

Anexa 85. Rezumatul tezei în limba română

**REZUMAT AL TEZEI DE DOCTORAT „MANAGEMENTUL STRATEGIC
AL OPERATORILOR DE TELEFONIE MOBILE DIN ROMÂNIA”**

Sectorul industrial al telecomunicațiilor mobile a reprezentat 3,3% din PIB-ul mondial în 2007, față de 2,75% în 1999 și 0,5% în anii 1980. Asupra unei populații mondiale de 6,5 miliarde locuitori, la începutul anului 2007, puteau fi numărați 1,1 miliarde de internauți, 1,3 miliarde de linii telefonice fixe și 2,6 miliarde de telefoane mobile (3 miliarde la începutul anului 2008). Explozia telefoanelor mobile a fost mai rapidă în țările în curs de dezvoltare, în timp ce rețelele fixe erau mult mai slab răspândite. În anumite țări dezvoltate, echiparea cu telefonie mobilă ajunge la saturație, ceea ce deschide drumul tehnologiei 3G.

Direcția principală de cercetare a tezei de doctorat intitulată „Managementul strategic al operatorilor de telefonie mobilă din România” poate fi definită astfel: Cum intenționează firmele de telecomunicații mobile să se dezvolte, menținându-și avantajul concurențial într-un mediu cu o evoluție tehnologică foarte rapidă? Aceasta se axează pe studiul comportamentelor concurențiale și a rivalității dintre actorii de telecomunicații mobile prezenți pe piața din România.

Pe baza analizei literaturii de specialitate în domeniul managementului strategic, am construit anumite axe de cercetare de-a lungul tezei: Care sunt modelele și instrumentele de analiză ale managementului strategic specifice companiilor de telecomunicații mobile? Care sunt strategiile dominante ale firmelor de telecomunicații mobile prezente pe această piață? Ce strategii și modele strategice pot fi utilizate pentru a prezice evoluția companiilor de telecomunicații mobile?

Dincolo de aceste axe, alte direcții de cercetare mult mai pragmatice nu lipsesc, atunci când analizăm o astfel de situație, cum sunt: principalele elemente de influență asupra strategiilor adoptate de operatorii de telecomunicații mobile (influența tehnologiei asupra managementului strategic al companiilor de telecomunicații mobile); evoluția companiilor de telecomunicații mobile în relație cu mediul lor (oportunitățile și alegerile strategice realizate de grupul de telecomunicații mobile la nivel mondial și, în particular,

în România; principalele amenințări strategice cărora operatorii trebuie să le facă față); luarea în considerare a concurenților deja prezenți pe piață, dar și a celor nou intrați (atitudinea față de operatorii de telecomunicații mobile nou intrați pe piață; specificitățile actorilor de telecomunicații mobile, originea lor, ambiții etc.).

În capitolul I, intitulat „Managementul strategic – stadiul cel mai avansat în evoluția managementului” s-a făcut o incursiune în literatura de specialitate din domeniul managementului strategic și strategiei - ca o componentă a managementului strategic, pentru a trasa eventualele conexiuni între cele două concepte și a stabili nivelul actual al cercetării în acest domeniu științific. Astfel, am început cu prezentarea emergenței și evoluției managementului strategic, a domeniului de cercetare asupra comportamentului și performanței întreprinderilor, urmate de analiza conceptului de strategie.

Domeniul managementului strategic a început să se contureze în anii 1960 odată cu impactul operelor a trei autori celebri – *Strategy and Structure* (1962) de Alfred Chandler, *Corporate Strategy* (1965) de Igor Ansoff și *Business Policy: Text and Cases* (1971) de Learned et al. Cei trei autori au fost primii care au dat o formă conceptelor de bază ale managementului strategic și au furnizat în scrierile lor fundamentele domeniului managementului strategic (Rumelt et al., 1994; Hoskisson et al., 1999; Pettigrew, Thomas și Whittington, 2002; Déry, 2001). Aceștia au definit un număr de concepte și propuneri fundamentale, dintre care modul în care strategia afectează performanța, importanța oportunităților externe, dar și a capacităților interne, ideea că structura urmărește strategia, distincția practică între formulare și punere în practică, rolul activ al conducătorilor în managementul strategic.

