

Digitális transzformáció a telekommunikációs szolgáltatások piacán

Horváth József György

Jelenleg drámai módon változó digitalizálódó társadalomban élünk, ahol minden és mindenki változáson esik át. A telekommunikációs szolgáltatások piaca rohamosan fejlődik. Hogyan reagáljon a telekommunikációs inkumbens iparág a digitális kihívások által okozott versenyre, amelynek elterjedése csökkenti a bevételeket és a profitot? Milyen marketing eszközöket vessen be a felhasználói szokásokkal és kapcsolat-tartási elvárásaival való lépéstartás érdekében.

A HOT Telecom, Izrael telekommunikációs szolgáltatási piacának meghatározó szereplője. Piaci helyzetének megőrzése érdekében a vállalat különféle marketing stratégiákat alkalmaz. Jelen esettanulmányban tükröződnek – a digitális kihívásokra való válaszként - ezen marketing stratégiai elemek alkalmazása, valamint azok kihatása és eredményessége.

Kulcsszavak: Telecommunication; HOT Telecom; Digital transformation; Digital disruption; Over-the-top services; Marketing Strategy; Industry 4.0

1. A telekommunikációs üzletág paradoxona

A kommunikáció egyidős az emberiséggel és alapvető szerepe volt civilizációnk kialakulásában. A telekommunikáció – meghatározott felek közötti információcsere, ahol az üzenetnek mindig konkrét címzettje van. „A telekommunikáció fogalmán az egymástól távol lévő személyek közötti kommunikációt értjük, vagyis a halló- és látótávolságon kívüli közlést.” (Forgó et al. 1997, 96. o.). A kommunikáció ebben az esetben az átvitelt jelenti a két vagy több fél között, amely információáramlás valamilyen céllal jön létre. A közlendő adat sokrétű lehet: szöveg, numerikus adat (szám), kép, grafika, hang, videó vagy ezek különböző kombinációja, esetleg összessége. A kommunikációs csatornák többféle lehetőségéből adódóan olyan komplex információs hálózat jön létre, amely képes tértől és időtől, valamint távolságtól függetlenül biztosítani az információ elérhetőségét.

A telekommunikáció fontossága a globális gazdaságban az elmúlt években jelentősen növekedett. A távközlés fejlődésének dinamikája megelőzi mind a gazdaság egészének, mind a szolgáltatási szektor fejlődését. Az IDC (2019) vizsgálatai alapján a globális távközlési szolgáltatások piaca, ideértve az előfizetéses televíziós szolgáltatásokat is, 2019-ben eléri az 1633 milliárd dollárt, ami 0,8% -os növekedést mutat az előző év azonos időszakához viszonyítva. Az IDC azt várja, hogy ez a szám 2020-ban eléri az 1647 milliárd dollárt, amely 0,9% -os növekedést jelent.

A piaci bevételek valamivel több mint felét a mobil kommunikáció foglalja el, nagyrészt a mobil adatátviteli szolgáltatások és az M2M (közvetlen kommunikáció az eszközök között) megoldások eredményeképpen, mely szolgáltatások kompenzálják a hang- és SMS szolgáltatások értékesítésének

csökkenését. A 2019-es adatok szerint a távközlési bevételek 21,7% -át a vezetékes kommunikáció fedezi a nagysebességű internet-hozzáférési szolgáltatások iránti jelentős igénynek köszönhetően. A távközlési szolgáltatások iránti legnagyobb kereslet továbbra is Amerikában jelenik meg, ahol 2019-ben a bevételek 630 milliárd dollárt tesznek ki, 0,7% -os növekedést mutatva a 2018-as évhez képest. Az ázsiai térségben (APAC) és az EMEA-ban a növekedés 0,6%, illetve 1,3%. Az IDC előrejelzése szerint a mobil és vezetékes szolgáltatások bevételei globálisan 2023-ig évente 1,3% -kal és 2,6% -kal fognak növekedni.

Az Internet gyors fejlődése, elérhetősége, az okostelefonok elterjedése és széleskörű használata megváltoztatta a felhasználók magatartását és elvárásait. A jobb hálózatok, a lefedettség és a fejlett technológiák (3G, 4G / LTE, 5G) révén az adatfogyasztás az egész világon megnőtt. Az elmúlt évek globális digitális médiafogyasztás vezetője a szórakoztató szolgáltatások – az audio- és videó tartalom – forgalma, mely uralja az internetes adatfogyasztást.

A telekommunikációs szektor folyamatos átalakulásának lehetünk tanúi: a felhasználói igények, a technológiák, a szabályozási környezet, valamint számos egyéb peremfeltétel permanens változáson megy keresztül. A hagyományos piacok telítettsége, a technológiai újítások rövid ciklusai és a felhasználók hűségének csökkenése is jelentős kihívások elé állítják a szolgáltatókat. A digitális kultúraváltás a vállalkozásoknál főleg új üzleti modellek, új piaci lehetőségek keresésére, kiaknázására, valamint új munkavégzési módszerek kialakítására kényszerít. Az üzleti modellváltás olyan terület, amelyre jelenleg mind a szakemberek, mind a menedzsment tudósok körében nagy figyelmet fordítottak (Afuah 2014). Ennek oka az, hogy az új belépők, mint például: az Amazon, Netflix, Google, WhatsApp, az Apple új és innovatív ajánlatokkal sikeresen behatoltak az érett piacokra, ezáltal megváltoztatva ezen piacok szabályait, így folyamatos változást vagy „zavart” okozva.

A telekommunikáció ipari meghatározását az alábbi paradoxon jellemzi:

- Egyrészt érettnek tekinthető (azaz heves verseny van a meglévő inkumbens szereplők között, főleg az ár és a teljesítmény alapján).
- Másrészt feltörekvő iparágnak tekinthető, ahol az új technológiák és az új üzleti logika konvergálnak. Például a WhatsApp újradefiniálta az SMS üzenetek és a hang- valamint videókapcsolatok piacát. A Netflix az online tartalom elérése révén a TV fogyasztói igények változtatását eredményezte.

