

# Sayaçlardaki paranız

Elektrik ve doğalgaz şirketleri alacaklarının performansı ve en iyi sektör örnekleri

# İçindekiler

## Bölüm

## Sayfa

1. Temel bulgular	1
2. Metodoloji	2
3. Nakit fırsatlarının hesaplanması	3
4. Temel faktörler	4
5. Mevcut performans	6
6. Geçmiş performans	7
7. Geleceğe ilişkin eğilimler	9
8. Alınması gereken dersler	12
9. İyileştirme fırsatları	15
Terimler dizini	17

# 1. Temel bulgular

## Mevcut ekonomik şartlarda nakit yönetimi son derece önem kazanmaktadır. Alacakların daha iyi yönetilmesi likiditeyi serbest bırakacak ve işletme verimliliğini arttıracaktır.

### İşletme sermayesi yönetimi: değişen bir öncelik

Son 10 yıldır, enerji ve diğer altyapı firmalarının işletme sermayesine verdikleri önem kararsızlık göstermiştir. İşletme sermayesi, bilançoların agresif şirket satın alma ve çeşitlendirme stratejileriyle aşırı gerildiği 2000'li yılların başlarında; bir nakit kaynağı olmanın yanı sıra; işletme verimliliğini arttıracak ve müşteri hizmetlerini iyileştirecek önemli bir stratejik araç olarak görülüyordu. Ancak daha sonraları, genel olarak işletme sermayesi, özel olarak da alacak yönetimi; endüstrinin öncelikler listesinde zaman zaman yerini almış veya liste dışında kalmıştır.

Ekonomik ve finansal kriz etkilerinin endüstriye atlamasıyla birlikte alacak yönetimi yeniden önem kazanmaya başlamıştır.

Enerji ve diğer altyapı şirketlerinin abonelerin ödeme gücüne düşeceği yönündeki kaygıları artış göstermektedir ve bazı verilere göre kurumsal ve hane halkı aboneleri ödemelerini geciktirebilecek ve temerrüde düşebileceklerdir.

### Likiditede milyarlarca Euro serbest bırakma potansiyeli

Kredi sıkışıklığı yaşanan mevcut ekonomik durumda, araştırmamız enerji ve diğer altyapı firmalarının işletme sermayesi yönetimlerini iyileştirerek net borçlarının yaklaşık olarak % 3 ila % 7'sine eşit olacak şekilde 6 ila 14 milyar Avro arasında bir likiditeyi serbest bırakabileceklerini ortaya koymaktadır.

Geçen yıl Avrupa genelinde kötüleşen ekonomik koşullar, enerji ve diğer altyapı şirketlerinin alacak tahsilâtlarında belirgin olumsuz etkiler yaratmıştır. Temel göstergelerden biri olan Alacak Tahsilât Süresi (gün), geçmişteki yıllık azalış eğilimine rağmen, Aralık 2007 - 2008 döneminde yüzde 4 seviyesinde artış göstermiştir.

### Avrupa'da nakit yönetimi uygulamalarına genel bir bakış

Bu rapor, Avrupa'nın önde gelen elektrik ve gaz işletmelerinin işletme sermayesi yönetimlerinin incelemesini ve performansın nasıl geliştirilebileceği konularını ele almaktadır. Analizimiz:

- ▶ Alacak performansını etkileyen temel faktörlerin ve Avrupa'daki farklı uygulamaların genel değerlendirmesi
- ▶ Alacak yönetiminin mevcut etkinliği
- ▶ 2004 - 2008 dönemi alacak yönetiminin ayrıntılı analizi
- ▶ Ekonomi, abonelerin ödeme gücüne ve faturalama konularında ileriye dönük eğilimler

- ▶ Birleşik Krallık (UK) perakende elektrik piyasası ve telekomünikasyon endüstrisinden çıkarılan dersler
- ▶ İyileştirme fırsatları başlıklarını içermektedir.

### Nakit akışını kontrol altına almak için birçok fırsat

İyi olan haber şu ki birçok enerji ve diğer altyapı şirketinin alacaklarından nakit serbest bırakabilecekleri çeşitli fırsatları bulunmaktadır:

- ▶ Yeni satın alınan işletmelerin, önceki faturalama sistemlerinin ve süreçlerinin entegrasyonu sağlanarak alacak yönetimi iyileştirilebilecek ve işletme sermayesi miktarı düşürülebilecektir
- ▶ E-faturalama, yeni tarife sistemleri ve "akıllı ölçüm sistemleri" ile zamanında yapılan tahsilâtlardan daha fazla nakit serbest bırakılabilecek ve likidite durumu iyileştirilebilecektir
- ▶ Faturalama hatalarını ve ödeme sorunlarını ciddi bir şekilde azaltacak şekilde, yeni abonelerin değerlendirmesine ilişkin yeni yaklaşımlar uygulanabilecektir

Enerji ve diğer altyapı şirketleri, genel olarak işletme sermayesi, özel olarak da alacak yönetimine ilişkin odaklarını arttırmaları halinde, abonelerin ödeme gücüne düşmesi, borçların ödenmesi kabiliyeti ve azalan üretim bağlantılı sorunlara çözüm bulunabileceklerdir.

Enerji fiyatlarındaki artan dalgalanmaların, sürekli değişen düzenleyici çerçevesinin, olumsuz ekonomik koşulların ve yatırımcıların kurum performansına yönelik baskıları ile hız kazanan bir değişim geçiren enerji ve diğer altyapı şirketleri nakit yönetimini göz ardı etmemelidirler. İşletme sermayesini, gündemlerinin başına yerleştirenlerin rekabetten daha iyi sonuçlar elde etme ve mevcut olumsuz koşullarda ortaya çıkabilecek herhangi bir fırsatı yakalama şansı çok daha yüksek olacaktır.

## 2. Metodoloji

### Analizimiz Avrupa'nın satış bazında en büyük 12 elektrik ve gaz altyapı şirketinin alacak yönetimindeki performanslarını temel almaktadır.

Bu rapor, Avrupa'nın satış bazında en büyük elektrik ve gaz işletmelerinden 12 tanesinin alacak yönetimlerinin etkinliğine yönelik bulguları içermektedir.

Tutarlı ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için, ortak yapılara ve özelliklere sahip olan işletmeler seçilmiştir. Her bir işletme değer zincirinin 5 parçasının -gaz üretimi, elektrik üretimi, iletim ve dağıtım şebekeleri ve nihai tüketiciye tedarik - en az üçünde aktif faaliyette bulunmaktadır.

Raporun dayandırıldığı analiz, işletmeye özel bilgiler içermekte ve işletme sermayesi yönetiminin etkinliğini gösterecek ve ek olarak nakit fırsatların seviyesini tespit etmek için kullanılacak performans ölçütleri içermektedir. Alacak yönetimi performans göstergeleri şirketlerin kamuya açık yıllık mali tablolarından hesaplanmıştır. Rakamlarda tutarlılığı sağlamak ve doğru bir karşılaştırma yapabilmek için, şirket satın alma ve devirleri ile bilanço-dışı düzenlemelerin etkileri dikkate alınmış ve gerekli uyarlamalar yapılmıştır (bkz: ekteki terimler dizini).

Elektrik ve gaz işletmelerinin performansları ayrı ayrı açıklanmamakla birlikte, bu çalışmaya temel oluşturan 12 enerji şirketi aşağıdaki gibidir:

- ▶ Centrica
- ▶ E.ON
- ▶ Electricite de France
- ▶ Endesa
- ▶ Enel
- ▶ Energias de Portugal
- ▶ Fortum
- ▶ Iberdrola
- ▶ RWE
- ▶ Scottish and Southern Energy
- ▶ Union Fenosa
- ▶ Vattenfall

### 3. Nakit fırsatlarının hesaplanması

## Alacak yönetimine odaklanılması, milyarlarca Avro'luk nakdin serbest kalmasına yönelik fırsat yaratacaktır.

Çalışmamız, Avrupa enerji şirketlerinin alacaklarında önemli miktarda nakdin bağlı olduğunu ortaya koymaktadır:

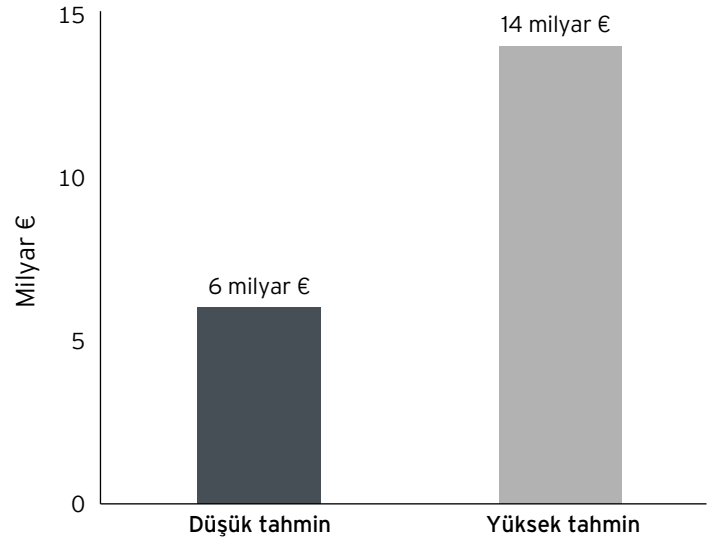
- Şekil: 1'de görüldüğü gibi, analize konu olan 12 şirkette serbest kalabilecek toplam nakit tutarı 6 milyar (düşük tahmin) ile 14 milyar (yüksek tahmin) arasında değişmektedir. Bu rakam aralığı, bir işletmenin performansını diğer işletmelerin ortalama performansı ile (düşük tahmin) ve üst çeyrek dilimde yer alan işletmelerin performanslarıyla (yüksek tahmin) karşılaştırarak belirlenmiştir.
- Bu tutar sektördeki toplam alacakların % 9'u ile % 19 aralığını oluşturmaktadır (Şekil: 2).
- Bu şirketler nakde dönüşmemiş alacak seviyelerini düşürerek; net borçlarını % 7 oranında azaltabilecek ve şirket değerlerini % 1 ile % 2,3 oranında yükseltebileceklerdir (Şekil: 2).

