

Credit management bij Tele2

Frank doet het anders

Wie kent 'm niet? Frank, het welbespraakte zwarte schaap van telecom aanbieder Tele2. Met slogans als 'We love cheap', 'Born to be cheap' en 'Break the rules' is hij de verpersoonlijking van deze innovatieve prijsvechter op de Nederlandse telecommarkt. Korte lijnen, slim en efficiënt werken staan bij het bedrijf hoog in het vaandel. Heeft Frank ook verstand van credit management? Günther Vogelpoel, Managing Director Consumer Market, en Patrick Levinson, Credit Manager Consumer Market, geven uitleg. 'Slim, innovatief en efficiënt credit management leidt tot zichtbare resultaten.'



Eveliëne de Jager
is redactrice van
De Credit Manager.

Tele2 positioneert zich met 'Frank' als 'anders dan de anderen'. Is dit alleen een marketingstrategie of zit er een bredere visie achter?

Günther Vogelpoel: 'Tele2 is echt een ander bedrijf dan andere organisaties. Met 'Frank' stralen we dat naar buiten uit, maar het begint binnen. We zijn heel selectief in het aannemen van personeel. Wie bij ons wil komen werken, moet de juiste houding hebben.

Al onze medewerkers zijn bevolgen, ze zijn gedreven in wat ze willen bereiken en ze geloven in de Tele2-doelstellingen.

Dat merk je als je door het bedrijf loopt. Op alle afdelingen heerst een positieve 'vibe'. Kenmerkend voor onze cultuur is ook dat we niet in problemen, maar in oplossingen denken. Die energie, die manier van werken, is de reden dat we nog steeds bestaan. Waar andere telecom-bedrijven zijn omgevallen of door

KPN zijn overgenomen, staan wij nog steeds als onafhankelijke partij fier overeind. Ook in onze marketing laten we een eigen geluid horen. Zoals Frank het zegt: 'we are not like the others'. En dat zijn we ook niet. We zijn de challenger, de luis in de pels, die ingaat tegen de gevestigde orde. Die vechtersmentaliteit zit in ons DNA. Jan Stenbeck, de founder van Tele2, kwam uit een industriële familie en had een bloedhekel aan monopolies. Hij begon in Zweden met het omverwerpen van de telefonie-monopolie daar. Na Zweden heeft hij ook in andere landen telecombedrijven opgericht om te vechten tegen de monopolisten. Daarnaast lanceerde hij de gratis ochtendkrant Metro. Onze historie is dus een andere dan van KPN of Ziggo. Wij hebben altijd moeten vechten voor elke euro winst. Dat betekent dat je efficiënt moet werken en geen ruimte hebt om te lanterfanten. Bij ons is iedereen, van hoog tot laag, erop gefocust om de dingen te doen die succes opleveren.'

TELE2 NETHERLANDS

Tele2 Netherlands is één van de grootste communicatiebedrijven in Nederland. Het bedrijf biedt zowel de consumenten-, de zakelijke als de wholesale markt een compleet pakket van communicatiediensten. Tele2 biedt spraak-, data-, internet- en tv-diensten aan via een eigen infrastructuur, voorzien van de modernste netwerktechnologieën. Over het boekjaar 2009 heeft Tele2 de resultaten substantieel zien verbeteren. 'We hebben in

2009 een goed financieel resultaat geboekt en de cash-flow en winstgevendheid zijn significant gestegen,' aldus Ernst Jan van Rooijen, CFO Tele2 Netherlands. 'Een verdere marge en cash flow optimalisatie gaan we de komende jaren realiseren uit diensten die we leveren over het eigen netwerk. We blijven daarom vasthouden aan onze strategie om klanten die niet op het eigen netwerk zitten, te verhuizen naar on-net diensten en te zorgen voor nieuwe intake op het eigen netwerk waarbij kwaliteit en service voor de beste prijs centraal staat.'

WIE IS PATRICK LEVINSON?