A televíziós technológia rengeteget fejlődött a kezdetek óta. Az első televízió, amely kísérleti formában az 1920-as évek végén vált elérhetővé, majd a második világháború után egy továbbfejlesztett változata elterjedésével a TV meghódította a világot. A színes műsorsugárzást az 1960-as évek közepén vezették be az Egyesült Államokban és a legtöbb fejlett országban. A 2000-es évek első évtizedének végére népszerűvé váltak a digitális csatornák. Az új média-szolgáltatásokat vizsgálva megfigyelhető az interaktivitás és az egyén szerepének felértékelődése, valamint megjelenik az aszinkronitás (Williams et al. 1988) az elektronikus médiában, mint új elem. Az aszinkronitás megjelenése azt a tényt hangsúlyozza, hogy az interaktivitás megjelenésével, valamint a fogyasztói kontroll erősödésével már elválik egymástól a

szolgáltatás előállítása és a fogyasztás. Az ipar 4.0 kirobbanása – a digitális forradalom, az internet elterjedése, az információk előállításának, tárolásának és feldolgozásának gyökeres megváltozása nem kerülte el a televíziót sem. A fellépő konvergenciajelenségek és az interaktivitás előtérbe helyeződése a televízió konceptuális keretének kitérését eredményezi, így a hagyományos televízió átalakulása a társadalmi kommunikációra is kihatással van. Lynn Spigel és Jan Olsson (2004) ezt az új korszakot „a televízió a TV után” megnevezéssel jelölték. Az internet terjedését és a médiahasználati szokásokat vizsgálva Atkin és társai (1998) igazolták, hogy az internettel rendelkezők kevesebb időt töltenek televíziózással, mint az interneteléréssel nem rendelkezők. A 4. ipari forradalomban kiemelkedő szerep jut a hálózatoknak, az adatáramlásnak, a kommunikációnak és ezzel együtt megnőtt a telekommunikációs vállalatok szerepe, jelentősége (Park–Kim 2018), (Hauer 2017).

Az Over-The-Top (OTT) digitális szolgáltatók – többek között Netflix, WhatsApp – a tradicionális távközlési szolgáltatók fizikai kommunikációs infrastrukturális hálózatát használva, olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek az inkumbens szolgáltatók bevételeinek stagnálásához vagy csökkenéséhez vezet. McKinsey (2017) agresszív forgatókönyve szerint az OTT szereplők mobil hangszolgáltatási bevételei 11%-ról akár 50%-ra is megnőhetnek 2020-ig. Ugyanakkor a tradicionális telekommunikációs szolgáltatóknak jelentős további beruházásokat kell végrehajtaniuk, hogy lépést tartsanak a növekvő mobil adat iránti kereslettel, amelyet az OTT szolgáltatók versenye miatt nem képesek a felhasználókra áthárítani. A stagnáló bevételek és a folyamatosan magas beruházási igények kombinációja veszélyezteti a telekommunikációs társaságok életképességét világszerte. McKinsey (2017) becslése alapján, az újonnan piacra lépő OTT szolgáltatók piaci részesedése a tradicionális telekommunikációs cégeknek akár 300 milliárd dollárjába is kerülhet.

2. Izrael telekommunikációs piaca

Izrael gazdasága 9 millió fő feletti lakosságával az évek során jelentős nemzetközi elismerést szerzett, különösen az agrártechnológia, napenergia, telekommunikációs csúcstechnológiai fejlesztések terén és elért teljesítményéért. A még hagyományosnak minősülő iparágakban is intenzív kutatási és fejlesztési tevékenységnek köszönhetően Izrael ma már nem csak tejjel és mézzel folyó ország, hanem a csúcstechnológia melegágya, ideértve a szoftverfejlesztést, a távközlést, a biotechnológiát, a gyógyszeripart és a nanotechnológiát. Izrael lakosságának több mint 81%-a aktív internet felhasználó és a távközlési fejlettséget jellemző világranglistán a 39.-ik helyen állt 2017-ben (1. táblázat).

„A száz lakosra jutó vezeték nélküli internet-előfizetők száma” mutató tükrözi a vezeték nélküli internet-hozzáféréssel rendelkező internet-előfizetők számát, amely magában foglalja a telefonvonal-hozzáférést és az összes vezeték nélküli szélessávú internet-hozzáférést. Ezen mutató alapján Izrael a világ 40 – a legnagyobb vezeték nélküli internet-lefedettségű országa között van (1. táblázat).

1. táblázat A világ egyes országainak távközlési fejlettségét jellemző mutatói

	Az Internet felhasználók száma a népesség %-ában/rangsor pozíció			A száz lakosra jutó vezetékes internet-előfizetők száma/rangsor pozíció			A száz lakosra jutó mobil-előfizetések száma/rangsor pozíció		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2014	2015	2016
Nagy Britannia	94,8/11	94,6/14	94,9/10	38,4/14	39,1/13	39,6/13	135,3/32	124,6/50	123,6/52
Németország	84,2/30	84,4/32	89,7/15	38,9/15	40,2/11	41,1/11	111,6/67	120,9/57	120,4/56
Olaszország	61,3/76	63,1/87	74,4/42	25,7/45	27,3/44	28,0/41	159,8/13	158,8/17	154,2/17
Kanada	91,2/14	91/18	*	36,8/17	37,9/16	38,6/16	80,1/116	80,6/114	81,0/114
Amerikai Egyesült Államok	85,5/26	87,3/26	*	32,7/24	34,0/22	35,6/21	95,5/102	95,5/102	110,2/79
Franciaország	79,3/40	80,5/43	82,0/26	42,8/5	43,8/5	44,8/4	97,4/95	98,5/96	101,2/95
Japán	93,2/12	84,6/30	*	31,2/27	31,8/27	32,2/27	110,8/69	117,6/60	120,2/57
Magyarország	79,3/41	76,8/53	76,1/39	28,9/37	30,4/33	31,7/29	116,1/59	116,4/62	118,1/59
Izrael	79,7/38	81,6/39	*	27,8/40	28,4/40	28,8/36	120,7/48	122,8/54	121,5/55
Brazília	60,9/78	67,5/73	*	13,0/80	13,9/78	14,9/72	125,0/43	135,3/39	139,0/35
India	22/149	34,5/134	*	1,4/138	1,3/140	1,3/126	69,9/122	70,8/123	74,5/120
Kína	53,2/97	54,3/108	*	22,8/50	27,7/42	28,5/37	80,8/115	88,7/108	92,3/106
Mexikó	59,5/82	63,9/83	65,8/53	13,0/79	13,7/79	14,6/73	83,4/112	85,8/111	82,2/111
Listavezető (ország)	99/1 (Falkland szig.)	100/1 (Kuwait)	99,7/1 (Quatar)	55,0/1 (Falkland szig.)	50,2/1 (Monaco)	51,2/1 (Monaco)	233,6/1 (Hong Kong)	237,4/1 (Hong Kong)	233,6/1 (Hong Kong)