Managementul strategic în domeniul telecomunicațiilor mobile este un domeniu nou, care nu a fost abordat în literatura de specialitate din țară. În acest scop, în lucrarea de față s-a făcut referire la stadiul cunoașterii în domeniul managementului strategic, urmând ca strategiile specifice acestui domeniu să fie aplicate pe exemplul operatorilor de telefonie mobilă din România.

Capitolul al II-lea, „Metode, tehnici și instrumente ale managementului strategic” a mers mult mai departe și a aprofundat principalele elemente de analiză strategică specifice domeniului telecomunicațiilor mobile: matrici ale portofoliului de activități, planificarea scenariului, abordări strategice ale lui Porter, firma vapor și modelul

Pehrsson al analizei stărilor strategice. O parte din aceste modele au fost utilizate în analiza strategică a companiilor de telecomunicații mobile prezente pe piața din România.

Factorul cheie care a determinat alegerea modelelor teoretice a depins de abilitatea acestora de a ne face să înțelegem schimbarea din sectorul telecomunicațiilor. Pe lângă analiza SWOT, modelele de referință sunt puse la punct de trei mari cabinete de consultanță: matricea B.C.G. (Boston Consulting Group), matricea A.D.L. (Arthur D. Little) și matricea Mc Kinsey. Toate acestea se bazează pe două concepte fundamentale: starea, evoluția pieței în ansamblu și poziția concurențială a întreprinderii în domeniul său de activitate strategică.

În cel de-al III-lea capitol, „Diagnosticul strategic al operatorilor de telecomunicații mobile prezenți pe piața din România” am abordat dezvoltarea internațională și națională a companiilor de telecomunicații mobile din România prin intermediul modelelor SWOT și al firmei vapor, urmată de analiza mediului concurențial al pieței telefoniei mobile utilizând modelul Porter al celor cinci forțe și de studiul stărilor strategice al operatorilor de telefonie mobilă pe baza modelului Pehrsson.

România este țara în care, în anul 2007, s-a înregistrat cea mai puternică evoluție a ratei de penetrare a serviciilor de telefonie mobilă, față de rata de penetrare de la sfârșitul anului 2006, cu o creștere cu 25%, reprezentând 6 puncte procentuale peste evoluțiile maxime din țările UE 15.

Operatorii Orange, Vodafone, Cosmote și RCS&RDS merg umăr la umăr în aceeași direcție, mizând pe serviciile de date și cele în bandă largă, segmente despre care afirmă că au cel mai mare potențial de dezvoltare. Diferențierea, în contextul unei piețe mature, se face prin inovație și calitate.

Competiția se bazează în primul rând pe preț. Prețurile scăzute atrag clienții care au un buget limitat, dar pot prezenta interes și pentru aceia care cumpără cantități mari de servicii. Clientul trebuie să înțeleagă că nu trebuie să asocieze prețul cu calitatea. Operatorul trebuie să se asigure de faptul că toate costurile legate de vânzare permit obținerea de avantaje. Anumite companii și-au bazat întreaga strategie pe leadership-ul prin intermediul prețurilor mici, cum este cazul, de exemplu, al operatorului de telefonie mobilă, Cosmote. Pe lângă prețurile scăzute, o distribuție eficientă este crucială pentru operatorii de telecomunicații. Acest lucru se datorează, în principal, caracterului variat al

clienților. Fundamentele teoretice și practice ale prețului în telecomunicațiile mobile s-au schimbat semnificativ odată cu traiectoria tehnologică a industriei și structura pieței sale. Odată cu retragerea monopolurilor, prețul a devenit puternic influențat de mecanisme de compensare puse în practică odată cu legislația privind tarifele de interconectare dintre rețele.

Telecomunicațiile mobile reprezintă o industrie în care rețele se află în competiție pentru clienți. Deciziile strategice ale operatorilor depind, astfel, de interacțiunea cu alte rețele și sunt, de asemenea, constrânse de deciziile legislative.

