

Lokale partners moeten telecomdiensten naar mkb brengen

Telco's en distributeurs: bundelt uw krachten!

De afgelopen jaren voltrok zich een reeks fusies en overnames onder telecombedrijven, waarbij vaak ook ondernemingen in aanverwante sectoren opgekocht werden, zoals media en ICT. Vooral telecom- en ICT-diensten bewegen naar elkaar toe, dit heet de 'convergentie'. Strategieadviesbureau Nolan, Norton & Co. heeft daarom een onderzoek uitgevoerd naar de positie van telecombedrijven in de markt voor het midden- en kleinbedrijf.

DOOR MIEL GELEIJNS

De consumentenmarkt en de grootzakelijke markt zijn qua commercie en distributie verder ontwikkeld dan de mkb-markt. Echter, het mkb telt in Nederland meer dan 700.000 ondernemingen, die samen goed zijn voor bijna 60 procent van de totale werkgelegenheid en een omzet van meer dan 700 miljard euro. Dit maakt de mkb-markt een bijzonder aantrekkelijke doelgroep voor de Nederlandse telecombedrijven, al was het maar omdat telecom- en ICT-diensten een steeds belangrijkere rol spelen in het mkb. Bovendien lijken de businessmodellen en proposities in het mkb het minst uitgewerkt en beproefd. Het definiëren van businessmodellen en proposities blijft echter een uitdaging. De mkb-markt is in hoge mate heterogeen en het ligt niet voor de hand om alle bedrijven in het mkb te benaderen via dezelfde kanalen en met hetzelfde dienstenportfolio. Een accountmanager die handelt naar de specifieke behoefte van een klant, bijvoorbeeld, is te duur in verhouding tot de telecommuitgaven van een gemiddelde onderneming in het mkb. De businessmodellen voor het mkb moeten daarom verschillen van die voor de grootzakelijke markt, waar de accountmanager de individuele telecomdienst kan vertalen naar de klant.

Mkb-bedrijven nemen hun telecomdiensten veelal af via lokaal opererende derde partijen zoals telecomdealers en ICT-leveranciers. Deze partijen brengen voor de klant het geheel wel samen, maar bieden over het algemeen weinig echte integratie van diensten. Voordat businessmodellen en proposities van telecomdienstverleners nader

uitgewerkt kunnen worden, moet men echter weten aan welke telecomdienstverlening het mkb feitelijk behoefte heeft of denkt te hebben.

Het onderzoek

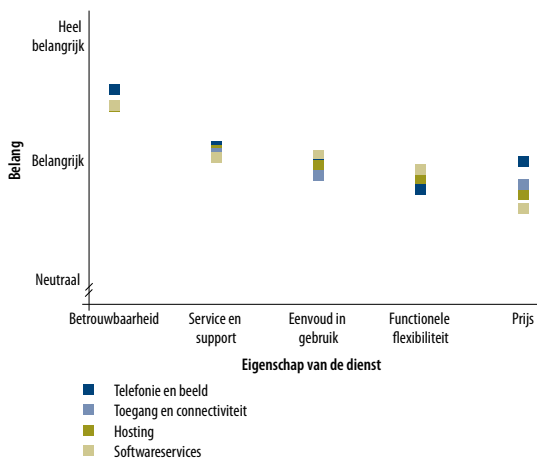
Voor de studie van Nolan, Norton & Co. is de vraagstelling ten aanzien van de telecomdienstverlening beperkt tot drie hoofdelementen: producten en diensten, benadering voor bundeling en keuze voor kanalen. Deze elementen zijn de basis voor de drie primaire onderzoeksvragen die aan de studie ten grondslag liggen:

1. In welke producten en diensten is het mkb geïnteresseerd en welke producteigenschappen zijn daarbij belangrijk?
2. In welke mate vindt het mkb bundeling van producten en diensten gewenst?
3. Via welke kanalen wil het mkb bediend worden?

