



De markt is verzadigd, telecomaانبieders eten elkaar op

'Er is geen killerapp, wel een killerapproach'

Als vaste en mobiele operators geen maatregelen nemen, wacht hen The perfect storm, een ramp. De grote Europese markten raken verzadigd, de klantengroei bij veel telecomaانبieders vlakkt af en zonder vernieuwing in het dienstenaanbod zal ook de omzetgroei zich richting het nulpunt keren. Dat meent Tom Loozen, executive partner bij adviesbureau Accenture.

DOOR ERWIN BOOGERT

Loozen is sinds zestien jaar actief in en rondom de telecomsector en adviseert de grote Nederlandse kabel- en telecombedrijven op bestuursniveau. Hij is lid van het communicationsmanagementteam voor de Benelux en Frankrijk. In Nederland heeft Accenture 2.600 medewerkers.

"Normaal gesproken moesten operators meer klanten aansluiten om meer omzet te realiseren. Op die as raakt de markt echter verzadigd. Aan de andere kant zie je dat vast en mobiel datagebruik exponentieel groeien. Nu is het wel zo dat de kosten per megabyte de afgelopen tijd zijn gedaald, maar dat weegt

niet op tegen de toename van de dataconsumptie. Kijk bijvoorbeeld naar de BBC, die introduceerde in Engeland de iPlayer", Uitzendinggemist maar dan via clientsoftware op de computer. "De populariteit daarvan zorgde ervoor dat Britse ISP's extra moesten gaan investeren in hun datanetwerken."

Zittend in de lobby van een hotel in Den Haag grijpt Loozen naar pen en papier. Hij tekent een schema. "De mobiele penetratie in Nederland ligt al ver boven de 100 procent. Naar verwachting groeit het aantal verbindingen tot 2012 nog met 3,5 procent per jaar. Daar staat echter tegenover dat de omzet uit mobiele spraakverbindingen naar schatting met 4,8 procent per jaar zal dalen", door Europese regels en competitieve overwegingen van de marktpartijen. "Die daling in omzet uit spraakverkeer zie je ook op het vaste net. We verwachten dat de omzetzakking daar jaarlijks tot 2012 gemiddeld 11,3 procent zal zijn." Het schema laat vlakke groeilijnen zien voor klantenbestanden en omzet, terwijl de kosten voor nieuwe diensten oplopen. Hij verzit en vervolgt.

"Voor IP-verkeer verwachten we juist dat het tot 2011 jaarlijks met 52 procent groeit. Dat is 39 procent op de consumentenmarkt voor het vaste net en 122 procent aan mobiel dataverkeer." De belangrijkste mobiele dragers zijn insteekkaarten voor de laptop en mobiele telefoons of PDA's met data-abonnementen. Gestaag ontwikkelt zich ook een markt voor zogeheten netbooks, apparaten die kleiner zijn dan een laptop maar groter dan een PDA.

Volgens de executive partner bij Accenture Nederland is het voor operators aan de ene kant de uitdaging om de kosten structureel omlaag te brengen. Aan de andere kant dient er een transitie plaats te vinden in de wijze waarop de omzet wordt geboekt. "Die moet niet meer gerelateerd zijn aan het klantenbestand, maar aan het dataverbruik." Daarmee pleit Loozen niet voor een commerciële variant op het concept van bitbelasting, maar voor betaling per afgenomen digitale dienst. Impliciet benadrukt hij daarmee de noodzaak voor aanbieders om nieuwe diensten te ontwikkelen en te vermarkten.

Nieuwe marktkrachten

Hoe zien de nieuwe diensten van nu eruit? Vooral op het mobiele front ontspruiten veel innovatieve producten en diensten. Nederlandse bedrijven als eBuddy, Nulaz en Nimbuzz manifesteren zich internationaal met chat, locatiegebaseerde suggesties en mobiele VoIP. Voorts zorgde de Europese introductie van de iPhone 3G in juli bij mobiele aanbieders voor een explosie in dataverkeer. De wederverkopers in verscheidene landen melden stuk voor stuk tientallen procenten groei bij klanten die surfen en mailen, en dat zijn niet enkel consumenten. Uit een recent onderzoek van onderzoeksbureau Canalys blijkt dat de iPhone in het derde kwartaal van 2008 de zakelijke broekzakmailer BlackBerry heeft ingehaald qua aantal verkochte toestellen. Apple bedient de zakelijke markt met specialistische, beveiligde digitale koppelingen tussen de moderne telefoon en het backend van bedrijfssystemen.