Patrick Levinson werkte tien jaar bij groothandel Makro op de financiële administratie. In juni 1998 stapte hij over naar Tele2, waar hij de functie van IT-billing operator vervulde. Na enige tijd kreeg hij de opdracht om de betalingsprocessen op nieuwe leest te schoeien. De door hem geïntroduceerde systematiek was dermate succesvol, dat hij de aanpak en de bijbehorende applicaties ook bij een aantal Tele2-vestigingen in andere landen invoerde. Patricks functie werd vervolgens uitgebreid met credit management/credit control en legal interception (contacten met justitie en politie over fraude). Na de overname van Versatel werd hij verantwoordelijk voor het credit management van alle consumentenproducten van Tele2. Patrick Levinson was één van de acht genomineerden voor de Credit Management Award 2010.

WIE IS GÜNTHER VOGELPOEL?

Günther Vogelpoel behoort tot de Tele2'ers van het eerste uur. Hij kwam in 1999 bij het bedrijf in dienst, vlak na de start van de Nederlandse vestiging en de liberalisatie van de telecommarkt. Hij vervulde diverse posities binnen Tele2, van Sales tot Marketing. In 2005 werd Günther benoemd tot COO. Een jaar later, na de overname van Versatel, werd hij verantwoordelijk voor alle activiteiten van Tele2 in de consumentenmarkt in Nederland. Vóór zijn loopbaan bij Tele2 werkte Günther jarenlang bij Hotel New York in Rotterdam als restaurant & banqueting manager.



Hoe vertaalt dit 'anders doen' zich in de bedrijfsvoering?

'Veel bedrijven zijn innovatiegedreven op technologiegebied. Wij geloven vooral in value-innovation. Anders gezegd: je moet iets innoveren wat waarde oplevert. Investeren in het nieuwste van het nieuwste hoeft niet per se te leiden tot waarde. Kijk naar wat er met UMTS is gebeurd, het snelle internet via de mobiele telefoon. Begin 2001 zijn voor de licenties enorme bedragen betaald, zonder dat het direct iets heeft opgeleverd. Wij willen iets aanbieden op de markt op het moment dat dit opportuun is. Wij zoeken naar slimme oplossingen voor onze klanten en ons bedrijf, zoals AcceptEmail. Overigens schuwen we de technologische vernieuwing niet. Ons netwerk behoort tot de modernste van Nederland en ook met ons televisieproduct (interactieve televisie via internet) lopen we technologisch voorop.

Onze bedrijfsvoering rust op twee pijlers: 'Provide the solution, not the problem' en 'Listen to the customer'. Het laatste is geen holle frase, we maken er echt werk van. Onze medewerkers moeten twee keer per jaar verplicht naar het callcenter om met klanten aan de lijn te zitten, onze marketingcollega's gaan regelmatig met taarten het land in om bij mensen thuis op de bank te praten over hoe ze ons product ervaren en elke vrijdag chatten twee managers met onze klanten. We zijn bovendien een kostenbewust bedrijf. We onderhandelen scherp met onze leveranciers en zijn zeer terughoudend in het aannemen van cadeautjes. We zijn ook wars van dikdoenerij en hebben geen pretenities. Ons kantoorpand is functioneel en het management rijdt niet in dure executive leasewagens. Daardoor kunnen we onze belofte van 'de beste deal' waarmaken.'

Wat voegt credit management toe aan jullie organisatie?

'Als je geen aandacht besteedt aan credit management, loop je als bedrijf substantieel financieel risico op wanbetalingen. Het begint al bij de poort, bij de klantselectie. Zijn zij eenmaal binnen, dan moet je ervoor zorgen dat ze hun rekeningen op tijd betalen. Daarvoor heb je de juiste, efficiënte processen nodig. Bij Tele2 hebben we dit goed onder controle. Wij hebben de creditmanagementfunctie ondergebracht bij de consumentenafdeling. Een bewuste keuze, vanuit de overtuiging dat credit management een essentieel onderdeel is van de waardeketen. Door midden in het klantproces te zitten, kunnen we ook in ons credit management klantgericht werken, zonder ruis op de lijn met de andere businessonderdelen. Maar daar kan Patrick Levinson veel meer over vertellen.'