În capitolul al IV-lea, „Opțiuni strategice în telecomunicațiile mobile” au fost analizate principalele strategii specifice sectorului de telecomunicații mobile: competiția prin tehnologii avansate – cu accent pe avansul tehnologic în telecomunicațiile mobile și, în special, pe evoluția companiilor care dețin licențe 3G; strategia de înțelegere – luând exemplul înțelegerii tacite între compania Orange și alte companii de telecomunicații mobile; strategiile de alianțe și fuziuni-achiziții - având ca exemplu dezvoltarea internațională a operatorilor Cosmote, Orange și Vodafone și, strategia de convergență – exemplul cel mai elocvent fiind compania RCS&RDS.

Dezvoltarea tehnico-economică a fost văzută ca o componentă cheie a unui fenomen mai larg, „o schimbare structurală globală” (Waesche, 2003, p. 10). Schimbarea tehnologică a condus la globalizarea piețelor, reducând distanța și costurile de comunicare și procesare a informației, permițând astfel firmelor să scape de constrângerile legislative naționale. Globalizarea a fost puternică în sectorul telecomunicațiilor. Strategiile economice ale operatorilor au fost conduse de revoluția tehnologică și investițiile în tehnologii, care nu pot fi recuperate servind doar piețele naționale separat. Mai mult, cererile din partea companiilor multinaționale, care caută servicii de comunicații mai puțin costisitoare și o ofertă mai variată, au reprezentat un alt factor de liberalizare care a putut fi plasat sub semnul globalizării.

Restructurările din sectorul telecomunicațiilor au continuat să fie în centrul atenției. Nu trece o zi fără ca presa să nu vorbească de achiziții, alianțe, fuziuni, de un nou-intrat etc. Aceste mișcări au întărit nevoia companiilor de telecomunicații de a-și revizui strategiile. Inovația tehnologică și mondializarea schimburilor au antrenat nevoi în creștere în ceea ce privește serviciile de telecomunicații la scară mondială. Asociate cu

mișcările de privatizare și dereglementare, aceste evoluții au modificat complet peisajul concurențial tradițional al telecomunicațiilor. Segmentele cele mai rentabile ale activităților lor (telefonie fixă și mobilă) au fost deschise concurenței, râvnite de nou-intrații (operatori alternativi, întreprinderi de telefonie mobilă etc.), care dispun de tehnologii performante cu o focalizare foarte puternică pe client.

Ultimul capitol, intitulat „Cercetare privind orientările strategice în telecomunicațiile mobile din România – cazul Orange” are la bază analiza datelor obținute prin intermediul unui studiu realizat la nivelul reprezentanților de vânzări și responsabililor de filiale ale companiei Orange România. Rezultatele obținute au fost extrapolate la nivelul întregii piețe din România, rezultând astfel strategii de creștere și de diferențiere specifice industriei naționale de telecomunicații mobile.

Prezentul studiu a condus la rezultate, care, pe de o parte, au confirmat utilitatea managementului strategic într-un context specific și, pe de altă parte, au afirmat particularitatea comportamentelor strategice în companiile de telecomunicații mobile din România.

Rezultatele acestei cercetări au stabilit faptul că managementul strategic nu a rămas doar aplicabil, ci a fost aplicat în contextul specific operatorilor de telecomunicații mobile prezenți pe piața din România.

Conform cercetării realizate se poate concluziona că utilizatorii persoane fizice preferă într-un procent de 73,4% serviciile de telefonie mobilă pe bază de abonament, valoarea medie a abonamentului ridicându-se la 10,99 euro, în timp ce un utilizator persoană fizică plătește lunar 6,64 euro pentru servicii pre-pay. Clienții persoane fizice optează pentru abonamentele cu minute în rețea și naționale incluse (abonamentul Delfin).

Clienții persoane juridice preferă în proporție de 100% serviciile de telefonie mobilă pe bază de abonament, cu o valoare medie a abonamentului de 69,53 euro, predominant fiind abonamentul BFG 50 E.

