

'KPN zat op een tijdbom van oude technologie'



Marieke Snoep werkte 17 jaar voor concurrent T-Mobile, voordat ze anderhalf jaar geleden overstapte naar KPN om daar de zakelijke markt aan te sturen. Foto Roger Cremers voor het FD

In het kort

- Marieke Snoep is sinds twee jaar de directeur Zakelijke Markt bij KPN.
- Die divisie draait al vele jaren niet goed: de omzet blijft maar dalen.
- KPN moest afscheid nemen van oude diensten zoals vaste telefonie.

Verbaasde blikken en opmerkingen als 'jij durft!' vielen Marieke Snoep ten deel toen ze anderhalf jaar geleden na een lange carrière bij telecombedrijf T-Mobile overstapte naar concurrent KPN, om daar leiding te gaan geven aan de divisie Zakelijke Markt.

Die divisie, die zakelijke klanten van eenpitters tot grote partijen als NS en UWV bedient, is het belangrijkste hoofdpijndossier van het voormalige staatsbedrijf: de omzet daalt al zo'n tien jaar gestaag. Terwijl KPN op de consumentenmarkt met alles-in-één-pakketten de concurrentie lang een stap voor was en de grootste omzetzaling wist te stelpen, trekken de slechte resultaten op de zakelijke markt de cijfers van het telecombedrijf kwartaal na kwartaal naar beneden.

Verscheidene keren beloofde KPN dat het nu écht de goede kant op ging en dat groei in zicht was, maar dat kwam steeds niet uit. Wat is er bij deze divisie aan de hand? En wat doet de 49-jarige Snoep, die werktuigbouwkunde studeerde en zich op Twitter omschrijft als 'slightly nerdy', om het tijt te keren?

KPN zat 'op een tijdbom van oude technologie', schetst Snoep in een gesprek op het KPN-kantoor in Voorburg. Vaste telefoonlijnen en ISDN (telefoon en internet op dezelfde lijn) waren lang de belangrijkste bron van inkomsten, maar die technologie is verouderd. 'Dan moet je als bedrijf kiezen of je als een soort Kodak gaat zitten wachten tot de hele wereld ineens digitaal foto's blijkt te maken, of dat je zelf de nieuwe wereld neerzet. Dat laatste doen wij en dat doet nu even pijn.'

€2 mrd

Omzet van KPN in het zakelijke segment in 2019

37%

Aandeel zakelijke diensten in totale omzet KPN in 2019

-4,4%

Omzetzaling KPN op zakelijke markt in 2019

Met die 'nieuwe wereld' bedoelen ze bij KPN dat de zakelijke klanten en het bedrijf zelf over moeten naar digitale dienstverlening. Zo zijn oude telefooncentrales bij bedrijven de afgelopen paar jaar vervangen door bellen over internet, en het midden- en kleinbedrijf wordt nu bijvoorbeeld bediend met het digitale platform KPN Eén. Daarop kunnen klanten hun diensten beheren en zaken als cloudcapaciteit, digitale beveiliging en werkplekbeheer kopen.

Veel meer concurrentie op nieuwe diensten

Die overstap van oud naar nieuw doet KPN op meerdere manieren pijn. Als je zelf klanten benadert om over te stappen naar een nieuwe dienst, geef je ze ook de gelegenheid te kijken wat de concurrent eigenlijk biedt. Of de klant besluit een dienst niet meer nodig te hebben. Snoep geeft een voorbeeld: 'Vroeger moest elke lift een telefoon hebben. Als we klanten nu benaderen dat we die ouderwetse lijn uitzetten, dan zeggen ze die verbinding op, want iedereen heeft toch een mobiel. Dus komt ook veel business niet terug.'

Daarnaast kunnen telecombedrijven vaak minder vragen voor die nieuwe digitale diensten dan ze vroeger kregen voor de traditionele dienstverlening. Er is immers veel meer concurrentie: KPN had ooit het monopolie op de vaste telefoonlijnen, maar op de markt voor digitale beveiliging of zakelijke software is het bedrijf één van de velen. 'We zetten eigenlijk de helft van onze oude dienstverlening uit', vat Snoep de operatie samen. 'Dat kost omzet, maar onder water gaat de winstgevendheid wel omhoog.'

