

Vastnetoperators op kruispunt met hun businessmodel

Welke kant moet het businessmodel van de vastnetoperator uit? Moet men kiezen tussen een rol als leverancier van de pijplijn (veel omzet, lage marge, operational excellence), die van aanvullende dienstenleverancier, of ontzorgder van partners (u verkoopt, wij doen de rest). Of is een balanceeract voor sommige operators ook mogelijk. We vroegen het vier operators die elk hun eigen richting kiezen. Eén belangrijke overeenkomst: niemand kan het zonder het partnerkanaal.

Geen domme pijplijn

Tele2 Nederland is en blijft in de basis een leverancier van toegang. Dat betekent allerminst dat de operator zich beschouwt als leverancier van slechts een 'pijplijn', zegt Herwin van der Kamp, directeur Consumentenmarkt en MKB. "Wij zijn een telecomoperator in hart en nieren. Wij hebben een landelijk glasvezelnetwerk, we bieden hosted voice en we hebben straks een eigen mobiel LTE-netwerk. Daarmee zijn we zeker geen domme pijplijn. Maar de basis van onze dienstverlening moet kwaliteit van de toegang zelf zijn. Van spraakdiensten tot internetdiensten. Daar investeren we fors in en dat blijven we doen." Volgens Van der Kamp zijn het eneroverende tijden op telecomgebied, als gevolg van de crisis, maar ook door technologische ontwikkelingen. "Wij proberen dat te vertalen in de klantbenadering: voor eindklanten, maar ook voor onze partners. We ontwikkelen samen met hen nieuwe vormen van dienstverlening en ondersteuning. De klantbehoefte is daarbij leidend." Het partnerbestand bestaat uit meerdere gradaties, van distributeurs die kleinere partners bedienen, via een grote midden-groep, tot integrators die zelf hun oplossingen samenstellen. "Net zomin als klanten op dezelfde manier benaderd kunnen worden, geldt dat voor partners. In sommige gevallen leveren

we vooral toegang, in andere gevallen zorgen wij voor allerlei zaken, van technische ondersteuning tot helpdesk. Dat doen we in regelmatig overleg met die partners, zodat wat we bieden gebaseerd is op hun behoeften."

'De basis van onze dienstverlening moet kwaliteit van de toegang zelf zijn'

Als voorbeeld voor nieuwe diensten geeft Van der Kamp de werkplek omgeving, waar communicatie één onderdeel van is. "Wij kunnen telefonie en internettoegang als onderdeel leveren van een oplossing die een partner zelf verder samenstelt en uitrolt. Maar het kan ook goed dat we een partner die volledige werkplek omgeving leveren. Wat we in ieder geval niet willen, is enkel een rol als óf toegangsleverancier óf dienstenleverancier. Daarmee beperken we ons te veel naar klanten en partners toe."

Leverancier van diensten

Dienstverlening is vanaf de oprichting in 2005 de kern van het business model van Voiceworks, vertelt CEO en oprichter Stijn Nijhuis. Voiceworks startte met het leveren van VoIP-diensten en is met de toevoeging van het vast-mobiel portfolio doorgegroeid tot een totaalleverancier voor 180 partners. "In 2006 zijn wij begonnen met het aanbieden van breedband toegang. Reden was dat in die tijd de kwaliteit van internettoegang lang niet altijd even goed was en zo veel VoIP-projecten mislukten of niet goed liepen. Om end-to-end kwaliteit te kunnen garanderen, hebben we besloten zelf access te leveren. Maar wij doen dat ter ondersteuning van onze diensten, wij verkopen geen diensten om onze access-activiteiten te ondersteunen." Een duidelijke rol dus als leverancier van diensten, met een nadruk op toegevoegde waarde. Nijhuis: "In puur leveren van breedband toegang zit weinig onderscheid. De kwaliteit is over het algemeen goed. Access wordt een commodity, met een neerwaartse prijsdruk. Dat geldt nu voor bijvoorbeeld DSL, maar dat zal uiteindelijk ook voor glasvezel of 4G gelden. Het onderscheid zit voor ons in de diensten." Nijhuis kan zich wel een ontwikkeling voorstellen waarbij de zeven grote operators met een eigen infrastructuur (KPN, Vodafone, T-Mobile, Tele2, Ziggo, UPC en Reggefiber) een duidelijke keuze maken tussen beheer en exploitatie van de infrastructuur

of een business model als dienstenleverancier. "Het leveren van diensten en het bundelen ervan tot een totaaloplossing kunnen zij dan doen met partijen die deze deeloplossingen leveren, zoals Voiceworks of een andere specialist. Zij kunnen dan klanten one-stop-shopping bieden, maar hoeven zich niet te richten op het alles zelf in huis ontwikkelen. KPN Wholesale

'We leveren ook zelf access, maar ter ondersteuning van onze diensten'

heeft hiervoor een Open Cloud Store opgezet, waar Voiceworks ook in te vinden is." Het merendeel van de huidige partners van Voiceworks neemt naast diensten ook access af. Er komen echter steeds meer partners bij die deze access zelf regelen en alleen de diensten afnemen. Toch verwacht Nijhuis niet dat Voiceworks op korte termijn geen access meer zal leveren. "Ik kan mij wel voorstellen dat bij een mogelijke expansie naar het buitenland het voor een kleinere operator ondoenlijk is om ook overal access te leveren."

Transportondernemer van oplossingen

Waar de onderkant van de zakelijke markt ook door grotere operators goed bediend kan worden met standaardoplossingen, is het midden van de zakelijke markt een stuk complexer, meent directeur Peter Bakker van Esprit Telecom, recent overgenomen door Ziggo. "Het partnerkanaal is cruciaal in deze markt", stelt Bakker. "Een oplossing kan deels of geheel uit standaard componenten bestaan, dat geldt niet voor een klant die vaak geholpen wil worden met specifieke oplossingen. Als operator moet je je beperkingen kennen, weten dat je een deel van de oplossing kunt leveren, maar vaak niet het totaalplaatje. Sommige grotere operators lijken niet goed te weten hoe ze via partners de midmarkt moeten benaderen. Men gaat te arrogant met partners om,

aan het kanaal. Soms als aanbieder van infrastructuur, steeds vaker van diensten die er over heen lopen, en soms als leverancier van kennis op het gebied van verkoop, implementatie, onderhoud en beheer. "Wie als operator goed gebruik maakt van het partnerkanaal, weet dat telecom- of IT-partners net zoals hun klanten niet standaard zijn. Qua omvang, maar ook in het soort ondersteuning. De ene partner kan goed verkopen maar mist technische kennis, de andere partner kent zijn vertical goed en kan ondersteunen bij de implementatie en beheer van de werkplek. We hebben allemaal ondersteuning nodig, alleen op verschillende gebieden."

Een nauwe samenwerking tussen operator en partners is de succesformule, zegt Bakker. Dus niet als reseller van het product maar als partner voor levering van totaaloplossingen, tot en met de werkplek van de MKB-klant. Het business model van de operator is en blijft voor wat de midmarkt betreft een mix van domme pijplijn en distributeur van toegevoegde-waardediensten. Bakker: "De klant kiest uiteindelijk, de partner helpt de klant bij die keuze, de operator levert steeds vaker een deel van of de gehele oplossing en eventueel extra zaken zoals technische ondersteuning of andere specifieke kennis. Het hangt van de klant en je partner af wat je toegevoegde waarde als operator is."

'Als operator moet je weten dat je vaak niet het totaalplaatje kunt leveren'

zet ze onevenredig onder druk om doelen te realiseren." Bakker omschrijft de rol van de operator, klein of groot, als transportondernemer van oplossingen, die zo waarde toevoegt





Investeer in jezelf! *businessCom* en Aastra dagen je uit

Wisten we met z'n allen deel 1 en 2 te overleven; is het begin 2013 de Triple-dip die ondernemend Nederland verzekert van nóg een jaar rumoerige taferelen.

