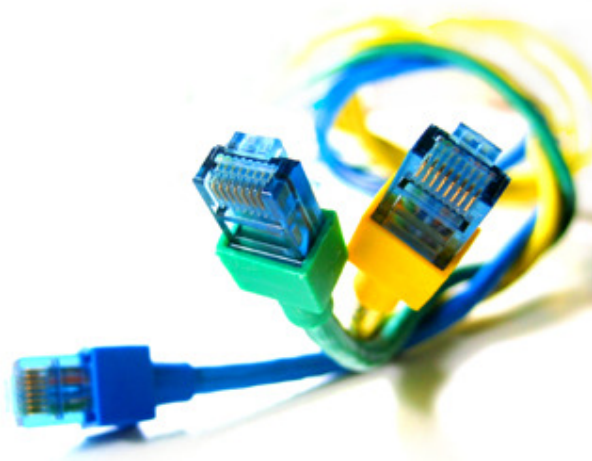


2010

Concurrentie-analyse van de  
Belgische Telecom markt voor  
corporate klanten



Tam Tam Consulting

## INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding.....	3
a. Aanleiding .....	3
b. Doel + onderzoeksvraag.....	3
c. Onderzoeksopzet .....	4
2. Scope, Bronnen en Methodiek .....	6
A. Scope.....	6
B. Bronnen.....	6
C. Methodiek.....	6
3. Algemene invloeden op de huidige telecomsituatie .....	7
4. Hoe kan ik als telecom aankoper de beste resultaten behalen ?.....	10
a. Deel van de omzet dat door de afnemer wordt afgenomen .....	10
b. Tips & methodiek om de koopkrachtpositie te verstevigen.....	10
Algemene te overwegen criteria bij het vergelijken van operatoren.....	11
c. De overstapkosten .....	13
Meetbare motieven voor overstap.....	14
Niet meetbare motieven voor overstap .....	14
d. De voordelen van de grootverbruikers van telecom .....	15
Meetbare voordelen .....	15
Niet meetbare voordelen.....	15
Keuze selectie- en gunningscriteria “profit” versus “non-profit” .....	16
e. De mate waarin de corporate klant geïnformeerd is over de vraag, marktprijzen en kosten binnen de telecomsector .....	16
5. Evoluties in de markt met invloed op uw toekomstig beleid .....	17
A. Enkele Voorbeelden uit de praktijk.....	17
Belangrijke kanttekening bij uitfasering van PSTN .....	18
Het beleid van de overheid.....	19
6. Conclusie .....	20
A. Antwoord op Vraag 1 .....	20
Balans vandaag .....	20
B. Antwoord op Vraag 2 .....	21
RFP traject: tips .....	22
7. Bijkomende nuttige tips.....	23
8. Bijlagen.....	24
Nuttige links .....	24
Bronnen.....	24

## 1. INLEIDING

### A. AANLEIDING

Elf jaar na de liberalisering van de telecommunicatiesector blijkt er toch één speler, met name Belgacom, erg dominant in de bedrijvenmarkt. Er bestaat een te grote afhankelijkheid van deze éne oppermachtige speler op de telecommunicatiemarkt. Zeven op de tien Belgische ondernemingen belt uitsluitend via Belgacom. Voor breedbandinternet heeft Belgacom 61% marktaandeel en voor de datadiensten een marktaandeel van 41%. Voor de alternatieve operatoren is het steeds zoeken naar creatieve mogelijkheden alsook vernieuwende technische oplossingen om deze dominante concurrent het hoofd te bieden.

### B. DOEL + ONDERZOEKSVRAAG

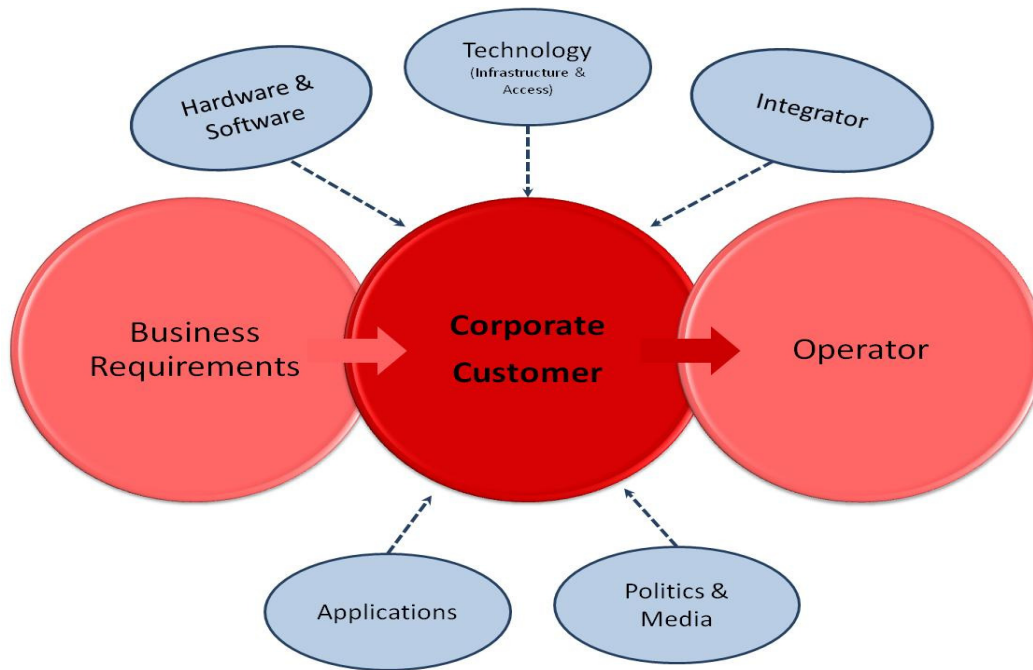
Met behulp van dit document willen wij de mate van concurrentie op de telecommunicatiemarkt onderzoeken en het belang daarvan aantonen voor de corporate klanten van telecommunicatiediensten. Onder punten 1.C. en 2 hieronder wordt verder uiteengezet wat wij verstaan onder corporate klanten.

Dit resulteert in volgende onderzoeksvragen:

- Vraag 1: “Is het terecht om te stellen dat de telecommunicatiemarkt te afhankelijk is van die ene dominante speler?”
- Vraag 2: “Wat zijn de voordelen voor de corporate klanten om bij de keuze van een leverancier de concurrentie tegen elkaar te laten uitspelen?”

