

KPMG studija „Telco to Techco“: Kako se tradicionalni operateri prilagođavaju izazovima digitalnog doba

Zagreb, 15. siječnja 2025. – Prema globalnoj studiji KPMG-a „Telco to Techco“ iz 2024. godine, telekom operateri suočeni su s nužnošću radikalne transformacije kako bi se prilagodili izazovima digitalnog doba. Dok prihodi od tradicionalnih usluga stagniraju, lideri industrije fokusiraju se na konvergenciju telekomunikacijskih i digitalnih usluga, ulaganja u 5G i optičku infrastrukturu te inovacije poput računarstva u oblaku i umjetne inteligencije, sve s ciljem zadovoljavanja rastućih i kompleksnih potreba korisnika. U Adria regiji, izazovi su dodatno pojačani manjim tržištima i rastućim troškovima, što telekom operatere prisiljava na agilne i strateške promjene kako bi osigurali konkurentnost i dugoročni rast.

Signali za promjene

Tijekom posljednjih nekoliko godina primjetna je stagnacija prihoda od tradicionalnih telekomunikacijskih usluga (CAGR ispod 1%), uz ograničen rast samo u segmentu poslovnih korisnika (B2B). Usporavanje rasta je u većoj mjeri posljedica stagnacije prihoda od privatnih korisnika (B2C) koji su dosegli točku zasićenja, pogotovo uzimajući u obzir konkurenciju koja vrši snažan pritisak na prosječni prihod po korisniku (ARPU). Kao rezultat navedenog, uz sve prisutniju konsolidaciju telekom operatera u Europi radi postizanja operativnih sinergija, vodeći telekom operateri sve više mijenjaju fokus svog poslovanja prema segmentu poslovnih korisnika (B2B), kao temeljnog segmenta budućeg rasta.

Ključni izazovi s kojima se telekom operateri danas susreću su brojni i samim time predstavljaju jasne signale za promjenu. U segmentu privatnih korisnika (B2C) primjetan je pad prihoda od govornih usluga dok prihod od podatkovnih i medijskih usluga raste na razini inflacije, ali uz veliko povećanje potrebnih investicija (izgradnja 5G mobilne mreže te ubrzana migracija na optičku infrastrukturu u fiksnoj mreži, pogotovo u suburbanim i ruralnim područjima), odnosno povećanje troškova i konkurencije u pružanju medijskih sadržaja. S obzirom na navedeno, fokus u B2C segmentu je u pronalaženju novih tehnoloških usluga (npr. pametni domovi, orkestracija ekosustava partnera putem vlastitih platformi, a koje B2C korisnicima omogućavaju pristup nizu tehnoloških usluga kao što su telemedicina, zaštita doma, različita osiguranja itd.), ali primarno na troškovnoj učinkovitosti, kroz povećanu automatizaciju i digitalizaciju procesa (npr. *self-service*, „uberizacija“ i digitalizacija odnosa s vanjskim partnerima u prodaji, aktivaciji i korisničkoj podršci).

Fokus na troškovnu učinkovitost mnoge će telekom operatere potaknuti na novi ciklus digitalizacije radi implementacije modernijih *billing*, CRM, *work management*, BI i sličnih platformi te povezanih mobilnih aplikacija za korisnike, zaposlenike i partnere, kako bi postigli značajno veću razinu automatiziranosti ključnih prodajnih, aktivacijskih, naplatnih i procesa korisničke podrške te kroz automatiziranost i transparentnost istovremeno poboljšali operativnu učinkovitost radi očuvanja profitabilnosti, postigli bolje korisničko i zaposleničko iskustvo te podržali bolje donošenje operativnih i investicijskih odluka (akcije, promocije, mikro investicije u mrežu i usluge na pojedinim lokacijama).

U segmentu poslovnih korisnika (B2B) primjetan je ograničeni porast prihoda kroz pružanje novih tehnoloških usluga povezanih s tehnološkim trendovima kao što su računarstvo u oblaku, umjetna inteligencija, pružanje fizičke i programske infrastrukture kao usluge itd. ICT usluge koje telekom operateri mogu prirodno razviti u B2B segmentu odnose se na migraciju u oblak, centralizaciju infrastrukture u moderne računske centre, kibernetičku sigurnost, implementaciju virtualne serverske i programske okoline, implementacija programske podrške kao usluge – SaaS (npr. jednostavna ERP rješenja za mala poduzeća). Primjena umjetne inteligencije i napredne podatkovne analitike zahtijevaju centralizirane te podatkovno i procesorski izuzetno snažne resurse, koje ima smisla dijeliti sa drugim korisnicima, što je prirodno područje infrastrukturnih usluga za telekom operatere. Pružanje navedenih usluga će zahtijevati globalna i lokalna partnerstva (npr. s globalnim tehnološkim partnerima ili lokalnim partnerima u pružanju usluga). Stjecanje ICT kapaciteta i znanja će vjerojatno potaknuti mnoge telekom operatere na daljnje akvizicije u ICT sektoru.

Kako započeti transformaciju?

Ne postoji jedinstven put kako postati tehnološki inovativna kompanija. Različiti telekom operateri transformaciji prilaze različitom dinamikom i razinom predanosti. Neki telekom operateri kreću postupno, gradeći svoje postojeće snage i sposobnosti, poduzimajući manje korake prema novim tržištima i poslovnim modelima, dok drugi počinju iz početka (radikalno) i formiraju se iz temelja kao *nativna* digitalna kompanija.