Naast de introductie van de iPhone 3G en flatfee-abonnementen voor data op de grootste Europese markten doet zich nog een significante ontwikkeling

Flat fee is potentieel suïcidaal

voor. Langzaamaan tekent zich af welke besturings-systemen op mobiele telefoons dominant zullen zijn. Nokia's Symbian, dat open source wordt, en Apples OS X leiden de markt met respectievelijk 46,6 en 17,3 procent marktaandeel. RIM en Microsoft Windows volgen met 15,2 en 13,6 procent. Begin volgend jaar brengt Google zijn zelfontwikkelde Android gratis op de Europese markt. Hoe de ontwikkelaarsmarkt dat oppakt, moet blijken.

Geen killerapp

Accenture opinieert: "Een echte killerapp op het gebied van mobiel internet is er nog niet. Maar er is wel een killerapproach. Een bedrijf vervult volgens ons drie rollen. Ten eerste is een operator de beheerder en exploitant van een netwerk. Ten tweede is hij verantwoordelijk voor productinnovatie. De derde rol is die van sales- en servicebedrijf. In die laatste hoedanigheid zouden operators een ecosysteem voor ontwikkelaars moeten inrichten." Het netwerk is als het ware vruchtbare grond waar externe derde partijen hun diensten op kunnen ontwikkelen en exploiteren. Volgens deze theorie is de Rabobank bijvoorbeeld een mobiele telecomaانبieder geworden. Een passant introduceerde het bedrijf als een van de eerste westerse banken veilig mobiel bankieren. Op applicatieniveau zijn er echter amper mobiele of vaste operators die hun netwerken openstellen voor derden. De enige uitzondering die Loozen kan bedenken is Turkcell. Externe ontwikkelaars krijgen daar tegen betaling via API's toegang tot voice, presence en locatie-informatie. "Ik weet niet waarom anderen dat niet doen."

Dat operators zich moeten bezinnen op hun rol in de toekomst staat vast. Uit de laatste kwartaalcijfers van KPN bleek bijvoorbeeld dat het bedrijf meer omzet boekt met spraakdiensten via IP dan via PSTN, het ouderwetse telefoonnet. De mobiele operators T-Mobile en Vodafone realiseren nu al tussen de 5 en 10 procent van de concernomzet met de verkoop van mobiel flatfee-internet. Aan de diensten die klanten via die verbinding consumeren, verdienen de operators geen stuiver. Ook daar is het tijd voor bezinning.

Uit een strategisch marktoverzicht van Accenture blijkt dat telecomoperators met een totaal nieuwe categorie concurrenten te maken hebben. Op het gebied van netwerkinfrastructuur zijn die partijen onderhand bekend. Het adviesbureau noemt onder meer Ziggo en BBned. In de rol van productinnovator, echter, krijgen telecom- maar ook kabelbedrijven met weer heel andere spelers te maken. Loozen noemt Hyves, YouTube, Skype en Google. Accenture raadt zijn klanten aan om samen te werken met deze partijen. "De nieuwe reuzen zijn gevaarlijke reuzen. Neem nu Google. Dat biedt sinds kort audio- en videochat aan. Wees een smart follower. Creëer nieuwe diensten door te partneren."

Swisscom, bijvoorbeeld, ging een samenwerking aan met het internetbedrijf ZoHo. Dit Indiase bedrijf

