

UPDATE

#32
2018



Digital Business Community



DIGITAL BUSINESS
BREAKFAST

13 DE ABRIL DE 2018
MYRIAD CRYSTAL CENTER
PARQUE DAS NAÇÕES

**CUSTOMER CENTRICITY
IN THE DIGITAL ERA: STRATEGIES
FOR TELCO COMPANIES**

Centrar nos clientes é o desafio estratégico

O digital está a criar uma nova geração de consumidores, que quer tudo e já. Uma realidade a que os operadores têm que dar resposta, apostando na sua transformação e centrando as estratégias no cliente. Personalização e contextualização são conceitos chave, o que obriga a saber usar os dados para oferecer valor acrescentado. A aplicação do GDPR preocupa, pois poderá afetar este caminho.

“CUSTOMER CENTRICITY in the Digital Era - Strategies for Telco Companies” foi o tema de um Digital Business Breakfast realizado pela APDC, em parceria com a Google, onde se debateram os desafios, impactos e estratégias de um negócio que também ele está em profunda mudança, tanto pela acelerada entrada dos players disruptivos, os OTT, como pelas profundas transformações trazidas pelo digital aos utilizadores das telecomunicações.

Magali Soulier, Head of Industry (Public Sector, Energy & Utilities, Classifieds & Dating, Telco & Media) da Google, deu o mote ao debate entre os responsáveis dos operadores do mercado nacional, destacando que “o mundo está a mudar muito depressa e o mobile first é já uma realidade. Para os operadores de telecomunicações, os consumidores têm que ser vistos como uma aprendizagem na forma como usam a internet e disponibilizam serviços. Porque todos os clientes querem ter tudo já e têm expe-

tativas altas quanto à oferta de serviços”.

Assim, as empresas tradicionais do setor têm que saber como vão responder aos novos desafios e à crescente curiosidade e exigência dos consumidores, fazendo com que estes se envolvam e fornecendo-lhes a informação certa, na quantidade certa e no contexto certo. Trata-se de “apostar numa personalização proactiva da oferta em todas as plataformas e de ter interações contextualizadas, com respostas à medida”, o que para esta responsável passa por encontrar as soluções tecnológicas mais adequadas para personalizar a relação com o cliente. Nomeadamente garantindo uma recolha de dados efetiva e a sua utilização para criar valor.

“Perceber o contexto, as expectativas e agir é o caminho”, garante Magali Soulier, numa altura em que os consumidores são cada vez mais impacientes: “querem tudo e agora”. Por isso, há que aprender com eles, e rapidamente, porque o mercado não espera e os concorrentes, sobre-



Nesta iniciativa, realizada a 13 de abril, estiveram presentes cerca 140 participantes para debaterem as estratégias dos operadores face aos respetivos clientes

tudo os players disruptivos que nasceram já na era digital, são cada vez mais agressivos e continuam a ganhar uma crescente fatia do mercado.

EVOLUIR NATIVAMENTE PARA O DIGITAL

E como está a transformação digital das telcos em Portugal? Esta foi a questão de base do painel de debate moderado pela jornalista Alexandra Machado (Jornal de Negócios) com os quatro players do mercado. Estes defendem que o investimento nas redes e a construção de um serviço centrado no consumidor são temas verdadeiramente interligados. É que se não tiverem infraestruturas de topo não poderão oferecer serviços de qualidade e à

medida das expetativas dos utilizadores.

Esta constatação está na base dos elevados investimentos dos últimos anos no reforço das redes e na sua evolução tecnológica, o que tem exigido dos operadores um esforço significativo, como começa por destacar João Epifânio, Chief Sales Officer/B2C da Altice Portugal. Na sua opinião, há uma “centralidade técnica” do setor que é inevitável.

O CTO da Vodafone, João Nascimento, vai ainda mais longe: “o facto de termos infraestruturas de elevada qualidade, de world class, é algo que nos deve valorizar. É um grande ativo. Quando fazemos, fazemos bem, e temos conhecimento para isso”. É exatamente esse facto que



Bernardo Correia, Diretor Geral da Google Portugal, apresentou a oradora internacional do grupo que abriu esta iniciativa

lhe permite ter “esperança para, nesta fase mais digital, conseguirmos ser também líderes mundiais na experiência digital. Mas ainda não estamos aí, ao contrário de outras indústrias”.