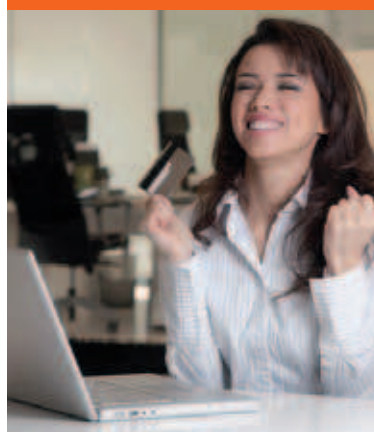
Patrick Levinson: 'Wat Günther zegt, klopt helemaal. Als creditmanagementafdeling zitten we in het hart van de business en werken we intensief samen met de collega's

van Finance, Customer Care, Sales, Marketing en Ordermanagement. Wij hebben korte lijnen en kunnen snel schakelen. Door deze opzet en door zo met elkaar om te gaan, zijn er intern nauwelijks tegenstrijdige belangen. En zo hoort het ook. Mijn visie is: een loyale klant betaalt op tijd. Als je zorgt dat de klant graag bij je is, content is over het product en over hoe hij wordt behandeld, zeker als het over geld gaat, is dat de basis van goed credit management en goede resultaten. In plaats van elkaar te bijten, moeten Sales en credit management juist hand-in-hand optrekken. Onze Sales-afdeling zit volledig op dezelfde lijn. In het aannemebeleid richten we ons niet blind op het werven van zo veel mogelijk klanten. We zijn louter geïnteresseerd in betalende klanten. Ook in businesscases voor nieuwe producten houden we al direct nadrukkelijk rekening met bad debt. We zijn hierover constant met alle betrokken afdelingen in gesprek. Met de bijbehorende resultaten. Onze DSO is vanaf 2007 met 30% teruggebracht.'



AcceptEmail™

Factureren én betalen per e-mail



- Lagere **facturatie** - en **collectiekosten**
- **Gratis** herinneren
- **Sneller** uw geld binnen
- **Foutloze, definitieve** betalingen
- Integreren met **SMS** en **uitbellen**
- Combineren met **digitale nota**
- **Tevreden** klanten
- **Nooit** meer acceptgiro's **overtypen**
- Zelf het **betaalmoment** kiezen
- Veilig betalen via **iDEAL**
- Papier **besparen** en het **milieu** sparen

AcceptEmail wordt veelvuldig toegepast als vervanging van de acceptgiro, maar ook bij mislukte incasso's en betalingsregelingen. Overheden, kabelaars, internet providers, telecom operators, nutsbedrijven, verzekeraars, goede doelen, reisbureaus, webwinkels, verenigingen en uitgevers passen AcceptEmail toe in hun facturatie, voor herinneren en bij cross-selling. De kracht van AcceptEmail is dat de klant de nota snel ontvangt op een plek waar hij dagelijks kijkt en gemakkelijk kan betalen.

Stuur jezelf een AcceptEmail toe, surf naar onze website

www.acceptemail.com | info@acceptemail.com | 020 - 462 53 56

WAT DOET FRANK ANDERS?

- Visie dat credit management essentieel onderdeel is van de waardeketen.
- Credit management zit in het hart van Sales, Ordermanagement, Customer Care en Finance.
- Focus op elimineren van klantvragen en redenen voor laat betalen: een tevreden klant betaalt sneller.
- Sales en credit management lopen hand-in-hand, ook bij onderzoek nieuwe producten en markten.
- Optimaal inzetten van automatisering en innovatieve technieken. Dat is goedkoper en efficiënt, ook voor de klant.
- Processen ook afstemmen op de klantwens, servicegericht credit management.

Kun je enkele voorbeelden noemen van 'innovatief, slim en efficiënt werken'?