Serbest kalabilecek nakde ilişkin bu rakamlara ihtiyatla yaklaşılmalıdır. Öncelikle, şirketlerin alacak yönetimi performansları dışarıdan bakarak değerlendirilmiş ve operasyonel iş modeli ve stratejisi, abone sözleşme şartları, coğrafi erişim veya ürün çeşitliliği dikkate alınmamıştır. İkinci olarak, ticari tahakkukların muhasebeleştirme ve kamuya açıklama şekillerinde farklılıklar bulunmaktadır.

Yine de, rakamlar Avrupa enerji ve altyapı hizmetleri sektöründe önemli meblağlara ulaşan fonların işletme sermayesinde bağlı kaldığını göstermektedir.

Borçlanma şartlarının daha sıkı olduğu günümüz koşullarında, söz konusu nakit potansiyelini açığa çıkarabilen Avrupalı şirketler önemli rekabet avantajı kazanabileceklerdir.

Şekil: 1 - Enerji şirketleri için alacak performanslarını geliştirilerek önemli tutarlarda nakit yaratma fırsatı bulunmaktadır



Kaynak: Kamuya açık yıllık mali tablolara dayalı Ernst & Young analizi

Şekil: 2

Nakit potansiyeli	En az	En çok
Satışlara oranı (%)	1,6	3,5
Toplam alacaklara oranı (%)	9	19
Net borçlara oranı	3	7
Şirket değerine oranı (%)	1	2,3

Kaynak: Kamuya açık yıllık mali tablolara dayalı Ernst & Young analizi

# 4. Temel faktörler

## Enerji ve diğer altyapı şirketlerinin alacak yönetimi performanslarını Avrupa'da farklılık gösteren ve içlerinde abone portföyü, faturalama sistemleri ve sözleşme şartları da yer alan faktörler etkilemektedir.

Avrupa enerji ve diğer altyapı perakende piyasalarında, alacak yönetimi performans düzeyi işletmeden işletmeye büyük değişiklikler göstermektedir ve ortak kanının aksine ülke karakteristiklerine daha az bağlıdır. Performansı etkileyen 3 faktör şunlardır:

1. Abone portföyü
2. Ölçüm, faturalama ve tahsilât
3. Tarife inovasyonu

### Abone portföyü - perakende hane halkı

Konut perakende aboneliğinin temel özellikleri:

- ▶ Geniş müşteri tabanı, nispeten düşük tutarlı yıllık enerji faturaları
- ▶ Düşük fatura ödeme öncelikleri
- ▶ Yüksek mevsimsellik etkisi, ancak düşük talep esnekliği olarak belirlenebilir.

Emtia maliyetlerinin yükselmesi nedeniyle son zamanlarda enerji fiyatlarının da artması, tahsilât sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Abonelerin yakıt fakirliği<sup>1</sup> yaşamaması için, bazı piyasalardaki enerji şirketleri düşük gelirli abonelerine faturalarını ödemelerinde yardımcı olmak zorunda kalmaktadır.

Ekonomik şartların daha çok zorlaması nedeniyle, elektrik ve gaz işletmelerinin hem satış gelirleri düşmüş, hem de şüpheli veya tahsil edilemeyen alacakları artmıştır.

Gerek ekonomik şartların, gerekse rekabet baskısı nedeniyle, enerji ve diğer altyapı şirketleri somut adımlar atarak çözüm geliştirmeye başlamışlardır; orta ve arka ofis fonksiyonlarında optimizasyona gidilmekte, müşteri değerlendirme sistemleri geliştirilmekte ve tahsilâtların zamanında yapılması için tüketici şikâyetleri azaltılmaya çalışılmaktadır.

### Abone portföyü - perakende ticari (KOBİ'ler)

Genelde tek bir yerleşim aboneliği olan küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) için fiyat en belirleyici faktördür. Birçok enerji şirketinin en büyük abone grubunu KOBİ'ler oluşturmaktadır ve bu alanda kıyasıya rekabet yaşanmaktadır.

Regüle edilmeyen piyasalarda enerji şirketleri KOBİ abonelerine genellikle içinde yeşil tarifeler, hafif yük tarifeleri ve sabit fiyatlı sözleşmeler de yer alan farklı tarife modelleri sunmaktadırlar. Farklı tarife modelleri yıllık tüketim miktarlarına ve gerçek zamanlı ölçüm ihtiyacına bağlı olarak değişmektedir.

### Abone portföyü - perakende endüstri (büyük müşteriler)

Bu grupta oldukça yüksek meblağlı enerji faturaları olan az sayıda abone yer almaktadır. Birçok endüstri abonesi farklı yerleşimlerde gerçek-zamanlı ölçüm gerektirmekte, kendilerine özel yük profilleri talep etmekte ve tahmini ve fiili tüketimin gerçek zamanlı olarak mutabakatının yapılmasını istemektedir. Rekabetçi olmak isteyen enerji şirketleri, tüketici tesislerindeki enerji donanımlarının bakımını üstlenmek gibi müşteriye değer yaratacak hizmet arayışındadırlar.

<sup>1</sup> Yakıt fakirliği; (fuel poverty), abonelerin gelirlerinin % 10'dan fazlasını ısıtma ve benzeri altyapı giderleri için harcaması durumuna verilen isimdir.

# Temel faktörler

## Ölçme, faturalama ve tahsilât

Hane halkı tüketiminin ölçümüne ilişkin sayaç okumaları yılda bir defadan (örneğin: Hollanda ve Almanya'da), sayaçların 3 ayda bir okunması veya tahmin edilmesi (örneğin: Birleşik Krallık) veya sayaçların ayda bir sayaç okunması veya tahmin edilmesi (örneğin: İspanya'da) gibi farklılıklar göstermektedir. Büyük tüketicilerin genelde aylık veya hatta gerçek-zamanlı tüketimin okunabildiği otomatik sayaçları bulunmaktadır. Bu şekilde hem tüketiciler doğru tüketim miktarlarını görebilmekte, hem de tedarikçilerin idari yükleri azalmaktadır.

Tahsilâtta ise, en yaygın üç sistem banka hesabından otomatik ödeme, standart kredili ve ön ödemeli sistemlerdir. Enerji şirketlerinin en çok tercih ettiği yöntem otomatik ödemedir. Çünkü en düşük maliyetli aboneler otomatik ödeme yapanlar iken, en yüksek maliyetli aboneler ise ön ödemeli sistemi kullananlardır. Standart kredili ödemelerde ise, ödemeler gecikmeli olarak yapıldığı için, tedarikçilerin işletme sermayesi ihtiyacı artmakta ve tüketiciler ek maliyetlere maruz kalmaktadır. Datamonitor<sup>2</sup>'a göre, standart kredili sistemi kullanan abonelerin faturaları otomatik ödemeyi tercih eden abonelere göre % 6'ya kadar daha yüksektir. Ön ödemeli sistemde ise, yüksek idari maliyetler daha düşük olan işletme sermayesi ihtiyacının avantajını ortadan kaldırmaktadır.

Faturalama ve tahsilât şekilleri coğrafi olarak farklılık göstermektedir: Otomatik ödeme yapan abonelerin aylık tahmini bütçelerinin yılda bir fiili tüketimle mutabakatının yapılması (Hollanda, Almanya, Nordik ülkeleri); standart kredili ve kısmen ön ödemeli sistem ile tahmini tüketim bütçelerine dayalı sözleşmeler (Birleşik Krallık); aylık otomatik ödeme (İspanya); yeni uygulanmaya başlayan bütçe planına dayalı olarak aylık veya 2 ayda bir faturalama (İtalya). Ödeme sıklığı az olan ödeme modellerinin dezavantajı, tahsil edilemeyen alacakların birikme riskinin yüksek olması ve durumun geç fark edilmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Endüstri ve ticari aboneleri ise, kullanılan enerji miktarına göre farklılaşmaktadır. Düşük miktarlı enerji kullanan aboneler için uygulama hane halkı aboneliğinde olduğu gibi aylık sayaç okuma ve faturalama şeklindedir. Yüksek miktarda enerji tüketen abonelere ise, yarım saatte bir otomatik ölçümler yapılması, otomatik ödeme ve kullanıma dayalı birim maliyet ve benzeri abonelere özel ödeme seçenekleri sunulmaktadır.