## C. ONDERZOEKSOPZET

Om antwoorden te kunnen geven op onze onderzoeksvragen is het nodig om eerst even stil te staan bij het aankoopproces van corporate klanten/ bedrijven. Onderstaande figuur geeft een overzicht van een aantal belangrijke factoren die een rol spelen bij het aankoopproces.



Figuur 1 : Onderzoeksopzet <sup>1</sup>

Centraal in deze studie staan de corporate nationale klanten die minimum 200 werknemers tewerkstellen. De opbouw van figuur 1 komt overeen met de visie van Kotler (2004) op het aankoopproces binnen een organisatie. Volgens hem bestaat het aankoopproces uit verschillende fasen.

Het aankoopproces start met de **probleemherkenning**; personen binnen het bedrijf zien in dat er een probleem bestaat dat verholpen kan worden door het aankopen van een product of dienst. Deze probleemherkenning kan zich bijvoorbeeld voordoen in volgende gevallen:

- een bedrijf beslist een product of dienst te lanceren waarvoor het bedrijf nieuwe productieapparatuur of nieuwe materialen nodig heeft;
- een contract loopt ten einde (interne prikkel);
- of de inkoper krijgt een nieuw idee via advertenties, mond aan mond reclame, etc. (externe prikkel).

<sup>1</sup> Bron: Eigen verwerking



De tweede fase bij de koopbeslissing is de algemene beschrijving van de behoefte. In deze fase worden de kenmerken en de vereiste hoeveelheid van het gewenste artikel vermeld. Hierbij komen tevens de **eisen en wensen** van de aankoper aan bod en kan er gepeild worden naar de hoeveelheid informatie waar hij/zij al over beschikt.

De productspecificatie is de derde fase, waarbij vaak een analyseteam zich over het probleem zal buigen en een analyse zal maken van de technische waarde. Alle componenten van het gewenste product of de gewenste dienst worden zorgvuldig bestudeerd om na te gaan of het ontwerp gewijzigd, gestandaardiseerd of goedkoper geproduceerd kan worden.

Voormelde drie eerste fasen worden in onze studie onder de noemer “business requirements” gegroepeerd.

Een volgende fase is het op zoek gaan naar een leverancier. Tijdens deze fase gaat de afnemer op zoek naar de meest geschikte leveranciers. Bij de aankoop van een nieuw, complex of kostbaar product zal men meer tijd besteden aan het zoeken naar de juiste leverancier.

Nadat er één of meerdere leveranciers gekozen zijn, gaat men over tot het aanvragen van verschillende offertes. Op basis van de ontvangen offertes zal de aankoper dan uiteindelijk een leverancier selecteren. Bij de leveranciersselectie is niet enkel de technische bekwaamheid van de leverancier van belang. Ook het vermogen om tijdig te leveren en de nodige service te bieden, kunnen een rol spelen.

Uit onderzoek blijkt dat volgende leverancierseigenschappen als belangrijk worden aangemerkt:

- kwaliteit van product of dienst,
- prijs van het product of dienst,
- punctuele levering,
- eerlijke communicatie,
- reparatie- en service faciliteiten,
- resultaten uit het verleden en reputatie.

Tot slot volgen nog twee laatste fasen: het vastleggen van de bestelprocedure na aankoop, en de beoordeling na implementatie.

Bedrijfsaankopers staan bij de beslissing tot aankoop bloot aan talrijke invloeden. Algemeen kan worden gesteld dat de omgevingsfactoren een sterke invloed uitoefenen.

- Bedrijfsaankopers worden ten eerste beïnvloed door factoren in de huidige en verwachte economische omgeving. Een bedrijfsaankoper zal minder investeren indien de economische onzekerheid toeneemt.
- Een tweede grote invloed bestaat uit organisatiefactoren: het aantal mensen betrokken bij de beslissing, het beleid binnen het bedrijf,...
- Op de telecommunicatiemarkt zijn daarenboven nog een aantal specifieke externe factoren van belang, met name de invloed van de aangeboden hardware en software, de gebruikte technologie, de aanwezige en noodzakelijke ‘integratoren’, beschikbare toepassingen en de invloed van politiek en media.

## 2. SCOPE, BRONNEN EN METHODIEK

### A. SCOPE

Deze studie beperkt zich op geografisch vlak tot België, met een focus op Vlaanderen. Wat betreft de segmentatie limiteren wij ons tot bedrijven met een werknemersaantal van minimum 200, hierna verder “corporate klanten” genoemd. De studie beperkt zich tot telecomleveranciers die vaste telefonie, mobiele telefonie/data alsook vaste data aanbieden, inclusief de daaraan verbonden diensten en infrastructuur.

### B. BRONNEN

De gebruikte bronnen in deze studie zijn zowel primaire als secundaire bronnen. De primaire bronnen bestaan voornamelijk uit praktijkervaringen van mensen uit de telecommunicatiesector. De secundaire bronnen zijn gebaseerd op geschreven bronnen zoals boeken, rapporten en artikelen. Voor de aanpak en methodiek van deze studie hebben wij ons gebaseerd op academische literatuur, verrijkt met praktijkervaring. De gebruikte data, stellingen en informatie in deze studie werden verschillende keren gecontroleerd door onafhankelijke personen, dit om de validiteit van deze studie te waarborgen. Een overzicht van de voor deze studie gebruikte bronnen is toegevoegd als bijlage bij dit rapport.

### C. METHODIEK

Om de structuur van deze paper te bepalen werd er gekozen voor de “PEST-analyse”<sup>2</sup> alsook het “vijfkrachten model van Porter”<sup>3</sup>. Om deze paper vooral praktijkgericht te oriënteren, werd er voor geopteerd deze voormelde twee theorieën niet expliciet aan bod te laten komen maar wel als kapstok te hanteren om de diverse thema’s te bespreken. De twee theorieën komen er op neer dat zowel interne als externe invloeden en factoren in overweging moeten worden genomen die een mogelijke significante impact hebben op het beslissingsproces van de corporate klant. Achteraan vindt u nuttige links terug die deze methodiek uitvoerig behandelen.

