

Značaj istraživanja tržišta u konstituisanju korporativne strategije i optimizaciji strateškog plana telekom operatora

Goran Marković¹

Sadržaj — Globalizacija tržišta je naročito u sektoru telekomunikacija ubrzala i pojačala konkurentne pritiske u otvorenoj borbi za zadržavanje postojećih i naklonost novih klijenata telekom operatora. Limitiranost resursa za nove kapitalne investicije primorava telekom operatore da rizike i potencijalne investicione gubitke kapitala minimiziraju oslanjajući se na istraživanja tržišta kao pouzdanog metodološkog pristupa.

Ključne reči — Cene, Istraživanje tržišta, Kapitalne investicije, Konkurencija, Nove usluge

I. UVOD

Napredak u telekomunikacijama dramatično je poslednjih godina transformisao način života ljudi, rad, učenje i procese komunikacije i organizaciju biznisa.

U globalnom tržišnom konkurentnom nadmetanju „High Tech” lidera, što su u suštini postali svi značajniji telekom operatori, konstituisanje korporativne strategije ne može biti zasnovano samo na ekspertskim analizama i tacinom znanju relevantnih stručnjaka, odnosno angažovanih konsultanata strateškog menadžmenta. Potrebe klijenata, njihove želje i zahtevi više ne mogu biti dovoljno pouzdano sagledane samo na osnovu analiza istorijskog iskustva njihovog ponašanja.

Istraživanje tržišta je jedna od najvažnijih i neizostavnih aktivnosti u okviru izrade i razvoja strateškog plana, poslovnog plana, odnosno realizacije korporativne strategije. Informacije o reakcijama tržišta na kreiranje novog proizvoda, razvrstavanju kupaca po segmentima, stavovima kupaca, veličini stvarnog i potencijalnog tržišta, reakciji na promocionu aktivnost, učestalost kupovine proizvoda, percepcija brenda, percepcija kvaliteta, samo su neke od potrebnih za elaboraciju, korekciju ili potvrđivanje validnosti implementiranog strateškog plana, a posebno marketing strategije.

U ovom radu objasniće se da je u procesu konstituisanja korporativne strategije neophodno dodatno

optimiziranje, koje se postiže primenom pouzdano selektiranih akcionih planova za impementaciju strateških inicijativa, koje su prethodno potvrđene relevantnim nalazima istraživanja tržišta.

II. IZBOR METODOLOŠKOG OKVIRA ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA U STRATEŠKOM MARKETING PLANU I DIFERENCIJACIJA ODNOSU NA MARKETING PLAN

Period od pet godina u telekomunikacijama danas je dovoljan ciklus za tehnološku revoluciju i ekspanziju potpuno novih usluga Informaciono-Komunikacionih-Tehnologija (*ICT*), koje se ne mogu ni približno porediti sa do tada poznatim servisima. Strateški marketing fokus usmeren je ka izboru pobedničkog portfolia usluga ili paketa servisa u vremenski optimalnom trenutku, koji moraju biti prilagođenih potrebama svakog specifičnog tržišta

Najuspešniji telekom operatori su u poslednjoj deceniji ostvarili značajne veće margine matrice isplativosti (*“Payoff Matrix”*) za definisane strategije u poslovnim aktivnostima od prosečnih margina sektora. Frederic E. Webster² je istraživačkim nalazima jasno pokazao da je značajan faktor navedene profitne tržišne diferencijacije korporacija uvođenje kulture redovnih primarnih istraživanja tržišta.

Rezultati primarnih kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja tržišta u redovnim godišnjim ciklusima, naročito u procesu formulisanja korporativne strategije telekom operatora ključna su korektivna osnova za pouzdanu selekciju strateških opcija razvoja. Istraživanje tržišta je po definiciji sistematsko prikupljanje, registrovanje i analiziranje podataka u cilju analitičkog sagledavanja tržišta nabavke, prodaje i tržišne pozicije poslovnog entiteta. Posebno je značajno istraživanje ponašanja klijenata.

Za razumevanje različitosti perspektive posmatranja Strateškog marketing plana i Marketing plana treba poći od sledećih pretpostavki:

Marketing plan:

1. Segmentira tržište definisanjem grupa klijenata prema varijablama marketing miksa;
2. Resurse i ciljeve organizacije definiše i posmatra kao nekontrolisane variable u razvoju marketing miksa;
3. Profiliše ciljne segmente, produkte, servise, komunikacione kanale i cenovne politike za uspešnu penetraciju servisa u marketing miksu;

¹ Goran Marković, magistar nauka strateškog menadžmenta u telekomunikacijama na Univerzitetu Ujedinjenih nacija, Telekom Srbija, korporativna funkcija strategije i razvoja, telefon: 381-64-6501085; faks: 381-11-3284168; (e-mail: goran.markovic@telekom.rs).

² Webster, 2005

4. Razvija marketing miks koji služi zadovoljavanju potreba već određenih tržišta;
5. Adaptira marketing miksa prema zahtevima ciljnih tržišta.

Strateški marketing plan:

1. Tržišnu segmentaciju formira u cilju identifikacije tržišnih grupa koje mogu obezbediti kompaniji održivu ekonomsku prednost u odnosu na konkurentne;
2. Ciljevi se sistematski definišu na različitim hijerarhijskim nivoima, posle analize neophodnih tržišnih inputa;
3. Resursi se alociraju da maksimiziraju celokupne korporativne performanse;
4. Rezultirajuća strategija se formuliše tako da optimizira razvoj telekom operatora;
5. Uzima u obzir sve aspekte i konsekvence implementirane strategije organizacije na ciljnim tržištima.

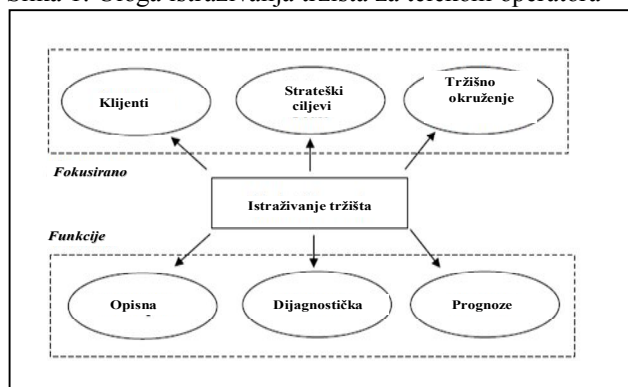
Mnoge telekomunikacione kompanije u nedostatku rezultata primarnih istraživanja ciljnih tržišta imaju značajne probleme da uspešno definišu korporativnu strategiju i prepoznaju njene konstitutivne delove. Ključni elementi upešne strategije određuju se izborom konkurenata koji se žele pobediti u otvorenom tržišnom nadmetanju, kao i marketing promocijama tržišno segmentiranih telekom servisa.

Strateški marketing plan u mnogim aspektima povezan je prema korporativnoj strategiji i to: orijentaciji, poslovnoj filozofiji, odnosima sa stakeholderima (*interesnim grupama*) i okruženjem. Strategija marketinga zahteva od menadžera da polazeći od korporativne strategije i dugoročnih ciljeva strateškog plana prilagode godišnje biznis planove i dinamiku poslovnih aktivnosti.

III. ULOGA I FUNKCIJE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta je po definiciji sistematsko prikupljanje, registrovanje i analiziranje podataka u cilju analitičkog sagledavanja tržišta nabavke, prodaje i tržišne pozicije poslovnog entiteta. Posebno je značajno istraživanje ponašanja klijenata.

Slika 1: Uloga istraživanja tržišta za telekom operatora



Izvor: "The New Strategic Selling" (Miller E Heiman, 2004)

Uloga istraživanja tržišta je da pomogne telekom operatorima da usmere i prilagode svoje poslovne aktivnosti prema :

- [1] Postojećim i budućim klijentima, a u širem kontekstu celoj društvenoj zajednici;
- [2] Organizacionim ciljevima, koji reflektuju korporativnu strategiju i strateške inicijative;
- [3] Promenjenim tržišnim uslovima;

Deskriptivna funkcija istraživanja tržišta je najvažnija u kontekstu saznanja o potrebama, stavovima u indeksu zadovoljstva klijenata ponudnim telekomunikacionim uslugama. Istraživanje tržišta ima sposobnost dijagnosticiranja i predviđanja budućnosti korišćenjem složenih analitičkih tehnika u obradi rezultata istraživanja. Istraživanje tržišta je proaktivno oruđe koje omogućava telekom operatorima da adaptiraju primenjeni marketing miks prema promenama i zahtevima okruženja.

Istraživanje tržišta povezuje direktno potrebe klijenata sa akcijama telekom poslovnih entiteta i identifikuje tržišne mogućnosti, potencijalne probleme i otvorena pretnje konkurenata.

Portfolio analiza

Telekom operatori definišu Strateški marketing plan za svaki servis ili pakete servisa i tržišta korišćenjem portfolio tehnika. Pozicioniranjem različitih proizvoda i servisa na multifaktornoj matrici (*visoko/srednje/nisko-sposobnost implementacije i visoko/srednje/nisko-tržišna strateška vrednost*) strategija za svaki proizvod ili uslugu i odnosno tržište je simultano analizirana i odobrena iz različitih analitičkih biznis perspektiva i ciljeva.

Slika 2: Matrica za evaluaciju strateških opcija

| | | SPOSOBNOST ZA IMPLEMENTACIJU | | |
|--------------------|---------|---|---|--|
| | | Visoka | Srednja | Mala |
| STRATEŠKA VREDNOST | Visoka | I Prioritet | II selektirani prioritet | Za Outsource? Razvijati sposobnost za implementaciju u srednjoročnom ili dugoročnom vremenskom okviru? |
| | Srednja | II selektirani prioritet | III selektirani prioritet | Monitoring za slučaju rasta sposobnosti |
| | Mala | Monitoring za slučaju rasta sposobnosti | Monitoring za slučaju rasta sposobnosti | Ne razmatrati |

Izvor: Vlastito istraživanje

Prema rezultatima portfolio analize formulisana marketing strategija postaje deo operativne implementacione strategije organizacionih jedinica, koja je prethodno odobrena od strane top menadžmenta. Na navedeni način strateški marketing plan postaje integracioni okvir za formulisane implementacionih godišnjih akcionih marketing planova i osnova operativnim menadžerima da dostignu godišnje biznis ciljeve.

Rezultati portfolio analize ostvarivosti i prioritizacije strateških opcija razvoja su ključni osnov za izbor i planiranje marketing strategije, koja je uslov za implementaciju poslovne strategije. Adekvatnom marketing strategijom uspostavlja se racionalan odnos između ciljeva i mogućnosti preduzeća i tržišta na kome se ta aktivnost obavlja i smanjuje rizik donošenja pogrešnih odluka.

Kvalitetno i kompetentno istraživanje tržišta omogućava preduzeću da izabere marketing strategiju koja najviše odgovara njegovom tržišnom programu, tehno-ekonomskim kapacitetima i tržištima koja želi da zadrži ili osvoji. Optimalna marketing strategija identifikuje potrebe i zahteve klijenata i zadovoljava ih efikasno, efektivno i pravovremeno.

IV. UTICAJ PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA NA OPTIMIZACIJU STRATEŠKOG PLANA

Rezultati primarnih kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja tržišta u redovnim godišnjim ciklusima, naročito u procesu formulisane korporativne strategije telekom operatora je ključni kriterijum za pouzdanu selekciju strateških opcija razvoja.

Rezultati celovitog primarnog istraživanja tržišta sektora telekomunikacija za potrebe strateškog plana, koje je neophodno izvršiti preko priznate agencije za istraživanje tržišta, direktno su relevantna osnova i korektivni element za evaluaciju budućih trendova tražnje za telekomunikacionim servisima i generisanje prihoda troškova i strateških investicija.

Vrednost dobijenih rezultata primarnog istraživanja tržišta ogleda se u strateškom značaju i direktnoj operativnoj upotrebljivosti kako u već započetim, tako i u novim projektima. Osnovni cilj primarnog kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja ICT tržišta za potrebe telekom operatora je razumevanje potreba i ponašanja rezidencijalnih i biznis klijenata, njihovih postojećih navika, namera i „okidača“ za promene nivoa korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija.

Investicione odluke telekom operatora za nove kapitalne projekte strateškog plana, koje su bazirane ne samo na benčmarking i „best in class“ pokazateljima, već i na konkretnim evaluacionim podlogama projektovanih na osnovu rezultata celovitog primarnog istraživanja tržišta imaju visok stepen pouzdanosti investicionih povraćaja i smanjene poslovne rizike.

Nova vrednost navedenog primarnih kvantitativnih istraživanja ICT tržišta za telekom poslovne entitete, odnosi se naročito na oblast: potpuno novih usluga (Multimedijalne, DTH, IPTV, VOIP), klijentno-prilagođene tarifne pakete fiksne mreže, razvoj ADSL

usluga, koje od strateškog značaja ne samo rast i odbranu postignutih nivoa prihoda u periodu obuhvatnosti strateškog plana već i za jačanje konkurentne pozicije i zadržavanje postojećih klijenata, posebno u fiksnoj mreži.

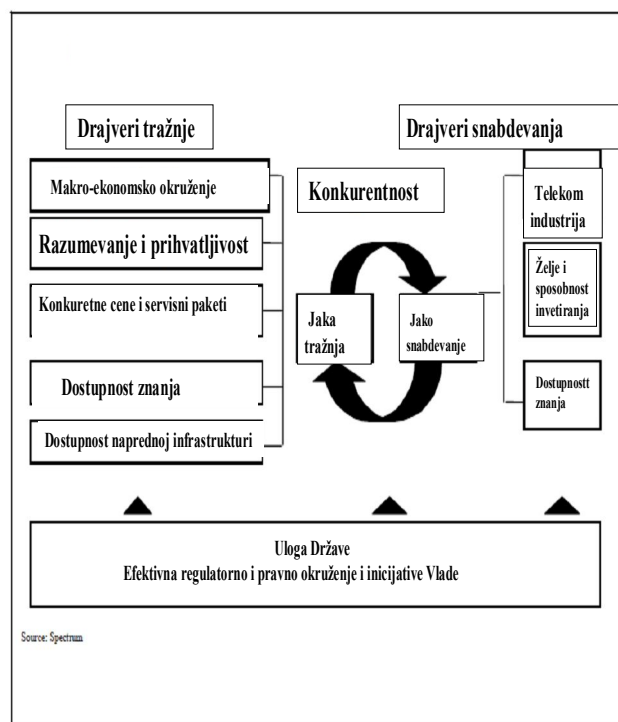
V. PREDNOSTI OUTSOURCING ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

Agencije za istraživanja tržišta su su specijalizovane u prikupljanju, analizi i izveštavanju dobijenih rezultata za naručioce istraživanja. Poseduju teritorijalnu mrežu treniranih anketara i napredni software za simultano procesiranje rezultata istraživanja, kao i opremljene prostorije za „Fokus Group Quantitative Research“ sa iskusnim stručnjacima kao medijatorima istraživanja.

Pouzdanost i sigurnost dobijenih rezultata istraživanja je garantovana tržišnim ugledom izabrane agencije za istraživanje tržišta. Tajnost ličnih podataka činioca stratifikovanog reprezentativnog uzorka za odnosnu teritoriju (*bilo urbanu ili neurbanu sredinu, nacionalnu teritoriju ili širi region*) i sigurnost čuvanja zapisa istraživanja je visoko standardizovano. Agencije za istraživanje tržišta znaju tačno gde su najbolji dostupni izvori informacija za ciljno istraživanje.

U Srbiji za istraživanje tržišta sektora telekomunikacija moguće je angažovati više priznatih agencija ili instituta, ali širu reputaciju i regionalnu mrežu poslovnica ili anketara poseduje samo nekoliko. Problem u željenom uangažovanju najboljih agencija za istraživanje tržišta može se javiti ako je više najboljih agencija već vezano ekskluzivnim ugovorima o poslovnoj saradnji sa velikim telekom operatorima u zemlji.

Slika 3: Dražveri tražnje u ICT sektoru u Informaciona doba 21. veka

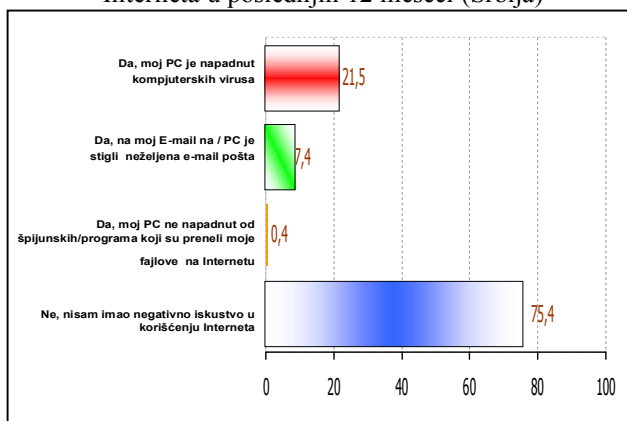


VI. PRIMENA PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA ICT TRŽIŠTA KOD TELEKOM OPERATORA

U kontinuiraju marketing strategije Telekom operatori treba da simultano organizuju i harmonizuju tri hijerarhijska uređena nivoa odgovornosti za marketing strategiju: 1. Strateški korporativni nivo odgovornosti; 2. Nivo odgovornosti izvršne jedinice za komercijalne poslove; 3. Nivo projektne ili „Business Case“ odgovornosti za pojedinačne usluga/paketa usluga koji se lansiraju na telekomunikacionom tržištu.

Na slikama 3. i 4. dati su primeri, odnosno izvodi iz primarnog kvantitativnog istraživanja tržišta koji je uradilo svetski priznat institut za istraživanje tržišta „GFK“, na području Srbije i Regiona, koje je „Telekom Srbija“ uzeo u obzir u procesu formulisavanja marketing strategije strateškog plana za nastupjući petogodišnji period

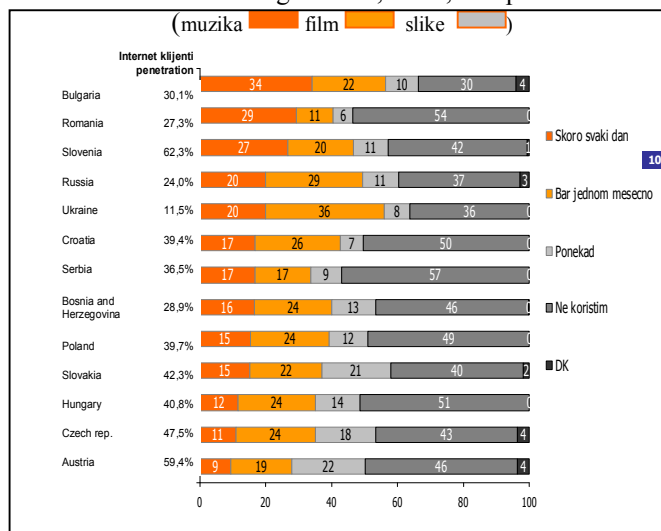
Slika 4: Da li ste imali neprijatna iskustva u korišćenju Interneta u poslednjih 12 meseci (Srbija)



Izvor: Primarno kvantitativno istraživanje ICT tržišta Srbije 2008, GFK agencija za Telekom Srbija

Prikazani rezultati istraživanja ICT tržišta Srbije o stavovima korisnika Interneta po pitanju neprijatnih iskustava od softverski virusa ili snimanju (*downloading*) muzike, filmova i slika bili su od izuzetnog značaja „Telekomu Srbija“ u za povećavanje pouzdanosti nove marketing strategije.

Slika 5: Koliko često koristite sledeće Internet servise
Downloading muzike, films, and pictures



Izvor: Internet Access in Households and Internet Users in 13 CEE Countries Autumn 2007, GFK agencija

VII. ZAKLJUČAK

Ovaj rad je pokazao da su veoma pouzdane podaci bazirani na eksternim istraživanjima tržišta. Dobijene informacije o elementima zadovoljstva korisnika usluga fiksne i mobilne telefonije, ključnim kriterijumima koji ih opredeljuju da promene servis operatora, pozicioniranju klijenata prema „Bundled Mobile and Fix Services“, reakciji na tarifne ponude, prihodnom kapacitetu klijenata za dodatno trošenje za ICT usluge. Rezultati primarnog kvalitativnog istraživanja predstavljaju važan korektivni faktor za povećavanje izvesnosti realizacije ekonomsko-finansijskih projekcija strateškog plana.

LITERATURA

- [1] Aaker, D.A. & Day, G.S. 1982. Marketing Research, John Wiley and Sons, 3rd edition, , 677 p.
- [2] Bearden William, Ingram Thomas & LaForge Raymond, „Marketing, principles & perspectives”, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, 2001
- [3] Belch George & Belch Michael, „Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective”, 5th ed., New York, McGraw-Hill, 2001
- [4] Belch George & Belch Michael, „Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective”, 6th ed., New York, McGraw-Hill, 2003
- [5] Duncan Tom, „Principles of advertising & IMC”, 2nd ed., New York, McGraw-Hill/Irwin, 2005
- [6] Gemunden, H.G. et al., „Relationships and Networks in International Markets”, Pergamon International Business and Management, Elsevier Science, 460 p., p. 145-165.
- [7] Gobe Marc, „Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People”, New York, Allworth Press, 2001
- [8] Kotler Philip, „Marketing Management”, Millenium Edition, Prentice-Hall, Inc., 2002

ABSTRACT

This paper proposes a market research framework for evaluating optimal choices and economic value of alternative choices for strategic plan in telecommunication sector. This work illustrates the potential of market research approach to take all advantage of chosen telecom corporate strategy and strategic plan optimization.

Market Research Significance in corporate strategy constitution and Telecom Operator's Strategic Plan optimization

Goran Marković, MSc (FinEcon)