

‘Eigen IP-netwerk betaalt

Global Crossing is de afgelopen jaren van carriers carrier veranderd in een leverancier van IP-verbindingen aan bedrijven en overheidsinstellingen. De operator interesseert zich vooral voor de markt van middelgrote internationale bedrijven. “Onze concurrenten vinden de omzet van deze bedrijven vaak te klein. Wij kunnen wel winstgevend voor deze doelgroep werken aangezien wij al een eigen IP-netwerk hebben liggen”, aldus directeur Pieter Duijves van Global Crossing.

Door Robbert Hoeffnagel

Half maart publiceerde Global Crossing de financiële resultaten over het fiscale jaar 2005. De omzet is vorig jaar uitgekomen op 1,968 miljard dollar. Het verlies, *ebitda*, kwam uit op 120 miljoen dollar. Wordt een eenmalige verliespost niet meegerekend, dan blijft het verlies verder beperkt tot 64 miljoen dollar. Per 31 december 2005 kon het bedrijf bovendien beschikken over 224 miljoen dollar aan cash. Global Crossing zit dus, drie jaar na het faillissement, nog steeds in de rode cijfers. Toch benadrukt het management dat het bedrijf wel degelijk op schema ligt om dit jaar *ebitda- en cash flow-positief* te zijn. Aangezien de operator keurig binnen de eerder aan de financiële markten afgegeven *guidance* is gebleven, zal volgens het management het jaar 2006 inderdaad met een positief resultaat worden afgesloten. De *guidance* voor de omzet lag tussen 1,8 en 1,95 miljard dollar. Bij de bekendmaking maken van de resultaten over 2004 was al een verlies voor 2005 van tussen 145 en 115 miljoen dollar aangegeven. De gepubliceerde resultaten laten nu zien dat beide doelstellingen zijn gehaald. In interviews geeft CEO John Legere van Global Crossing stevast aan dat het concern tegen het einde van 2006 weer een positieve cashflow zal kennen.

Roerige periode

Als Global Crossing dit fiscaal jaar inderdaad weer zwarte cijfers schrijft, sluit het bedrijf daarmee een uitermate roerige periode af. Na een snelle groei eind jaren '90, kreeg het bedrijf te maken met een geanticipeerde vraag naar capaciteit die vooral door het uiteenspaten van de *internet-zeepbel* nooit werkelijk is afgekomen. Tegelijkertijd had het concern wel zwaar in een eigen internationaal netwerk geïnvesteerd. “In ronde getallen hebben wij een netwerk in 600 steden in 60 landen en op 6 continenten”, volgens directeur Pieter Duijves van Global Crossing. “Het enige werelddeel waar we geen diensten leveren is Antarctica. In Europa leveren wij diensten in 27 landen.”

De vraag naar capaciteit groeide na 2000 echter veel minder snel dan verwacht en daarmee verdween ook de basis onder



het op toekomstige groei gefinancierde concern. Op 28 januari 2002 moest het bedrijf daarom bescherming zoeken onder *Chapter 11* van de Amerikaanse faillissementswetgeving. Het was een actie die de nodige aandacht kreeg, aangezien het op dat moment de op vier na grootste bankroet uit de Amerikaanse geschiedenis was. Er was 12 miljard dollar aan uitstaande schulden en verplichtingen en er waren bezittingen ter waarde 22,4 miljard dollar mee gemoeid.

IP-netwerk

Het voordeel van een *Chapter 11*-constructie is echter dat een bedrijf, onder het toezend oog van een speciaal hiertoe aan-

zich uit'



gestelde rechter, gedurende een bepaalde periode de tijd krijgt om financieel het huis op orde te krijgen. De schuldeisers moeten die periode rustig afwachten in hoeverre een bedrijf zijn schulden kan saneren en nieuwe financiering kan regelen.

Onder leiding van CEO John Legere heeft het bedrijf van deze periode gebruik gemaakt om een ingrijpende herstructurering in te zetten. Hierbij valt een ding duidelijk op. In plaats van te kiezen voor de verkoop van het eigen internationale netwerk, heeft Legere juist besloten dit netwerk te behou-

‘Een perperdure en tijdrovende migratie van een oud naar een nieuw netwerk hoeven wij niet meer uit te voeren.’

den. Hoewel er in die tijd een forse overcapaciteit was, zou de verkoop van desnoods delen van het netwerk de nodige contenten hebben kunnen opleveren. Global Crossing's CEO wist de toezichhoudende rechter en de financiële wereld er echter van te overtuigen dat het verstandiger was het meer dan 30.000 kilometer lange netwerk te behouden. Duijves:

“Wij hebben altijd geïnvesteerd in een puur IP-netwerk. Hiervan kunnen wij nu volop profiteren. Het verkopen van het netwerk zou een grote fout zijn geweest. Andere operators investeren nu vele miljarden dollars in het bouwen van een puur IP-netwerk. Hun uitdaging ligt in het migreren van hun oude diensten naar het nieuwe netwerk en de uiteindelijke ontmanteling van het oude netwerk. Dat is bepaald geen sinecure en kost veel tijd, energie en geld.” De operator maakte andere keuzes. Het concern verlegde onder meer de nadruk van de activiteiten van het aanbieden van capaciteit aan carriers naar het leveren van IP-verbindingen aan bedrijven en overheidsinstellingen.

Saneringen

Met de nieuwe kernactiviteiten kwam Global Crossing uit deze rollercoaster years als één van de eerste internationale netwerkbedrijven die een geheel op IP-technologie gebaseerd netwerk kan aanbieden en bovendien de pijnlijke saneringsronde na de internet-bubble al achter de rug heeft.

“Dat heeft ons een uiterst interessante positie in de markt opgeleverd”, aldus Duijves. “Wij hebben namelijk geen legacy-netwerk. We hoeven dan ook geen perperdure en tijdrovende migratie van een oud naar een nieuw netwerk uit te voeren. En we hoeven onze organisatie niet meer om te gooien. Ons netwerk en onze organisatie waren al volledig ingericht op het bedienen van onze klanten met IP-diensten. Je ziet de spraakinkomsten voor de traditionele telecombedrijven nu sneller afnemen dan verwacht. Ik denk dat door het wegvallen van die inkomsten, de telefontikken, verdere consolidatie in de industrie onvermijdelijk zal zijn. Kijk

naar SBC en AT&T in de VS en Telefónica en O₂ in Europa. In sommige gevallen zal dat met sanering van overlappende bedrijfsonderdelen gepaard gaan.”

Concurrenten hebben de noodzakelijke saneringen vaak uitgesteld. Eén van de nadelen daarvan is dat de aandacht van het management teveel intern gericht dreigt te raken.

FOTO: ISABELLE HATTINK, WWW.FOTOBELLE.NL

De boekhouding en financiën slokken in zo'n situatie een bovenmatige hoeveelheid tijd op. Net als het voortdurende overleg met banken, investeerders en aandeelhouders dat hieruit voortvloeit. En al die tijd en aandacht kan het management dus niet aan de markt en aan klanten besteden. Dat kon wel eens één van de redenen zijn waarom veel internationale netwerkbedrijven zich allemaal op één en hetzelfde marktsegment richten, de top 200-bedrijven. Operators gaan het liefst achter de *grote vissen* aan omdat zij daar veel omzet denken weg te halen.

Middelgrote bedrijven

De middelgrote internationale bedrijven, bedrijven met ongeveer 20 niet al te grote buitenlandse vestigingen, kunnen daarbij gemakkelijk over het hoofd worden gezien. Enerzijds omdat de verhouding tussen de te leveren inspanning en de te genereren omzet wellicht minder gunstig is dan bij de grote multinationals. Maar anderzijds kunnen operators ook tot de ontdekking komen dat de eigen diensten misschien wel bij die middelgrote klanten passen, maar de interne systemen en procedures niet.

"Hier plukken wij heel duidelijk de voordelen van ons eigen netwerk", vindt Duijves. "Veel van onze concurrenten kunnen wel vestigingen in een flink aantal steden en landen bedienen maar moeten daartoe vaak een beroep doen op andere carriers. Op zich is dat geen probleem, al is het technisch allemaal veel minder gemakkelijk te realiseren en te beheren. Ik ken een concurrent met wel 69 billingsystemen door alle bedrijfsovernames die dat bedrijf heeft uitgevoerd. Als je dan niet met harde hand integreert en saneert, blijf je met zo'n enorm aantal verschillende systemen zitten en alle kosten die daar bij komen."

IP-verkeer

Er is daarnaast nog een reden waarom middelgrote internationale bedrijven voor Global Crossing een aantrekkelijke doelgroep vormen. "Wij leveren als één van de weinige aanbieders een volledig IP-netwerk. Dat is natuurlijk erg aantrekkelijk voor bedrijven die triple play- en convergence-achtige projecten opzetten of hun spraakverkeer over het bedrijfsnetwerk willen laten lopen. Middelgrote bedrijven lopen hierbij duidelijk voorop op de grote concerns. Dat is natuurlijk ook niet onlogisch, omdat de besluitvorming in kleinere bedrijven nu eenmaal per definitie sneller verloopt dan bij de hele grote ondernemingen. Daar moet een beslissing door meerdere lagen heen en zijn er meer mensen bij betrokken. Bovendien is het lastig om bij grote multinationals eventjes de gehele infrastructuur overhoop te halen en te migreren van een legacy-aanpak naar een nieuwe technologie. Want dat is in essentie natuurlijk toch wat er gebeurt als bedrijven overstappen op een geheel op IP-gebaseerde netwerkgeving."

Volgens Duijves werpt deze aandacht voor middelgrote internationale klanten duidelijk zijn vruchten af. "Het verkeer over de door Global Crossing verzorgde IP VPN-netwerken is

Wie is Pieter Duijves?

Pieter Duijves (48) is sinds december 2004 managing director van Global Crossing Europe. Daarvoor was hij bij hetzelfde bedrijf vice president voor de Benelux, Duitsland en Scandinavië. Duijves begon bij Global Crossing in als executive director Zuid-Europa. Voor Global Crossing werkte Pieter Duijves onder meer bij Lucent Technologies, waar hij leiding gaf aan de Europese optical networking group en AT&T Network Systems in de VS, België en Nederland. Ook heeft hij een aantal R&D-posities bekleed bij het AT&T Bell Lab voor onder andere SDH/SONET-transmissiesystemen. Pieter Duijves heeft elektrotechniek gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft en heeft een MBA van de Washington University Business School.

in 2005 met 300 procent gestegen. Hierbij gaat het in zeer veel gevallen om geconvergeerd dataverkeer; spraak, video en data waaronder het internetverkeer. Die ontwikkeling gaat momenteel heel snel. Uit onderzoek van onderzoeksbureau The Yankee Group blijkt dat in Europa inmiddels 70 procent van de ondernemingen inmiddels van IP gebruikmaakt. Kijk naar een land als Duitsland. Daar is inmiddels driekwart van de grote bedrijfsnetwerken volledig geconvergeerd. Het IP-verkeer op ons netwerk maakt in ieder geval een sterke groei door. In 2005 is dat met 65 procent toegenomen en in de eerste drie maanden van dit jaar was het al 25 procent, dus op jaarbasis 100 procent."

Het aantal IP-verbindingsminuten dat Global Crossing inmiddels afhandelt, lag eind 2005 rond 100 miljoen per maand. Dat is een groei van 350 procent ten opzichte van het jaar daarvoor. Op dit moment is het aandeel VoIP in het totaal aan spraak via het Global Crossing-netwerk gestegen naar 70 procent. Het gaat daarbij inmiddels om meer dan 2 miljard IP-belminuten per maand.

'Het IP-verkeer op ons netwerk maakt in ieder geval een sterke groei door.'

VPN-markt

De waarde van de Europese IP VPN-markt groeit sterk. Verkochten alle aanbieders samen in 2005 nog voor 5,4 miljard euro aan IP VPN-diensten, in het jaar 2010 zal, naar verwachting van The Yankee Group, de VPN-markt een waarde kennen van 14,5 miljard euro. Bijna een verdrievoudiging in nog geen vier jaar. Duijves: "Die groeivoorspelling komt ook overeen met onze eigen waarneming. Wij zien dat steeds

Fibre to Tristan da Cunha

Global Crossing levert het netwerk waarmee de Britse regering al haar ambassades met Londen verbindt. Een mooie deal, maar het betekent wel dat iedere Engelse ambassade van een netwerkverbinding moet worden voorzien. Zo levert de operator onder meer een netwerkverbinding in Tristan da Cunha, het meest afgelegen eiland ter wereld. Tristan da Cunha ligt in de Zuid-Atlantische Oceaan, is 9600 kilometer verwijderd van het Verenigd Koninkrijk en heeft 271 inwoners.



meer bedrijven afstappen van hun traditionele huurlijnen en overstappen op VPN's. ADSL speelt daarbij duidelijk de rol van een *enabler* en aanjager."

"Wij investeren daarom momenteel fors om ons netwerk verder uit te breiden. Zo hebben we onlangs nieuwe gateways in gebruik genomen in landen als België, Duitsland, Oostenrijk en Spanje, evenals nieuwe *points of presence* (POP) in Moskou en Rome. Daarnaast kijken we momenteel naar de mogelijkheid om eigen POP's te creëren in steden als Warschau en Boedapest. Oost-Europa is wat ons betreft duidelijke een groeimarkt."

Duijves vervolgt: "Bovendien hebben we de capaciteit op onze *Mid Atlantic Crossing* (MAC) flink uitgebreid. Dit is onze glasvezelkabel die Europa, Noord- en Zuid-Amerika en het Verre Oosten met elkaar verbindt. Dat hebben we gedaan door nieuwe golflengten in gebruik te nemen."

Daar waar het concern zelf niet over een eigen netwerk beschikt, doet het een beroep op andere netwerkbedrijven waaraan de operator op basis van MPLS data kan doorgeven of van kan ontvangen. "Dat gebeurt onder meer in landen als China, India en Zuid-Afrika."

Duijves wil nog even terugkomen op zijn concurrenten. "Er hebben zich in de markt nogal wat fusies en overnames voorgedaan. Dit is vooral ingegeven door schaalvergroting met alle bedrijfsvoordelen van dien. Maar draai de boel nu eens om. Wat hebben klanten er eigenlijk aan? Neem MCI en Verizon. Natuurlijk past dat op papier mooi. De één is sterk in de VS, de ander met name ook daarbuiten. De ene partij doet vooral mobiele communicatie, de andere is juist actief met vaste lijnen. Maar nu die klanten en dan met name die buiten de VS. Wat hebben die nu aan deze combinatie? Gaat MCI straks in Europa de mobiele diensten van Verizon verkopen? Ik heb eerlijk gezegd geen idee waarom klanten voor zo'n combinatie warm zouden moeten lopen."

ASMI

Over mobiele communicatie gesproken, Global Crossing richt zich ook meer en meer op vast-mobiele convergentie. "Dat is een zeer interessante markt aan het worden. Steeds meer bedrijven ontdekken dat zij kenniswerkers altijd en overal toegang tot hun bedrijfsnetwerk willen bieden, maar dan uiter-

aard wel op een goed beveiligde manier. We zijn daarom een samenwerking met iPass aangegaan, zodat we gezamenlijk klanten altijd en overal een veilige toegang tot hun interne systemen kunnen bieden. Ook via mobiele apparatuur als smartphones en PDA's."

Een eerste Nederlandse klant heeft zich inmiddels aangegevend. Het in de chipmarkt actieve bedrijf ASM International heeft een driejarig contract getekend voor een volledig beheerd en wereldwijd IP-netwerk waarin mobiel gebruik een belangrijke rol speelt. "Het gaat om een VPN-IP MPLS-netwerk dat de vestigingen van ASMI in Bilthoven verbindt met de voornaamste dochterbedrijven, fabrieken en andere vestigingen in Europa, de VS en Azië. De kleinste vestigingen worden daarbij via onze Remote VPN Access-dienst verbonden. Op die manier kunnen ongeveer 700 mobiele en externe gebruikers via ons Mobile IP Connect-product verbinding maken met het netwerk van ASMI. Deze toegang bieden we in samenwerking met iPass aan, zodat mobiele gebruikers toegang hebben tot wereldwijd 40.000 WiFi-hotspots en 35.000 gewone toegangspunten in zakencentra in meer dan 16 landen."

Groei

Voor een aanbieder die lange tijd als een *wholesaler* werd gezien, zijn dit soort contracten erg belangrijk. CEO Legere heeft al in het verleden aangegeven dat, volgens hem, de komende vijf jaar het grootste gedeelte van Global Crossing's omzet uit

het grootzakelijke segment zal komen. Het aandeel van carriers die puur capaciteit inkopen, zal verder afnemen.

Deze trend is een gevolg van de beslissing eind 2004 om Global

Crossing meer focus te geven. Het managementteam van het concern besloot dat het bedrijf zich ging richten op drie kerngebieden; zakelijke klanten, collaboration, onder andere videoconferencing, en carrier data.

Deze *invest and grow strategie* werpt langzaam maar zeker zijn vruchten af. In totaal kwamen deze drie kernsegmenten vorig jaar uit op een gezamenlijke omzet van 1,085 miljard euro. In 2005 groeide het bedrijf in deze sectoren met 2 procent ten opzichte van 2004. Dat lijkt in eerste instantie matig, ware het niet dat het beeld enigszins wordt vertekend door de Engelse vestiging die roet in het eten gooide. Hier verloor Global Crossing in 2005 namelijk drie grote klanten waardoor in de UK een omzetzakelijke daling voor deze drie segmenten van 7 procent moest worden gerapporteerd. Wordt de Britse tak uit de cijfers gehaald, zo stelt het bedrijf in zijn laatste financiële bericht, dan zou de *year on year* omzetgroei in de drie kernsegmenten 8 procent hebben bedragen. Duijves: "En als ik dan zie welke vraag naar netwerkcapaciteit er als gevolg van nieuwe diensten als IP-TV op ons afkomt, dan denk ik dat Global Crossing definitief de weg naar groei weer heeft teruggevonden." ■

'Global Crossing heeft definitief de weg naar groei weer teruggevonden.'