---

<sup>2</sup> “PEST-analyse staat voor “POLITIEKE, ECONOMISCHE, SOCIALE, en TECHNOLOGISCHE analyse” en wordt gebruikt als externe analyse voor de sterkte-zwakteanalyse en marktonderzoek. De analyse biedt tevens een overzicht van de verschillende macro-omgevingsfactoren waarmee de onderneming rekening dient te houden. Het is een bruikbare strategietechniek om marktgroei of -verval, bedrijfspositionering, potentieel en de richting van de bedrijfsuitvoering te begrijpen.”

Bron: <http://www.scienceprogress.nl>

<sup>3</sup> “Het 5-forcesmodel (ook: vijfkrachtenmodel, ‘Competitive Forces Model’), is ontwikkeld door Michael Porter en wordt gebruikt voor de concurrentieanalyse van leveranciers. Het model heeft als doel het winstpotentieel van een markt te bepalen. De krachten en daarmee de kans op winsten lopen per markt sterk uiteen. De analyse beoogt inzicht te bieden in marktverhoudingen en -dynamieken. Zo kan de analyse bijvoorbeeld laten zien dat er een te grote afhankelijkheid van één van de leveranciers ontstaat.”

Bron: [http://123management.nl/0/010\\_strategie/a120\\_strategie\\_09\\_porter.html](http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_09_porter.html)

### 3. ALGEMENE INVLOEDEN OP DE HUIDIGE TELECOMSITUATIE

#### Nog meer noodzaak aan innovatie

Door de toenemende concurrentie op de markt alsook een meer geïnformeerde klant, dienen telecomleveranciers creatiever en innovatiever om te gaan met voorstellen, tariefplannen, kortingstructuren enz. om een attractief voorstel te kunnen formuleren.

Het gevolg hiervan is dat facturatie sterker dan ooit de achilleshiel (lees: zwakke punt) is van bijna iedere telecomleverancier. Controle van de facturen is dan ook een 'must' geworden voor de corporate klanten.

⇒ **Tip: zorg dat in het contract met uw telecomleverancier afspraken staan in verband met het maandelijks aanleveren van elektronische detailinformatie zodat analyse van het verbruik en controles op de facturatie mogelijk worden.**

Een goed recent voorbeeld van deze noodzaak tot innovatie is het aanbieden van "triple play" door telecomleveranciers. **Triple play** is een marketingbenaming die gebruikt wordt door bijvoorbeeld aanbieders van breedband diensten om een combinatie van high speed data, televisiediensten en telefonie over één lijn te omschrijven.

Een ander goed voorbeeld van innovatie zijn bedrijven die hun verkoopsploeg uitrusten met een draagbare PC en/of "smartphone". Dankzij deze tools wordt het mogelijk dat de verkopers altijd toegang hebben tot de laatste product en prijs informatie, en dat orders 'on the spot' geboekt en verwerkt kunnen worden. Andere toepassingen van draagbare PC en/of smartphone zijn bijvoorbeeld:

- het onmiddellijk kunnen afhandelen van allerlei administratie zaken,
- het vermijden van files door toegang tot de actuele verkeersinformatie
- het efficiënter kunnen werken door altijd toegang te hebben tot e-mail en elektronische online planning.
- Een andere populaire toepassing is het voorbeeld van een thuiswerker die via één lijn data en voice kan gebruiken, daar waar vroeger een telefoonlijn en internettoegang nodig was.

De voorbeelden van dergelijke *return on investment* (ROI) dankzij deze toepassingen zijn ontelbaar.

⇒ **Tip: informeer bij partijen zoals bijvoorbeeld BELTUG<sup>4</sup> alsook bij andere bedrijven naar hoe zij hun business case opbouwden en de ROI garandeerden.**

---

<sup>4</sup> Belgische onafhankelijke vereniging van professionele gebruikers van communicatiediensten

Creativiteit en innovatie zorgen er vaak ook voor dat er goedkoper kan gewerkt worden door de aanbieders. Een concreet voorbeeld hiervan is het **next generation network** (NGN). NGN is een brede term om een aantal belangrijke te verwachten evoluties in de telecommunicatienetwerken te omschrijven die zullen leiden tot lagere operationele kosten, competitieve prijzen en een vernieuwd aanbod.

- ⇒ **Tip: breng steeds al uw vereisten in kaart en leg deze tesamen met uw toekomstvisie voor aan de diverse telecomleveranciers in de markt onder de vorm van een RFI<sup>5</sup>. De markt evolueert zo snel dat de diverse telecomleveranciers het best geplaatst zijn om u inzage te geven in de (soms bij u onbekende) mogelijkheden. Destilleer uit de antwoorden en mogelijke technologieën die oplossingen die het beste aansluiten op u situatie en ga pas daarna een RFP traject in. Deze methode garandeert u de meeste kans op succes.**

---

<sup>5</sup> RFI = Request For Information

## De vraag naar mobiele, snellere, veiligere informatie/communicatie blijft toenemen

Door de enorme evolutie in technologie is er steeds meer vraag naar informatie 'on the spot' en het veilig omgaan met informatie. Mensen moeten te allen tijde bereikbaar zijn en overal kunnen werken op flexibele werktijden.

De toename van het aantal werknemers met een mobiele telefoon en 'portable', vaak ook uitgerust met mail, internet en andere applicaties, is aanzienlijk. Analisten voorspellen dat de wereldwijde omzet uit mobiele data over drie jaar zal oplopen tot \$ 330 miljard. Dit is een groei met meer dan 50% tegenover de omzet die vorig jaar werd gerealiseerd. (<http://www.express.be> )

Ook met volgende tendensen dient rekening te worden gehouden:

- De vraag naar applicaties om nog mobieler en sneller te kunnen werken blijft toenemen.
- Invloed van de digitale generatie. (Het aantal mensen zonder toegang tot internet daalt zienderogen)<sup>6</sup>
- De behoefte aan 'veiligheid' creëert extra mogelijkheden op het vlak van *security* van netwerken, draagbare computers, internet, documentbeveiliging,... Voorbeelden hiervan zijn *firewalls, over the air swap* van PC & mobiele toestellen,...
- De levenskwaliteit kan worden bevorderd door het aanbieden van "flexibele kantoren", thuiswerkplekken, en het overal beschikbaar zijn van internet.

