inspanning wordt het moeilijk om de openstaande posten op te lossen en de administraties op elkaar aan te sluiten.
- Maak een bewuste keuze of credit management een financieel, verkoopondersteunend of een integraal bedrijfsonderdeel is. Zolang dit niet is omschreven in uw businessmodel, blijft credit management een speelbal van diverse afdelingen zonder echt oplossend vermogen.

Dit artikel is gebaseerd op het project *Debiteurensaldo Multisites Continuon*, uitgevoerd in opdracht van N.V. Continuon Netbeheer en Nuon Credit Management.