Enerji bedellerini ödeme sürecinde en önemli muhasebe kavramlarından biri de faturalandırılmamış borçlulardır. Bu kavram, abonenin tüketmiş olduğu ama henüz faturalandırılmamış (veya bedeli ödenmemiş) enerjiyle ilişkilidir. Alacak yönetiminin çok önemli bir ögesi olan faturalandırılmamış borçlar, faturalama sürecinde standart bir uygulama olarak görülebilir. Ancak, yanlış ölçüm veya hatalı tüketici bilgisinden dolayı da kullanılan enerji faturalandırılmayabilmektedir.

## Tarife inovasyonu ile tahsilâtta etkinliğin artırılması

Enerji ve diğer altyapı şirketleri, acil nakit ihtiyaçları ve/veya tahsilât sorunu yaşamamak amacıyla genelde otomatik ödemeler ve/veya bütçe tahminlerine dayalı olarak aylık (2 ayda bir ya da çeyrek bazında ödemeler yerine) ödeme yapılmasını tercih etmektedirler. Ancak otomatik ödeme şartlarına geçiş ilgili ülkede geçerli olan genel kabul görmüş ödeme ilkelerine bağlıdır.

Elektronik faturalama veya çevrimiçi faturalar enerji şirketlerine tahsilâtta iki güne varan kazançlar sağlamaktadır.

Elektrik ve gazın emtia olarak değil de, "ürün" olarak pazarlanması da müşteri farkındalığını artırmaktadır. Ürün bedelinin ödenmesi emtia bedelinin ödenmesinden daha öncelikli görüldüğü için tahsilâtta etkinliğin artmasını sağlanabilmektedir.

<sup>2</sup> Kaynak: Tariff Innovation: a compromise of practice and potential across liberalized and liberalizing markets (2008).

## 5. Mevcut performans

Sektörde alacakların performansı çok farklılık göstermektedir: temel gösterge olan Alacak Tahsilât Süresi (ATS) 45 - 111 gün arasında değişmektedir.

Muhasebe ilkelerinin farklı olması nedeniyle, doğru karşılaştırma yapabilmek amacıyla, her bir şirketin ATS'si müşteri avanslarından (kurulum ücretleri hariç) arındırılmış toplam ticari alacakların, proforma satışlara oranı esas alınmıştır.

Şekil: 3'de görüldüğü gibi alacak tahsilât süresi şirketler için 45 - 111 gün arasında büyük bir değişim göstermektedir. En başarılı % 25'lik dilimde yer alan enerji şirketlerinde ATS'nin ortalama olarak 53,2 gün olması, sektörün önünde ciddi bir iyileştirme fırsatının olduğu göstermektedir.

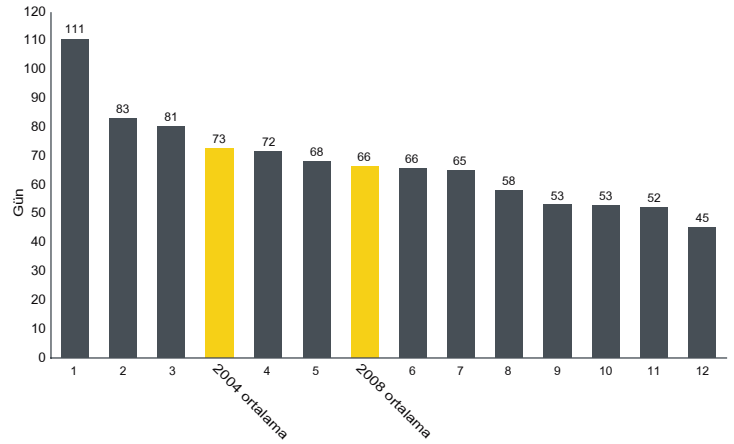
Alacak tahsilât sürelerinin kısmen tedarik, üretim, iletim ve dağıtım aktiflerinin entegrasyon seviyelerindeki ve tiplerindeki, müşteri tabanındaki (hane halkı ve ticari), ülke satışlarındaki ve yerel ödeme şartlarındaki ile geçerli mevzuattaki farklılıklara bağlı olarak da değişim gösterebileceğine dikkat edilmelidir. Ticaret faaliyetlerinden sağlanan gelirlerin düzeyindeki değişiklikler de, tahsilât sürelerinin farklılaşmasına neden olabilmektedir.

Tahmin edilen aksine, ülke faktörü ile şirketlerin alacak yönetimi performansı arasında güçlü bir bağlantı bulunmamaktadır. Bu durum da, şirketlerin süreç verimlilikleri arasında temel farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır.

Analizde yer alan şirketlerin satışlarının % 61'i kendi ülkelerinde gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin sadece dörtte birinin kendi ülkelerindeki satışları % 50'nin altında kalmaktadır. Orta Avrupa'da dâhil olacak şekilde Avrupa'daki satışlar % 90'ın üzerindedir. Gaz işletmecilerinin çoğunluğu kendi ülkelerine ek olarak, sadece bir veya iki pazarda faaliyet göstermektedir (toplam satışların %90'ının üzerinde).

Veriler, alacak tahsilât süreleri ortalamayı aşan veya tahsilât etkinliğini artırmak isteyen şirketlerin, benzer şirketlerin veya sektörlerin süreç ve sistemlerdeki iyi uygulamaları inceleyerek yararlı bilgiler edinebileceğini ortaya koymaktadır.

Şekil: 3 - Alacak yönetiminde performans düzeyleri çok farklı olup, ortalama ATS<sup>3</sup> 66 gündür



Kaynak: Kamuya açık en son yıllık mali tablolara dayalı Ernst & Young analizi

<sup>3</sup> Satışlara ağırlıklandırılmıştır - ATS hesaplama yöntemi için ekte yer alan terimler dizinine bakınız.

## 6. Geçmiş performans: şirket bazında

Toplu olarak bakıldığında performansta bir ilerleme sağlanmakla birlikte, şirketlere ayrı ayrı bakıldığında önemli performans farkları görülmektedir.

Şekil 4'de görüldüğü gibi, 2004 - 2008 döneminde analiz edilen 12 şirketten 7'si performanslarını arttırırken, 5'inin performansı ise düşüş göstermiştir. Toplu olarak değerlendirildiğinde, ATS 2004'de 73 gün iken, 2008'de 66 güne düşmüştür.

Buna rağmen, en başarılı yüzde 25'lik dilimde yer alan işletmelerin ATS'si 51 günden 53,2 güne yükselmiştir. Demek ki, iyileşme sektörün bir bütün olarak gösterdiği çabalardan ziyade münferit uygulamalarla sağlanmıştır.

Bu durum söz konusu dönemde enerji şirketlerinin yeni müşteri kazanmak, yeni pazarlara girmek, rekabet gücünü artırmak, fiyat ve müşteri hizmetleriyle bağlantılı ana konularda performansı geliştirmek ve benzeri satış gelirlerini artırmaya yönelik faaliyetlere ağırlık vermeleriyle açıklanabilir. Son yıllarda, genel olarak işletme sermayesi ve özel olarak da ATS öncelikli bir konu olarak görülmemiştir. Ancak, abonelerin ödeme güçlüğüne düşmesi, borçların ödenmesi kabiliyeti ve azalan üretim bağlantılı baskılar nedeniyle önümüzdeki yıllarda bu yaklaşımın değişeceğini öngörüyoruz.

Öte yandan, şirketlerin bireysel performanslarının analiz edilmesinde dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli husus ise, sektörde son 5 yıldır gerçekleştirilen büyük konsolidasyon ve genişleme projeleridir. Bu durum performansları önemli ölçüde etkilemiş olabilir.

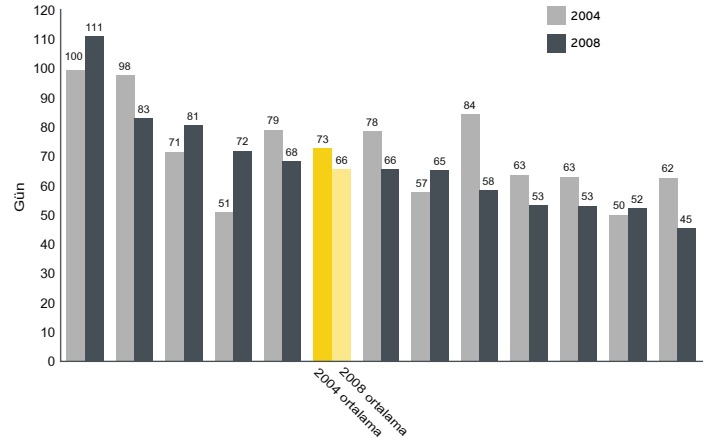
Bununla birlikte, 2004 - 2008 döneminde toplam satışların % 55'ini gerçekleştiren 7 şirketin performansı düzelmiş ve alacakları% 16 oranında azalmıştır.