⇒ **Tip 1: Om de kosten te beheersen is het noodzakelijk om de werknemers te informeren over hun rechten en plichten en duidelijke afspraken hieromtrent te maken. Een 'policy' is hiervoor het meest gebruikte medium. Doormiddel van een policy kan worden aangetoond hoe u de verbruiken en de kosten kan controleren teneinde correcte facturatie na te streven. Zo voorkomt u allerlei problemen in het kader van de wet op de privacy.**

⇒ **Tip 2: Informeer bij uw telecomleverancier naar formules om telecomverkeer tussen collega's "on site" en "off site" gratis te maken. Let op: de meeste operatoren vragen hiervoor wel een maandelijkse abonnementskost die in de beslissing meegenomen dient te worden.**

⇒ **Tip 3: Door permanente monitoring van de kosten en het verbruik kan u steeds optimalisaties doorvoeren om te kosten te beperken. Voorbeeld: mobiele data forfaits dienen continu opgevolgd te worden.**

---

<sup>6</sup>[http://cmp.roularta.be/cmdata/Attachments/site4/2007/w25/Onderzoek\\_marktontwikkelingen\\_2007-2010.pdf](http://cmp.roularta.be/cmdata/Attachments/site4/2007/w25/Onderzoek_marktontwikkelingen_2007-2010.pdf), p21

## 4. HOE KAN IK ALS TELECOM AANKOPER DE BESTE RESULTATEN BEHALEN ?

### A. DEEL VAN DE OMZET DAT DOOR DE AFNEMER WORDT AFGENOMEN

Hoe groter de omzet van de corporate klant is, hoe sterker de negotiatiepositie. Dit is een algemene universele “wetenschap”. Met deze kennis proberen veel bedrijven dan ook hun positie te verstevigen ten opzichte van de operatoren.

### B. TIPS & METHODIEK OM DE KOOPKRACHTPOSITIE TE VERSTEVIGEN

- Het maken van een gedetailleerd profiel van de noodzakelijke diensten en daarmee gepaard gaande kosten is hierbij de beste methode:
  - Hierbij worden alle verbruikte minuten en / of kosten weergegeven en wordt ook de infrastructuur (vaste toestellen, mobiele toestellen, pc 's, etc. ) opgelijst waarmee deze kosten worden gemaakt
  - Minimum service levels <sup>7</sup> dienen in kaart gebracht te worden, specifiek voor uw omgeving
  - Wanneer werknemers en partners van werknemers ook privé gebruik mogen maken van mobiele communicatie dan wordt deze component vaak vergeten mee op te nemen in het profiel. Nochtans maakt ook dit verbruik deel uit van de koopkracht van de klant. *(Daarnaast is het een positief gebaar naar de werknemers toe indien de werknemers en/of hun partners mee kunnen profiteren van gunstige voorwaarden die het bedrijf heeft kunnen bedingen!)*
- Het samenwerken met dochter- en zusterbedrijven, verwante bedrijven, ... binnen één zelfde raamcontract is natuurlijk de meest evidente optimalisatie aangaande koopkrachtversteviging. Schaalvoordelen rond de interne projectactiviteiten (aankoop, juridisch, facility, ...) kunnen additioneel worden gerealiseerd. (Voorbeeld: een aluminium bedrijf en een catering bedrijf binnen dezelfde 'holding', kunnen er voor kiezen om op holding niveau een overeenkomst te negotiëren)

---

<sup>7</sup> SLA (*Service Level Agreement*) = schriftelijke overeenkomst tussen een aanbieder en een afnemer van bepaalde diensten en/of producten (zie figuur 1). In een SLA staan, naast de beschrijving van de te leveren diensten, ook de rechten en de plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau (service level) van de te leveren diensten en/of producten (services)

Voor elke telecomdienst gelden een aantal (technische) criteria die de klant kan vergelijken met de 'standaarden' die daarvoor in de markt geldig zijn. Onderstaande lijst van 'algemene requirements' geeft een niet-limitatieve opsomming van mogelijkheden die de klant steeds kan hanteren teneinde een goede analyse te maken:

Typische elementen die moeten voorkomen in een contract en die kunnen vergeleken worden.
<b>Wijze beëindiging overeenkomst (3 maanden vooraf opzeggen of andere vroegtijdige opzegmogelijkheden?)</b>
<b>Exit maatregelen/Gevolgen beëindiging overeenkomst (penalty's te betalen? Laatst geactiveerde lijn geld als startdatum contract?)</b>
<b>Facturatie (elektronisch, EDI, ...)</b>
<b>Betalingstermijn (bekijk uw algemene voorwaarden)</b>
<b>Aansprakelijkheid</b>
<b>Data en management informatie systemen (rapportering)</b>
⇒ CDRs <sup>8</sup>
⇒ Rapportering
<b>Account - &amp; Service management organisatie</b>
⇒ dedicated support
⇒ escalatieprocedures
<b>Operationeel overleg</b>
<b>SLA<sup>9</sup>: minimale aangeboden standaard</b>
<b>Implementatieplan</b>
<b>Medewerkingsverplichting</b>
...

Zodra men naar technische criteria gaat kijken, is er al heel wat minder standaardisatie. Operatoren onderscheiden zich namelijk op basis van:

- ⇒ reikwijdte netwerk (*backbone*): welke gebieden worden 'gecovered' met het eigen netwerk?
- ⇒ *wholesale agreements* (partnerships met operatoren in het buitenland)
- ⇒ nabijheid van de *Point of Presence*<sup>10</sup> ten opzichte van de locatie van de klant
- ⇒ kwaliteit en technologie van het netwerk (glasvezel, koper, coax...)
- ⇒ snelheid van dienstverlening bij het oplossen van problemen (Service Level Agreements)
- ⇒ redundantie oplossingen zodat er bij een uitval toch nog communicatiemogelijkheden zijn (communicatie via andere wegen): belangrijk is om na te gaan hoe men redundante aansluitingen realiseert voor voice & data

<sup>8</sup> CDR = Call Detail Records – de details van de oproepen

<sup>9</sup> SLA = Service Level Agreement

<sup>10</sup> Point Of Presence = Inbelpunt. Lokaal toegangspunt tot het internet

Het is cruciaal dat de klant zelf kan inschatten wat er noodzakelijk of gewenst is (= *business requirements*). Voor de ene klant is een hersteltijd van 1 uur noodzakelijk, voor een andere is 4 uur voldoende. Afhankelijk van de criteria moet de klant zelf aangeven aan de operator wat wenselijk is en wat absoluut een vereiste is. De meest ideale manier om dit te doen is via een RFQ of offerteaanvraag. Zo laat de klant toe aan de telecomleveranciers om zich te onderscheiden in juist datgene wat niet standaard is en krijgt de afnemer ook de gelegenheid om nieuwigheden, USP's<sup>11</sup> en andere onverwachte elementen te vernemen. Vaak is het ook zo dat in de loop van het RFI / RFP proces, via de gesprekken met de diverse telecomleveranciers, de klant zijn *business requirements* aanscherpt of aanpast.