Ook de telecombranche zet alle zeilen bij om haar doelstellingen te realiseren en de financiële storm het hoofd te bieden. Maar af en toe, heel af en toe, is het tijd voor ontspanning in deze tijden van crisis. Tja. Makkelijker kunnen we het niet maken. **Wel leuker!**



Download de spaarbrochure >



Incentive

Er is een mooie incentive, waarbij gespaard kan worden voor artikelen om in jezelf, dan wel in het bedrijf te investeren. Niet alleen aan hardlopen, maar ook aan fitness, wielrennen, aerobic en teamwear wordt gedacht. Sponsor je als bedrijf een lokale vereniging, dan spaar je bijvoorbeeld voor compleet nieuwe tenues inclusief je bedrijfslogo!

De Tilburg Ten Miles

Ondernemen is veranderen. Nieuwe richtingen inslaan. En doorgaan. Dus doen we dat! Na drie jaar golfen is het tijd voor wat anders: de Tilburg Ten Miles. Voel je 'm al aankomen? We gaan hardlopen. Het hoofd leegmaken. En even nergens aan denken. Een uitdaging die *businessCom* en Aastra graag met je aangaan op zondag 1 september 2013. Omdat je een waardevolle relatie bent, maar vooral omdat het zo leuk is! We nemen niet alleen deel aan de wedstrijd, maar we ondersteunen het event ook als co-sponsor.



Onderscheiden van de grote partijen

Volgens Rob Kurver, CEO van hosted voice-aanbieder Voipro, is het gebruikelijk dat kleinere aanbieders meer innovatief en flexibel zijn en zo in staat zijn om nieuwe technologie in te zetten voor nieuwe diensten. Hosted voice, FMC en mobiele diensten bieden momenteel dat onderscheidend vermogen ten opzichte van de grotere partijen, zoals KPN, Vodafone en T-Mobile, stelt Kurver. "Hosted voice begint wel gemeengoed te worden. Wij zijn er zelf acht jaar geleden mee begonnen,

den veel uitdagingen. Partners die wel wilden, maar niet de kennis hadden, of die een nieuw businessmodel met maandelijkse betalingen niet konden accepteren. Vandaar dat onze focus in de IT-markt ligt, waar men hosted voice direct als extra kans zag en niet als bedreiging."

Inmiddels zijn er ook de nodige telecomaandbieders die hosted voice willen doorverkopen. Daar bovenop biedt Voipro sinds het afgelopen kwartaal ook mobiele diensten als extra toegevoegde waarde. "Concullega's van ons zijn hier ook mee begonnen. De komende jaren zullen we op deze wijze onze partners voldoende innovatie en toegevoegde waarde kunnen bieden met onze complete cloud communicatie diensten."

Ook voor deze diensten ziet Kurver een omslagpunt komen. "Dat zie je nu bij aanbieders van internettoegang of van SIP Trunks. Iedereen kan kwalitatief afdoende internettoegang bieden. In SIP-trunks is er een grote prijsenslag, waardoor je je niet meer kunt onderscheiden. Het is een commodity geworden. Grotere operators hebben nu ook hosted voice gevonden als nieuwe dienst om in hun portfolio op te nemen. Aan de ene kant zorgt dat er voor dat afnemers er meer vertrouwen in krijgen dat hosted voice of FMC kwalitatief goed en veilig genoeg zijn. Aan de andere kant is dit het begin van commoditization. De grote telco's volgens ons." ●

'In SIP-trunks is er een grote prijsenslag, waardoor je je niet meer kunt onderscheiden'

dus dat mag ook wel eens. Partners die al langere tijd bij ons zijn, merken nu dat 'hosted' een geaccepteerd fenomeen is. Zowel kleinere als grotere klanten, tot aan de groenteboer op de hoek, zien geen drempels meer in het gebruik ervan. Het gaat om de functionaliteit en de kosten, niet waar het vandaan komt."

Volgens Kurver heeft de klassieke telecommarkt veel moeite gehad om zich hosted voice eigen te maken. "Ook wij had-