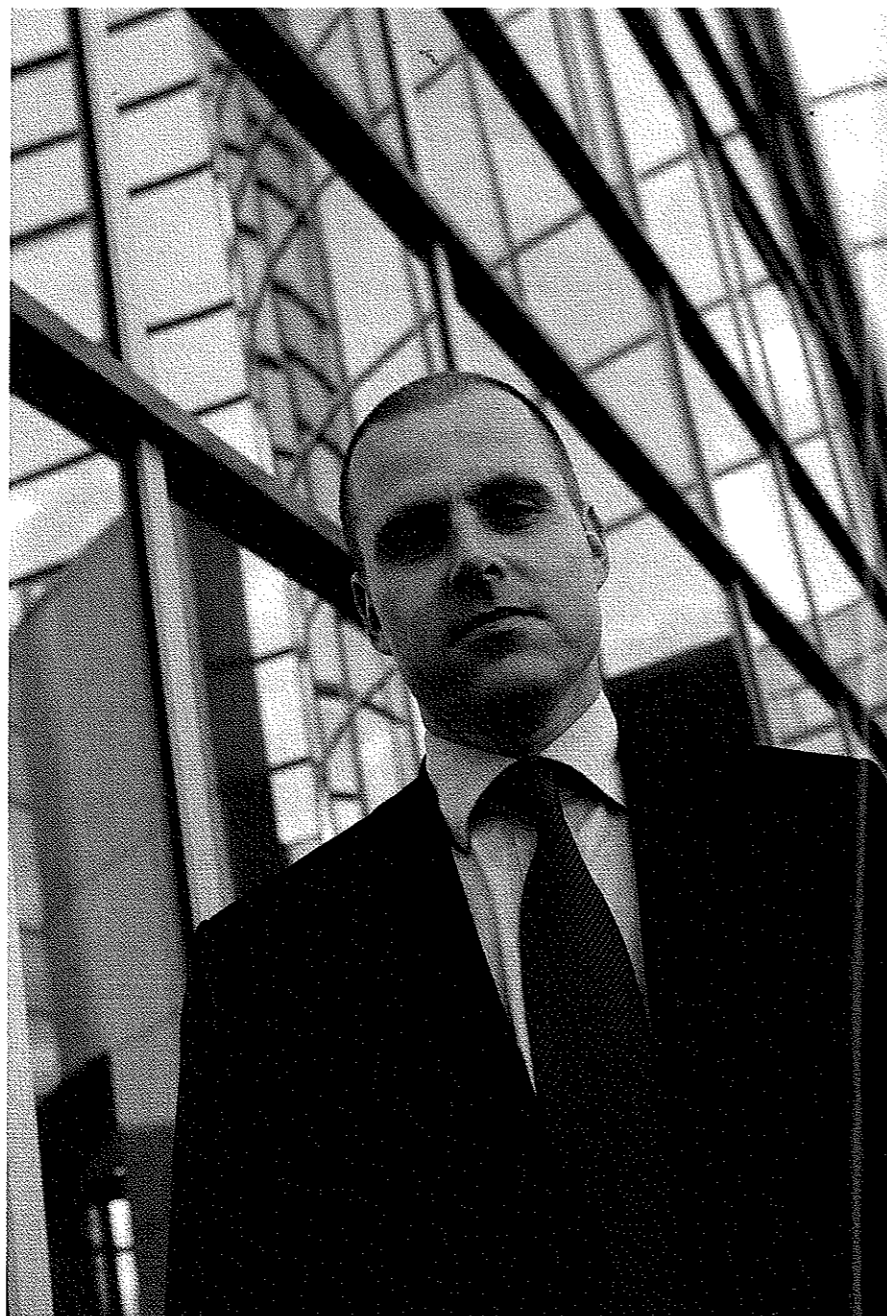
'Nieuwe reuzen zijn gevaarlijke reuzen'

biedt onlineofficediensten zoals projectmanagement, chat, planning, CRM, tekstverwerking, presentaties, spreadsheets en nog een handvol zakelijk relevante toepassingen. Swisscom neemt deze diensten onder white label af van ZoHo en verkoopt deze onder de naam Teamnet.ch. Met deze dienst hebben zakelijke Swisscomklanten altijd beschikking over hun werkdocumenten via internet. Moeiteloos werken ze in teamverband met anderen samen. Door een paar technische slimmigheidjes werkt het zelfs offline, via de browser. Voordat Europese vaste een mobiele operators dit soort vooruitstrevende scenario's oarmen, moet er nog veel water door de Rijn stromen.

Klantgericht bezuinigen

Voordat ze de toekomst betreden, moeten operators eerst naar de basis van hun functioneren en kostenstructuur kijken. "Het is belangrijk om over de gehele breedte de complexiteit van de infrastructuur, processen en organisatie terug te dringen. Dat brengt de operationele kosten omlaag. Dat stelt de onderneming in staat om sneller nieuwe diensten te ontwikkelen en op de markt te brengen." Een voorbeeld daarvan is hoe KPN het aantal ISP-merken terugbracht van 8 naar 3. Een van de meest in het oog springende ingrepen was het verdwijnen van Planet Internet. Dat werd Internet van KPN, naast Het Net en XS4ALL. Onder de vlag van KPN Internet biedt KPN nu extra diensten als ServiceThuis, PC Veilig en Foto Back-up voor ieder 5 euro per maand. De televisiediensten van KPN zijn overigens nog geen geïntegreerde producten. MobielTV, Digtente en Interactieve TV worden beheerd vanuit verschillende divisies binnen het bedrijf.