Onderstaande tabel geeft een niet-limitatief overzicht van te negotiëren kwaliteitselementen. Deze kunnen behoorlijk verschillen tussen de diverse telecomleveranciers.

<b>Kwaliteitselementen</b>
<b>Transitieperiode</b>
<b>Facturatie/statistieken/rapporten</b>
<b>Account &amp; service management</b>
<b>Netwerk (architectuur)</b>
<b>Basisdienstverlening</b>
<b>Dienstencatalogus</b>
<b>Innovatie, ontwikkeling</b>
<b>Compliance met bestek</b>

Aanvullend kan men in de vorm van een SLA aanvullende eisen aangaande de dienstverlening en kwaliteit van de dienstverlening laten vastleggen:

<b>Aanvullende kwaliteitselementen</b>
<b>Beschikbaarheid netwerk</b>
<b>Performantie netwerk / maintenance</b>
<b>Interventietermijn (reactietijd)</b>
<b>Hersteltermijn</b>
<b>Methodiek helpdesk</b>
<b>Escalatieprocedure</b>
<b>Boeteclausules bij het niet naleven van bepaalde service levels</b>
<b>Backbone beschikbaarheid</b>
<b>Switches beschikbaarheid</b>
<b>Onderhoud eindapparatuur van de leverancier</b>

<sup>11</sup> USP = Unique Selling Proposal

## C. DE OVERSTAPKOSTEN

Overstapkosten zijn één van de belangrijkste drempels voor corporate klanten om niet te veranderen van leverancier. Overstapkosten kunnen bestaan uit:

- ⇒ Eenmalige kosten betaald aan de nieuwe leverancier
- ⇒ Contract verbreekingsvergoedingen aan de bestaande leverancier
  - wanneer men vroeger dan contractueel voorzien wenst over te stappen naar een andere leverancier
  - bij bepaalde clausules waar de opleveringsdatum van de laatst geactiveerde lijn als begindatum contract wordt aanzien
- ⇒ Interne kosten die betaald moeten worden bij de overgang van de ene naar de andere leverancier

Deze interne kosten worden nogal eens onderschat, en dikwijls is er in de budgettering geen rekening gehouden met deze ‘verborgen’ kosten. De interne kosten bij een overstap kunnen ondermeer bestaan uit;

- intern project management aan de kant van de klant,
- omvorming van leverancierboekhouding,
- herprogrammering van eindapparatuur,
- omscholing van de gebruikers,
- communicatie naar de eindgebruikers,
- controle op de juiste implementatie van de nieuwe overeenkomst,

Het is dus van belang goed na te denken over de kosten van een overstap. Anderzijds mogen deze kosten ook weer niet overschat worden. Belangrijk is dat je door duidelijke afspraken met je “nieuwe” leverancier dit soort kosten kan limiteren. Leveranciers hebben dit soort overstap trajecten (veel) vaker meegemaakt en kunnen u hierbij ondersteunen.

- ⇒ ***Tip: Bespreek een “roll out plan” met rollen en verantwoordelijkheden langs beide kanten en neem dit stuk mee op in het contract. Zo weten beide partijen wat hen te wachten staat.***

## MEETBARE MOTIEVEN VOOR OVERSTAP

Het is belangrijk voor een bedrijf om eerst te bepalen wat men wil bereiken. Vervolgens is het zaak om de markt te 'bevragen', om tot slot een waardig alternatief te kunnen selecteren. Afhankelijk van uw behoefte, locatie en de beschikbaarheid van bepaalde diensten zijn er vaak meerdere goede alternatieven te verkrijgen in de markt.

Het vertrouwen in en het gemak van overstappen naar een alternatieve telecomleverancier zijn de belangrijkste parameters bij een klant om de stap te durven zetten naar deze alternatieve telecomleverancier. Kijkend naar de overstap cijfers valt op dat de Belgische bedrijvenmarkt vrij conservatief is als het gaat om het overstappen naar een alternatieve telecomleverancier.

En als er wordt gekozen voor een overstap, blijken volgende parameters doorslaggevend te zijn:

- Prijs
- Vernieuwde en betere technologieën
- Een verfrissende aanpak (relationele en commerciële aanpak zoals bijvoorbeeld "dienst na verkoop")

## NIET MEETBARE MOTIEVEN VOOR OVERSTAP

Overstappen houdt altijd een "berekend" risico in betreffende de toekomstige betrouwbaarheid en voordelen van de nieuwe telecomleverancier. Daarom is het onontbeerlijk om voorafgaand aan deze beslissing een kosten-baten analyse en vergelijking op te maken van de situatie bij de huidige en bij de toekomstige telecomleveranciers.

Hieronder volgen enkele paramaters die u kunnen helpen bij de opstelling van een kosten-baten analyse en vergelijking.

Belangrijk is dat u vooraf met uw management een consensus bereikt over de parameters die doorwegen in uw analyse. Bijvoorbeeld 40 % prijs, 35 % technische oplossing en 25 % implementatieplan en rapporteringfunctionaliteiten. Zo heeft u achteraf een minder moeilijk beslissingsproces.

	Overstap-Disablers	Overstap-Enablers
Eenvoud overstap		X
Dubbele facturen	X	
Gebundelde diensten	X	
Angst voor het onbekende	X	
Onvoldoende informatieve over mogelijkheden	X	
Besparingen		X
Betere, nieuwere technologieën		X
Belangrijke "werkende" referenties		X

## D. DE VOORDELEN VAN DE GROOTVERBRUIKERS VAN TELECOM

De voordelen voor bedrijven die op een juiste manier de markt op gaan, kunnen worden opgedeeld in meetbare en niet meetbare voordelen. De juiste manier om ICT aan te kopen is:

1. Bepaal uw behoefte en strategie
2. Onderbouw deze visie
3. Wees voorbereid: detailinformatie is van elementair belang
4. Wees geïnformeerd over de mogelijkheden op de markt: een RFI is een mogelijkheid om deze informatie te verkrijgen

---

### MEETBARE VOORDELEN

- Prijsdaling
- Meer bandbreedte voor lagere prijs
- Bonus, extra kortingen of andere voordelen
- ...