Tržišni lideri brzo prelaze na nove poslovne modele i fokusiraju se na nove izvore prihoda (ranije spomenute tehnološke usluge). Lideri stvaraju platforme usredotočene na ključna područja i tehnologije kao što su povezana zdravstvena skrb, digitalna proizvodnja te pametni kampusi i gradovi. Oni istražuju nove tehnologije – poput generativne umjetne inteligencije – kako bi poboljšali korisničko iskustvo, konvergiraju potencijalne korisnike i identificiraju nove *cross-selling* prilike.

U isto vrijeme, lideri preispituju svoje tehnološke mogućnosti i poslovne modele. Koriste otvorene podatkovne arhitekture kako bi otvorili svoje mreže, potaknuli jednostavnost i potaknuli rast svog ekosustava. Mijenjaju način na koji mjere svoj uspjeh, prelazeći s broja poziva, ARPU-a i pretplatnika na razmišljanje o integracijama API-ja i novim vrijednostima za korisnike.

Sve se mijenja

Provede li se digitalna transformacija kako treba, razumno je očekivati povećanje prihoda i marže, veću vrijednost kompanije i nove prilike za rast. Međutim, to zahtjeva veliku i radikalnu transformaciju načina na koji većina tradicionalnih telekom operatera trenutno radi, a koja ne obuhvaća ništa manje od zaokreta u vještinama, kulturi, poslovnim modelima, preuzimanju rizika, svijesti korisnika, partnerstvima i operativnom načinu radu.

Stvaranje novog poslovnog modela zahtijeva od telekom operatera bolju povezanost svojih ekosustava, unutar kompanije te sa svojim korisnicima i dionicima. Telekom operateri trebaju biti dovoljno agilni i spremni brzo se mijenjati kako bi povećali svoj tržišni udio, a da bi to učinili uspješno i održivo, moraju djelovati brzo, hrabro i agresivno.



Osvrt na telekom operatere u Adria regiji

Daniel Lenardić, partner zadužen za poslovno savjetovanje u KPMG Hrvatska, dio KPMG Adria *clustera* koji čine KPMG u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Sloveniji dodatno navodi kako je kod regionalnih telekom operatera uz istovremena velika ulaganja u mrežu (izgradnja 5G mobilne mreže te širenje optičke infrastrukture u fiksnoj mreži), primjetan porast ulaganja u digitalizaciju nakon razdoblja manjeg investiranja u periodu nakon korona krize. Telekom operateri planiraju i započinju investicije u nove OSS i BSS tehnološke platforme poput novih *billing* sustava, CRM sustava, BI alata, sustava za upravljanje radnom snagom itd. Također, kako se regionalni telekom operateri sve više fokusiraju na pružanje ICT usluga, pogotovo u B2B segmentu, razumno je očekivati nove akvizicije ICT kompanija, pogotovo onih kompanija specijaliziranih za specifične tehnološke niše poput umjetne inteligencije, upravljanja podacima, kibernetičkom sigurnošću itd.

Marko Učkar, mlađi partner u Odjelu poslovnog savjetovanja u KPMG Hrvatska, dio KPMG Adria *clustera* zadužen za tehnologiju, dodaje da ne samo da se telekom operateri u regiji suočavaju sa sve većim pritiskom uzrokovanim snažnijim investicijskim zamahom u 5G mobilnu mrežu te širenjem optičke fiksne mreže, što samo po sebi ne mora nužno biti problem, već da imaju vrlo ograničene mogućnosti prelijevanja troška takvih investicija na krajnje korisnike, s obzirom da je istovremeno snažan fokus stavljen na povećanje tržišnog udjela i povećanja broja korisnika, a što je u konačnici i vidljivo kroz stagnaciju ARPU-a u posljednjih nekoliko godina.

Relativno mala veličina telekom operatera u regiji je dodatni otežavajući čimbenik za razmatranje u usporedbi s telekom operaterima na razini EU. Prema našem iskustvu, relativno mala veličina telekom operatera (ali i veličina tržišta) stavlja telekom operatere u regiji pod dodatni pritisak. Veličina telekom operatera, uz relativno široku paletu usluga sličnu kao i kod znatno većih usporedivih telekom operatera u EU, dodatno otežavaju postizanje efikasnosti, uz istodobno zahtijevanje značajnih investicija u dalju digitalizaciju, što je nužno za transformaciju u tehnološki inovativnu kompaniju.

Navedeno je, uz nedavno značajno povećanje cijena rada i usluga na regionalnom tržištu, između ostalog, jedan od razloga da su povrati na investicije u digitalizaciju, kao i s time povezano smanjenje troškova, manji nego kod EU usporedive grupe telekom operatera.

Generalno, povećanje cijena ICT usluga i opreme u zadnjih nekoliko godina te značajna ulaganja u novu 5G mobilnu mrežu te širenje optičke fiksne mreže prema manjim urbanim sredinama s ciljem akvizicije novih korisnika će činiti dodatni pritisak na očuvanje marži te općenito na poslovne rezultate regionalnih telekom operatera. Upravo zbog svega navedenog, pronalazak prave mjere između fokusa na nove izvore prihoda kroz tehnološke usluge te postizanje bolje troškovne učinkovitosti kroz bolju automatizaciju ključnih poslovnih procesa te akvizicije novih korisnika predstavljaju ključne izazove za telekom operatere u regiji.