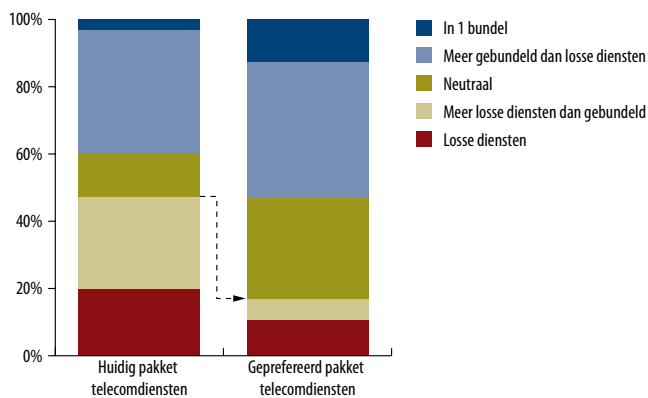
Met meer dan 700.000 ondernemingen is de Nederlandse mkb-markt te groot voor de scope van dit onderzoekstraject. Daarom is de onderzoekscope beperkt tot een aantal subcategorieën, die overigens wel een goede indicatie geven voor de totale mkb-populatie. Bedrijven in de steekproef zijn geselecteerd met twee criteria in het achterhoofd. Ten eerste moest er een goede aansluiting zijn op de segmentatie naar omvang, zoals gebruikelijk voor de Nederlandse telecombedrijven. Ten tweede moest er een statistisch afdoende vertegenwoordiging zijn van in ieder geval twee zeer verschillende sectoren. Hierdoor is het mogelijk ook uitspraken te doen over de mate waarin de bevindingen die gelden voor een enkele deelsector ook opgaan voor het mkb als geheel. De twee geselecteerde sectoren zijn handelsbedrijven en professionele dienstverleners. De steekproef bestond uit tweeduizend mkb-bedrijven. Aan alle participanten is

Figuur 1. Telecomdiensten binnen de scope van het onderzoek.

Telefonie en beeld	Toegang en connectiviteit
<ul style="list-style-type: none"> • Vaste telefonie • Mobiele telefonie • Bedrijfs- en servicenummers • Voice over IP • Online sms-service • Narrowcasting • Videoconferentie • Beveiliging met IP-camera en -alarm 	<ul style="list-style-type: none"> • Internetverbinding via DSL of kabel • Internetverbinding via glasvezel • Kantoor-VPN • Remote VPN • Managed LAN • Dataservices voor mobiele telefonie • Dataservices voor laptop • Pin over IP
Hosting	Softwareservices
<ul style="list-style-type: none"> • Managed desktop • Online hardeschijfruimte • Online back-up • Portalservices • Streaming media 	<ul style="list-style-type: none"> • Internetbeveiligingssoftware • Online e-mail en agenda • Online werkplek • Online administratie en boekhouden • Online presentatiesoftware • Online customer relation management



Figuur 2. Het belang van verschillende producteigenschappen.



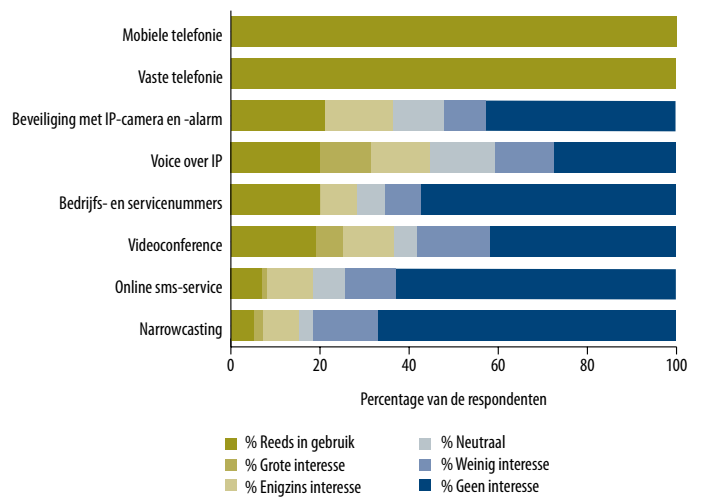
Figuur 4. Samenstelling van het huidige en het gewenste dienstenpakket.

gevraagd om aan de hand van een web-questionnaire aan te geven wat hun telecomgerelateerde consumptiepatronen en voorkeuren zijn. De questionnaire is ingevuld door in totaal 97 mkb-bedrijven, ongeveer 5 procent van de totale aangeschreven populatie. Feitelijke respondenten binnen de betreffende bedrijven waren veelal de algemeen directeur/CEO (27 procent) of de office-manager (29 procent). Verder is de questionnaire ingevuld door finance- of marketingfunctionarissen (19 procent), ICT-managers (15 procent) en systeembeheerders (10 procent). Allen waren werkzaam in de handel of professionele dienstverlening zoals consultancy, advocatuur of advertising.