Loozen: "Operators die hun systemen efficiënter inrichten, kunnen toe met minder CRM- en billing-systemen. Het doel is om tot één geïntegreerd klantbeeld te komen, alle touchpoints met de klant in kaart te krijgen." Als een klant de helpdesk opbelt, dient het bedrijf in één oogopslag te zien welke diensten hij afneemt en waar de kansen tot upselling liggen, bijvoorbeeld. Overigens klinkt deze theorie al jaren door in de telecommarkt. De uitvoering ervan is echter niet zo simpel als zij lijkt. "Een van de vragen bij dit soort investeringen is wie het gaat betalen. Zo'n proces duurt ook lang, omdat er veel over moet worden gesproken. Aan de technische kant is afgelopen jaren wel veel vooruitgang geboekt. Kijk naar Oracle, met geïntegreerde frontend en middleware, met de producten van BEA, Siebel en PeopleSoft. De offshoring van bedrijfsprocessen gebeurt op grote schaal in de telecomindustrie van Amerika en Engeland, maar nog beperkt op het vasteland van Europa, aldus Loozen. Enkele voorbeelden bewijzen het tegendeel. Telecom Italia heeft recentelijk zijn backoffice bij Accenture ondergebracht. KPN tekende onlangs een contract met Ordina om het onderhoud en beheer van zijn websites uit te besteden bij Satyam



in India. "Verscheidene operators onderzoeken nu of ze processen eventueel kunnen uitbesteden en zo ja, welke", wat tot kostenbesparingen kan leiden. "Ook de benadering van het klantenbestand en de pricing op zich zijn bij veel operators nog lang niet optimaal. Die aspecten moeten ze onder de loep nemen. BT deed dat: aan het einde van het proces leverde ze dat een verhoging van de gemiddelde omzet per klant per maand op van 8 procent. BT onderzocht ieder aspect van het bedrijf en zijn dienstverlening en keek wat efficiënter kon. Zo stapten ze over van tarifiering per gebelde seconde naar afrekenen per minuut en werden de papieren facturen omgeleid voor digitale. Wie nog een papieren rekening wil aan het einde van de maand, moet daarvoor betalen." Door op deze manier efficiënter te werken, kan een operator jaarlijks al 1 procent waardegroei realiseren. "Dat is al heel goed." Aanbieders die een tandje bij schakelen en agressief inzetten op nieuwe diensten, zouden tot 4 à 5 procent waardegroei kunnen realiseren. "Door de customerbase sterker uit te baten.

Mobiel breedband

Mobiele aanbieders hebben geen monopolie meer op de markt voor dataverkeer. Hun bitpijpen worden populair gemaakt met de diensten van derden. Wat te doen? Operators zien zich geconfronteerd met toenemend gebruik van datadiensten. Veel operators benaderen de markt met flatfeebonnementen voor data. Naarmate de gemiddelde bandbreedte groeit, stijgen de kosten om die dienst aan te bieden. Aangezien de kostenstructuur niet direct aan het gebruik is gekoppeld, bestaat de kans dat er meer kosten worden gemaakt dan er opbrengsten worden gegenereerd. Accenture stelt bij monde van executive partner Tom Loozen dat operators enerzijds het kostenpeil structureel moeten verlagen en anderzijds zich technologisch en organisatorisch moeten voorbereiden op het leveren van nieuwe diensten. Uit de recent gepubliceerde kwartaalverslagen van Vodafone en T-Mobile blijkt dat deze bedrijven steeds meer omzet genereren met mobiel internet. Bij T-Mobile gebruikt 5 procent van de Europese klanten al mobiel internet. 7 procent van de

Europese omzet komt uit mobiel dataverkeer. Bij Vodafone ligt dat op 7,7 procent. De Vodafonecijfers tonen echter ook dat de groei in omzet uit mobiel internet afvlakt. Vorig jaar was de omzetgroei nog 53 procent, nu 'nog maar' 25,1 procent. Er is een zichtbaar dalende lijn in dit nog jonge marktsegment. Welke rol moet een mobiele operator zich aanmeten in dit veranderende landschap? Eten Google, Apple en Nokia het kaas van het brood van de operators? Het Deense Strand Consult publiceerde daarover onlangs een visiedocument. Het internationaal opererende adviesbureau stelt: "Sommige operators zullen een discountstrategie kiezen en zich profileren als de goedkoopste en meest kosteneffectieve bitpijp. De abonnementen zijn goedkoper en sneller dan die van hun concurrenten. Aan de andere kant van het spectrum zie je aanbieders die een meer intelligente strategie zullen toepassen, een met onderscheidende diensten bovenop de mobiele breedbandverbinding." Strand Consult verwacht dat de meeste operators kiezen voor de intelligente strategie. "Het aanbieden