Forrás: saját szerkesztés knoema.com (2020) alapján

„A száz lakosra jutó mobil-előfizetések száma” mutató a nyilvános mobiltelefon-hálózatok előfizetőinek számát tükrözi, amely a nyilvános kapcsolt telefonhálózathoz való (PSTN) hozzáférési szolgáltatásokat biztosítja mobiltelefonos kommunikáció segítségével, ideértve az utolsó három hónapban aktív, előre fizetett SIM-kártyák számát is. A mutató tartalmazza az analóg és a digitális cellás rendszereket (a harmadik generációs IMT-2000 rendszerek, 3G), a 4G előfizetéseket, de nem tartalmazza a mobil szélessávú adatkártyák vagy USB modemek előfizetéseit. A nyilvános mobil adatátviteli szolgáltatások, a magáncsatornán működő mobil rádió, a telepoint vagy a rádió pager, valamint a telemetriai szolgáltatások előfizetését szintén nem tartalmazza. Tehát az adott index magában foglalja az összes hangkommunikációs szolgáltatási mobiltelefonos előfizetést. Izrael 55. hellyel az első 100 ország között található a száz lakosra jutó mobil-előfizetések rangsorában (1. táblázat).

Az izraeli távközlés folyamatosan fejlődik mind technológiailag és strukturálisan is. A 80-as évek közepétől állami monopóliumok és vállalatok megalapításán keresztül indult – mint bárhol máshol a világban. Az ágazatban működő vállalatok a Távközlési Minisztérium által kiadott engedélyek alapján szolgáltathatnak, melyek meghatározzák a szolgáltatás módjával kapcsolatos feltételeket, beleértve a műszaki követelményeket és előírásokat is. A jelenlegi versenyhelyzetben az ágazatok közötti határok egyre jobban elmosódnak, és az ágazatok átfedik egymást, így minden jellegű telekommunikációs vállalat nyújthat minden jellegű szolgáltatást – a mobil telefonszolgáltatás mellett IPTV, vagy egyéb média szolgáltatást is.

A többcsatornás televízió piac Izraelben nagyon koncentrált piac, amelyben a kábel- és műholdas szolgáltatók harcolnak az előfizetőkért. Jelenleg az ágazat ARPU (egy főre jutó átlagos árbevétel) szintje magasabb, mint a fejlett világ átlagos szintje, mely a piaci szereplők kislétszámú versenyéből adódik.

A televíziós műsorszórás területén több résztvevő, az alábbi kategóriákban szerepel (2019-es adatok):

1. Műsorszórási engedéllyel - a többcsatornás televíziós szolgáltatásokat nyújtó hírközlési törvény alapján – rendelkező társaságok: DBS műholdas (YES TV) és HOT Telecom kábeltelevíziós szolgáltatásokat nyújtó. Ezen társaságok monopol társaságok a monopólium törvény („Műholdas és kábeltelevízió”) értelmében a többcsatornás televíziós műsorszolgáltatás területén. A DBS és a HOT Telecom lineáris csatornákat, valamint VOD szolgáltatások is nyújt.
2. Interneten keresztül (OTT) többcsatornás televíziós szolgáltatásokat nyújtó társaságok: Cellcom TV, Partner TV, STING TV (a DBS szolgáltatása), valamint a HOT Telecom által kínált NEXT TV. Ezek a szolgáltatások kombinálják a VOD tartalmat különböző lineáris csatornákkal egyetemben, ideértve a DTT lineáris csatornáit is.
3. Internetes TV-szolgáltatók – főleg nemzetközi társaságok, mint NETFLIX, Apple TV (Pay per View), Amazon Prime – melyek VOD tartalmat szolgáltatnak, a tartalom nagyrésze idegen nyelven, fordítás, illetve szinkron nélkül érhető el.
4. DTT rendszer – digitális televíziós szolgáltatás (DTT), az „Idán +” elnevezésű dekóder segítségével a Távközlési Minisztérium által meghatározott lineáris csatornákat szolgáltat a nyilvánosság számára, ingyenesen.
5. Műsorszórási engedély nélküli (kalóz) tartalmat kínáló szolgáltatók.

Az izraeli telekommunikációs piac jelentősen megváltozott az elmúlt években, így jelenleg hét vezetékes telefon szolgáltató, nyolc mobiltelefonos és tíz videó-média szolgáltató tevékenykedik a piacon, amely jelentősen fokozza a versenyt. Izraelben, az előfizetéses TV piacon a Hot Telecom csoport fő versenytársa a D.B.S. Satellite Services (1998) Ltd, a Bezeq leányvállalata, amely műholdas technológián alapuló televíziós szolgáltatásokat nyújt „YES” márkanev alatt. A Hot Telecom csoport nagysebességű szélessávú internet infrastruktúra-hozzáférési szolgáltatása elsősorban a Bezeq-el versenyez, amely DSL-en keresztül biztosít nagysebességű szélessávú internet-hozzáférést, és Izraelben a legnagyobb szélessávú internet infrastruktúra-hozzáférés piaci részesedésével rendelkezik. A Hot Telecom csoport fő versenytársa a vezetékes telefonszolgáltatás piacán szintén a Bezeq, mely a vezetékes telefonszolgáltatások legnagyobb szolgáltatója. A Hot Telecom csoport mobilszolgáltatási ágazata, a HOT Mobile, számos fő mobilhálózat-szolgáltatóval versenyez, köztük a Cellcom, a Partner, a Pelephone és a Golan Telecom, valamint a különféle MVNO (virtuális mobilszolgáltatók).