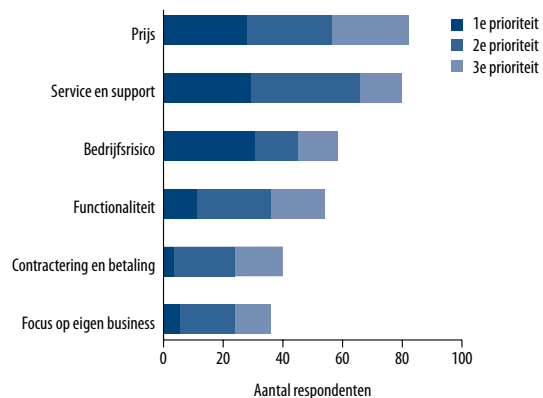
Dienstenportfolio

De feitelijke productportfolio van de Nederlandse telecomdienstverleners, gemeten over 2008, is gegroepeerd in vier categorieën. Om een volledig beeld te krijgen van de diensten per categorie zijn de websites van de Nederlandse tele-

comdienstverleners geanalyseerd. Deze analyse heeft een totaal van 27 diensten opgeleverd, die zijn verdeeld over de categorieën *telefoon en beeld*, *toegang en connectiviteit*, *hosting* en *softwareservices*. Voor de naamgeving van de verschillende categorieën en onderliggende diensten is geprobeerd om zo veel mogelijk aan te sluiten bij de conventies en termen die de telecombedrijven zelf hanteren. Dit betekent overigens niet dat de betrokken onderzoeksparticipanten altijd begrijpen wat de dienstverlening feitelijk behelst, ondanks een korte tekstuele toelichting. Voorondersteld wordt dat dit enige invloed heeft gehad op de mate waarin men aangaf in bepaalde diensten geïnteresseerd te zijn. Het mkb ervaart de betrouwbaarheid van dienstverlening als de belangrijkste eigenschap ervan. Dit is niet enkel een gemiddelde score, maar een trend over alle categorieën en individuele diensten heen. Betrouwbaarheid weegt dus zwaarder dan prijs, service, of welke andere eigenschap ook (zie figuur 2).



Figuur 3. De interesse in verschillende diensten op het gebied van telefoon en beeld. Ook voor de andere categorieën geldt dat voor producten die nog niet worden afgenomen, weinig animo is.



Figuur 5. Rangordening van de verwachte voordelen bij bundeling.

Een andere opvallende bevinding is de beperkte mate waarin het mkb geïnteresseerd is in nieuwe diensten. Vaste en mobiele telefonie zijn inmiddels gemeengoed; 100 procent van de populatie neemt deze diensten al af. Desondanks is er nauwelijks interesse in gerelateerde of additionele diensten (zie figuur 3). Deze trend omvat niet enkel de exotischere services, maar ook diensten die als beter bekend worden voorondersteld. Een resterende vraag voor nader onderzoek is of deze beperkte interesse valt om te vormen tot een hoge interesse. Denk hierbij aan marketinguitingen, voorbeeldgedrag van andere ondernemingen of welk middel dan ook.

Bundeling

Het mkb heeft een duidelijke voorkeur voor de bundeling van diensten. Echter, een groot deel van de onderzoekspopulatie neemt momenteel haar telecom- en ICT-diensten separaat af (47 procent), veelal via verschillende leveranciers. 53 procent van de totale

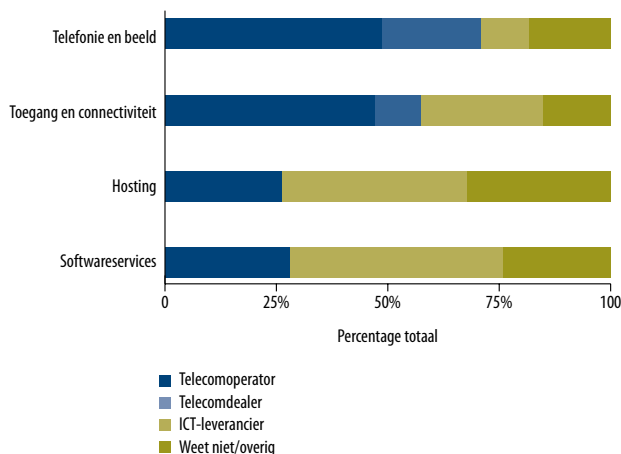
populatie wil bewust meer gebundelde diensten (figuur 4). Slechts 17 procent van de totale populatie geeft de voorkeur aan separate diensten. Deze laatste groep beslaat nog niet de helft van de populatie die nu separate diensten afneemt. De sterke voorkeur voor bundeling is niet gerelateerd aan de huidige mate van bundeling bij de betreffende ondernemingen. Dus zowel bedrijven die nu al bundels afnemen als bedrijven die vooral separate diensten afnemen, geven de voorkeur aan bundeling van diensten.