---

### NIET MEETBARE VOORDELEN

- Betere service
- Meer uitgebreide SLA
- Gedetailleerde rapporten over diensten en gebruik ervan
- Nieuwere technologieën die efficiënt werken bevorderen
- Beter account management
- ...

De **overheid** stelt bij de keuze van telecomleveranciers volgende twee<sup>12</sup> parameters voorop: *enerzijds de laagste prijs en anderzijds de economisch voordeligste aanbieder. In de praktijk wordt vooral de economisch voordeligste aanbieder gehanteerd, waarbij aspecten zoals bijvoorbeeld prijs, kwaliteit en levertijd een belangrijke rol spelen.*<sup>13</sup>

In de **private sector** is men vrijer om keuzes te maken op basis van diverse parameters. Prijs is ook hier vaak een belangrijke parameter, maar wanneer men inkoop met oog voor kwaliteit en met kennis van zaken, dan zal niet alleen de prijs doorslaggevend zijn.

- ⇒ **Tip: ondanks het feit dat de prijs vaak een doorslaggevende parameter is, raden wij aan om via een informatieronde (waarin u de minimum requirements duidelijk gedefinieerd heeft), de markt te verkennen. Regelmatig blijkt dat de diverse leveranciers heel wat meer te bieden hebben dan datgene wat men initieel dacht nodig te hebben. Vaak betekenen deze alternatieven niet enkel meer kostenbesparing, maar ook (aanzienlijke) verbeteringen ten aanzien van service en kwaliteit.**

### E. DE MATE WAARIN DE CORPORATE KLANT GEÏNFORMEERD IS OVER DE VRAAG, MARKTPRIJZEN EN KOSTEN BINNEN DE TELECOMSECTOR

Door het zeer complexe en verwarrende aanbod op de Belgische telecommarkt blijkt er steeds meer nood aan informatie te zijn bij corporate klanten. De ledenaangroei van een organisatie zoals BELTUG toont aan dat er een toenemende behoefte is aan informatie over het aanbod, de mogelijkheden, de ervaringen en niet te vergeten de kwaliteit van telecomdiensten.

Wij kunnen dan ook niet vaak genoeg benadrukken dat slechts een geïnformeerde aankoper een goede aankoper is.

Een aankoop kan succesvol worden genoemd wanneer men de juiste (aangepaste) dienst heeft aangekocht tegen de juiste prijs/kwaliteit.

<sup>12</sup> [http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese\\_aanbesteding/gunningcriteria](http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/gunningcriteria)

<sup>13</sup> [http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese\\_aanbesteding](http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding)

## 5. EVOLUTIES IN DE MARKT MET INVLOED OP UW TOEKOMSTIG BELEID

Voice over IP (VOIP)<sup>14</sup>. Tot een aantal jaren terug werd er voornamelijk over VoIP “gesproken”, maar vandaag de dag is ook heel wat VoIP daadwerkelijk geïmplementeerd.

VoIP biedt ‘spraak’ / telefonie aan over het internet protocol. De ‘spraak’ wordt dus als ‘data’ behandeld, en zo ontstaat er een integratie van de verschillende netwerken.

Mobiele telefonie is een gelijkaardig voorbeeld. Mobiele spraak en data zijn meer en meer de markt van vaste telefonie en vaste data aan het veroveren. Anderzijds zijn ze ook complementair. Concreet zien we in organisaties de verhoudingen qua kosten en gebruik meer in de richting van mobiel overhellen, waar tot een paar jaar terug vaste telefonie nog de grote kostenfactor was.

### A. ENKELE VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

- ⇒ PSTN wordt nog gebruikt voor alarmlijnen, faxen, bellen en gelijkaardige diensten. Deze worden systematisch, in de mate van het mogelijke, vervangen bij grote bedrijven. Investerings zijn vaak noodzakelijk om deze vervanging te realiseren.
- ⇒ Breedband vervangt steeds vaker een “home office” omgeving die vroeger bestond uit een PSTN lijn voor voice en internet voor data. IP maakt het mogelijk om alles via één systeem te laten lopen: internetconnectie, laptop en softphone lijkt de combinatie van de toekomst.
- ⇒ Mobiele data wordt ingezet om overal data ter beschikking te hebben, continue geïnformeerd te zijn en flexibel te kunnen werken.
- ⇒ Door de groeiende beschikbare bandbreedte van DSL technologie en snellere transmissie zal ook dit een steeds groter marktaandeel innemen
- ⇒ Mobiel internet zal steeds meer een substituuut worden in plaats van een aanvullend gegeven op vaste internetaansluitingen.
- ⇒ Mobiele telefonie wordt goedkoper en steeds meer aangevuld met nieuwe technologieën (bijvoorbeeld WIFI) om (kost)efficiënter te kunnen werken.
- ⇒ Gratis bellen tussen collega’s – ook buiten de site(s) van het bedrijf is voor bedrijven “normaal” geworden. Een gevolg is dat systemen zoals DECT<sup>15</sup> vaak, indien technisch mogelijk (gezien de activiteiten/ligging van het bedrijf), vervangen wordt door mobiele

---

<sup>14</sup> Bij Voice over IP worden telefoongesprekken gedigitaliseerd en in pakketjes verstuurd over datanetwerken volgens het Internet Protocol. Microchips comprimeren het geluidssignaal zodat over dezelfde bandbreedte meer gesprekken doorgestuurd kunnen worden. Bij VoIP vindt alle communicatie plaats op één netwerk vvb een thuiswerker kan via de dataverbinding met het bedrijf telefoonoproepen via deze lijn thuis ontvangen. Men kan kosten besparen doordat de telefoongesprekken tussen verschillende vestigingen van een bedrijf over het bestaande netwerk kunnen verlopen.

<sup>15</sup> DECT = *Digital Enhanced Cordless Telecommunications*. Een pan-Europese standaard voor het digitaliseren van gegevens bij draadloze telefoons (handsets). Een DECT-telefoon maakt gebruik van radiofrequenties tussen 1880 en 1930 MHz. Een DECT-oplossing maakt deel uit van een telefooncentrale (geen aparte server). Bij een DECT-oplossing moet een aantal basisstations geplaatst worden. Als u uw bureau verlaat moeten uw gesprekken niet telkens opnieuw worden doorgestuurd.

telefonie tussen collega's. "Creatieve" oplossingen om dure "internationale gesprekken" te beperken maken de toegankelijkheid nog groter. Voorbeeld: Forced on pbx, WIFI,...