Para o gestor, era inevitável o setor ter estado muito focado nos investimentos em redes, porque só assim foi possível “trazer a sociedade digital às pessoas”. Mas admite que a forma como as empresas ainda estão organizadas coloca entraves: “o digital está muito ligado à velocidade de desenvolvimento, de tomar as decisões, de experimentação. As nossas empresas infelizmente não estão preparadas para esta nova velocidade”.

Perante “clientes que estão impacientes”, o ideal seria “entregar experiências novas todas as semanas ou todos os dias. Algo que ainda não é possível, porque implica uma transformação das próprias empresas para serem mais ágeis a atuar, mais rápidas e consistentes”. Mas a customização terá que ser o caminho, através da oferta de mais produtos e serviços, defende.

Luís Nascimento, Administrador Executivo da NOS, admite que “os clientes são cada vez mais exigentes e impacientes, o que pressupõe que as redes e os produtos estejam disponíveis”. O problema é que se o mercado nacional tem “redes best class, não tem produtos best class. Só tem preços baixos”, defende, acrescentando que o caminho ter que ir obrigatoriamente por aí, sob pena de, num mundo global e digital, os operadores da internet ganharem todo o mercado. “Eles sim, têm produtos best class, porque nasceram nativamente digitais. Esse é o desafio dos operadores: vêm de um mundo nativamente não digital e têm que se transformar e evoluir para o digital”.

MUDAR TUDO É IMPERATIVO

Olhando para as telecomunicações, tanto a nível nacional como internacional, existem alguns desafios a ultrapassar, acrescenta Luís Nascimento. O primeiro passa por “uma necessidade de transformação organizativa e operacional total, para trabalhar de forma muito mais digital. Significa deixar de trabalhar numa lógica de silos para passar a trabalhar numa lógica do problema a resolver, o que envolve toda a organização e implica robotização e inteligência artificial”.

Há ainda que colocar o foco da organização no



Magali Soulier defendeu na sua apresentação que os consumidores têm expectativas altas e são muito impacientes, pelo que os operadores têm que ser cada vez mais rápidos a tomar decisões

cliente e ter muita informação sobre ele. Essa é uma peça chave para o futuro, desde que seja tratada e usada para criar valor. “Não estávamos preparados para tratar a informação que recolhemos”, admite o responsável da NOS. E as regras do Regulamento Geral de Proteção de dados (RGPD) poderão ser um problema adicional.

“Traz-nos desafios. O primeiro é que precisamos de autorização do cliente, quando há mais facilidade em dar autorizações aos OTT que não estão em Portugal, nem são regulados como nós e não têm uma relação com o cliente como nós”, explica. A discrepância do

“efeito de escala entre operadores e OTT” é outro problema. “É impossível competir com os OTT deste mundo. Portanto, é essencial ter parceiros para trazer capacidade e meios para corrigir esta falta de escala nativa. Além de, obviamente, termos que desenvolver competências novas. Temos que procurar gente nova com outro know-how, que contamine positivamente a organização”, acrescenta.

Também em termos de conteúdos, “os clientes querem tudo agora, mais rápido e de forma customizada. E já agora, grátis”, começa por dizer Nuno Ferreira Pires, CEO da Sport TV. Se esta empresa tem como clientes diretos os operadores, tem também “um conteúdo muito relevante, que faz parar o país”. Mas há que garantir uma infraestrutura e ferramentas tecnológicas à altura, para tudo funcionar em todas as plataformas, como a televisão, o streaming, as aplicações ou as redes sociais.

“A Sport TV tem a legacy de um conteúdo extraordinário. Mas isso só já não dá. O consumidor espera muito mais de nós, espera uma experiência. Ao mesmo tempo, o valor que dá ao espetáculo desportivo e competitivo é muito menor. Neste novo milénio, corremos o risco de sermos obsoletos nos modelos de pricing e nas cadeias de valor. Estamos a sofrer com isso e a olhar de forma muito profunda para como democratizamos o acesso e costumizamos o conteúdo. Há uma base relevante de clientes que não está disposta a pagar”, acrescenta Nuno Ferreira Pires.