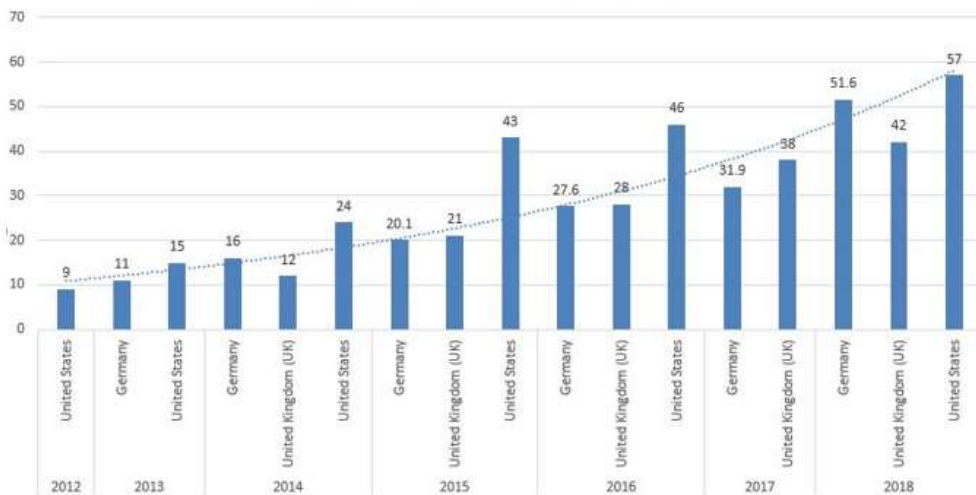
A verseny erősödése és az IPTV, illetve OTT szolgáltatások széleskörű elterjedése több tényező kihatásának eredményeképpen történt, mely 2015 után vett jelentős fordulatot.

Egyrészt az izraeli szabályozási előírások – az infrastruktúra és internetes hálózat nagykereskedelmi értékesítése más telekommunikációs vállalkozások számára (virtuális szolgáltatók), hasonlóan, mint a mobiltelefon szolgáltatás területén.

Másrészről az alábbi globális folyamatok, tendenciák:

- az ipar 4.0 és a globális digitalizálódás, valamint az internet fejlődése, a jobb hálózatok, a lefedettség és a fejlett technológiák (3G, 4G / LTE, 5G) fejlődése és elérhetősége.
- a SMART TV-k ugrásszerű elterjedése (a meghatározó televízió gyártók – SONY, LG, stb – 2015-től kezdték meg a SMART TV-k sorozatjellegű gyártását) – (1 ábra) mivel izraeli adatok ilyen mélységben nem állnak rendelkezésünkre, így a grafikon az USA, UK és Németország adatait mutatja a SMART TV-k háztartásokban való elterjedését.
- A NETFLIX ugrásszerű globális internacionalizációja (2016-tól a NETFLIX már több mint 190 országban elérhető előfizetés formájában) (2. ábra). A globalizáció része az a lehetőség, hogy 2016. január 6-tól már Izraelben is elő lehet fizetni a Netflix szolgáltatására. Izraeli felmérések szerint a lakosság 40%-a Netflix előfizető amely kb. 3.6 millió előfizetőt feltételez számszerűen. A Netflix közel 150 milliós globális előfizetőinek viszonyában 2.4% az izraeli előfizetők száma.

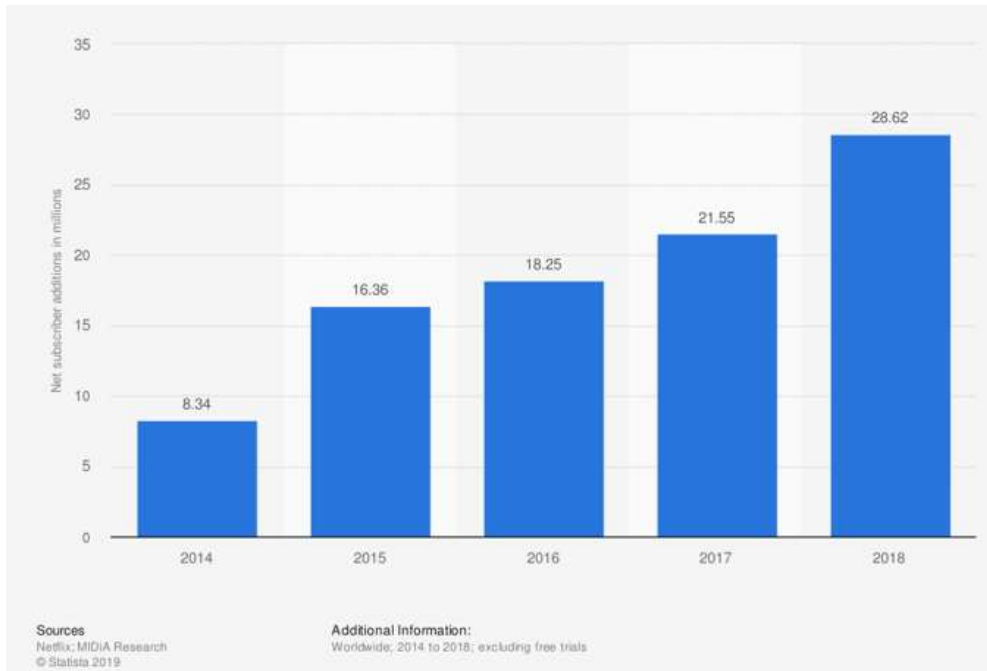
1. ábra A SMART TV elterjedése az USA, UK és Német háztartásokban (%)



Forrás: saját szerkesztés ALM. (2018); ibaogao.com. (2017); Ofcom. (2018); PIA&CTA (2018) alapján

Az adatok vizsgálata és összevetése és a 2015 utáni változások alapján jogosan egyetérthetünk a televíziós tudósok, Lynn Spigel és Jan Olsson kijelentésével, ahol a televíziózás új korszakát „TV a televízió után” meghatározással jelölték. (Spigel–Olsson 2004)

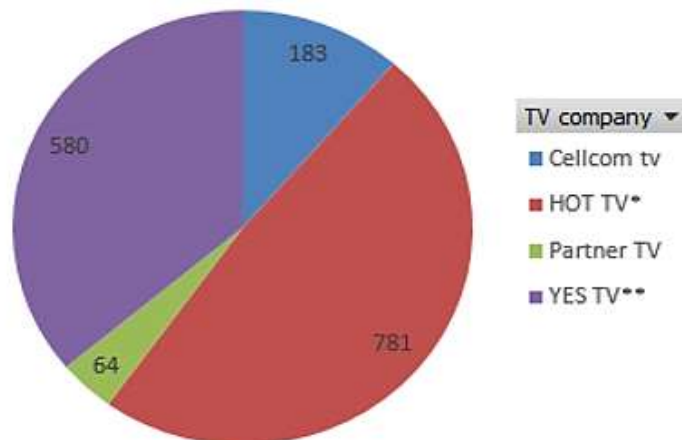
2. ábra NETFLIX új előfizetők száma éves bontásban (millió fő)