Oransal olarak performansını en çok geliştiren Şekil 4'deki dört şirketin (2, 6, 8 ve 12'nci şirket) hiç birinde önemli bir satın alma ve birleşme işleminin etkisi söz konusu değildir.

Benzer şekilde, performansı en çok gerileyen üç işletmenin sadece birinin sonucu konsolidasyon kapsamındaki önemli bir değişiklik ile açıklanabilir.

Sonuç olarak, şirketler doğru odaklanma ve stratejiler ile alacak yönetiminde iyileştirmeler kaydederek önemli miktarlarda nakit kazanç sağlayabileceklerdir.

Şekil 4 - 2004 - 2008 döneminde satışlara ağırlıklandırılmış alacak tahsil sürelerindeki önemli farklar, şirket satın alma/birleşme işlemi veya bir kerelik başka bir faktörle bağlantılı değildir



Kaynak: 2004 - 2008 dönemi kamuya açık mali tablolara dayalı Ernst & Young analizi

# Geçmiş performans: ortalama alacak tahsilât süresi

## 2004 - 2008 döneminde endüstrinin ortalama ATS'si % 9 oranında düşmüştür.

Şekil: 5'de görüldüğü gibi, enerji şirketleri alacak seviyelerini azaltmak konusunda 2004'den bu yana bir başarı göstermişlerdir; ATS 73 günden 66 güne % 9 oranında azalmıştır.

Performansın düzelmesine katkıda bulunan faktörler:

- ▶ Üst yönetimin alacaklar konusuna daha çok ağırlık vermesi
- ▶ Yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanmasında başarılı işletme sermayesi yönetimi pratiklerinin entegre edilmesi
- ▶ Kredi yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi, faturalama sistemlerinin uyumu ve konsolidasyonu, otomatik ödeme yapan abone sayısının artması ve e-faturalamanın devreye alınması

olarak görünmektedir.

Öte yandan, eldeki veriler geçmişte bazı küçük çaplı kazanımların elde edildiğini göstermekle birlikte, alacak yönetiminin etkinliği konusunun bugün itibarıyla enerji şirketlerinin gündeminden düştüğünü ortaya koymaktadır. Sektöre bir bütün olarak bakıldığında ülke faktörü ile alacak yönetimi performansı arasında kesin bir ilişki olduğu söylenememektedir; bu durum alacakların performans düzeyini her şeyden önce üst yönetimin ilgisi ve çabaları belirlemektedir.

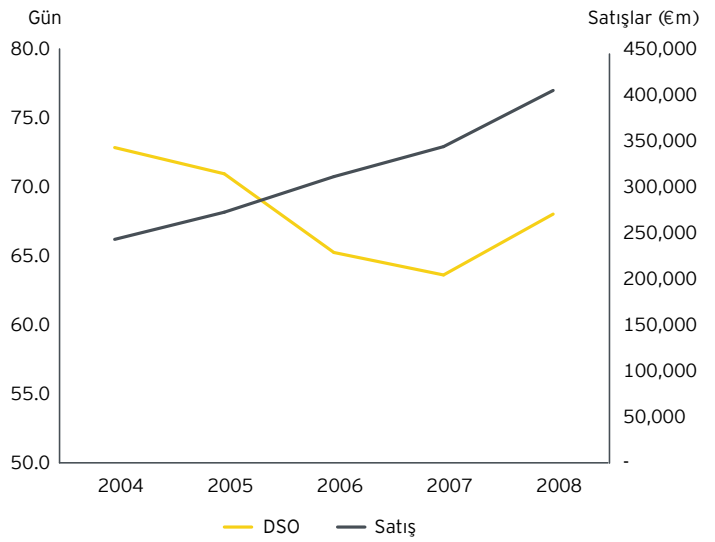
Alacak yönetimi performansının analizinde dikkate alınması gereken bir konu bulunmaktadır; enerji fiyatlarının değişimleri ve satın alma/birleşme işlemlerine dayalı konsolidasyon düzeyindeki değişim, yıldan yıla karşılaştırma rakamlarını etkilemiş olabilir. Analiz döneminde elektrik ve gaz fiyatlarında dalgalanmalar artmıştır; söz konusu dalgalanmalar her bir şirket için şirketin düzenlenmiş ve düzenlenmemiş piyasalarda ne ölçüde hizmet verdiği ve maliyetleri nihai tüketicilere hangi seviyede ve ne kadar hızlı bir şekilde yansıtılabildiğine bağlı olarak etki etmiştir.

2005'den 2006'ya geçerken alacak tahsilât süreleri hızla kısalmıştır. Bunun en büyük nedeni, yılın son çeyreğindeki olağan dışı ılık hava koşulları görülmüş (kayıt tutmaya başladıktan sonra en sıcak Ağustos ayı) ve sonuç olarak da faturalanmamış enerji miktarı çok düşmüştür. Buna karşın, 2007 yılında ise havanın "normale" dönerek soğuması ile toptan ve perakende emtia fiyatlarının yükselmesi nedeniyle, ATS performansının iyileşmesinde geçmiş yıllardaki seviyeler yakalanamamıştır.

2008'de ise, ekonomik koşulların Avrupa çapında kötüye gitmesi ve kişisel ve kurumsal ödeme güçlüklerinin yaşanması nedeniyle, enerji şirketleri alacaklarının tahsilâtında zorlanmaya başlamışlardır. Sonuçta, alacak seviyeleri de 2008'de yeniden yükselmeye başlamıştır.

<sup>4</sup> ATS endeksi satışlara ağırlıklandırılmıştır.

Şekil: 5 - 2004 - 2008 arasındaki 4 yıllık dönemde ortalama ATS<sup>4</sup> performansı % 9 ile 73 günden 66 güne iyileşmiştir



Kaynak: Kamuya açık yıllık mali tablolara dayalı Ernst & Young analizi

# 7. Geleceğe ilişkin eğilimler: ekonomik gelişme

Geleceğe bakıldığında, yaşanan ekonomik durgunluk alacak yönetimini büyük ölçüde olumsuz etkileyecektir; bu nedenle enerji şirketlerinin bu olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak için en iyi uygulamaları devreye sokmaları ve inovasyonu teşvik etmeleri gerekmektedir.

Peki, geleceğe ilişkin olarak neler beklenebilir? Gerçekleşme olasılıkları yüksek olan bir takım eğilimler gözlenmektedir.

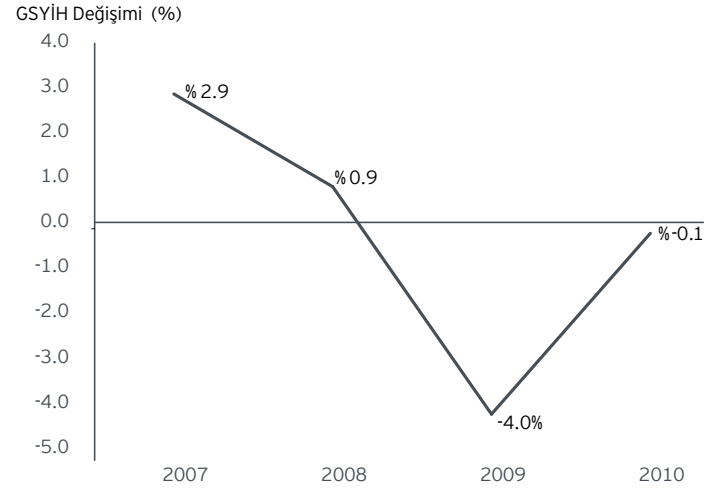
Şekil 6 ve 7'de ortaya konan olumsuz finansal ve ekonomik koşullar nedeniyle, enerji şirketleri kötüye giden ticari alacak seviyeleri ve azalan elektrik tüketimi nedeniyle kötü etkileneceklerdir. Ekonomik durgunluğun hane halkı ve kurumsal abonelerin ödeme alışkanlıklarını ne kadar ciddi bir şekilde etkileyeceği henüz bilinmemekle birlikte; tüketimin azalması sonucunda satış gelirleri düşecek ve enerji fiyatları üzerinde azalma baskısı oluşacak, kredibilitesi daha düşük abonelere satış yapmak zorunda kalınabileceği ve tahsil edilemeyen alacak tutarı artabilecektir.

Bu olumsuz gelişmelere karşı çeşitli önlemler alınmalıdır. Şirket yönetimleri bu amaçla yeni uygulamaları devreye almaya, piyasadaki gelişmelerden yararlanmaya ve ödeme yöntemlerini geliştirmeye devam etmelidir. En iyi sektör uygulamalarının benimsenmesi, süreçlerin geliştirilmesi, teknoloji ve inovasyonlar ile daha önce sektörde görülen konsolidasyonun yararları da alacak yönetiminin iyileştirilmesini sağlayabilecektir.

Bu tahminler, enerji şirketlerinin enerji fiyatlarındaki artışları abonelerine ne düzeyde ve izin verilmesi halinde de ne kadar hızlı yansıtabileceklerine bağlı olarak değişebilecektir. Geleceğe ilişkin bu eğilim abonelere hizmet götürmenin maliyetinden ve hizmetin kalitesinden etkilenecektir.