Questionados sobre se esta mudança de perfil do consumidor está a acontecer só nas faixas etárias mais jovens, todos defendem ser uma mudança transversal, embora existam clara-



Magali Soulier

Head of Industry (Public Sector, Energy & Utilities, Classifieds & Dating, Telco & Media), Google

“As pessoas querem tomar a decisão certa. Na indústria das telecomunicações, isso também acontece: querem a melhor oferta. Os operadores precisam de saber responder ao mercado”

“As empresas de telecomunicações têm que apostar numa personalização proactiva da sua oferta em todas as plataformas. E ter interações contextualizadas, dando respostas à medida”

“Perceber o contexto, as expectativas e agir é o caminho para os operadores, usando as ferramentas tecnológicas disponíveis. Os nossos consumidores têm expectativas altas e querem tudo agora. A sua impaciência é uma realidade e é muito importante”



João Epifânio

Chief Sales Officer/B2C, Altice Portugal

“Este é um setor também que puxa muito pela inovação e com ela vem mais exigência sobre as infraestruturas e na forma como conseguimos lidar com a pressão do cliente. Tudo concorre para que sejamos organizações muito viradas para o cliente. É incontornável”

“Temos que confiar e acreditar. Na indústria das telcos, fomos deficitários no trust no passado. Tudo o que seja no sentido de criar confiança no mercado e nos consumidores, com clareza, é o caminho. Porque senão, vamos acabar com excesso de regulação”

“As nossas ofertas são competitivas, criativas e inovadoras. Portugal está na liderança da inovação. Somos early adopters no investimento em novas tecnologias e teremos que nos adaptar à legislação. Não há dúvidas de que legislação e regulação podem um ser fator de competitividade acrescida ou não”



mente diferenças entre as gerações mais jovens e as mais velhas no comportamento digital e no perfil de consumo. Mas, no final do dia, o que interessa para o negócio é saber segmentar o mercado por perfis de utilização dos serviços. “Estamos todos no mesmo negócio, de angariar clientes e de os reter. Temos que ter estratégias para os vários perfis e os diferentes pontos de contacto. Parte da nossa estratégia futura vai passar por uma estratégia multicanal”, diz o responsável da Vodafone, que “olha para os desafios como oportunidades de fazer melhor. Em todos os canais, o cliente terá que ter uma experiência similar e consistente, que resolva as suas necessidades”.

Na concorrente NOS, a estratégia é a mesma. Luís Nascimento destaca a utilização crescente de ferramentas de inteligência artificial para responder mais rapidamente aos clientes, sejam estes mais ou menos digitais, embora admita que não tem sido fácil fazer a migração para os canais digitais. Mas o que interessa é, essencialmente, que o serviço seja o mais adequado ao perfil do cliente, garantindo a experiência que este pretende.

NA INFÂNCIA DA IA

A lógica da utilização crescente da automatização e robotização para disponibilizar informação aos clientes é igual na Altice Portugal,



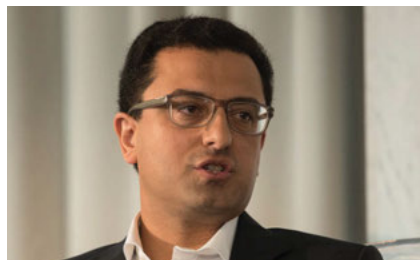
João Nascimento

CTO, Vodafone

“O digital está muito ligado à velocidade de desenvolvimento, de tomar as decisões, de experimentação. Infelizmente, as empresas de telecomunicações não estão preparadas. Os clientes estão impacientes e eu, como fornecedor, gostava de lhes entregar experiências novas todas as semanas ou dias. Ainda não estamos lá”

“Estamos todos no mesmo negócio: angariar clientes e reter os que temos. Temos que ter estratégias para os vários tipos de utilizadores e diferentes pontos de contacto com o serviço”

“Tem que haver princípios de razoabilidade nas obrigações do RGPD. Parece que as empresas são todas malfeitoras e que há conjunto de entidades que cavalgam acima destes temas e que criam uma tensão entre consumidores e prestadores de serviços completamente injustificada”



Luís Nascimento

Administrador Executivo, NOS

“Num mundo global e digital, os nossos clientes estão expostos a OTT que dão serviços best in class, porque nasceram nativamente digitais. Esse é um dos grandes desafios que os operadores têm”