Forrás: Netflix. (April 16, 2019)

A 3. ábra mutatja az izraeli TV előfizetők számát a négy jelentős izraeli TV szolgáltató piaci részesedésének tükrében (2018 első negyedéves adatai alapján). A HOT Telecom 48,6% előfizetői részesedéssel vezető pozíciót foglal el a piacon. A két jelentős IPTV szolgáltató – a Cellcom TV (11,3%) és a Partner TV (3,9%) fejlődése és előfizetőinek növekedése meghatározó az izraeli piacon.

3. ábra Izraeli TV előfizetők száma és megoszlása a TV szolgáltatók szerint (1000 fő)



Forrás: Haaretz.(1) (May 30, 2018)

A globális és belföldi piaci változások és erőteljes verseny nyomására az izraeli inkubens telekommunikációs szolgáltatóknak is lépniük kell piaci részesedésük megőrzése érdekében.

A HOT Telecom, Izrael meghatározó telekommunikációs szolgáltatója úgy döntött, hogy elfogadja ezt a kihívást, és átalakítja magát egy olyan multimédia szolgáltatóvá, amely magas szintű és széleskörű digitális és analóg szolgáltatásokat nyújt ügyfeleinek. A passzív stratégia elfogadása helyett úgy döntött, hogy komoly versenyt vesz fel az OTT szolgáltatókkal.

3. A HOT Telecom marketing lépései piaci részesedésének megtartása és előmozdítása érdekében

A marketing a vállalatok funkcionális stratégiáinak egyike. A marketing elve áthatja a vállalati és üzleti terveket, hiszen a piachoz való szüntelen alkalmazkodás nélkül nem lehetséges sikert elérni. A marketing az üzletpolitika, az üzleti filozófia integráns, el nem hanyagolható része. A fogyasztó megértése és szükségleteinek kielégítése révén válik kézzelfoghatóvá a piaci siker. A marketingstratégia alapvető feladata és célja a magasabb szintű stratégiák megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakításával. Középpontjában a következő főbb kérdések állnak: 1) az üzleti környezet elemzése, 2) a vevői szükségletek és igények feltárása, 3) a piaci szegmensek igényeit kielégítő termékek és szolgáltatások biztosítása, 4) a tervek megvalósítása. Greenley (1986) a 2. táblázat szerint foglalta össze a különböző szintű stratégiai tervek jellegzetességeit.

2. táblázat Stratégiai szintek összehasonlítása

Tényező	Holding- vagy üzletiegység- stratégia	Marketingstratégia
Időtáv	Hosszú	rövid
Irányultság	keretet ad a cselekvéshez	egy szervezeti állapotot jelöl ki
Célértékelés	a szervezet egésze szempontjából értékkel	részelemek alapján értékkel
Cél-stratégia összhang	hosszabb idő után derül ki	azonnal kiderül

Forrás: Greenley (1986)

A marketing szakirodalomban két, egymástól eltérő stratégiai tipizálás ismert és terjedt el. Egyrészt a Miles–Snow (1978), másrészt a Porter-féle (1980) tipizálás. A Miles–Snow négy stratégiai típust különböztet meg: védekezők, előrelátók, elemzők és reagálók. A stratégiai tipizálás másik formáját Porter dolgozta ki, amikor három alapstratégiai típust határozott meg a versenyelőny, jobb piaci és pénzügyi teljesítmények elérése céljából. A három alapstratégia a költségdiktáló (alacsony költség/alacsony ár), a differenciáló (magas minőség és különlegesség), és a koncentráló (piaci szegmensre, részpiacra fókuszáló) stratégiák.

A HOT Telecom legfontosabb – a piaci pozíciók fenntartása érdekében meghatározott – stratégiai célkitűzései és lépései a tanulmány keretében a Porter-féle stratégiai tipizálás (Kotler 1998) alapján kerültek csoportosításra (3. táblázat):

- 1) a *költségdiktáló* stratégiai csoportba a vállalat működési modelljének, valamint szervezeti strukturájának átalakítása, infrastrukturális fejlesztések kerültek, melyek költségsökkentést és hatékonyságnövelést eredményeztek.
- 2) a *differenciáló* stratégiai csoportba a HOT Telecom azon lépései kerültek be, melyek a televíziós élmény és tartalom fejlesztésével, az ügyfelek elégedettségének növelésével, az ügyfélkapcsolat mélyítésével, valamint a digitális átalakítás gyorsításával kapcsolatosak.
- 3) a *koncentráló* stratégia keretén belül a digitális piaci elvárások legnagyobb felhasználóira fókuszáló vállalati lépések kerültek bemutatásra.

3. táblázat Marketing stratégiai lépések, amelyeket a HOT Telecom vállalt a vezető piaci pozíció fenntartása érdekében a 2015–2019-es időszakban