van diensten van derden is een natuurlijk onderdeel van de diensten die klanten worden geboden." In dat scenario bieden telecombedrijven een gegarandeerde *quality of service*, is het prijspeil voor dataverbindingen geen stuntinstrument, maar een stabiele waarde en biedt de operator zowel eigen diensten als die van derden. Strand raadt aan dat operators hun eigen billingsystemen gebruiken om premiumdiensten van derden mee af te rekenen en de inkomsten te delen met de dienstenleverancier. Momenteel is 11 procent van de mobiele telefoons die wereldwijd circuleren een smartphone. Microsoft, Google en Apple ontwikkelden ieder downloadwinkels die ook vanaf de mobiele telefoon zijn te benaderen. Die winkels bevatten ingebouwde kassa's, voor zover de geboden vijf à tienduizend applicaties al niet gratis zijn. Operators delen bij deze webshops niet in de opbrengsten. Gezien de snelle uitrol van deze downloadwinkels dienen operators proactief de mobiele applicatiemarkt te betreden en partnerschappen te sluiten.

Hoe? Ze doen er verstandig aan om zich te focussen op slechts een paar diensten en om niet alles te willen bieden. Claim een klein gebied en vraag geld voor die nieuwe diensten."

Economie krimpt

De kredietcrisis noopt operators en anderen in de telecomindustrie scherper op de kosten te letten. Wie nu investeert in systeemvernieuwing, profiteert daarvan in economisch betere tijden. Dat de kredietcrisis de telecomindustrie raakt, blijkt wel uit de recente serie kwartaalcijfers en aanpalende beursberichten. Hieronder een beknopt overzicht. Alcatel-Lucent verwacht over heel 2008 amper groei ten opzichte van het vorige jaar. Cisco kwam met een waarschuwing dat de omzet over het lopende kwartaal met mogelijk 10 procent achteruitloopt. Dat is meer en sneller dan men aanvankelijk verwachtte. Grote telecomklanten bestelden 11 procent minder. Het bedrijf gaat 1 miljard dollar extra aan kosten besparen. Ook Nokia en Nokia Siemens Networks trekken de broekriem aan. Nog geen maand na de bekendmaking van een ontslagronde die 600 man trof, maakten de Finnen bekend met minder extern, tijdelijk personeel te gaan werken. Voorts maakte Vodafone een kostenbesparingsprogramma van 1,2 miljard euro bekend en besloot Sun Microsystems tussen de 15 en 18 procent van zijn personeelsbestand te moeten schrappen. Sun, dat zwaar is vertegenwoordigd in de telecom- en financiële wereld, zag de kwartaalomzet met 7 procent zakken.

Supermarktschappen

Met het oog op de toekomst raadt Accenture zijn klanten aan zich te focussen op een klein portfolio van nieuwe, innovatieve diensten, "één of twee aandachtsgebieden". Vervolgens dienen ze zich totaal op die specialisaties toe te leggen. "KPN kan zich niet veroorloven om een beetje televisiediensten aan te bieden. Anders investeren ze relatief veel in de mar-

keting van een dienst die nooit groot hoeft te worden. Dat kost te veel. Doe het dus groot en goed." Bij KPN ligt dit vernieuwingsbesef goed in het DNA van het bedrijf verankerd, meent Loozen. "Bestuurders als Marcel Smits en Baptiest Coopmans komen bij Unilever vandaan. Zij kunnen denken in termen van producten die in de schappen liggen tussen talloze vergelijkbare items. Want daar gaat het om draaien: denken in termen van portfolio's." Hoe moet een bedrijf als KPN zich ontplooiën met portfoliodenken? "Het zou zich kunnen richten op wat ik noem ICT-ontzorging, een dienst voor consumenten. Hoe vaak hebben consumenten niet problemen met hun computer, wireless router of de instellingen daarvan? In dat kader kan je vanuit de optiek van KPN denken aan een servicecontract. Dat geeft de klant recht op hulp bij het installeren van internet en onderhoud aan zijn computer. In het verlengde daarvan is te denken aan remote support. Als iemand nú een probleem heeft, moet hij direct over kunnen schakelen naar een technische helpdesk. Die neemt op afstand de controle over de computer over en herstelt wat fout is of gidst de consument. Dat hoeft niet vanuit Nederland te gebeuren. Dit soort diensten is goed te offshoren", bijvoorbeeld naar Filipijnen of India. "Een andere logische dienst voor ICT-ontzorging is natuurlijk Back-up Online." Zo'n consumentendienst draait regelmatig een back-up van de volledige computer of alleen van de persoonlijke documenten van de eigenaar. "Bundel de diensten in één pakket en biedt het tegen een vaste prijs aan. Zorg ook dat het aan de achterkant goedkoop is ingericht."

Erwin Boogert is freelancejournalist.