“É impossível competir com os OTT deste mundo. Portanto, é essencial ter parceiros para trazer capacidade e meios para corrigir esta falta de escala nativa. E precisamos obviamente de competências novas. Procurar gente nova com outro know-how, que contamine positivamente a organização”

“Os operadores quando falam hoje com o cliente não estão focados no processo, mas em ouvir o cliente e garantir que o seu problema é resolvido. A resolução é a nossa obsessão, porque é o que mais impacto tem na satisfação do cliente”



sendo esta uma área de aposta da Altice Labs. João Epifâneo garante que em breve haverá novidades nesta área da digitalização da experiência do cliente. Nomeadamente através de ferramentas de vídeo que permitam a interação com o operador.

Mas a utilização de inteligência artificial, robotização ou automatização são ainda vertentes onde se está “na infância”, como deixa claro João Nascimento, embora admita que todos estão já a trabalhar nessas áreas e que se abre aqui uma “porta grande para explorar”. O concorrente da NOS acrescenta que ainda só há resultados em “problemas mais simples, temas de fácil

resolução. Não acredito que tenhamos poupanças significativas os próximos 3 ou 4 anos na componente de atendimento. Acredito é que ferramentas como a automatização e a IA nos podem ajudar nas componentes do backoffice, áreas que não acrescentam valor e onde estamos a tentar reduzir custos”.

Nuno Ferreira Pires considera ser “um desperdício” a Sport TV não ter acesso aos dados sobre o consumo dos clientes dos operadores, porque isso permitiria ter melhores ofertas. Apenas fazem “estudos de mercado para saber como as pessoas se relacionam com o pricing e com os conteúdos” antecipando, que mesmo nestes



Nuno Ferreira Pires

CEO, Sport TV

“No setor dos conteúdos, a desmaterialização da Google trouxe de facto um novo paradigma. Estamos habituados a ver tudo, partilhado e ao menor custo. Os clientes esperam ter acesso ao máximo de conteúdos e ao menor preço, se possível gratuito”

“Neste novo milénio, corremos o risco de sermos obsoletos nos modelos de pricing e nas cadeias de valor. Estamos a sofrer com isso e a olhar de uma forma muito profunda para a forma como democratizamos o acesso e costumizamos o conteúdo”

“O consumidor tem que perceber que não pode ter absolutamente tudo sem dar absolutamente nada. Isto é esquizofrénico. Se queremos ter um tratamento preferencial da marca, temos que dar informação. É preciso ter uma maturidade de comportamento que ainda não há”

casos, o RGPD venha agravar a falta de dados.

“Não temos acesso por questões regulatórias, comerciais e ainda acionistas, dado que os três operadores são acionistas e clientes da empresa. O que se partilha tem que ser feito com muita cautela. Haverá necessidade de encontrar aqui uma solução. O consumidor tem que perceber que não pode ter absolutamente tudo sem dar absolutamente nada. É esquizofrénico”, diz o gestor.

Também o responsável da Vodafone diz que no RGPD terá de haver “princípios de razoabilidade. Parece que as empresas são todas malfetoras e que há um conjunto de entidades que cavalgam acima destes temas. De facto, esta ideia cria tensão entre consumidores e prestadores de serviços completamente injustificadas”. E poderá mesmo haver piores serviços, se não for feita a análise do tráfego, usando as ferramentas de IA que foram desenvolvidas nos últimos anos, alerta o gestor da NOS.

No final, como diz João Epifânio, tudo que terá que assentar numa “base de confiança. Tudo o que seja no sentido de criar confiança no mercado e nos consumidores, com clareza, é o caminho. Porque senão, vamos acabar com excesso de regulação”. Acresce que este não é um tema nacional, mas comunitário, das empresas europeias que “têm que competir com concorrentes de outras regiões que não estão sujeitas à mesma regulação, legislação e tributação”.•

Patrocinador Digital Business Breakfast



Patrocinadores Silver

accenture



altice

altran



Patrocinadores Bronze

AXIANS CGI CISCO DELOITTE DXC TECHNOLOGY FUJITSU GFI GOOGLE
HP HPE IBM MICROSOFT NOVABASE PAYPAL RANDSTAD SAS

Parceiros

JLM & ASSOCIADOS NOSSA
Vda VIATECLA