Prijsvoordeel en integrale service en support zijn belangrijke redenen om voor een bundel te kiezen. Deze eigenschappen zijn waarschijnlijk ook van belang bij het kiezen van een andere bundel en vaak dus ook een andere telecomdienstverlener. Op basis van een aantal aanvullende interviews met de Nederlandse telecomoperators is overigens vastgesteld dat het prijsvoordeel wel significant moet zijn om afnemers aan te zetten tot een verandering van bundel of telecomdienstverlener. Dit beeld wordt bekrachtigd door de bevinding dat men ook reductie van het bedrijfsrisico ziet als belangrijke eigenschap van bundeling. Mkb-bedrijven prefereren blijkbaar een betrouwbare (en dus bekende?) partner boven het spreiden van risico over verschillende partijen. Men zal dus niet heel makkelijk overstappen. Samengevat prefereren mkb-bedrijven gebundelde boven separate diensten, zolang de dienstverlening maar betrouwbaar is en een duidelijk prijs-servicevoordeel biedt. De verwachte voordelen bij bundeling van diensten vertonen een ordening (zie figuur 5).

Distributiekanaalen

Het mkb maakt in hoge mate nog gebruik van de traditionele distributiekanaalen. Onder 'distributiekanaalen' vallen hier zowel verkoop- als logistieke distributiekanaalen. Dit zijn de kanalen die gebruikt werden voordat telecom- en ICT-diensten convergeerden. Denk hierbij aan het *directe kanaal* van de telecomoperators (verkoop via callcenter of telefoon), de *accountmanagers* van de telecomoperators, de *telecomdealer* (veelal een lokale businesspartner voor het mkb) en de traditionele *ICT-leverancier*.

Liever één betrouwbare partij dan risicospreiding



Figuur 6. De leveringskanalen waaruit bepaalde diensten worden betrokken.

Grosso modo betekent dit dat de traditionele telecomoperators voornamelijk telefonie leveren aan het mkb. Telecomdealers ook, maar dan gaat het om mobiele telefonie. De ICT-leveranciers zijn nog steeds gericht op hosting en softwareservices. Over het algemeen zijn de bedrijven redelijk tevreden over de dienstverlening van deze partijen. Mede hierdoor ligt de voorkeur van het mkb voor een bepaald distributiekanaal sterk in het verlengde van wat men momenteel kent. Daardoor zal het voor de telecomoperators een uitdaging zijn om in het mkb derde partijen buitenboord te houden, zoals telecomdealers en ICT-leveranciers. Dit maakt het voor telecomoperators minder eenvoudig om geïntegreerde bundels aan te bieden dan de inzichten ten aanzien van dienstvoorkeuren en bundels doen vermoeden. Dit zal vooral het geval zijn voor diensten in de categorieën hosting en softwareservices, die men veelal nog niet als een commodity ervaart. En ook hier geldt weer dat productbetrouwbaarheid of vertrouwen in de leverancier een absolute voorwaarde is. Bovendien bieden de meeste telecomoperators momenteel nog niet het gehele pakket van telecom- en ICT-diensten aan. Hierdoor zijn bedrijven sowieso afhankelijk van telecomdealers of ICT-leveranciers die een bundelende of zelfs integrerende functie vervullen, veelal op lokaal niveau. Samenwerking met dit type ondernemingen lijkt dus een kritieke succesfactor voor de telecomoperators.

Conclusies

De kritieke succesfactor lijkt in veel gevallen dus de samenwerking tussen telecomoperators en derde partijen die veelal lokaal opereren, zoals telecom-

dealers en ICT-leveranciers. Zij zullen feitelijk de bundeling en mogelijk de integratie van diensten voor hun rekening moeten nemen. De telecomoperator zal moeten zorgen dat hij de partners in de waardeketen aan zich weet te binden. Het is voor de telecomoperator belangrijk om minimaal een preferred supplier te worden van telecomdealers en ICT-leveranciers. Een verder gaande controle over dergelijke ondernemingen behoort ook tot de mogelijkheden, wanneer commissiebetaling alleen niet afdoende lijkt. Denk aan franchising of zelfs overname. Het is de telecomoperators aan te bevelen om dergelijke mogelijkheden te exploreren. Daarbij moeten ze vooral zoeken naar methoden voor het beïnvloeden of besturen van het grote aantal telecomdealers en ICT-leveranciers dat levert aan het mkb in Nederland. Daarnaast zal betrouwbaarheid van de dienstverlening blijvend aandacht moeten krijgen. Betrouwbaarheid wordt meer gewaardeerd dan welke eigenschap ook; voor het mkb is het een belangrijke overweging bij zowel de keuze voor specifieke diensten als bij de keuze voor bundels. Nadere details over het onderzoek zijn te vinden op www.nolannorton.com.

Miel Geleijns (miel.geleijns@nolannorton.com) is werkzaam als senior manager bij strategieadviesbureau Nolan, Norton & Co.