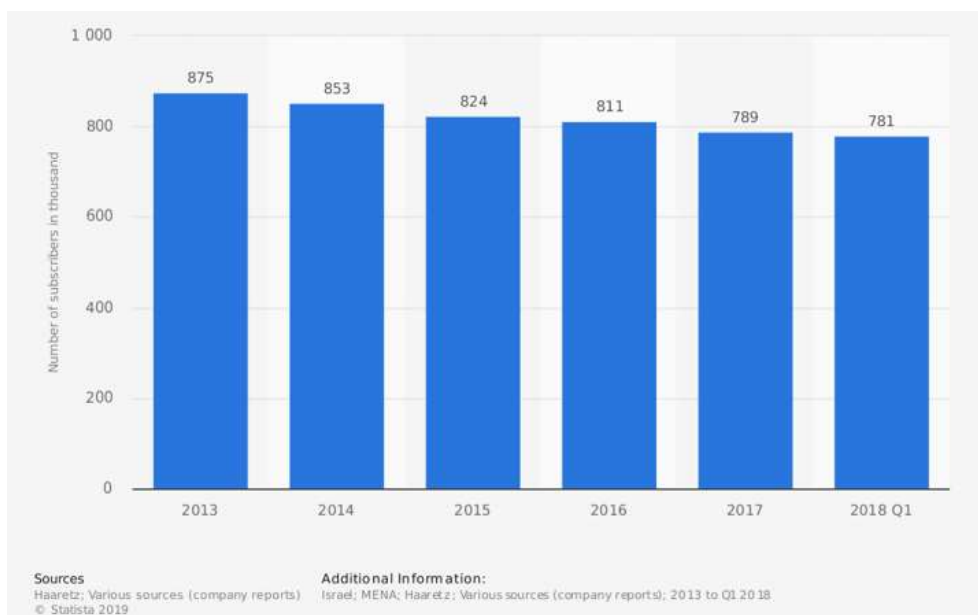
Stratégiai csoport	Év	Esemény
Költségdiktáló stratégia	2015–2016	Felhasználó-barát új szervezeti struktúra kialakítása (HOT 2015)
	2016. Dec.	A HOT Business lehetővé tette a kis- és nagyvállalkozások számára az 500 MBit/s internet sebesség elérését (HOT 3 2016)
	2017. Jan.	Országos lefedettség biztosítása a televíziós szolgáltatások elérésében (HOT 3 2017)
	2017 Aug.	Egyedi üzleti partnerkapcsolat – kiskereskedelmi hálózaton egyedi márkanév alatti szolgáltatás-forgalmazás (HOT 2 2017)
	2018. Jan.	200 MB/s sebességű internet (HOT 1 2018)
	2018. Nov.	Stratégiai együttműködési szerződés - HOT Cinema (filmszínház hálózat a HOT márkanév alatt) (HOT 4 2018)
Differenciáló stratégia	2016. Máj.	Az ügyfél központba helyezése és az ügyfélszolgálat fejlesztése, valamint új, meghatározó kampány indítása az alábbi szlogennel: "Valami jó történik a HOT szolgáltatásában" (HOT 1 2016)
	2016. Máj.	Az ügyfélszolgálat fejlesztési kampány keretében a HOT Telecom új digitális omnichannel ügyfélkapcsolati rendszert vezet be (HOT 1 2016)
	2016. Dec.	Elindítja a MY HOT alkalmazást, amellyel újabb további digitális eszközöket kínál ügyfeleinek a szolgáltatások egyszerűsítésére (HOT 4 2016)
	2017 Aug.	A NEXT TV+ digitális IPTV + lineáris csatornák (HOT 2 2017)
	2018. Márc.	Nagyfelbontású műsorszórás 4K formátumban – új modem piacra bocsátása Fiber 4K márkanév alatt (HOT 2 2018)
Koncentráló stratégia	2018. Szept.	Logó- és arculatváltás (HOT 3 2018)
	2016. Szept.	A HOT stratégiai megállapodást ír alá az HBO csatornával (HOT 2 2016)
	2017. Márc.	A HOT új digitális TV márkát dob a piacra a fiatalok számára a NEXT TV néven (HOT 1 2017)
	2018. Márc.	Stratégiai együttműködési megállapodás a NETFLIX-el és a csatorna beépítése a Hot Telecom tartalmi csomagjába (HOT 2 2018)
	2019. Márc.	Stratégiai együttműködési megállapodás nemzetközi média óriásokkal – Viacom, Fremantle, ITV és a Channel 5-el (HOT 2019)

Forrás: saját szerkesztés

A marketing és szervezeti döntések az alábbi fontosabb eredményeket hozták:

1. A HOT Telecom sikeresen átalakította magát a digitális tartalom széleskörű megerősítésével, a VOD csatorna a világon az egyik legnagyobb számú médiatartalmat nyújtja a felhasználóknak (közel 30 ezer filmmel, sorozattal és egyedi tartalommal);
2. Az ügyfélszolgálat digitalizálása révén a várakozási idő minimálisra csökkent, a felhasználók gyakorlatilag bármely – megszokott közösségi, vagy digitális csatornán kapcsolatot létesíthetnek a társaság ügyfélszolgálatával, a digitális dokumentumok szintén gyorsítják és egyszerűsítik a felhasználók problémáinak megoldását;
3. A 2018. évi állapot erős versenyt mutatott a televízió-szolgáltatás és az internet-hozzáférés szélesávú piacán, új versenytársak agresszív árakkal történő belépésével. A jelentős verseny az előfizetői bázis csökkenését eredményezte a 2013. évi 875 ezer TV előfizetőről 781 ezer előfizetőre esett vissza a 2018 első negyedévi adatok alapján – azaz 94 ezer előfizetővel csökkent, ami 10.7%-os a lemorzsolódást jelent (4. ábra).
4. Megváltoztak a társaság fő teljesítménymutatói (4. táblázat)

4. ábra HOT kábeltévé előfizetők száma 2013-tól 2018 első negyedévig (1000 előfizetőben)



Forrás: Haaretz.(2) (May 30, 2018)

Természetesen jelen tanulmány keretei nem teszik lehetővé a téma teljes szélességben történő bemutatását, így inkább csak a leglényegesebb mutatókat emelem ki a cégcsoport honlapján található sajtóinformációk és pénzügyi éves bevallások alapján a 4. táblázatban. Mint a 4. táblázat adatai mutatják, a 2014 és 2018

közötti időszakban a társaság legjobb pénzügyi eredményét 2017-ben érte el. 2017-ben a 2014-es évhez képest, a teljes bevétel 20,8%-al 857,4 millió euróról 1036,1 millió euróra nőtt, ami 178,7 millió euró bevétel növekedést jelent. Ezt a tendenciát a társaság a nemzetközi és a helyi piaci verseny erősödése idején, annak tükrében érte el. A működési eredmény 100,9 millió euróról 122,1 millió euróra emelkedett, ami 21%-os – 21,2 millió euró növekedést mutat. Az EBITDA 411,8 millió euróról 471,2 millió euróra változott, ami 14,4%-os növekedést mutat. A kábelszolgáltatások egyedi bevétele 614,1 millió euróról 657,6 millió euróra, vagyis 43,5 millió euróval emelkedett, ami 7,1% -os bevétel többletet jelent.