'Wij verkopen bijvoorbeeld aan jongeren onder de 18 jaar alleen mobiele producten op pre-paidbasis. Ook blokkeren we servicenummers en roaming (bellen vanuit het buitenland), als bescherming tegen bewust of onbewust misbruik. Vanuit de klant denken, vertaalt zich dus onherroepelijk in ons credit management. Verder zetten we sinds enige tijd AcceptEmails in om klanten aan te moedigen snel te betalen. We werken hiervoor samen met AcceptEmail BV, die deze nieuwe betalingsmethodiek heeft ontwikkeld. Als de klant niet betaalt, ontvangt hij een digitale herinnering in zijn mailbox en kan hij via een koppeling met iDEAL direct online het verschuldigde bedrag overmaken. Een extra service aan de klant, met voor Tele2 de plus dat we sneller ons geld binnenhalen. In de markt is dit concept nog niet echt ingeburgerd, maar wij vinden het baanbrekend en innovatief. Zoals Günther al zei: de klantfocus zit in ons DNA. Ook als creditmanagementafdeling zijn we continu bezig om de klant beter, sneller en slimmer van dienst te zijn. En dat is niet vrijblijvend. Eén van de targets voor mijn teamleden is om per jaar minimaal met één voorstel te komen waarmee we onze werkzaamheden kunnen verbeteren.'

Hoe reageren klanten op die nieuwe snuffjes en methodieken?

'Zeer positief. Logisch, want men doet steeds meer online en is gevoelig voor gemak. De kunst is wel om online methoden te ontwikkelen waar consumenten ook echt iets aan hebben. Immers, we kunnen vanuit credit management wel allemaal mooie dingen bedenken, maar sluiten die ook aan op de behoefte in de markt? Daarom zitten we minimaal één keer per week met ons callcentermanagement om tafel om te bespreken over welke onderwerpen klanten bellen. Daar zitten ook financieel gerelateerde telefoontjes tussen.'

Die leveren waardevolle informatie op waarmee we onze dienstverlening op een hoger niveau kunnen tillen en onze kosten kunnen verlagen. Als je die boodschap helder aan klanten overdraagt, willen ze er met veel plezier aan meewerken, is mijn ervaring. In onze marktbenadering houden we ook rekening met maatschappelijke thema's rond credit management, zoals de hoge belkosten van jongeren. Een actueel probleem waarop je als onderneming, vinden wij, je beleid hoort af te stemmen. Wij denken over dit soort vraagstukken mee en richten er onze processen op in.'

Welke trends neem jij waar op het gebied van credit management?

'Ik kijk naar de creditmanagementwereld vanuit het perspectief van Tele2. De wijze waarop credit management binnen ons bedrijf is gepositioneerd, vind ik een verstandige keuze. Ik merk dat veel organisaties een andere koers volgen. Je ziet op dit moment dat credit management binnen bedrijven een steeds belangrijkere rol gaat spelen en serieuzer wordt genomen. Een goede zaak, zij het dat deze ontwikkeling vooral is ingegeven door de recessie. Wat we moeten bereiken, is dat credit management ook in goede tijden samen met Sales, Marketing en Customer Services optrekt, bij de kick-off van producten aan tafel zit en actief meedenkt in het proces om de juiste klanten binnen te halen. Credit management moet een essentieel onderdeel vormen van de business, waardoor het als een onmisbare schakel wordt gezien. Dat levert winst op voor alle partijen: een open visie, een gezamenlijke klantfocus en geen tegenstrijdige belangen. Succes verzekerd!'

Heb je als credit manager nog plannen of wensen voor de toekomst?

'Deze baan is nooit klaar, er zit geen eind aan. De markt verandert, producten wijzigen. Je moet constant spiegelen over waar je staat en nadenken over wat je anders en beter kunt doen. Zo zijn we binnen Tele2 bezig om een gesegmenteerde treatment aanpak van klanten te realiseren. Dit houdt in dat we het beleid afstemmen op het individuele risicoprofiel, vastgesteld op basis van criteria zoals leeftijd, productsoort, betalingsgedrag en betalingshistorie. Verder willen we AcceptEmail breder gaan toepassen en bijvoorbeeld als betaalinstrument integreren in het telefonisch contact met wanbetalers die zijn afgesloten. Een laatste voorbeeld: we willen geen 'nee' verkopen. Klanten die niet door de credit check komen, worden nu afgewezen. Ik denk dat het veel beter is om ze een alternatief product te bieden. Dat is goed voor de klant en goed voor ons. Kortom, er zijn nog heel veel dingen die we als Tele2 kunnen uitbouwen om nóg slimmer, beter en innovatiever te werken.' ➤

