

Sonja Bevers: ‘A fool with a tool stays a fool’

Eric van der Steen



Sonja Bevers

Ondernemers worden geboren, dat is de heilige overtuiging van Sonja Bevers die sinds twee jaar als ceo de scepter zwaait bij het Belgische Tam Tam Consulting, dat zich onder andere richt op telecom expense management (tem). ‘Ik ben een veeleisende dame, een dossiervreter die alle details paraat heeft, voor het geval dat. Dat betekent dat ik relatief veel uren maak, op de zaak, maar ook thuis. Het ondernemerschap slokt je dag en nacht op. Maar het is de passie voor het consultancyvak die mij drijft, dus mij hoor je niet klagen.’

Duidelijk is dat we met clichévragen over het glazen plafond bij Sonja Bevers niet aan hoeven te komen. De volstrekt impertinente vraag hoe zij een hectische baan combineert met haar gezin durven we als man al helemaal niet te stellen. Bevers is een vriendelijke, maar kordate dame die weet wat ze wil. Een tikkeltje eigenwijs ook: ‘Als iedereen naar links gaat, ga ik naar rechts.’ Toen zij twee jaar geleden op een kruispunt in haar carrière stond, hoefde ze niet lang te wikken en te wegen. Ze ruilde de zekerheid van een vast ‘bediendecontract’ bij haar huidige werkgever in voor het onzekere bestaan van directeur-groootaandeelhouder met alle verantwoordelijkheden van dien.

IBM acquireerde Rivermine middels Emptoris, Tangoe nam Profitline over. Hebben klanten nog wat te kiezen nu de tem-markt steeds verder consolideert en internationaliseert?

‘Het is belangrijk altijd een scherpe focus te behouden. Mensen vragen mij wel eens: ‘Waarom doen jullie geen consultancy op het terrein van energiemanagement?’ Dat ligt immers in het verlengde van de bestaande telecomadviesdiensten. Mijn standaardantwoord is dan altijd: ‘Schoenmaker blijf bij je leest’. Wij richten ons louter op grote corporate omgevingen, multinationals met complexe it- en telecomomgevingen. In de praktijk betekent dit dat er inderdaad een soort ondergrens is. Onze adviesdiensten sluiten het best aan bij ondernemingen die jaarlijks meer dan 500.000 euro aan telecom besteden. Multinationals met meerdere sites in verschillende landen, die zijn als doelgroep voor ons het meest interessant. Kwaliteit leveren, resultaten opleveren, concrete eenvoudig te realiseren besparingen detecteren en een waardevolle partner zijn voor onze klanten, dat is waar we voor staan.’

In hoeverre is Tam Tam een pure tem-speler?

‘Wij geven klanten onafhankelijk advies over spraakverkeer, draadloze communicatie, LAN en WAN en communicatieplatformen zoals pbx en unified communications. Ons doel is transparantie te creëren, telecomkosten te verminderen en telecomefficiëntie te verhogen voor onze klanten in Europa. Ik wil sterk benadrukken dat we onszelf niet als een pure tem-speler beschouwen. We zijn een adviesfirma die op verschillende terreinen adviseert, waaronder telecom expense management, auditing, sourcing, roaming, enzovoorts.’

Hoe ben je in deze branche verzeild geraakt?

‘Het voormalige staatsbedrijf KPN is in Nederland in 1989 geprivatiseerd. Zoals zo vaak gebeuren dingen in België altijd iets later dan in Nederland. Dat geldt ook voor de liberalisering van de Belgische telecommarkt. Ook bij ons ging de kogel door de kerk. Zo werd in 1991 Belgacom, een autonoom overheidsbedrijf, opgericht. Na een periode in het hotelwezen te hebben gewerkt, ben ik als telecom consultant aan de slag gegaan bij achtereenvolgens twee verschillende adviesbureaus (Tele Cost Control en Qcon-

sulting, red.), waar ik onder meer verantwoordelijk was voor business development. Vervolgens ben ik in 2002 bij Tam Tam Consulting in dienst getreden. In loondienst ben ik hier stapsgewijs doorgegroeid naar de positie van directeur. Dat ging niet vanzelf, maar daarvoor heb ik keihard moeten knokken.