'Weinig vragen over Huawei'

KPN vertrouwt voor een deel van het mobiele netwerk, de antennes, op technologie van Huawei. Deze Chinese producent van telecomapparatuur wordt ervan beschuldigd een lange arm te zijn van de Chinese staat. Krijgt KPN veel vragen van zakelijke klanten of hun bedrijfsgeheimen wel veilig zijn als die worden verzonden via die Chinese apparatuur? 'Eigenlijk heel weinig', zegt Marieke Snoep, directeur zakelijke markt van KPN. 'We krijgen meer vragen van de overheid hierover dan van zakelijke klanten. Sommige publieke bedrijven vragen er wel naar.'

Wat is dan het argument waarmee ze hen gerust stelt? 'Dat we voor het kernnetwerk met een Westerse leverancier gaan werken.'

Het valt Snoep sowieso op dat veel klanten weinig met digitale beveiliging bezig zijn. KPN verhoogt daarom zelf de beveiligingsstandaard voor klanten. Maar dan verdient het bedrijf — dat flink investeerde in zijn dienstverlening op internetbeveiliging — er dus niets aan? 'Heel veel prijzen gaan gewoon niet omhoog. Maar wij verdienen als de klant langer bij ons blijft en meer van ons afneemt. Die gunfactor wil ik hebben.'

Van dat laatste is op het oog nog weinig te zien. De cijfers van KPN geven geen indicatie dat het bedrijf op de zakelijke markt de lijn omhoog al te pakken heeft. De omzet in het zakelijke segment daalde de eerste zes maanden van dit jaar met bijna 5% en het brutobedrijfsresultaat (ebitda) ging nog harder onderuit: -8,5%.

Maar volgens Snoep geven die algemene cijfers een vertekend beeld. Wie de zakelijke markt opdeelt in segmenten van mkb (inclusief zelfstandigen) en grootzakelijk — en dat gaat het bedrijf volgend jaar ook in de kwartaalcijfers doen — ziet volgens haar wel degelijk een omslag. Bijna alle mkb-klanten zijn inmiddels over op KPN Eén en het lukt KPN volgens Snoep goed om hun ook diensten als zakelijke televisie en werkplekbeheer te verkopen.

Harde concurrentie op mobiele diensten

De ebitda van Snoeps divisie zou eigenlijk vanaf de tweede helft van dit jaar weer moeten groeien, zo stond in de eind 2018 vastgestelde strategie van KPN. Door de coronacrisis is daar een half jaar tot een jaar extra voor nodig, zegt ze. 'De rekeningen worden door bedrijven nog gewoon betaald en er zijn nog weinig faillissementen. Maar er zijn ook minder bewegende klanten; men wil vooral dat alles het blijft doen zoals het nu is.'

Volgend jaar moet die ebitda toch echt gaan groeien, en de omzet zal dan op een deel van de markt, die van het mkb, ook stabiliseren. Al durft Snoep daar ook weer niet al te hard op in te zetten. De keiharde concurrentie bij de mobiele telefonie kan nog roet in het eten gooien. 'Voor de grootzakelijke markt hebben we nog een jaar langer nodig. Daar is de verhuizing naar de digitale wereld nog volop gaande.'

Voor een beter resultaat is ook nodig dat KPN verder in de kosten snijdt. Snoep brengt het aantal verschillende producten die het bedrijf verkoopt terug. 'Ik zeg weleens dat het hier net een grote Bazaar was. Wat je bestelde kon je krijgen. We hadden bij wijze van spreken voor elke klant een eigen oplossing. Nu is de vraag voor elke innovatie die we doen of het schaalbaar is.'

Geen omzet kopen

KPN heeft in het verleden allerlei 'exotische diensten' gelanceerd, constateert Snoep. 'Voorheen keek ik natuurlijk van de andere kant van het hek naar KPN. En dan zag ik dat ze overnames deden en eigenlijk omzet kochten om de verliezen op traditionele diensten te compenseren. Dan lijkt het redelijk te gaan, maar onderliggend is het natuurlijk niet gezond.'

Keihard besparen om onder de streep de omzetverliezen te blijven opvangen — zoals KPN nu al jaren doet — is uiteindelijk ook niet vol te houden, erkent Snoep. 'Maar je moet op een stabiele basis voortbouwen en het moet duurzaam zijn. Ik ben niet op zoek naar nieuwe bronnen van omzet die dan later weer ter discussie komen te staan. Het hoofddoel is met een simpeler organisatie verder te gaan. We moeten nu koersvast doorzetten en dan komt de omzetzaling ook. Daarvoor ben ik gekomen.'