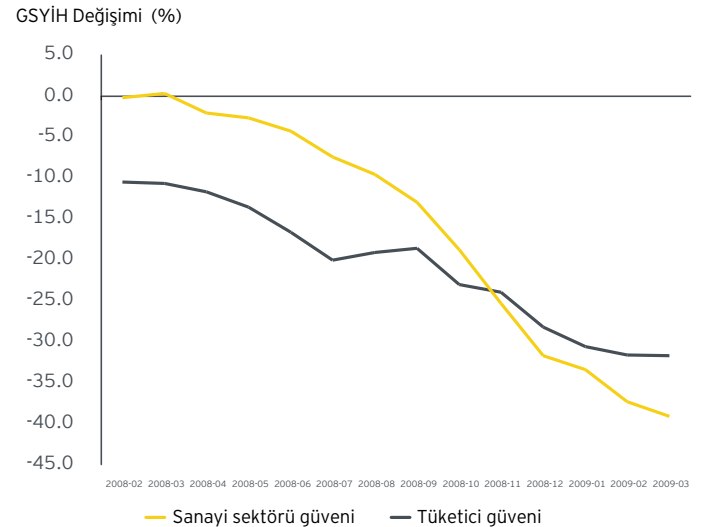
Daha uzun vadede, alacakların performansı önemli ölçüde, enerji şirketlerinin rekabetin yoğunlaştığı bir ortamda iş yapabilmek ve işlerini geliştirebilmek için başarılı işletme ve nakit yönetimi arasında doğru bir denge kurmasına dayanacaktır.

Şekil 6 - AB GSYİH - Sabit fiyatlarla (yıllık % değişimi)



Kaynak: Avrupa Komisyonu - Ekonomik ve Finansal İlişkiler Genel Direktörlüğü'nün EU Spring Economic Forecast 2009 verilerine dayalı Ernst & Young analizi

Şekil 7 - AB-27 Güven Göstergeleri



Kaynak: Eurostat verilerine dayalı Ernst & Young analiz

# Geleceğe ilişkin eğilimler: abonelerin ödeme güçlüğü

## Enerji ve diğer altyapı şirketleri, ekonomideki olumsuz şartlara cevap verebilmek adına, tahsil edilemeyen alacaklara karşılık ayırma konusunda değişik bir yaklaşım benimsemektedirler.

Enerji ve diğer altyapı şirketleri son yıllarda kredi yönetimi konusuna çok daha fazla önem verdikleri için, müşterilerin borç profilleri nispeten düzelmiş, karşılıkların ve zarar olarak kaydedilen alacakların düzeyi aşağı çekilmiştir. Yine de, gerek gelir-gider tablosu ve bilanço seviyesinde görülen tahsil edilemeyen alacak tutarlarının oldukça yüksek olması işletme politikaları ve verimliliği hakkında soru işaretleri doğurmaktadır.

Şekil: 8'de görüldüğü gibi, bilançoda görülen şüpheli alacakların satışlara oranı 2004 ile 2008 arasında % 1,3'den % 1,1'e düşmüştür. Bunun nedenleri:

- ▶ Kredi yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi (özellikle düşük gelirli ve zor durumda olan abonelerle bağlantılı olarak)
- ▶ Karşılıkların kaldırılması
- ▶ Kayıtlardan silinen "aşırı" düzeyde alacağın yeniden kayda alınması

olarak görünmektedir.

Ek olarak, söz konusu 2004-2008 arası dönemde Avrupa'daki olumlu ekonomik koşullar üst yönetimlerin bu aksiyonları almalarına yardımcı olmuştur.

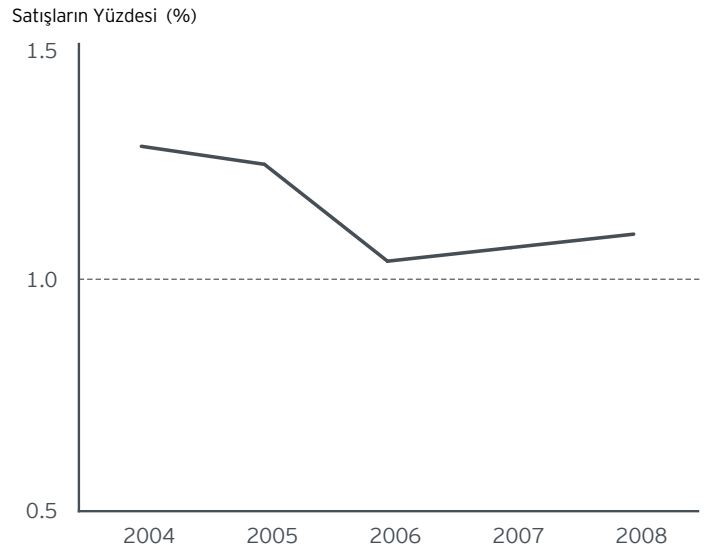
2008'in bilançosundaki şüpheli alacaklar için ayrılan karşılıkların satışlara oranı % 0,7 ile % 2,5 arasında değişirken ve ortalamada % 1,1 iken; ilgili bilgiyi paylaşan şirketlerin gelir tablosunda görünen şüpheli alacakların karşılıklarının satışlara oranı ise ortalama % 0,5'dir.

Şirketler arasındaki performans farklılıkları karşılık ayırmaya ilişkin şirket politikalarına ve bulunulan ülke ve hizmet kapsamına bağlı olarak değişmektedir. Bununla birlikte, farklı müşteri borç profilleri, ticaret stratejileri ve kredi yönetimi süreçlerinin etkinlik düzeyleri de etkili olmaktadır.

Ödeme şekillerine göre daha detaylı bir inceleme yapıldığında, standart kredili ödeme yöntemleri ile ödeme yapan abonelerden tahsil edilemeyen alacakların, otomatik ödeme yapan abonelerinkilerden çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Kredili ödeme yapan abonelere hizmet vermenin ek maliyetler de doğurması nedeniyle, enerji şirketleri otomatik ödemeyi teşvik etmeye çalışmaktadır.

Hane halkı ve kurumsal abonelerin ödemelerini geciktireceklerini veya temerrüde düşeceklerini tespit etmek için henüz erken olmakla birlikte, enerji şirketlerinin abonelerinin ödeme güçlüğüne girmeleri konusundaki kaygıları artmaktadır. Aslında, birçok enerji şirketi bütçelerini yüksek şüpheli alacak seviyeleri için yapmakta ve bu yüksek şüpheli alacak karşılıklarını performanslarını çeşitli şekillerde iyileştirerek azaltmaya çalışmaktadır.

Şekil: 8 - Bilançolardaki şüpheli alacak karşılıkları 2006'dan sonra biraz yükselmiştir



Kaynak: Kamuya açık yıllık mali tablolara dayalı Ernst & Young analizi

# Geleceğe ilişkin eğilimler: faturalandırma sistemleri

## Faturalama sistemleri konusuna çok fazla ağırlık verilmesine rağmen, kanıtlar bu konuda ele alınabilecek çok daha fazla husus olduğunu göstermektedir.

Birçok enerji şirketi çoklu hizmetlerin verilebilmesi, maliyet etkinliğinin artırılması, doğru verilerle hızlı bir şekilde daha yalın ve anlaşılabilir faturalar düzenlenebilmesi ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla faturalandırma sistemleri arasında uyum sağlanması, sistemlerin entegrasyonu ve konsolide edilmesi konularında çok kaynak ve çaba harcamaktadır.

Oysa eldeki kanıtlar şirketlerin özellikle faturalamanın giderek daha karmaşık bir hale gelmesi gibi çok sayıda sorunla karşı karşıya olduğunu göstermektedir. İlk olarak, içeriği genişletilmiş ve zenginleştirilmiş hizmetlerin daha fazla öneriliyor olması nedeniyle, daha kapsamlı sözleşmeler yapılmakta ve faturalama sistemlerinden beklentiler artmaktadır. Ek olarak 'akıllı ölçüm' (smart girid) sistemlerinin devreye alınabilmesi enerji şirketlerinin faturalama sistemlerinin çok daha karmaşık tarife yapılarına izin veriyor olmasını gerektirecektir.

İkinci olarak, enerji şirketleri ile ticari iş ortaklarının (perakende şirketleri, dağıtım şirketleri veya diğer hizmet sağlayıcıları) iş süreçleri ve iletişim sistemleri arasındaki koordinasyon veya entegrasyon yeterli değildir. Ek olarak, şirket satın almaları sonucunda etkin maliyetli ve hızlı hizmet vermek konusunda yetersiz kalan birçok izole sistem meydana gelmiştir.

Üçüncü olarak, abonelere hizmet görütme maliyetleri, abone tabanının yapısına ve ülkeye göre çok değişmektedir. Son olarak, düzenleyici mevzuatlar ve uygulamalar tüketici refahını ve çıkarlarını korumaya yönelik eğilim göstermektedir. Düşük gelirli abonelere daha uygun ödeme şartları sağlanması örnek olarak görülebilir.

