

ورود مخابرات به آفریقا

در اوایل دهه ۹۰ در کشور تانزانیا ، بسیاری از شهرها و روستاها هیچ گونه دسترسی به خدمات مخابراتی نداشتند. حتی در مرکز این کشور، شهر دارالسلام، که شهری است با حدود دو میلیون نفر جمعیت، به طور میانگین برای هر صد نفر تنها یک خط تلفن نصب شده بود. مدت زمان انتظار برای دریافت یک خط تلفن از شرکت مخابرات تانزانیا چیزی حدود ۷ تا ۱۰ سال بود.

مونیک مدی و کمه لگو، دو تازه فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی از یک مدرسه معتبر آمریکایی، با توجه به این اطلاعات بازار و صنعت، فرصت را برای آوردن خدمات مخابراتی به تانزانیا و هم چنین ارائه انواع خدمات مخابراتی مانند خدمات پیچیدگی، تلفن عمومی، پست صوتی و دیگر خدمات ارتباط داده ها و خدمات صوتی مناسب دیدند. در اواخر سال ۱۹۹۳ و پس از سه ماه تحقیق میدانی، مدی و لگو به این نتیجه رسیدند که خدمات تلفن عمومی، پراستیه ترین و امیدبخش ترین فرصت برای ورود به این بازار است. آنها متوجه شدند که برای کسب منابع مالی و مجوزهای لازم جهت فعالیت در تانزانیا می باید یک طرح و برنامه قوی و قابل اعتماد ارائه کنند. آنها هم چنین متوجه شدند که اساسی ترین عنصر هر برنامه کاری پیش بینی فروش هاست. ارقام فروش ها نه تنها نقطه عطفی بود که دیگر ارقام موجود در برنامه نیز بدنبال آن شکل می گرفت، بلکه معیار اصلی ارزیابی برای سرمایه گذاران کلیدی به شمار می رفت. مدی و لگو معتقد بودند که اگر پیش بینی های فروش درست از آب درآمد و معتبر باشد، آن گاه بقیه کارها درست می شود.

اما چگونه می شد در مورد یک چنین بازار بزرگ و توسعه نیافته ای، پیش بینی با هر درجه اطمینان انجام داد؟

تجزیه و تحلیل بازار

مدی و لگو در نتیجه تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که بازار ایجاد یک سیستم تلفن عمومی، بازاری است بسیار جذاب. علاوه بر آنها که درخواست یک خط تلفن کرده بودند و در فهرست انتظار قرار گرفته بودند، عده زیادی نیز به شکل غیر رسمی درخواست چنین خدماتی را کرده بودند. مدی و لگو برآورد کردند که تا سال ۱۹۹۶ ، پانصد هزار نفر مشترک بالقوه برای خدمات تلفنی وجود خواهند داشت، و با وجود این که شرکت مخابرات تانزانیا طبق برنامه ظرفیت خود را دو برابر کرده بود، اما تنها توانسته بود نیمی از این تقاضا را جواب بدهد. به علاوه بیشتر تلفن ها نیز پس از چندین دقیقه وصل و قابل استفاده می شدند. وقتی هم که شماره گیری انجام می شد، برای برقراری ارتباط با شهرهای قاره اروپا بیست دقیقه وقت نیاز بود. از ۳۰۰ تلفن عمومی سکه ای موجود در تانزانیا، بسیاری از آنها کار نمی کرد و برخی از آنها نیز تنها با سکه هایی کار می کردند که دیگر رایج نبودند و لذا عملاً این تلفن ها نیز قابل استفاده نبودند. در واقع بازار این خدمات مخابراتی، آتیه دار و امیدوار کننده به نظر می رسید.

تجزیه و تحلیل صنعت

شرکت مخابراتی تانزانیا (با مسئولیت محدود) یک شرکت دولتی بود، البته انتظار می رفت که زمانی خصوصی شود. این شرکت هیچ یک از خدمات پیچیدگی، فاکس، همراه و خدمات داده ای را ارائه نمی کرد. چند شرکت مخابرات خصوصی کوچک فعالیت می کردند که از جمله به دو مورد زیر می توان اشاره کرد :

- یک شرکت خدمات تماس رادیویی با ۱۰۵ مشترک

- دو شرکت تلفن همراه ویژه مشتری های خاص

قرار بود طی دو سال آینده مجوزهای مربوط به خدمات تلفن همراه، پیچیدگی و تلفن های عمومی صادر شود و مدی و لگو امیدوار بودند که میان آن دسته از افرادی باشند که موفق به کسب این مجوزها می گردند.