Maar een directeur zonder aandelen heeft als het gaat om belangrijke strategiewijzigingen toch een minder zware stem dan de aandeelhouders zelf. Je runt het bedrijf naar volle tevredenheid, bewaakt de rentabiliteit en doet zaken op boardroom-niveau. Dat klinkt chique, maar echte invloed om zaken binnen Tam Tam Consulting te veranderen had ik niet. De strategische koers van het bedrijf lag niet in mijn handen. Toch moest het roer mijns inziens radicaal om. Er moest flink worden geïnvesteerd, onder meer in kennismangement en tools om het bedrijf klaar te maken voor de toekomst. Kortom, er waren verschillende opties voorhanden. Ik had mij natuurlijk kunnen neerleggen bij de bestaande situatie, maar zo zit ik niet in elkaar. Inmiddels had ik een visie op de markt ontwikkeld die niet meer volledig overeen kwam met die van de aandeelhouders. Mijn ambitieniveau lag een stuk hoger. Voor mezelf beginnen was ook nog een mogelijkheid. Uiteindelijk heb ik besloten 50 procent van de aandelen te verwerven. Een van de twee bestaande aandeelhouders was bereid zijn aandelen te verkopen. Een kwart van de aandelen bleef bij Ludo Claes, momenteel stille vennoot binnen ons bedrijf. Voor de overige 25 procent benaderde ik vanuit mijn eigen netwerk Veerle Coffé, een ondernemende dame met veel ervaring op het gebied van human resources, verkoop en marketing. Met Veerle had ik al jarenlang een goed contact en we hadden elkaar beloofd ooit gezamenlijk iets te gaan ondernemen. [Coffé is nu managing partner, red.]’

Wat heb je als eerste aangepakt?

‘De huisstijl. De bedrijfsnaam was OK. De tam tam is immers een van de oudste communicatiemiddelen die vroeger werd gebruikt. Een doorn in mijn oog was echter ons verouderde logo. Mijn opdracht aan een extern communicatiebureau was dan ook het vernieuwen van ons logo met het behoud van het bestaande imago. Ik stoorde mij aan het komisch bedoelde tongue-in-cheek figuurtje als

beeldmerk. In de opstartfase van ons bedrijf in 1999 leidde het logo nog tot grappige commentaren, maar na elf jaar was dat effect wel weggeëb: het zwarte mannetje was in sommige landen not done. Met het vernieuwde logo is ook tegelijkertijd een volledig nieuwe huisstijl en website ontworpen. Blikvanger is de kameleon die symbool staat voor het aanpassen aan de veranderende omgevingsfactoren. De meeste websites van consultancybedrijven zijn nogal saai, de kleur blauw overheerst. Een vrouw kijkt toch kritischer naar vormgevingsaspecten. Met een nieuw kantoor, een nieuw logo, nieuwe tools, artikelen in de pers en nieuwe stafmedewerkers heb ik met hulp van een externe marketingpartner het bedrijf opnieuw op de kaart gezet.'

Amerikanen zijn geneigd allerlei toeters en bellen aan te bieden waar de Europese klant niet op zit te wachten

Waar komt dat zakeninstinct vandaan?

'Ik ben een kind van ondernemers, mijn ouders hadden een florerende dansschool in de Antwerpse regio, in Meer om precies te zijn. Vanaf mijn zestiende jaar heb ik daar zelf dansles gegeven, waardoor ik veel mensenkennis heb opgedaan. De danswereld is een wereld op zich en het publiek is een mooie afspiegeling van de maatschappij. Maar er kloppen soms ook wereldvreemde mensen aan de deur, figuren waarvan je je afvraagt: zijn die ooit wel eens buiten geweest? Door die intensieve sociale contacten heb je snel door wat voor vlees je in de kuip hebt. Het coachen van mensen, dat zat er bij mij dus al vroeg in. Daarnaast werd er bij ons thuis aan tafel altijd over zaken gesproken en dat vormt je. Het is mij met de paplepel ingegeven.'