- ⇒ Steeds vaker zien we een vraag naar gebundelde diensten: telefonie en internet en voor particulieren inclusief digitale televisie + mobiele diensten
- ⇒ Prijs en praktische overwegingen spelen een grote rol in deze bewegingen
- ⇒ Unified Communications<sup>16</sup> biedt spraak, videocommunicatie en instant messaging, en zal in de toekomst meer en meer gebruikt worden

---

#### BELANGRIJKE KANTTEKENING BIJ UITFASERING VAN PSTN

Veel bedrijven blijven "vasthouden" aan PSTN en willen en/of kunnen deze nog niet vervangen. Op termijn betekent dit een probleem vermits Belgacom de dienstverlening op deze (ver)ouderde structuur niet meer zal ondersteunen.

Het is belangrijk dat de klant in het achterhoofd houdt, dat wanneer er nieuwe aansluitingen voorzien dienen te worden, men eerder opteert voor nieuwere technologieën/aanbiedingen.

---

<sup>16</sup> Unified Communications (UC) = het integreren van verschillende communicatie en informatie systemen tot 1 samenwerkend geheel.

België is één van de weinige geïndustrialiseerde landen waar alle grote telecomleveranciers in zekere - soms zelfs belangrijke mate gecontroleerd worden door buitenlandse operatoren. De ervaring in het buitenland heeft uitgewezen dat de evolutie van de concurrentie tussen de operatoren in zeer grote mate zal afhangen van de regelgeving en het wettelijk kader opgesteld door onze regeringen.

### Wie zijn de regelgevende overheden?

Zoals blijkt uit onderstaande tabel zijn er regelgevende overheden op Europees, nationaal en gemeenschappen niveau.

<b>Richtlijnen van de Europese Commissie</b>	<b>Wetten en uitvoeringsbesluiten van de Belgische Regering</b>	<b>Decreten en uitvoeringsbesluiten van de overheden van de drie gemeenschappen die belangrijk geworden zijn door de convergentie van telecom en broadcasting (met de digitale TV)</b>
Beslissingen van het BEREC <sup>17</sup>	Beslissingen van het BIPT	

Het voor ons meest bekende orgaan is het BIPT<sup>18</sup>. Dit instituut is verantwoordelijk voor de regelgeving op nationaal vlak. Recentelijk, namelijk sinds eind 2009, werd een nieuwe wending gegeven aan de werking van dit instituut door de aanstelling van een nieuw en onpartijdig bestuur. Sindsdien pas zijn wij meer verzekerd van regelgeving voor en door de gebruikers. Immers, in het verleden was de rol van de Belgische overheid als bestuurder van het BIPT en als aandeelhouder van belangrijke telecomleveranciers problematisch op vlak van onpartijdigheid.

Feit blijft evenwel dat de Belgische overheid een duale rol blijft spelen als regelgevende overheid enerzijds en als aandeelhouder van Belgacom anderzijds.

<sup>17</sup> BEREC = Body of European Regulators for Electronic Communications – koepel van de 27 nationale regulatoren van de Europese lidstaten.

<sup>18</sup> BIPT = Belgisch Instituut voor Postdiensten en Telecommunicatie

## 6. CONCLUSIE

Alvorens tot de conclusies van dit onderzoek te komen herhalen we de initiële onderzoeksvragen:

- Vraag 1: “Is het terecht om te stellen dat de telecommunicatiesector te afhankelijk is van die ene dominante speler?”
- Vraag 2: “Wat zijn de voordelen voor de corporate klanten om bij de keuze van een leverancier de concurrentie tegen elkaar te laten uitspelen?”

### A. ANTWOORD OP VRAAG 1

Vandaag is het terecht te stellen dat het grootste marktaandeel wordt ingenomen door één speler, namelijk Belgacom. Hiervoor zijn twee belangrijke oorzaken:

- 1) Enerzijds is er de huidige regelgeving die tot op vandaag onvoldoende vrije concurrentie toelaat of stimuleert. In het vorige hoofdstuk werd al aangegeven dat de Belgische overheid tot op vandaag “rechter en partij” is en blijft: de Belgische overheid is immers tegelijkertijd aandeelhouder van Belgacom en regelgever.
- 2) Anderzijds zijn het ook de belanghebbenden zelf die door hun aankoopgedrag de vrije concurrentie op de markt niet bevorderen: vermits zij immers niet of onvoldoende openstaan voor verandering en onvoldoende de diverse mogelijkheden op de markt kennen en vergelijken, versterken zij de dominante positie van Belgacom enerzijds en verhinderen of beperken zij de concurrentie mogelijkheden voor alternatieve telecomleveranciers anderzijds.

---

### BALANS VANDAAG

Op de vraag of de *alternatieve telecomleveranciers* werkelijk met de dominante speler Belgacom kunnen meedingen op de markt, is het antwoord vaak dubbel: zowel ‘Ja’ als ‘Neen’.

Ja, omdat wanneer de corporate klant de grondige kosten-baten analyse en vergelijking van het aanbod van alle telecomleveranciers maakt, vaak tot de conclusie zal komen dat alternatieve telecomleveranciers in staat zijn om een significant beter alternatief te bieden dan dat van Belgacom, dit ofwel op financieel, technologisch, technisch en/of dienstverlenend vlak.

Neen, omdat Belgacom uiteraard ook niet stil blijft staan en bovendien - dankzij de recente samensmelting van Telindus, Proximus en Belgacom (vandaag ook wel de Belgacom Groep genaamd) - als speler op de markt gebundelde diensten kon aanbieden en op die manier een zeer sterke klantenbinding heeft kunnen verwezenlijken. Bij dergelijke overeenkomsten vergt de overstap naar een andere leverancier een nog veel grondigere en tijdrovende vergelijking wat een eenvoudige overstap dus niet vergemakkelijkt.

