

Directievoorzitter Joost Farwerck zit sinds 2012 in de raad van bestuur van KPN en kreeg in 2019 de eindverantwoordelijkheid over de onderneming. **Hij legt uit hoe de glasvezelstrategie in elkaar zit en vertelt waarom het KPN eerder niet lukte om te versimpelen.**

**R**ond het voormalig hoofdkantoor van KPN in Den Haag is het één grote bouwput. Directievoorzitter Joost Farwerck houdt er soms nog kantoor, maar KPN zal ergens in de komende maanden de deur van de Halve Maan definitief achter zich dichttrekken. Datzelfde gaat op termijn gebeuren op honderden andere KPN-kantoren en centrales door heel Nederland. Het is het resultaat van de verbouwing van KPN tot een glasvezelbedrijf.

De telecomonderneming kondigde deze overgang twee jaar geleden aan. Tot 2027 wil KPN 80 procent van Nederland aansluiten op het razendsnelle glasvezel. Voor aandeelhouders betekent het een aantal jaren met grote investeringen, waaronder circa 450 miljoen euro per jaar voor alleen al het glasvezelnetwerk. In totaal investeert KPN 1,2 miljard euro per jaar. Daar staat tegenover dat het bedrijf de resultaten kan verbeteren in de vorm van lagere kosten en meer omzet.

**1** Kunt u nog eens schetsen wat de onderliggende gedachte is achter de overstap naar glasvezel?

“Toen ik bestuursvoorzitter werd, was de omzet tien jaar op rij gedaald. We hielden de winstmarge op peil door elk jaar in de kosten te snijden. We hebben in 2020 prioriteit gegeven aan de massamarkt waar we verreweg het grootste deel van ons geld verdienen. Dat is de consumentenmarkt, het midden- en kleinbedrijf en het

gebruik van ons netwerk door andere spelers. We wilden ook absoluut de beste infrastructuur hebben. Daarom hebben we in 2020 aangekondigd dat wij heel Nederland op glasvezel willen aansluiten.”

**2** Wat maakt glasvezel voor klanten anders dan een normale snelle verbinding?

“We hadden toen al ongeveer 2 miljoen aansluitingen gedaan en we hadden dus ervaring. We wisten dat glasvezelklanten tevredener en loyaler zijn, en we zien dan ook de omzet per gebruiker en ons marktaandeel in een glasvezelgebied verbeteren. Als we een gebied binnenkomen, hebben wij gemiddeld 38 procent van de markt. Bij Ziggo zit 43 procent en de rest zit bij T-Mobile en andere spelers die vaak ons netwerk gebruiken. Ons doel was ooit 60 procent of meer marktaandeel, en dat lukt in de wat oudere gebieden. We zullen dat met alleen het KPN-merk zelf niet halen, maar in een mix met T-Mobile en anderen lukt dat wel.”

**3** Waar komt die extra omzet per klant vandaan?

“Een internetverbinding van 100 megabit per seconde was de standaard in Nederland. We zien nu dat klanten die overstappen naar glasvezel steeds vaker voor 500 megabit of 1 gigabit kiezen. Die pakketten zijn wat duurder. Dat verbetert de omzet per gebruiker. Daarnaast nemen klanten ook nog eens meer producten en diensten af, zoals superwifi en extra content.”

**4** De overstap naar glasvezel moet ook leiden tot lagere kosten. Hoe werkt dat?

“Wij zijn een glasvezelbedrijf aan het bouwen en glasvezel stuur je op een veel efficiëntere manier aan dan koper. Als het nu regent in Nederland, krijgen we overal gedoe in de infrastructuur. Met glasvezel zijn er veel minder storingen, en daardoor is er veel minder klantcontact. Ons serviceapparaat wordt veel efficiënter. Voor het onderhoud van een kopernetwerk is ook veel meer kapitaal nodig. Onze infrastructuur zit straks op honderd zestig locaties met daarboven twee grote centrales. De kleine duizend nummercentrales die we nu nog hebben zijn dan niet meer nodig. Al die centrales ruimen we op.”

**5** In een interview in 2013 zei u ook al dat KPN moest vereenvoudigen en versimpelen. Waarom lukte dat eerder dan niet?

“Dat speelt inderdaad al heel lang en we maken al een decennium goede stappen. We waren toen nog in Duitsland en België actief en hadden ook nog een bedrijf in Amerika. Je kunt wel roepen dat je wilt versimpelen, maar het gaat erom echt programma's te starten waar je in gelooft, met de goede mensen. Daarom zijn *capital market days* soms een beetje teleurstellend. Daar hoor je veel fantastische verhalen, maar als je dan onder de motorkap kijkt, gebeurt er nog niet zoveel. We hebben de onderkant van onze klantsystemen en netwerkssystemen aangepakt en kunnen nu sneller versimpelen in het contact met de klant.”

**6** De Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft ingestemd met een tariefvoorstel voor toegang tot het KPN-netwerk. De tarieven daalden, maar gelden nu voor acht jaar. Is dat gunstig?

**‘TOEN IK BESTUURS-VOORZITTER WERD, WAS DE OMZET TIEN JAAR OP RIJ GEDAALD. WE HIELDEN DE WINSTMARGE OP PEIL DOOR ELK JAAR IN DE KOSTEN TE SNIJDEN’**

