

Digitalisering: bedreiging of kans voor de telecomsector

Het gaat niet goed met de telecomsector. De sector bevindt zich alweer een aantal jaren in een geleidelijke neerwaartse spiraal. In de afgelopen vijf jaar is de gemiddelde omzetgroei teruggelopen van 4,5% naar 4%. In diezelfde periode zijn de EBITDA-marges nog fors onderuitgegaan en gedaald van 25% naar 17%. Kasstroom marges zijn nagenoeg gehalveerd en van 15,6% naar 8% getuimd. De druk op de telco's is de afgelopen jaren steeds groter geworden. Het belang van de traditionele kernactiviteiten, bellen en sms, is fors gekrompen. Dat is deels het gevolg van regelgeving, maar vooral het gevolg van de pijlsnelle opkomst van de sociale media. Die hebben voor de burger niet communicatiekanalen geopend. Voor de gemiddelde Amerikaanse Telco dragen vastlijns- en mobiel bellen nog slechts ongeveer 30% bij aan de totale dienstverlening. In 2010 was dat nog 55%. Het gebruik van data is sinds 2010 geëxplodeerd. Dat is terug te zien in de cijfers. In het genoemde jaar was het dataverkeer goed voor 25%.

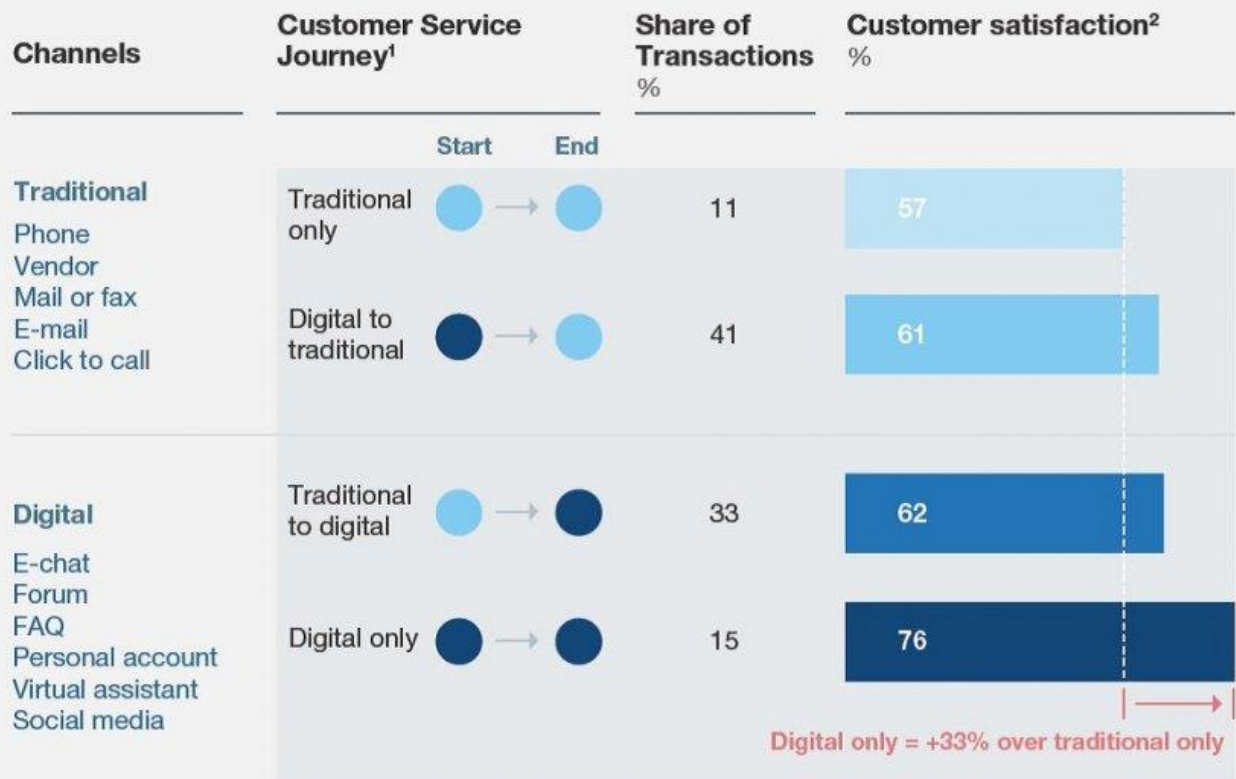
De opmars van de digitale wereld dreigt de telecomsector totaal op zijn kop te zetten, zoals dat eerder bij de media gebeurd is. Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat het topmanagement ervan doordrongen is, dat de digitale wereld een reële bedreiging vormt, maar tegelijkertijd kansen biedt om zichzelf opnieuw uit te vinden. Het probleem is echter om de juiste strategie te ontwikkelen om ten volle profijt te trekken van de digitale kansen. De ervaring leert dat een juiste aanpak de winstgevendheid met wel 35% kan verbeteren.

Een goede en succesvolle strategie kent vijf stappen, zo leert de recente praktijk. De eerste stap is die van het besef dat de digitale wereld doordringt in elk onderdeel van het bedrijf van de telecom operator. Dat dwingt het bedrijf zich af te vragen wat eigenlijk zijn kernactiviteiten zijn en die aan te passen aan de eisen van de digitale wereld. Zo is het consumentengedrag de afgelopen jaren fundamenteel veranderd. Heel veel klanten gaan bijvoorbeeld naar een winkel voor een eerste oriëntatie en kopen vervolgens online. Het blijkt dat het verhogen van de aantrekkelijkheid en het gemak van digitaal winkelen de omzet een forse impuls kan geven, terwijl de commerciële lasten fors kunnen dalen. Dat vraagt van de telco dat hij de klant een easy-to-use platform biedt op elk gewenst niveau en een snelle en doelgerichte service op elk gewenst moment van de dag. Veel telco's zijn daar totaal niet op voorbereid. Ze weten weinig van de klant en beschikken over verouderde IT-systemen.

Big data & Analytics gaan ook in de telecomsector een grote rol spelen. Een juiste analyse zal bijvoorbeeld netwerk operators in staat stellen om bijvoorbeeld betere en gerichtere marketing investeringen te doen. Data-analyse kan een wapen worden in de strijd om het klantverloop terug te dringen door eerder in kaart te brengen welke klanten potentiële afhakers zijn!

The more digital the journey, the higher the satisfaction.

Example: telecom customers in Western Europe



¹4 service journeys were identified based on an analysis of 11 touchpoints spanning traditional and digital channels. For traditional-to-digital journeys (and vice versa), the first channel switch was used to allocate the journey.

²Respondents who ranked their satisfaction in the top 3 on a 7-point scale, where 7 = most satisfied.

Source: McKinsey e-care survey of c. 2,000 telecom customers in Western Europe; Francesco Banfi, Boris Gbahoué, and Jeremy Schneider, "Higher satisfaction at lower costs: Digitizing customer care," *Digital: From enabler to shaper*, *Recall*, No. 22, McKinsey & Company, May 2013

McKinsey&Company

Als intern orde op zaken is gezet, is het moment daar om de blik naar buiten te werpen op zoek naar nieuwe bronnen van inkomsten. Dan kan het nuttig zijn om over de grenzen van de eigen sector te kijken naar aanpalende sectoren, zoals financiële dienstverlening, media, utilities of IT-dienstverlening. Bij de meeste telco's staat dit proces van verder kijken dan de eigen sector nog in de kinderschoenen. Tot dusverre hebben telco's zich beperkt tot het aangaan van partnerships met partijen met een expertise die nauw aansluit bij het grote klantbereik van de telco. Samenwerking met bijvoorbeeld Netflix of Spotify zijn voorbeelden van succesvolle synergiën.

Some companies are planning an imminent move into adjacent businesses.

% of respondents, n=104



McKinsey&Company | Source: McKinsey TMT Extranet Survey, 2014

Om stap 1 en 2 mogelijk te maken moeten operators hard werken aan het verbeteren van de digitale mogelijkheden en vaardigheden binnen het bedrijf. Dat vereist een nieuwe manier van kijken en denken. Minder de nadruk op planning en prognoses, maar meer op leren en flexibiliteit.

Technologische veranderingen voltrekken zich in een steeds hoger tempo. Daarom is het beter de nadruk te leggen op experimenteren en leren, maar zeer zeker ook om naar de klant te gaan om beter zijn voorkeuren te leren kennen. Weet je die, dan is het gemakkelijker om de opties uit te werken en op schaal te presenteren aan diezelfde klant.

Als je punt 3 mogelijk wil waarmaken, dan is een kritische blik op de eigen IT-systemen een must. Die zijn vaak verouderd en zodoende wordt concurrentie met flexibele nieuwkomers een (te) grote opgave. Veel telco's zitten daarom midden in een alles omvattend moderniseringsproces van hun IT-backbone.

Alle voorafgaande stappen zijn echter nutteloos en overbodig als niet de laatste mentale stap genomen wordt. Het hele proces van digitalisering en alle stappen die daarvoor nodig zijn, hoort opgehangen te worden aan de zogeheten customer experience. Hoe kan de klant het best digitaal bediend worden en welke digitale processen maken dat mogelijk. Tot dusverre is vaak het omgekeerde het geval. De klant hoort zich maar aan te passen aan het aanbod. Het succesvol overbrengen van die boodschap is waarschijnlijk de grootste opgave voor het topmanagement van de telecoms.

ER Capital heeft de sector omwille van rendement en schulden sterk onderwogen. De naam die wij hebben opgenomen in onze modelportefeuille is Deutsche Telekom.

Lees hier onze beleggingstips over:

[AT&T Inc.](#)

[BT Group](#)

[Deutsche Telekom](#)

[KPN](#)

[Orange](#)

[Tele2](#)

[Telecom Italia](#)

[Telefonica](#)

[Vodafone](#)