## B. ANTWOORD OP VRAAG 2

Wat kunnen wij er aan doen om de balans juist te krijgen en ten volle te kunnen genieten van een vrije marktsituatie met alle voordelen van dien? Wanneer u vóór een contractvernieuwing staat met betrekking tot mobiel, vast of vaste data, neemt u best voorafgaand volgende stappen in overweging, rekening houdende met alle tips aangegeven in dit document:

- **Start ruim op tijd met het hernegotiëren van uw contract, afhankelijk van het domein dient u meer of minder “projecttijd” in te calculeren Dit kan voor een groot project een jaar zijn.**
- **Tracht al uw contracten te laten starten en eindigen op hetzelfde tijdstip, ook indien u meerdere leveranciers voor de diverse domeinen heeft. Dit om een stevigere positie te hebben ten opzichte van uw telecomleveranciers. Zo kunnen ze op individuele loten aanbieden of een voordeelprijs geven voor alle diensten die ze wensen aan te bieden.**
- **Maak de balans op van het huidige contract:**
  - **Is alles correct geleverd?**
  - **Zijn alle beloftes ingevuld?**
  - **Bent u tevreden over de diensten, service en alle andere relevante zaken?**
  - **Hebben we alle diensten die we nodig hebben naar de toekomst?**
- **Stel uw eisenpakket op en bekijk de toekomststrategie van uw business:**
  - **Stel u de vraag of (nieuwe) technologie een betere werking en snellere communicatie kan opleveren**
  - **Informatierondes bij diverse leveranciers in de markt kunnen u hierbij helpen**
- **Bij enige twijfel:**
  - **Kies er voor om door middel van een RFI de mogelijkheden te bekijken die aanwezig zijn in de markt, in plaats van u direct te focussen op kosten.**
  - **Stel op basis van de informatie uit de RFI uw eisenpakket op.**

- **KIS Principe = keep it simple**
  - Wees duidelijk in uw omschrijvingen
  - Geef een juiste, gedetailleerde beschrijving mee van uw omgeving en vereisten (bijvoorbeeld het belprofiel van uw organisatie, een lijst met alle WAN connecties en de vereiste diensten,...)
  - Vraag aan de telecomleverancier de antwoorden in uw eigen 'template' te formuleren om zo de vergelijking voor u eenvoudiger te maken
- **Stel: de uitkomst is overstap van operator A naar operator B**
  - De bijkomende nuttige tips van hoofdstuk 7 zijn een aanrader om dit met een gerust hart wel of niet te doen.
- **Zeer belangrijk, zorg dat de aanbieder meedenkt. Vraag bijvoorbeeld naar de mogelijkheden rond de volgende thema's:**
  - Multiline concepten (= één verbruikspot voor een groep van gebruikers)
  - Flat rate concepten (dit is één vaste prijs voor een zeker afname in verbruik uitgedrukt)
  - Convergentie mogelijkheden
  - Inspelen op de nieuwste technologieën
  - Vraag om een roadmap van de telecomleveranciers met de toekomstige mogelijkheden/nieuwigheden, en vraag wie hun (eventuele) partners zijn
  - Hou rekening met uw huidige integrator en vraag na bij uw integrator wat de impact zou zijn van het overstappen naar een andere operator. Hierdoor kunnen bijkomende onverwachte kosten vermeden worden.

## 7. BIJKOMENDE NUTTIGE TIPS

Hierbij geven wij graag nog enkele praktische tips voor telecomaankopers om een mogelijke overstap kritisch te overwegen:

- **Wanneer u op papier/na presentatie overtuigd bent van een bepaalde telecomleverancier, verzoek deze telecomleverancier dan om u een lijst te bezorgen van een minimum aantal actuele en voor u relevante klanten die recentelijk een vergelijkbare overstap hebben gemaakt.**
- **Maak afspraken met uw nieuwe telecomleverancier over uw facturatiestructuur (bijvoorbeeld: het linken van uw klantencodes met uw eigen specifieke organisatiestructuur, het beperken van het aantal klantenummers, ....) - en de gewenste rapportage (aantal rapportages per jaar, niveau van detaillering van de rapportages, enz). Op die manier kan u tegelijkertijd ook besparen op inboekings – en andere administratieve interne kosten.**
- **Schakel een vaste persoon in binnen uw bedrijf om een informatieronde (RFI) en het opstellen van een lastenboek (RFP) te begeleiden. Laat u eventueel bijstaan door een extern adviseur met voldoende aangetoonde expertise. (Zorg in dit geval voor een vooraf afgesproken kostenplaatje, en doe dit enkel als de kosten voor uw project in verhouding liggen met uw telecomkosten op jaarbasis.)**
- **Hou in uw calculaties van besparingen in de nieuwe situatie rekening met een realistische overstapkost, zo komt u niet voor verrassingen te staan. Vaak zit er een “startbonus” vervat in de aanbieding van een “nieuwe aanbieder”, gebruik deze ook daarvoor en calculeer dit eenmalig bedrag niet in uw jaarlijkse besparingen.**

## 8. BIJLAGEN

### NUTTIGE LINKS

BELTUG - Belgische vereniging van professionele gebruikers van communicatiediensten)

Verkrijgbaar op <http://www.beltug.be/>

Op deze website vindt u:

- Allerlei papers en rapporten gratis ter beschikking van de leden:
- Aanbevelingen bij een Corporate Policy over het gebruik van de communicatiemiddelen door de werknemer
- Aanbevelingen kostcontrole mobiele data
- WIFI versus werken via de mobiele operatoren

Datanews [online] Verkrijgbaar op <http://www.datanews.be>

INTUG [online] Verkrijgbaar op <http://www.intug.org>

Kennisportal [online] Verkrijgbaar op <http://www.kennisportal.com>

Telecom ABC [online] Verkrijgbaar op <http://www.telecomabc.nl>

### BRONNEN

#### Literatuur

- Michael E. Porter; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
- Ibp Usa; Belgium Telecom Laws and Regulations Handbook (World Law Business Library)

#### Interviews

- Diverse interviews met betrokkenen en stakeholders uit de sector.
- Speciale dank voor de medewerking van Beltug.

#### Internet

- <http://www.scienceprogress.nl/marketing/pest-analyse>
- [http://123management.nl/0/010\\_strategie/a120\\_strategie\\_09\\_porter.html](http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_09_porter.html)
- [http://cmp.roularta.be/cmdata/Attachments/site4/2007/w25/Onderzoek\\_marktontwikkelingen\\_2007-2010.pdf](http://cmp.roularta.be/cmdata/Attachments/site4/2007/w25/Onderzoek_marktontwikkelingen_2007-2010.pdf)
- <http://www.express.be>
- [http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese\\_aanbesteding/gunning\\_criteria](http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/gunning_criteria)
- [http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese\\_aanbesteding](http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding)