

minder gewicht in de schaal gaan leggen dan de specifieke richting waarin bedrijfsmodellen zich ontwikkelen en zicht bieden op hervatting van omzet- en winstgroei. Het is interessant na te gaan welke keuzen twee grote Europese telecombedrijven, France Telecom en BT, hebben gemaakt om hun bedrijfsmodel opnieuw te definiëren.

#### MOBIELE TELEFONIE SPEERPUNT

Voormalig staatsmonopolist France Telecom is nog steeds de grootste aanbieder van telecomdiensten in Frankrijk, maar heeft de afgelopen anderhalve decennia wel de opkomst van formidabele concurrenten als Bouygues Télécom en SFR (dochter van Vivendi) moeten dulden. Al in 2000 wist France Telecom dat zijn rol in de thuismarkt gedoemd was te krimpen, vandaar dat het in dat jaar besloot de Britse mobiele telefoonoperator Orange over te nemen. Deze dure acquisitie en het buitenissige bedrag dat in hetzelfde jaar voor de umts-frequenties moest worden neergeteld, brachten het bedrijf tijdens de dotcomcrisis van 2001 aan de rand van de afgrond.

Achteraf bezien is deze acquisitie toch nog relatief gunstig uitgevallen. Dankzij Orange heeft France Telecom immers een opmerkelijke groei van zijn mobiele bedrijf kunnen realiseren. Ultimo 2010 telde het bedrijf ruim honderdvijftig miljoen mobiele klanten. Naast de thuismarkt waar het zevenentwintig miljoen mobiele klanten bedient, is France Telecom aanwezig in een tiental Europese landen, waaronder Spanje, Polen en Roemenië met marktaandeelen van respectievelijk 20, 30 en 43 procent. De activiteiten in Groot-Brittannië zijn met die van Deutsche Telekom in een joint venture ondergebracht onder de welluidende naam Everything Everywhere. Met achtentwintig miljoen klanten is het in dat land de grootste mobiele operator.

Expansie wordt echter vooral gezocht in Afrika, met name in Egypte, in voormalige koloniën zoals Mali en Senegal en in het Midden-Oosten. In de totaal negentien landen waarin France Telecom in deze regio aanwezig is, telt het zo'n vijfenzeftig miljoen klanten. Anders dan in Frankrijk, waar de penetratiegraad inmiddels is opgelopen tot 125 procent, bieden deze markten nog veel groeipotentieel. In het lopende businessplan Conquest 2015 wordt een toename met nog eens honderd miljoen mobiele



#### FRANCE TELECOM (FTE:PA)

Boekjaar per 31/12	2006	2007	2008	2009	2010	2011T	2012T
Omzet	51.702	46.568	46.712	44.845	45.503	46.000	47.000
Ebitda	17.717	18.784	16.800	16.300	15.600	15.000	14.500
Ebit	6.988	10.540	9.754	7.650	7.562	7.000	6.500
Financiële lasten en baten	-3.251	-2.647	-2.884	-2.206	-2.000	-1.800	-1.600
Winst voor belasting	3.737	7.893	6.870	5.444	5.562	5.200	4.900
Belasting	-2.180	-1.245	-2.856	-2.242	-1.755	-1.560	-1.470
Buitengenwone baten/lasten	3.211	171	404	200	1.070	300	200
Minderheids belang derden	-629	-519	-345	-384	3	0	0
Netto winst (€ mln)	4.139	6.300	4.073	3.018	4.880	3.940	3.630
Ebitdamarge	13,5%	20,4%	36,0%	36,3%	34,3%	32,6%	30,9%
Ebitmarge	13,5%	20,4%	20,9%	17,1%	16,6%	15,2%	13,8%
Solvabiliteit	30,7%	33,7%	32,6%	32,5%	33,5%	35,1%	38,0%
Rendement eigen vermogen	16,0%	22,2%	12,6%	10,0%	16,0%	12,2%	10,7%
Vrije kasstroom (€ mln)	7.782	11.587	10.719	9.117	7.921		
Werknemers (FTE)	191.036	187.331	185.000	181.000	169.000	162.000	156.000
Omzet per werknemer (€)	270.640	248.587	252.497	247.762	269.249	283.951	301.282
Uitstaande aandelen (mln)	2.607	2.614	2.611	2.647	2.652	2.660	2.670
Winst per aandeel	€ 1,59	€ 2,42	€ 1,56	€ 1,14	€ 1,84	€ 1,48	€ 1,36
Dividend per aandeel	€ 1,20	€ 1,30	€ 1,40	€ 1,40	€ 1,40	€ 1,40	€ 1,40
Koers ult. & 12/8/11	€ 20,95	€ 24,62	€ 19,96	€ 17,43	€ 15,60	€ 13,04	
K/W	13,2	10,2	12,8	15,3	8,5	8,9	9,7
Dividendrendement	5,7%	5,3%	7,0%	8,0%	9,0%	10,6%	10,6%
Marktkapitalisatie (€ mrd)						34,7	