België krabbelt eerder uit de recessie dan Nederland. Een regeringloze periode van 541 dagen, is dat het recept?

'Er is bij ons inderdaad weer economische groei, zij het zeer bescheiden. Toen ik op zoek was naar andere huisvesting voor Tam Tam Consulting kwam ik hier in Herentals terecht, zeer centraal gelegen pal aan de autostrade. Bijna alle kantoorruimte stond toen nog leeg. De huuronderhandelingen verlopen dan heel anders. Zo heb ik in het huurcontract kunnen laten opnemen dat we de goedkeu-

ring kregen om ons logo duidelijk zichtbaar op de gevel te laten bevestigen. Inmiddels zijn bijna alle kantoren in de directe omgeving verhuurd en dat is een goed teken voor de economie in de Antwerpse regio. Voor de aandelen Tam Tam Consulting heb ik twee jaar geleden een correcte prijs betaald die gebaseerd was op de toekomstige verwachte cashflow en de verdien capaciteit van dit bedrijf, maar het is een feit dat de economische crisis impact heeft. Managers worden voorzichtiger en beslissen minder snel. Investerings in software worden uitgesteld.

Bij een recessie gaan de meeste bedrijven zielig in een hoekje zitten. Zo praten ze elkaar de put in. Maar zoals Bill Gates van Microsoft ooit zei: 'Recessie, daar doen wij niet aan mee.' In die uitspraak kan ik mij helemaal vinden. Juist in een laagconjunctuur moet je anticyclisch investeren. In 2008 tijdens de bankencrisis was ik al bedrijfsleider bij Tam Tam en probeerde ik de aandeelhouders al te overtuigen van de noodzaak om te investeren in tooling en kennisinstrumenten. En tijdens de eurocrisis heb ik mij sterk gemaakt om onze toolinginstrumenten helemaal van scratch af aan opnieuw te ontwikkelen en te restylen. Als je constateert dat alles tendeert naar het internet-protocol, unified communications dringend gewenst is en SIP trunking de nieuwe standaard wordt voor telefonie, moet je daar tijdig op anticiperen.'

Het Amerikaanse Tangoe klopte ooit bij jullie op de deur?

'Klopt. Hoewel er toentertijd concrete overnamegesprekken zijn gevoerd, is de deal toch afgeketst op onoverbrugbare cultuurverschillen. Op papier leek de synergie voor het oprapen te liggen. Tangoe is erg goed in marketing en verkoop, maar intuïtief voelde ik al aan dat er een mismatch zou ontstaan. Amerikanen denken in het groot en hebben een te simpel beeld van de versnipperde Europese telecommarkt. Europa is nog steeds een lappendeken met in elk land eigen regels, waardoor er ruimte is voor regionale spelers die zich met telecom expense management bezighouden.

Amerikanen zijn geneigd allerlei toeters en bellen aan te bieden waar de Europese klant niet echt op zit te wachten. In Europa gelden andere normen en waarden. Grote providers, zoals Vodafone, hebben bovendien aparte, specifieke contracten voor elk land opgesteld. Tevens heb je in Europa nog de roamingproblematiek die voor extra complexiteit zorgt. Tot slot valt de Amerikaanse mentaliteit lang niet altijd in goede aarde. Amerikanen zijn overoptimistisch en richten hun vizier op één doelwit in

Nederland of België dat vervolgens als gateway to Europe moet gaan fungeren. Ze denken Europa in één klap te kunnen veroveren. Hoe vaak heb ik niet gehoord, 'Sonja, I have a huge deal for you.' Maar Europeanen zijn nuchtere mensen. En als ik voor mijn eigen kleine landje mag spreken, Vlamingen zijn groot geworden door met hun voeten in de modder te staan. Of, zoals ze in Holland zeggen: praatjes vullen geen gaatjes. Amerikanen beschouwen de Amerikaanse manier van zakendoen als The Holy Bible. Dat roept weerstand op, zo is mijn ervaring.'

Wat is je ervaring met analisten, zijn ze wel onafhankelijk genoeg?