Sonuç olarak, enerji şirketleri nakit yönetimini iyileştirmek için faturalama konusunda en iyi neler yapabileceklerini düşünmeye başlamışlardır. Bu amaçla yapılan iyileştirmelerden bazılarını aşağıda değinilmiştir:

- ▶ Faturaların zamanında düzenlenmesi ve tüketicilere gönderilmesi için, hizmetin verilmesi ve fatura düzenleme arasındaki sürenin kısılması
- ▶ Faturaların ödemelerin yapılması ihtimalinin yüksek olduğu zamanlarda abonelere ulaşması için, faturalama döngülerinin müşterinin ödeme alışkanlıklarına göre belirlenmesi
- ▶ Müşterilerin kategorize edilmesi ve farklı kredibilite kontrol mekanizmalarının ve zaman çizelgelerinin uygulanması suretiyle riske dayalı esnek ödeme taleplerine cevap verilmesi

- ▶ Zamanında müdahale edilebilmesi için yüksek tüketimin takip edilmesi
- ▶ Alacak ve tahsilât yönetiminde kullanılabilecek daha kaliteli bilginin toplanması

gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

## 8. Alınması gereken dersler: Birleşik Krallık perakende enerji piyasası

Dünyanın en liberal elektrik ve gaz piyasası Birleşik Krallık'a ait olduğu için, piyasa yapısı ve ödeme şekilleri üzerine yol gösterici bilgiler sunmaktadır.

Birleşik Krallık enerji ve diğer altyapı endüstrilerinin analizi, enerji değer zinciri boyunca uygulanan farklı ödeme şartları hakkında yol gösterici bilgiler sunmaktadır.

1989 yılından beri üretim/perakende ve iletim/dağıtım faaliyetlerinin ayrıştırılmış (unbundled) olması nedeniyle, Birleşik Krallık enerji piyasası Avrupa'nın "en liberal" ve rekabetçi piyasası olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple, Birleşik Krallık'taki gelişim, enerji ve gaz sektöründe rekabetin arttığı Avrupa ülkelerine yol gösterebilecektir.

### Konsolidasyon elektrik piyasasında 6 büyük oyuncu meydana getirmiştir

Son 10 yıl içinde Birleşik Krallık perakende elektrik ve gaz piyasalarında konsolidasyon yaşanmıştır. Hane halkı piyasasında halen 6 büyük enerji firması (Centrica, E.ON UK, EDF Energy, RWE Power, Scottish Power ve Scottish & Southern Energy) faaliyet göstermekte iken ve piyasada büyük abonelere hizmet veren başka firmalar da bulunmaktadır. Bu enerji tedarikçisi olan firmalar, elektrik sektöründe -muhasabe hesapları açısından ayrıştırılmış olmak kaydıyla- dikey olarak entegre olmuş iken, ancak gaz sektöründe aynı durum söz konusu değildir. En büyük 6 şirket arasında sadece birinin ciddi miktarda gaz üretimi bulunmaktadır.

2008 yılı sonunda 6 tedarikçinin yurtiçinde yaklaşık 27 milyon elektrik abonesi bulunuyordu, benzer pazar paylarına sahip olan bu tedarikçiler hemen hemen pazarın tümüne hizmet sunuyorlardı. Yurtiçinde yine yaklaşık 23 milyon gaz tüketicisi vardı ve bir tedarikçinin pazar payı diğerlerinin çok üzerindedir.

### Ödeme: sabit fiyatlı ve otomatik ödeme en yaygın ödeme şekli

Birleşik Krallık'ta belirli ödemeler ya düzenleyici kurum zorunluluğu (iletim şebekeleri ve elektrik dengeleme sistemi) ya da sözleşme gereksinimleri (alım garantileri, ticari aboneler) doğrultusunda sabit fiyatlar üzerinden yapılmaktadır. Sabit fiyatlı ödemelere ilişkin tipik şartlar Şekil 9'da (sayfa 13) verilmektedir. Ortalama ATS etkenlerinden faturalandırılmamış alacaklar ve yeni bağlantılar Şekil 9'da gösterilmemektedir.

Birleşik Krallık'ta en yaygın ödeme şekli hesaptan otomatik ödemedir; elektrik ve gaz bedellerinin yüzde 43'ü bu yöntemle ödenmektedir. 2004 - 2008 döneminde, otomatik ödeme uygulaması esas olarak standart kredili sistem aboneliğinin azalması ile birlikte, her yıl % 1'i aşan bir oranda artarak yaygınlaşmıştır. Ödemelerin % 40'ı standart kredili ödeme aboneleri tarafından yapılmaktadır; ödemelerin % 16'sinin yapıldığı ön ödemeli sistem o denli yaygın değildir.

Hane halkı ve ticari abonelerin ödeme vadesi genelde 14 gündür. Kredi derecelendirme notu yüksek olan firmalara - genelde maliyetin yansıtılması koşuluyla - daha uzun bir vade tanınabilmektedir. Benzer şekilde, kredi derecelendirme notu düşük olan firmalara -farklı garantiler de alınarak- ortalamadan daha kısa bir vade tanınabilmektedir.

Faturalama hane halkı aboneleri için 3'er aylık dönemlerde (otomatik ödeme yapanlara aylık bilgi çıkarılmakla birlikte) ticari aboneler için ise aylık dönemlerde yapılmaktadır. Büyük ticari aboneler için genellikle yarım saatte bir ölçüm yapan elektrik sayacı ve günlük ölçüm yapan gaz sayacı kullanılmakta ve tüketim bilgileri otomatik olarak tedarikçiye aktarılmaktadır.

Birleşik Krallık'ın en büyük 6 elektrik ve gaz işletmesinin perakende faaliyetleri incelendiğinde, faturalandırılmış alacak tahsilât süresinin 25 - 35 gün arasında değiştiği görülmektedir. Bu sürede otomatik ve standart kredili ödeme yapan abonelerin 14 - 21 günlük nominal ödeme süresinin yanı sıra, işlem süresi ve vadesi geçen faturaların bir bölümü de dikkate alınmıştır. Şirketlerin performansları arasında büyük farklar mevcut olmakla birlikte, bu süre 2004'den sonra kısalmaya başlamıştır.

Faturalandırılmamış ATS ortalamada 30 günün hemen altındadır, ancak işletmeler arasında önemli farklar bulunmaktadır.

# Alınması gereken dersler: Birleşik Krallık perakende enerji piyasası

Analizimiz Avrupa'nın satış bazında en büyük 12 elektrik ve gaz altyapı şirketinin alacak yönetimindeki performanslarını temel almaktadır.

## Avrupa'da en yüksek müşteri kaybı oranı

İleri liberalizasyon seviyesini belli edecek şekilde, Birleşik Krallık'taki müşteri kaybı oranı elektrik ve gaz tedarikçilerinin her ikisi için de % 18 ile en yüksek orana sahiptir. En düşük müşteri kaybı oranı ise % 2 ile Fransa ve Belçika'dadır.

Müşteri kaybı hızını etkileyen en önemli faktör hâlâ fiyattır, ancak tüketici davranışı anketlerine göre, fiyatın yanı sıra müşteri hizmetleri ve farklı ürün/hizmet sunumu gibi başka faktörler de belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, enerji tedarikçileri bu alanlara da ağırlık vermektedir.

Birleşik Krallık Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu OFGEM'in verilerine göre, Birleşik Krallık'ta tüketicilerine hizmet sunmanın maliyeti tüketici başına 40 - 80 £ arasında değişmektedir. Bu aralık, enerji tedarikçilerinin müşteri portföylerine, iş modellerine ve kurum stratejilerine bağlı olarak oluşmaktadır.

## Alınması gereken dersler

Birleşik Krallık'ın rekabetçi enerji piyasasında öğrenilen bazı önemli dersler şunlardır:

- ▶ Faturalamada etkinliği ve borçların ödenmesini sağlamak için, yeni tüketicilerin detaylı bilgilerini ilk seferde doğru bir şekilde alınmalıdır.
- ▶ Yeni tüketicilerin kredi yeterlilik düzeylerini takip etmek, ödenmeyen faturaları takip etmekten çok daha etkilidir.
- ▶ Etkin maliyet ve verimlilik yakalama çabaları ile satın alma/birleşme sürecine bağlı olarak yaşanan konsolidasyon, her zaman güçlü bir sistem kurmaya ve veri doğruluğunu sağlamaya hizmet etmeyebilecektir.
- ▶ Hane halkı ve KOBİ aboneleri için sayaçların zamanında ve doğru okunması hayati önem arz etmektedir.
- ▶ Yeterli ödeme seviyelerine ulaşmak için otomatik ödeme yapan abonelerin faturalarının doğru hesaplanması çok önemlidir, ancak aydan aya hesaptan çekilen paranın neden farklı olabildiğinin öğrenilmesini ve kabul edilmesini sağlamak için tüketicilerle net ve açık iletişimde bulunmak da gereklidir.
- ▶ Bazı ticaret ve sanayi firmalarıyla toplu abonelik (sepet/portföy) sözleşmeleri yaygınlık kazanmaya başlamıştır.
- ▶ Ticaret odaları, acente ve aracılardan önemi artmaktadır ve enerji şirketleri için yeni zorluklar yaratmaktadır.

Şekil 9 - Birleşik Krallık elektrik piyasasında tipik ATS koşulları

Elektrik	Karşı taraf	Standart koşullar	Standart süre
Üreticiler	Tedarikçiler Dengeleme sistemi	Sözleşmeli Sabit	30 gün 28 gün
İletim şebekeleri	Üreticiler ve tedarikçiler	Sabit	14 gün
Dağıtım şebekeleri	Tedarikçiler	Sabit	14 gün
Tedarikçiler	Tüketiciler	Ticari - sözleşmeli Hane halkı - değişken	Ticari - 14 gün Hane halkı - otomatik, standart kredili, ön ödemeli

Şekil 10 - Birleşik Krallık doğal gaz piyasasında tipik ATS koşulları

Gaz	Karşı taraf	Standart koşullar	Standart süre
Gaz üreticileri	Elektrik santralleri Tedarikçiler Gaz depolama tesisleri	Sözleşmeli	30 gün
İletim şebekeleri	Tedarikçiler	Sabit	14 gün
Dağıtım şebekeleri	Tedarikçiler	Sabit	14 gün
Tedarikçiler	Tüketiciler	Ticari - sözleşmeli Hane halkı - değişken	Ticari - 14 gün Hane halkı - otomatik, standart kredili, ön ödemeli

## Enerji şirketleri alacak yönetimlerini iyileştirmek için fırsatlar yakalamak amacıyla telekomünikasyon operatörlerinin uygulamalarını inceleyebilirler.

Enerji ve telekomünikasyon endüstrileri müşteriler açısından ortak özellikleri ve iş konuları paylaşmaktadır.

### Telekomünikasyon endüstrisinde düşük ATS

Şekil 11'de görüldüğü gibi, Avrupalı telekomünikasyon operatörlerinin alacak tahsilât süresi (2008'de 53 gün), dikey olarak entegre enerji şirketlerinininkinden (2008'de 66 gün) çok daha kısadır. Bu karşılaştırmada Avrupa'nın ciro bazında en büyük telekomünikasyon operatörlerinin alacak tahsilât süreleri esas alınmıştır.

Enerji endüstrisinde alacak tahsilât süresi hem mutlak değer olarak daha uzundur, hem de telekomünikasyon endüstrisine kıyasla daha değişkendir. Öte yandan, 2004 - 2008 döneminde her iki endüstride de alacak tahsilât süresi yüzde 6 oranında düşmüştür.

### Ertelenen gelirler

Alacakların döngüsü açısından, bilançoda görülen ertelenen gelir kaleminin yapısı ve seviyesi her iki endüstride farklıdır. Telekomünikasyon endüstrisinde bu kalem kiralık hatlar için ve abonelere avans olarak faturalanan tutarlardan oluşmaktadır ve büyük bölümü ön ödeme yapan tüketicilere aittir. Elektrik ve gaz endüstrisinde ise ertelenen gelirler tüketicilerin şebekeye bağlanmalarına ilişkin gelirlerden oluşmakta ve varlığın yararlı ömür süresi veya abonelik sözleşmesinin tahmini vadesine bağlı olarak satışlar hesabına aktarılmaktadır. Enerji endüstrisinde bu gelirin düzeyi yerel şartlara, muhasebe ilke ve yöntemlerine ve kullanılan yöntemlere bağlı olarak çok değişmektedir. Telekomünikasyon operatörlerinin önceden tahsil edilen gelirleri 2008 yılında satışlarının % 4,2'sini oluşturmaktadır.

### Performans farkının açıklanması

İki sektörün performans farkları hangi nedenlerden kaynaklanmaktadır? Aşağıdaki faktörler şüphesiz bir biçimde önemli bir rol oynamaktadır:

- ▶ Ödeme şartları ve yöntemlerinde farklar: Enerji şirketlerinin faturalandırılmamış alacaklarının oranı daha yüksektir (tüketim sonrası ödeme vadesi daha uzundur) ve otomatik veya ön ödeme yapan abone sayısı daha düşüktür.
- ▶ Enerji şirketlerinin borç yönetiminde daha sıkı kurallar uygulamaları, tüketicilerin ödeme alışkanlıklarını değiştirmelerine ve tahsilât maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. İşletmeler de tahsil edilemeyen alacak riski ile bu alacağın yönetim maliyetini dengelemeye çalışmaktadır.
- ▶ Kredi yönetimi ve karşılık ayırma politikalarında farklar: Gelir tablosuna taşınan tahsil edilemeyen alacakların satışlara oranı her iki sektörde % 0,5 olarak aynı olmakla birlikte,

telekomünikasyon operatörlerinin tahsil edilemeyen alacak karşılıkları (brüt alacakların %15'i) enerji şirketlerinininkilerden (%6) çok daha yüksektir.

Diğer faktörler ise mevsim ve hava koşullarının talebe etkisi, gerçek zamanlı tüketim bilgilerinin kısmen mevcut olmaması ve sürekli değişen mevzuatlardır.

Yine de, bütün bu faktörler iki sektör arasındaki performans farkını açıklamaya yeterli değildir ve enerji şirketleri telekomünikasyon operatörlerinin uygulamalarını örnek alarak daha başarılı olabileceklerdir.

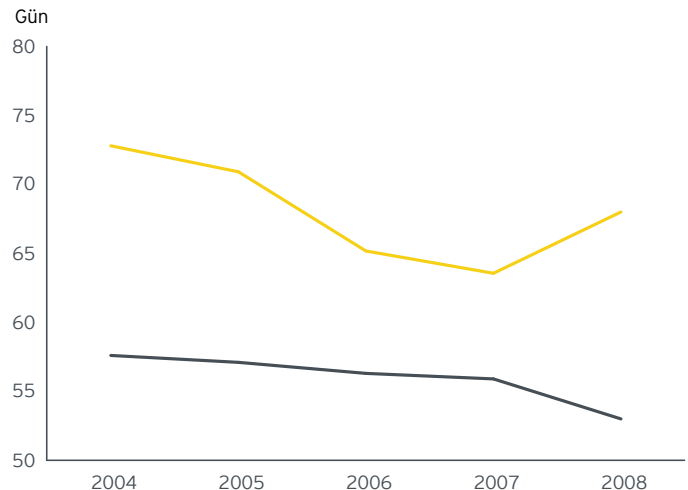
### Alınması gereken dersler

Telekomünikasyon endüstrisinden alınması gereken dersler aşağıdaki gereklilikleri ortaya koymaktadır:

- ▶ Yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanmasında etkin bir nakit yönetimi sisteminin entegre edilmesi
- ▶ Kredi yeterliliğine ilişkin bilgilerin çok sıkı takip edilip, tahsilât riskinin yönetimi amacıyla kullanılması
- ▶ Kredi kontrol mekanizmalarının, tüketicilerin risk profillerine ve önceki ödeme alışkanlıklarına göre uyarlanması

Çıkarılacak en büyük ders ise, telekomünikasyon endüstrisinin alacak yönetiminde başarılı olmak ve uygulamalarıyla süreçlerini sürekli geliştirmek için daha çok çaba harcamış olmasıdır.

Şekil 11 - Avrupalı enerji-gaz işletmecileri ile telekomünikasyon operatörlerinin alacak tahsilât süreleri (2004-2008)



Kaynak: Kamuya açık yıllık mali tablolara dayalı Ernst & Young analizi

# 9. İyileştirme fırsatları

## Alacak yönetiminde daha başarılı olmak için birçok alanda çeşitli fırsatlar bulunmaktadır.

Alacak yönetiminde en üstün başarıyı yakalayabilmek için izlenecek yaklaşım;

- ▶ En iyi uygulamaların benimsenmesi (ve bu amaca yönelik olarak en iyi uygulamaların belirlenmesi, uygulanması ve geliştirilmesi)
- ▶ Şirket yönetiminin konuyu dengeli prim politikaları da dâhil olacak şekilde tam olarak sahiplenmesi
- ▶ Kurum içinde her kademedeki davranış değişikliğinin sağlanması ve yetkinliklerin geliştirilmesi

unsurlarını içermelidir.

Etkili bir alacak yönetimi stratejisi, gelişim için en iyi fırsatları öneren aşağıdaki faaliyetlere ağırlık verecektir:

- ▶ Tüketimden sonra faturalamayı (faturalandırılmamış borçlu sayısını) azaltarak ve faturalama zamanını öne çekerek, önden toplanan nakit meblağı artırmak
- ▶ Nakit yönetimini önemli bir performans göstergesi olarak belirleyip teşvik etmek
- ▶ Çağrı merkezinin etkinliğini artırmayı da içerecek şekilde müşterilerle iletişimi geliştirmek, müşteri segmentasyonunu iyileştirmek, özelleştirilmiş ödeme koşulları önermek ve kredi derecelendirme prosedürlerinin etkinliğini artırmak
- ▶ Müşteri tabanını dikkate alarak otomatik ödeme, standart vadeli ve ön ödemeli seçenekleri arasında dengeyi oluşturmak
- ▶ Ödeme yapanların hatalı bilgilerini en az seviyeye indirmek için, güvenilir ve doğru müşteri kabul prosedürlerini uygulamak
- ▶ Zamanında, kolay okunur ve doğru hesaplanmış fatura düzenlemenin yanı sıra hedefe dönük ve daha proaktif tahsilât mekanizmaları uygulamak
- ▶ Uyuşmazlık konularını etkin bir şekilde çözümlenmek- Tüketicilerin ödemeyi ertelememeleri için sorunun temelini inerek zamanında çözüm bulmak
- ▶ Ödeme koşullarını belirleme ve koşulların yeniden müzakere edilme sürecini iyi yönetmek
- ▶ Ödeme yapmayan tüketicileri derhal ön ödemeli sisteme geçirmek
- ▶ E-faturalamayı ve faturalama sıklığını artırmak (ek bilgi teknolojileri ve idari maliyetleri dikkate alarak)
- ▶ Daha iyi ürün ve hizmet sunabilmek ve ortak hizmet faturalarını daha hızlı düzenlemek ve tahsil etmek için perakendeci, dağıtımçı ve diğer hizmet ortaklarıyla işbirliğine girmek

Tüm maliyet avantajları ve nakit kazançlarının işletme sermayesinin yönetimine ilişkin program devreye alındıktan sonra 12 ila 24 ay içerisinde görülmesi beklenmektedir.

## İşletme sermayesi yönetim stratejiniz ne kadar etkili?

Şirketlerin cevaplaması gereken bazı sorular aşağıda gibidir:

1. İşletme sermayenizin optimizasyonunu sağlamak için farklı bir uygulamanız var mı?
2. Kurumunuzda güçlü bir "nakit kültürü" var mı?
3. Nakit ve işletme sermayesi yönetiminde performansı ölçerken, geçmiş göstergeler yerine ileriye dönük göstergeler kullanıyor musunuz?
4. Tüm gelirleriniz için aylık ve kullanıma bağlı olmayan hizmet ücretleri (bağlantı, sökme, takma, vb.) için kullanım öncesi fatura hazırlıyor musunuz?
5. Tüketici faturalarınızı 30 gün içinde düzenliyor ve tahsil ediyor musunuz? Bağlantılı faturalama işlemlerinizi aynı ay içinde tamamlıyor musunuz?
6. Mevcut ekonomik koşullardaki kredi riskini dikkate alarak tahsilât stratejinizi değiştirdiniz mi?
7. Tüketicilerle daha çok uyuşmazlığa düşüyor mu? Hataları düzeltmek amacıyla tüketicilere gönderilen ihbar notlarının sayısında artış oldu mu?
8. Vadesi geçmiş hesapların oranı % 10'un altında mı?
9. Faturalandırılmamış gelirleriniz için bir hedefiniz var mı? Bu gelirleri ölçüyor musunuz?
10. Tüketicilerinizin çoğu otomatik ödeme mi yapıyor?
11. Başlıca tedarikçileriniz ödeme vadelerinin uzamasını kabul edebilecek kadar güçlü mü? Değilse, alternatif tedarikçileriniz var mı?
12. Bütün tedarikçileriniz 60 gün veya daha uzun bir vadeyle mi çalışıyorlar?
13. İşletme sermayesi yönetiminizi iyileştirmek için, yeni ürün veya tarife geliştirmeyi önemli bir araç olarak görüyor musunuz?

# Terimler dizini

**Alacak Tahsilât Süresi (ATS):** Yılsonu ticari alacaklar (KDV dâhil ve karşılıklar hariç olacak şekilde) ile faturalandırılmamış / ticari gelir tahakkuklar, menkul kıymetleştirilen alacaklar ve yarı mamul toplamının yıllık proforma satışlara bölünmesi ve 365 (aksi belirtilmedikçe satış gün sayısı) ile çarpılmasıyla hesaplanır.

**Alacak döngüsü:** Ticari alacaklar (karşılıklar hariç) (+) faturalandırılmamış / ticari gelir tahakkukları (+) yarı mamul (-) önceden tahsil edilen gelir (-) müşteri ön ödemeleri.

**Faturalandırılmamış / ticari gelir tahakkukları:** Kullanım, abonelik ve kurulum nedeniyle verilmiş olan hizmete bağlı henüz faturalandırılmamış alacaklardır. Aynı bir hesapta tutulan faturalandırılmamış alacaklar ticari alacak tutarına eklenmiştir.

**Ertelenen gelir:** Önceden faturalandırılan tutarlar; genelde yeni bağlantılardan sağlanan ve varlıkların faydalı ömrüne veya tüketicinin abonelik sözleşme vadesine yayılan satış gelirlerini kapsamaktadır.

**Proforma satışlar:** Konu üzerine bilgi olması halinde satın alma ve devir işlemlerini dikkate alınarak uyarlanan satış tutarıdır.

## Ernst & Young

Assurance | Tax | Transaction | Advisory

### Ernst & Young Hakkında:

Ernst & Young, denetim, vergi, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde global bir liderdir. 141.000 Ernst & Young çalışanı ortak değerleri ve kaliteye olan sarsılmaz inançları doğrultusunda hizmet vermektedirler. Ernst & Young; çalışanlarının, müşterilerinin ve içinde bulunduğu geniş çevrelerin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olarak fark yaratmaktadır.

Ernst & Young, her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip Ernst & Young Global Limited'e üye firmalardan oluşan global bir organizasyon olup, tüm hizmetlerini bu üye firmalar tarafından sunmaktadır. Ernst & Young Global Limited, sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olup, müşteri hizmeti sunmamaktadır. Organizasyonumuz hakkında daha detaylı bilgi için, lütfen [www.ey.com](http://www.ey.com) internet sitesini ziyaret ediniz.

### Ernst & Young'ın Küresel Enerji ve Altyapı Hizmetleri Merkezi

Belirsizliklerle, değişen mevzuat ve çevre konularında çeşitli zorluklarla dolu bir dünyada altyapı hizmet kuruluşlarının güvenli ve güvenilir tedarik kaynaklarına sahip olmaları, aynı zamanda değişimi önceden tahmin ederek hızlı bir şekilde çözüm geliştirmeleri gerekmektedir. Ernst & Young Global Enerji ve Altyapı Hizmetleri Merkezi profesyonellerden oluşan dünya genelinde kurulu bir ekip olup; denetim, vergi, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde teknik konularda geniş deneyim sahibidir. Global Enerji ve Altyapı Hizmetleri Merkezi, piyasa eğilimleri ve doğurabileceği sonuçları önceden tahmin ve tespit etmek ve ilgili endüstri konularında görüş geliştirmek için çalışmaktadır. Sonuç olarak, bu merkez müşterilerin hedeflerine ulaşmalarına ve piyasada daha etkin bir şekilde rekabet etmelerine yardımcı olmaktadır.

© Ernst & Young 2009  
Tüm Hakları Saklıdır.

EYG no. DX0057

Bu yayın özet bilgi içermekte olup sadece genel bilgi verme amaçlı hazırlanmıştır. Ayrıntılı bir araştırmanın ya da profesyonel görüşün yerini tutmak üzere hazırlanmamıştır. Herhangi bir kişinin, bu yayında yer alan herhangi bir bilgiye dayanarak bir aksiyon alması ya da almaması neticesi uğrayabileceği kayıplardan EYGM Limited dahil global Ernst & Young organizasyonunun hiçbir üyesi sorumluluk kabul etmez. Spesifik konular için ilgili danışmana başvurulmalıdır.  
[www.ey.com](http://www.ey.com)

### İletişim

**Jon Morris**  
İşletme Sermayesi Hizmetleri  
Tel: +44(0)20 7951 9869  
E-posta: [jmorris10@uk.ey.com](mailto:jmorris10@uk.ey.com)

**Marc Loneux**  
Araştırma Direktörü - İşletme Sermayesi Hizmetleri  
Tel: +44(0)20 7951 3784

**Dan Gambles**  
Enerji ve Altyapı Kurumsal Finansman Danışmanlık Hizmetleri  
Tel: +44(0)121 535 2233  
E-posta: [dgambles@uk.ey.com](mailto:dgambles@uk.ey.com)

**Jens Grabow**  
Analist - Küresel Enerji ve Altyapı Merkezi  
Tel: +49(0)211 9352 10170  
E-posta: [Jens.Grabow@de.ey.com](mailto:Jens.Grabow@de.ey.com)

### Türkiye

**Ethem Kutucular**  
Denetim Hizmetleri Bölümü Başkanı  
Tel: +90(0)212 368 5303  
E-posta: [ethem.kutucular@tr.ey.com](mailto:ethem.kutucular@tr.ey.com)

**Bülent Ozan**  
Danışmanlık Hizmetleri Kıdemli Müdürü  
Tel: +90(0)212 368 5854  
E-posta: [bulent.ozan@tr.ey.com](mailto:bulent.ozan@tr.ey.com)