4. táblázat A HOT Telecom főbb teljesítménymutatói a 2014–2019-es időszakban (millió EUR)

Mutatók	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bevétel, összes szolgáltatás	857.4	923.3	955.5	1036.1	941.2	961.8
Működési eredmény	100.9	84.8	62.6	122.1	79.6	11.1
EBITDA	411.8	430.5	430.8	471.2	405.7	359.2
EBITDA a bevétel százalékában, %	48	47	45	45	43	37.3
Összes kábel-szolgáltatást igénybe vevő előfizetők száma (ezer fő)	1064	1027	1017	1001	990	1015
ARPU (a fix-kábel szolgáltatás viszonya alapján), EUR/hónap	48.7	53.6	54.8	56.6		

Forrás: saját szerkesztés Altice (2014–2019) alapján

Az előfizetők számának enyhe csökkenése (5,9%) és a bevétel növekedése kihatott a felhasználónkénti átlagos bevétel (ARPU) 48,7 EUR/hó-ról 56,6 EUR/hóra való emelkedésére, ami 16,2%-os, azaz 7,9 EUR/hó előfizetőkénti növekedést eredményezett (4. táblázat). Az adatok alapján kijelenthetjük, hogy az alkalmazott marketing- és szervezeti döntések a 2015–2017-es időszakban meglehetősen eredményesek voltak. A 2017 utáni enyhe negatív tendencia a vállalat teljesítményének irányváltását mutatja. A bevételek, a működési eredmények, a profit, a jövedelmezőség csökkenni kezdett, az előfizetők lemorzsolódása is tovább folytatódott. E változások oka elsősorban a televíziós és a vezetékes szélessávú (internet infrastruktúra és hozzáférés) piacokon zajló erős verseny. 2019 év bevétele 961.8 millió euró volt, mely ugyan 2.2%-os növekedést mutat az előző év bevételéhez (940.9 millió EUR) képest, viszont ez részben az izraeli shékel devizaárfolyamának kedvező alakulásának (5.9%-os emelkedés) köszönhető. Konstans deviza alapon számítva a bevételek 3,9%-kal csökkentek, elsősorban a vezetékes piacon tapasztalható erős verseny eredményeképp az előfizetések bevételei a vezetékes ügyfélszám növekedése ellenére – visszaesteknek. A bevétel csökkenését némileg ellensúlyozta a kiskereskedelmi mobilszolgáltatásokból származó bevételek

növekedése, elsősorban az eszközök (főleg mobiltelefonok) értékesítésének erősítése eredményeképpen, valamint a B2B szolgáltatások továbbra is pozitív teljesítményt jeleznek és a bevételek folyamatos növekedését mutatják: 2019-ben 2,7% -kal növekedtek 2018-hoz képest, és 11,9% -kal növekedtek. Összességében kijelenthető, hogy a megléptett stratégiai lépések javították a vállalat teljesítményét és megőrizték piaci részesedését, ugyanakkor több mutató (további pénzügyi mutatószámok, belső tényezők – beruházások, termékfejlesztések, valamint külső tényezők – felvásárlások, összeolvadások – figyelembevétel) meghatározása és szélesebbkörű elemzése szükséges a teljes kép kialakításához.

4. Következtetések

Tanulmányomban a 4. ipari forradalom, azon belül is az OTT szolgáltatók hatását vizsgáltam az izraeli HOT Telecom távközlési, telekommunikációs vállalatra, pénzügyi mutatószámok segítségével. Az eredmények a vizsgált időhorizonton ugyan kedvező értéket mutattak, viszont hosszútávú prognózis kialakítására nem elegendő, a mutatószámok körének kiterjesztésére és azok szélesebbkörű elemzésére van szükség. A HOT Telecom által a piaci kihívásokra tett stratégiai, marketing-stratégiai és szervezeti-infrastrukturális lépések átmeneti és rövidtávú jellegűek. A gyorsan változó piaci helyzet folyamatos kiigazításokat és újabb stratégiai döntéseket követel. A piaci pozíció fenntartása és a versenyképesség növelése érdekében az inkubens telekommunikációs társaságoknak folyamatosan fejleszteniük kell mind infrastrukturális képességeit, mind szervezeti tevékenységét, valamint agresszív és folyamatosan a piaci kihívásokhoz igazodó marketing stratégiai döntéseket kell megvélniük. Ilyen stratégiai lépés lehet az infrastrukturális előnyök kihasználása a B2B piacon – kibervédelem, felhő alapú szolgáltatások biztosítása. Míg marketing stratégia lépésként a közösségi hálózatok reklámlehetőségének mélyebb és szélesebbkörű kiaknázása is felmerülhet. Kijelenthetjük, hogy a 4. ipari forradalom korszaka általánosságban nem kedvez a tradicionális telekommunikációs vállalatoknak, viszont az az inkubens telekommunikációs vállalat, amelyik aktívabb részt vállal a 4. ipari forradalom legfőbb területeihez kapcsolódó tevékenységekben, az a pénzügyi mutatószámokban is jobb eredményt érhet el, mint azon versenytársai, melyek kevésbé fordítanak hangsúlyt ezen területek fejlesztésére.

Felhasznált irodalom

- Afuah, A. (2014): *Business Model Innovation – Concepts, Analysis, and Cases*. Routledge. New York.
- ALM. (September 3, 2018): *Share of TV households with an internet-enabled television set (smart TV) in Germany from 2013 to 2018* [Graph]. In Statista. <https://www-statista-com.ezprimol.idc.ac.il/statistics/467286/smart-tv-penetration-germany/> Accessed: October 13, 2019
- Altice (2014): *Annual Report 2014*. <http://altice.net/sites/default/files/pdf/altice-fy-14-annual-report.pdf> Accessed: October 13, 2019

- Altice (2015): *Annual Report 2015*. <http://altice.net/sites/default/files/pdf/Altice-NV-Annual-report-2015-01042016-.pdf> Accessed: October 13, 2019
- Altice (2016): *Annual Report 2016*. <http://altice.net/sites/default/files/pdf/Altice-NV-2016-Annual-Report-final.pdf> Accessed: October 13, 2019
- Altice (2017): *Annual Report 2017*. <http://altice.net/sites/default/files/pdf/Altice%20-%20Annual%20Report%202017-%20vf.pdf> Accessed: October 13, 2019
- Altice (2018): *Annual Report 2018*. <http://altice.net/sites/default/files/pdf/AENV%20-%20Annual%20Report%202018.pdf> Accessed: October 13, 2019
- Altice (2019): *MANAGEMENT'S DISCUSSION AND ANALYSIS ALTICE EUROPE N.V. FOR THE SIX MONTH PERIOD ENDED JUNE 30, 2019*. <http://altice.net/sites/default/files/pdf/MDAAENV2019Q2.pdf> Accessed: October 13, 2019
- Atkin, D. J. – Jeffres, L. W. – Neuendorf, K. A. (1998): Understanding Internet Adoption as a Telecommunications Behaviour. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 42, 4, 475–490.
- Forgó, S. – Hauser, Z. – Kis-Tóth, L. – Koczka, F. (1997): *Informatika a tanügyigazgatásban. (The information science in the conduct of the teaching)*. OKKER Kiadó, p 96.
- Greenley Gordon, E. (1986): The Interface of strategic and Marketing Plans. *Journal of General Management*, 1, 54–62.
- Haaretz.(1) (May 30, 2018): *Number of premium television service subscribers in Israel in 1st quarter 2018, by channel (in 1,000s)* [Graph]. In Statista. <https://www-statista-com.ezprimol.idc.ac.il/statistics/981035/israel-number-of-pay-tv-subscribers-by-channel/> Accessed: October 05, 2019
- Haaretz.(2) (May 30, 2018): *Number of HOT Television subscribers in Israel from 2013 to 1st quarter 2018 (in 1,000s)* [Graph]. In Statista. <https://www-statista-com.ezprimol.idc.ac.il/statistics/981015/israel-number-of-hot-tv-subscribers/> Accessed: October 13, 2019
- Hauer T. (2017): Speed, Wealth and Power. *Society*, New York, 54, 2, 150–155.
- HOT. (June, 2015): *HOT מודיעה על בניית מערך ארגוני חדש תומך לקוח*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=4121 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(1) (2016): *"HOT משהו טוב קורה בשירות של"*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=4510 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(2) (2016): *HBO חתמה על הסכם עם HOT חברת*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=4696 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(3) (2016): *מרדכיבה את פריסת 500 מגה לעסקים HOT*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=5852 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(4) (2016): *HOT my HOT משיקה את אפליקציית*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=5853 Accessed: October 13, 2019

- HOT.(1) (2017): *HOT משיקה מותג דיגיטאלי חדש לצעירים בשם NEXT TV*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=7012 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(2) (2017): *+Next TV - "רמי לוי" TV - HOT by"*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=7097 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(3) (2017): *מגיעים לכלל היישובים בארץ HOT שידורי*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=5860 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(1) (2018): *HOT אינטרנט במהירות של 200 מגה ULTRANET משיקה את*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=8362 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(2) (2018): *HOT NETFLIX ומודיעה על שיתוף פעולה, אסטרטגי עם Fiber4k משיקה את*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=7620 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(3) (2018): *Altice יוצאת במיתוג חדש בהשראת המותג הבינלאומי של HOT קבוצת*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=7912 Accessed: October 13, 2019
- HOT.(4) (2018): *HOT CINEMA נכנסת לבתי הקולנוע- רשת גלובוס מקם תמותג כ HOT*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=8370 Accessed: October 13, 2019
- HOT. (2019): *HOT עם ענקיות המדיה Viacom, Fremantle, ITV channel 5. דותמת על ש"פ עם ענקיות המדיה*. In HOT Telecom internet site. https://www.hot.net.il/DynamicHandler.aspx?file_id=8361 Accessed: October 13, 2019
- ibaogao.com. (December 8, 2017): *Penetration rate of smart televisions in China from 2013 to October 2017 [Graph]*. In Statista. <https://www-statista-com.ezprimo1.idc.ac.il/statistics/857600/china-smart-television-penetration-rate/> Accessed: October 13, 2019
- IDC (2020): Internet forrás: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prEUR245632319> Accessed: June 10, 2020
- knoema.com (2020): Internet forrás: <https://knoema.com/atlas/topics/Telecommunication> Accessed: June 10, 2020
- Kotler, P. (1998): *Marketing menedzsment*. Műszaki Kiadó, Budapest.
- McKinsey & Co. (January 27, 2017): *Overwhelming OTT: Telcos' growth strategy in a digital world*. Internet resource: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/overwhelming-ott-telcos-growth-strategy-in-a-digital-world> Accessed: June 10, 2020
- Miles, R. – Snow, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill. <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/05/6812-English-TarjomeFa.pdf> Accessed: June 10, 2020

- Netflix. (April 16, 2019): *Paid net subscriber additions of Netflix worldwide from 2014 to 2018 (in millions)* [Graph]. In Statista. <https://www-statista-com.ezprimo1.idc.ac.il/statistics/196645/quarterly-net-subscriber-additions-of-netflix-since-2009/> Accessed: October 13, 2019
- Ofcom. (August 2, 2018): *Household penetration of smart TV sets in the United Kingdom (UK) from 2014 to 2018* [Graph]. In Statista. <https://www-statista-com.ezprimo1.idc.ac.il/statistics/654074/smart-tv-penetration-in-uk-households/> Accessed: October 13, 2019
- Park, S.-J. – Kim, B.-W. (2018): *4th Industrial Revolution and Open Access Network for Smart City*. In The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. (IEEE) Conference Proceedings; Piscataway. Piscataway, United States, Piscataway, The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc. (IEEE). 1–10. <https://search.proquest.com/docview/2117019408/C0AACC45566A4497PQ/1> Accessed: June 10, 2020
- Plastics Industry Association, & Consumer Technology Association. (November 15, 2018): *Smart TV household penetration in the United States from 2012 to 2018* [Graph]. In Statista. <https://www-statista-com.ezprimo1.idc.ac.il/statistics/719100/smart-tv-us-household-penetration/> Accessed: October 13, 2019
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Spigel, L. – Olsson, J. (eds.) (2004): *Television After TV*, Duke UP, ISBN: 978-0-8223-3393-7
- Williams, F. – Rice, R. E. – Rogers, E. M. (1988): *Research Methods and the New Media*. The Free Press, New York.