'Dat is moeilijk te beoordelen. Zelf heb ik jarenlang een goed contact gehad met Eric Goodness, dé specialist bij Gartner als het gaat om telecom expense management. Op het magisch kwadrant als concept was altijd wel het nodige aan te merken [de analistenfirma is inmiddels gestopt met het magisch kwadrant voor tem, red.]. Potentiële klanten staren zich vaak wel blind op de magische kwadranten van Gartner. Als je niet wordt vermeld, kom je niet op de short list en dat lot treft bijna alle Europese tem-spelers. Je hebt dan op zijn minst iets uit te leggen. Ten onrechte, want een scherpe definitie wat nu precies onder tem moet worden verstaan, is nog steeds een probleem. Er bestaan net zoveel verschillende definities als er dienstverleners zijn. Maar wat ik u nu vertel, is absoluut niet nieuw.'

Gartner volgt de markt ook nauwgezet en Goodness heeft alweer een nieuw magisch kwadrant opgezet voor zogenoemde managed mobility services. Dit kwadrant wordt eveneens gedomineerd door de grote jongens uit Amerika. Een van de criteria om in het kwadrant opgenomen te worden is de eis dat de dienstverlener meer dan 100.000 mobiele apparaten in beheer moet hebben. Regionale Europese spelers voldoen vaak niet aan die eis. Opvallend is de opkomst van telecom providers die zelf pretenderen diensten op het gebied van tem te kunnen leveren. Denk aan AT&T, Vodafone en Telefónica. Dat is vergelijkbaar met de slager die zijn eigen vlees keurt: bedrijven die ooit een Amerikaanse dienstverlener hebben ingeschakeld komen vaak van een koude kermis thuis: óf ze willen nooit meer iets met tem te maken hebben, óf ze komen teleurgesteld bij ons of een van onze concurrenten terecht.

Wij zijn realistisch en kunnen daadwerkelijk voor kostenbesparingen bij onze klanten zorgen. De meeste Europese tem-spelers zijn softwarehuizen die gewoon hun tool proberen te slijten. Het vertrekpunt van Tam Tam Consulting is vanaf het begin anders geweest. Wij proberen juist onze adviesdiensten inclusief service te verkopen. Wij zijn vooral een no-nonsensebedrijf met een scherpe focus op heel Europa, hoewel we ook een verkoopvertegenwoordiger in Boston hebben. Om het reizen een beetje te beperken, maken we wel gebruik van video- en audioconferencing. Ik geloof absoluut niet in bedrijven die claimen dat ze overal ter wereld kantoren hebben geopend. Vaak zijn het niet meer dan postbusfirma's. *Cut the crap*, zeg ik dan.'

Wat is jullie unieke selling point?

'Wij hebben al in 2003 onze tool TRACE ontwikkeld. Het is een universele rapportage-tool, inclusief een dashboard, dat telecomklanten een kostenoverzicht geeft, uitgesplitst naar alle telecomoperatoren, landen en technologieën. Het biedt klanten een genormaliseerd overzicht voor zowel vaste telefonie, mobiele telefonie en datanetwerken. In feite is het een business intelligence-oplossing die wordt aangevuld met de expertise van onze consultants. Van cruciaal belang, want *a fool with a tool stays a fool*. Je kunt iemand wel een tool in handen geven, maar als hij de essentiële basiskennis over de primaire telecomprocessen ontbeert, haalt hij er nooit het maximale rendement uit. Geef een boekhoudpakket aan iemand die niet kan rekenen en het gaat heid mis. De inbreng van onze consultants met hun jarenlange ervaring met telecomvraagstukken is essentieel voor het succesvol inzetten van de tool.