تجزیه و تحلیل های مدی و لگو به آنها می گفت که شرایط کلی آن صنعت جذاب و مطلوب است. اگرچه رقبای جدید به تدریج وارد این بازار می شدند، اما چون مدی و لگو در این عرصه پیش قدم شده بودند، از موقعیت خوبی در بازار برخوردار بودند. تعداد زیادی از شرکت های عرضه کننده خدمات مخابراتی قصد داشتند که فعالیت های خود را در بازار آفریقا توسعه بدهند، و خریداران موجود نیز انتخاب محدودی برای استفاده از خدمات تلفنی داشتند. جایگزین دیگری غیر از خدمات همراه وجود نداشت. چرا که این خدمات فوق العاده گران بود، زیرا اولاً هزینه های ایجاد زیرساخت های لازم بسیار بالا بود و ثانیاً شرکت مخابرات تانزانیا که دیوانسالار بود و از بوروکراسی منفی زیادی رنج می برد و نمی توانست رقیب قدرتمندی باشد.

نیازها و رفتار مشتری

نه تنها شالوده و زیرساخت مخابرات تانزانیا ضعیف و ناکافی بود، بلکه خدمات آب و برق و جاده های این کشور نیز وضعیت بهتری نداشتند. مسافرت از دارالسلام به مونزا دومین شهر بزرگ تانزانیا که تنها ۷۵۱ مایل با پایتخت فاصله داشت، سه روز طول می کشید. بیشتر تماس های تلفنی در شهرها توسط تجار و صاحبان صنایع انجام می شد که حدود ۷۰ درصد درآمدهای مخابرات را ایجاد می کردند. از آن جایی که بیشتر مردم تلفن نداشتند، سوء استفاده از تلفن تجاری، امری رایج و متداول بود. کارکنان دولت برای انجام هر نوع تماس راه دور مجبور بودند از تلفن های عمومی استفاده کنند. بیش تر مغازه ها - که دوکا نامیده می شدند و غرفه ها یا اتاق های بدون سقف و موقتی ساخته شده از چوب و حلبی بودند- تلفن نداشتند. مدی و لگو معتقد بودند که شبکه ارتباطی تلفن عمومی آنها به همراه خدمات پیچیدگی و پست صوتی ای که قصد داشتند به بازار عرضه کنند، کار تجار خرده پا را که ستون فقرات اقتصاد تانزانیا را تشکیل می دادند تسهیل خواهد نمود. بزرگ ترین چالشی که احتمال داشت با آن مواجه بشوند، آموزش نحوه استفاده از سیستم های

پیشنهادی شان به تانزانیایی ها بود. از آن جا که نرخ باسوادی در تانزانیای ۹۰ درصد بود، آنها به موفقیت طرح های خود خوش بین بودند.

ایده تجاری

ایده گروه مخابرات آفریقا که توسط مدی و لگو پیشنهاد شده بود، ایده ای نو ولی ساده بود. مدی و لگو قصد داشتند شبکه ای ارتباطی از تلفن های همراه ایجاد کنند که براساس تکنولوژی رادیویی بی سیم کار می کرد و یک سکوی مرکزی داشت که در مسیریابی و ارسال تماس ها و متصل کردن آنها به شبکه ارتباطی شرکت مخابرات تانزانیای مورد استفاده قرار می گرفت. این تلفن ها کارتی بودند و این کارت ها در مغازه های نزدیک باجه های تلفن به فروش می رسیدند. مغازه داران از فروش هر کارت درصدی را به عنوان کارمزد برای خود برمی داشتند و ضمناً مراقب باجه های تلفن عمومی نیز بودند تا اوباش و خرابکارها به آنها آسیبی نرسانند. قرار بود خدمات پیچیدگی و پست صوتی نیز با هزینه ای کم و قسطی به خدمات فوق اضافه شود. این قابلیت ها، امکان برقراری ارتباط سزیم با آنها را می توانستند پیام های صوتی را دریافت کنند و برای سایر مشترکان این خدمات، پست صوتی ارسال کنند. از دستگاه های پیجر نیز برای علامت دادن به مشترک در مورد این که پیغامی برایش ارسال شده است، استفاده می شد.

ارزیابی فرصت : تعیین پتانسیل بازار و پیش بینی فروش

مدی و لگو دوست داشتند از فرصتی که پیش روی آنها قرار داشت استفاده کنند و احساس می کردند که مهارت های تجاری و تماس های آنها برای پیگیری و استفاده از این فرصت کافی و مناسب است.

اما آنها چطور می توانستند تمام اطلاعات مربوط به بازار و صنعت را که جمع آوری کرده بودند به یک برآورد قابل اطمینان از پتانسیل بازار و یک پیش بینی فروش مستدل ترجمه و تبدیل کنند؟

ثابت کردن اینکه آن بازار و صنعت جذاب است و مصرف کنندگان از استفاده از شبکه ارتباطی آنها منتفع می شوند، یک چیز بود و تهیه و ارائه ارقام دقیق مربوط به توان بالقوه بازار و درآمد حاصل از فروش، یک چیز کاملاً متفاوت دیگری بود.

برگرفته از کتاب استراتژی های بازاریابی، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داوود ایزدی- دفتر پژوهشهای فرهنگی