Compania Orange urmează o nouă strategie (strategie inovatoare). Nu există o relație între poziția în cadrul filialei (reprezentant vânzări sau responsabil filială) și modul de comunicare a strategiilor, planurilor și politicilor de acțiune, angajaților companiei; atât reprezentanților de vânzări, cât și managerilor de filiale le sunt comunicate strategiile,

planurile și politicile de acțiune ale companiei de telecomunicații mobile Orange România în mare parte prin documente formale și discuții informale cu aceștia.

Clienții persoane fizice au ales serviciile operatorului de telefonie mobilă Orange, pentru: tarifele scăzute (pentru apeluri/ abonamente/ alte servicii), calitatea și disponibilitatea serviciului de relații cu clienții și ofertele promoționale. În schimb, clienții persoane juridice au ales serviciile operatorului de telefonie mobilă Orange, pentru: acoperirea în teritoriu a rețelei, calitatea și disponibilitatea serviciului de relații cu clienții, diversitatea serviciilor auxiliare, gama și prețurile telefoanelor mobile, costurile pe care le plătesc cei care apelează această rețea, folosirea unei tehnologii de ultimă generație și cercul de cunoștințe care este abonat al aceleiași rețele.

Factorii de succes în ceea ce privește competitivitatea pe segmentul clienților persoane fizice sunt: dominarea prin prețuri scăzute, conexiunea la viteză ridicată și competența resursei umane. Se poate observa o stânsă legătură între: dominarea prin prețuri scăzute și competența resursei umane, conexiunea la viteză ridicată sau difuzarea rapidă a inovațiilor.

Factorii de succes în ceea ce privește competitivitatea pe segmentul clienților persoane juridice sunt: dominarea prin prețuri scăzute, deținerea propriei rețele de telecomunicații, conexiunea la viteză ridicată, difuzarea rapidă a inovațiilor în telecomunicații și competența resursei umane. Între difuzarea rapidă a inovațiilor în telecomunicații, conexiunea la viteză ridicată, deținerea propriei sale rețele de comunicații și competența resursei umane există o strânsă legătură.

Analizând răspunsurile, compania Orange urmează următoarele strategii: strategia de alianțe strategice, strategia de fuziuni-achiziții și strategia de înțelegere tacită. Operatorul are în vedere următoarele elemente de creștere: expansiunea bazei de clienți și dezvoltarea serviciului oferit.

Dimensiunile competitive pe care mizează compania sunt: comunicarea permanentă cu clienții, oferta personalizată pentru client, varietatea serviciilor oferite, inovații majore, stăpânirea tehnologiilor cheie și viteza de transfer a datelor.

În ceea ce privește sectorul telecomunicațiilor mobile, următoarele elemente prezintă importanță: rata de schimbare tehnologică, gradul de complexitate al tehnologiei, gradul

de dificultate în previzionarea gusturilor clienților și cercetarea-dezvoltarea de noi servicii și tehnologii.

Elementele cu o influență puternică asupra sectorului telecomunicațiilor mobile din România : condițiile favorabile macroeconomice globale, creșterea globală a investițiilor de capital, puterea de cumpărare scăzută, produsele de substituție, globalizarea și alianțele printre furnizorii serviciilor de rețea, schimbarea tehnologică rapidă și concurența între tehnologii variate.

Problema centrală este aceea ca operatorii de telecomunicații mobile din România să găsească diverse modalități de dezvoltare, susținând avantajul concurențial, mizând pe forțe și oportunități și, în același timp, evitând slăbiciunile și amenințările. Dezvoltarea tehnologică, alături de tendința spre convergență a serviciilor de telecomunicații mobile constituie elemente de influență pozitivă a pieței telecomunicațiilor mobile din România. Acestea li se alătură, câteva amenințări, reprezentate de maturitatea pieței și pierderea mult mai facilă a clienților odată cu legislația privind portabilitatea numerelor.

Cu toate acestea, piața telecomunicațiilor mobile din România este concurențială, iar companiile prezente pe această piață trebuie să pună în practică strategii inovatoare atât pentru a-și păstra clienții existenți, dar și pentru a atrage noi clienți, care provin fie de la alți operatori prin portarea numerelor, fie de la populația din zonele rurale care nu a avut până în prezent acces la serviciile de telefonie mobilă din cauza lipsei semnalului.