Met onze tool, die via software as a service ter beschikking wordt gesteld, en de daarbij aangeboden expertise zouden bedrijven in staat moeten zijn hun zaken slimmer en efficiënter aan te pakken. Ze kunnen hun business hiermee tweaken, oftewel stroomlijnen. Als het goed is, voorkomt de tool dat managers verkeerde beslissingen nemen. Speciaal voor het KMO, zoals we dat hier in Vlaanderen noemen, hebben we daarnaast een *low cost* instapmodel ontwikkeld, een soort zelfhulp-tool waar werknemers zelf mee aan de slag kunnen. Het 'beeld via



Hoewel ik niet voor positieve discriminatie ben, constateer ik in de praktijk vaak dat mannen in bedrijven haantjesgedrag vertonen en meer met hun eigen carrière bezig zijn

de achteruitkijkspiegel' is inderdaad een probleem. Als de telecomfactuur de tiende van de maand op het bureau van de manager belandt, is het eigenlijk al te laat en kun je niet meer bijsturen. Het liefst zou je het gehele telecomproces op de voet willen volgen. Realtime-informatie heeft de toekomst.'

Wat is de relevantie van traditionele telecom in een all-IP-wereld?

'De markt evolueert. De klassieke spraaktoepassingen en vaste telefonie waren vroeger vaak bij facility management ondergebracht, mobiele telefonie bij human resources en data bij de afdeling it. Tegenwoordig kun je de ene toepassing niet meer los zien van de andere, alles convergeert en dat vergt dus de nodige afstemming tussen de bedrijfsafdelingen. De eindgebruikers hebben hier geen boodschap aan. Zij denken niet na als ze hun iPad op de werkvloer gebruiken, weten niet of dit wel veilig is. Sterker nog, als je even niet oplet, knippen ze een stukje van de bedrijfs-simkaart af en gebruiken die voor hun privé-device. Gesprekken met onze klanten gaan eigenlijk allang niet meer alleen over telecom, maar ook over strategie, missie en visie.

Ik vind het wel jammer dat mede door de vergrijzing specifieke materiedeskundigheid over telefonie dreigt te verdwijnen. Waar zijn de klassieke telefoniebeheerders gebleven? Onze adviseurs proberen de business-mensen en de it-professionals weer op één lijn te krijgen. In de praktijk zie ik bijvoorbeeld nog te vaak dat unified communications mislukt, omdat bijvoorbeeld niet goed is nagedacht over verschillende profielen en rollen die werknemers in een bedrijf vervullen.'

In hoeverre is de Belgische telecommarkt te vergelijken met de Nederlandse?

'Net als in Nederland is er ook in België op de zakelijke markt maar weinig echte concurrentie. Je hebt partijen als Proximus, de merknaam voor de mobiele activiteiten van de dominante Belgacom Groep en Mobistar die met business solutions de zakelijke markt bedient. Daarnaast heb je voor de particuliere markt BASE, een dochteronderneming van het Nederlandse KPN, en Mobile Vikings, een mobiele virtuele netwerk operator. Telenet komt ook

met een propositie op de markt voor mobiele telefonie. Het model van mvno's, die niet over een eigen netwerk beschikken, is in België nauwelijks van de grond gekomen, dit in tegenstelling tot de tientallen mvno's die Nederland kent.

De achilleshiel van iedere provider is het billing-proces. In de praktijk ontstaan over de opbouw en de bedragen op de factuur de meeste discussies. Ook komt het regelmatig voor dat gemaakte afspraken nog niet zijn verwerkt op de factuur. Providers worden op dit moment nauwelijks geprikkeld om zwaar te investeren in foutloze factureringprocessen. Sommige providers laten een puinzooi achter. Om conflicten met providers op te lossen hebben we een aparte tak *dispute management* opgezet. Aanbestedingen staan zowel in België als in Nederland continu ter discussie. Grote ondernemingen zijn vaak verplicht om elke twee of drie jaar opnieuw aan te besteden. Maar op een *request for proposal* volgt steeds vaker een *no bid*. Dat betekent dat telecomproviders die zich op papier kwalificeren vanwege allerlei administratieve rompslomp, afzien van het uitbrengen van een offerte. Veel aanbestedingen zijn verworpen tot pro-formaprocedures. Soms adviseren we bedrijven dan ook om helemaal geen aanbesteding uit te schrijven, tenminste als dat wettelijk mogelijk is. Voor overheidsinstellingen is dat namelijk geen optie.'

Is Tam Tam ook actief op de Nederlandse markt?

'Hoewel we niet actief de Nederlandse markt bewerken, hebben we wel een aantal Nederlandse multinationals als klant, zoals Tom Tom, Stork en FrieslandCampina. Met de meeste klanten hebben we een langdurige relatie. Met autofabrikant Toyota bijvoorbeeld onderhouden we al tien jaar een klantrelatie. Marketing is volgens Bevers nog een ondergeschoven kindje bij Tam Tam Consulting. Mond-tot-mond reclame is prima, maar een paar goede referenties van bestaande klanten doen vaak wonderen. We gaan daarom op korte termijn een aantal klantcases uitwerken. Het is een beetje een Vlaams probleem, we zijn goed in ons werk, maar vergeet het te vertellen aan de buitenwereld. Vakbeurzen en congressen als marketingtool, daar heb ik het niet zo op. Ik heb het eigenlijk altijd een beetje vreemd gevonden dat je je eigen klanten uitnodigt voor een beurs waar ook alle concurrenten staan. Dat is de kat bij de melk zetten, zoals wij in Vlaanderen zeggen.'

Eurocommissaris Kroes wil uiteindelijk de roamingtarieven helemaal afbouwen in de EU, in hoeverre raakt dat jullie business?

'Het raakt primair de portemonnee van de providers, voor hen is roaming nog steeds een cash cow. Voor mijn bedrijf heeft het niet zoveel impact, omdat we onze klanten ook adviseren op andere terreinen. Roaming is maar één onderdeel van onze adviesportefeuille.'

Tam Tam wordt grotendeels gerund door vrouwen, is dat toeval of een bewuste keuze?

'Dit is historisch zo gegroeid, maar er zit wel degelijk een bepaalde filosofie achter. Hoewel ik niet voor positieve discriminatie ben, constateer ik in de praktijk dat mannen in bedrijven vaak haantjesgedrag vertonen en meer met hun eigen carrière bezig zijn. Vrouwen houden meer het algemeen belang van de onderneming voor ogen en beschikken over een groter empathisch vermogen. Als ik een contract met een nieuwe klant binnensleep, hoef ik niet per se zelf een pluim te krijgen, de consultant mag er wat mij betreft mee pronken. Maar, zoals gezegd, de juiste man of vrouw op de juiste plaats, dat moet voorop staan.'

Wat nu als er een koper met een grote zak geld op de deur klopt?

'Een antwoord daarop is moeilijk te geven. Momenteel doe ik mijn werk met veel plezier en probeer ik een steeds betere manager te worden. Er zit veel eigen geld in de zaak, waardoor ik de bedrijfsvoering niet zo maar los kan laten. Daarnaast probeer ik alle nieuwe ontwikkelingen, zoals bring your own device, op de voet te volgen en daar onze advisering tijdig op af te stemmen. Zo hebben we samen met onze partner, het advocatenkantoor time.lex, een checklist opgesteld die de juridische gevolgen van BYOD in kaart brengt.

Geld is niet mijn primaire drijfveer. Het leven heeft mij en mijn gezin tot nog toe heel veel gebracht. Daar ben ik dankbaar voor en in die geest probeer ik ook mijn kinderen op te voeden. Onlangs heb ik met mijn oudste dochter nog een bezoek gebracht aan de Antwerpse daklozenopvang. Ook in Vlaanderen heerst wel degelijk armoede. Kortom, er is meer in het leven dan alleen maar geld verdienen en wellicht ga ik daar in de toekomst werk van maken. In organisaties zonder winsttoegemerk bestaat immers eveneens een sterke behoefte aan ondernemers met een missie...'



Mini cv Sonja Bevers

1992-1996	key account manager Astrid Park Plaza Hotel Antwerp
1996-1997	telecom consultant Tele Cost Control
1997-2002	telecom consultant QConsulting
2002-2007	senior consultant Tam Tam Consulting
2007-2011	managing director Tam Tam Consulting
2011 -	ceo en eigenaar Tam Tam Consulting

Nevenactiviteiten:
Gezin
Wijnen & gastronomie
Reizen

Vrouwen houden meer het algemeen belang van de onderneming voor ogen en beschikken over een groter empathisch vermogen