

Telenor, revolucionando la banca minorista en Serbia. transformación digital de la experiencia del cliente 2017

El 1 de septiembre de 2013, Martin Navratil llegó a Telenor Serbia para comenzar un nuevo trabajo, con un informe de investigación de mercado sobre la banca móvil y en línea en Serbia en la mano. Fue el mismo día en que Ove Fredheim, el nuevo CEO, estaba entrando en funciones. El CEO ya había expresado un gran interés en el proyecto de Navratil para una nueva oferta de servicios financieros en Serbia. Después de un largo período de fuerte crecimiento económico seguido de una severa recesión, la economía serbia empezaba a repuntar. Después de haber liberalizado la economía y resuelto una serie de cuestiones políticas clave, Serbia era candidata a la admisión en la UE. Ahora, Navratil razonó, sería el momento ideal para ampliar la cartera de negocios de Telenor, una de las empresas de telecomunicaciones móviles más grandes del mundo, con sede en Noruega. Su misión inmediata era proponer una estrategia, por la cual tuvo que elaborar un plan de marketing que pudiera convencer al Grupo Telenor, para seguir adelante con el lanzamiento. La pregunta era, ¿cómo?

Aunque emocionado por la oportunidad, Navratil sintió un escalofrío de miedo: para lograr esta oportunidad había dejado un trabajo estable como director financiero de un banco serbio. Tratando de controlar el estrés, se dijo: "Esto es lo que quise hacer todo el tiempo: construir algo completamente nuevo".

Antecedentes de la empresa Telenor The Telenor Group es una corporación multinacional noruega (MNC). Fundada en 1855 como proveedora de servicios de telégrafo, se había expandido a la telefonía de línea fija y más tarde se convirtió en un proveedor de las tecnologías de telecomunicaciones de vanguardia que surgieron en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial; sus operaciones abarcaban desde servicios de línea fija hasta redes móviles y acceso a Internet. Una corporación semipública, el Gobierno noruego poseía más del 50% de las acciones de la compañía.

Durante la década de 1990, la amplitud de la cobertura internacional del Grupo Telenor se expandió desde Escandinavia para incluir operaciones móviles en países de la UE, Asia meridional y la ex Yugoslavia, así como Rusia. Como operador mundial, Telenor persiguió economías de escala transfronterizas mediante el uso de tecnologías comunes; también desarrolló un modelo de segmentación de clientes que aplicó en sus filiales¹ (véase Cuadro 1, Telenor at a Glance).

En la primera década de la década de 2010, el Grupo Telenor tenía una serie de otros intereses. Telenor Broadcast fue un proveedor líder en la región nórdica de servicios de televisión y radiodifusión, un mercado saturado con rendimientos decrecientes. Telenor comenzó a invertir fuertemente en los mercados emergentes de Asia, donde la competencia se estaba intensificando y el costo de la creación de una infraestructura de comunicaciones seguía siendo pesado. Hubo una mezcla ecléctica de otras unidades de negocio, algunas de ellas inversiones minoritarias en empresas relacionadas con las telecomunicaciones. Los experimentos en banca

móvil, observó Navratil, ya habían sido establecidos por Telenor en Pakistán y Tailandia.

Entrando en Serbia en 1994 como el primer operador móvil, Mobtel Srbija, Telenor adquirió el 100% de la propiedad en Mobi 63 en Serbia, uno de los tres proveedores en ese mercado en 2006. Telenor se

convirtió rápidamente en el principal proveedor de una plataforma móvil, con su propia red de tiendas y una marca ampliamente reconocida.

El Grupo Telenor, según Navratil, estaba listo para invertir en una nueva empresa. Recién graduado del INSEAD, había ascendido rápidamente a la posición de director financiero en un banco serbio, aunque esperaba que su carrera tomara una dirección más empresarial. Mientras estaba allí, había conocido a algunos empleados de Telenor Serbia con los que había participado en discusiones exploratorias.

"No había oferta de trabajo", recordó, "todo fue informal. Pero ya estaba cansado de mi trabajo. Quería hacer algo más desafiante. Sentarme en una oficina con un prestigioso puesto de trabajo no era para mí". Impresionado con su experiencia en banca minorista, marketing y su pasión por la tecnología de la información, Telenor Serbia le ofreció un trabajo seis meses más tarde. Aunque preocupado por los ingresos para su creciente familia, Navratil se sumergió en la tarea.

Reunió un equipo de cinco miembros y su investigación inicial generó mucha discusión.

Si bien Serbia disfrutaba de una tasa relativamente alta de acceso a Internet, observaron, muchos consumidores serbios apenas estaban empezando a aprovechar su potencial comercial. Las tecnologías móviles eran nuevas y se afianzaban: el mercado pronto estaría lleno. En particular, los sectores de la banca en línea y móvil seguían siendo extremadamente débiles en Serbia. De hecho, pocos serbios estaban acostumbrados a comprar cosas en línea. Además, en una recesión era un mercado de compradores para bancos.

Como parte de su investigación, Navratil hizo una serie de viajes a Pakistán y Tailandia, donde los bancos móviles habían impresionado a los ejecutivos de Telenor de la sede de Oslo. Ninguna de las operaciones, observó, había utilizado la marca Telenor en apoyo de sus bancos móviles. "No teníamos mucha huella en Pakistán". La razón parecía ser la relativa debilidad de la plataforma móvil de Telenor: era el tercer proveedor más grande y dependía de agentes independientes en lugar de sus propias tiendas.

El mercado bancario serbio Habiendo resuelto las principales cuestiones políticas, a partir de 2000 Serbia entró en un período de fuerte crecimiento económico, que en la recesión de 2011 se interrumpió brevemente. Muchas de sus industrias de servicios, incluida la banca, siguieron ofreciendo servicios anticuados que eran deficientes en comparación con sus homólogos de la UE. La insatisfacción de los consumidores con los bancos en Serbia se debió a sus incómodos horarios y procedimientos de apertura, la falta de puntos de venta al por menor y requisitos administrativos relativamente onerosos.

El sector bancario en Serbia era altamente competitivo, con aproximadamente 30 bancos para

una población de 7,2 millones de habitantes. Los cinco principales bancos en conjunto poseían el 48% del mercado (mucho menos que en Eslovaquia, donde los cinco principales bancos representaban el 80%). El total de activos bancarios ascendía a aproximadamente 25.000 millones de euros; según el gobernador del Banco Nacional de Serbia, el coeficiente de suficiencia de capital fue del 20,3%, muy por encima de las normas internacionales. A pesar de la recesión, para 2012 el sector bancario estaba en una trayectoria de crecimiento: los beneficios se multiplicaron por nueve ese año, hasta los 104 millones de euros. El optimismo de los consumidores sobre el futuro estaba regresando, lo que Navratil creía se traduciría en un deseo de mejorar los niveles de vida, financiados con préstamos bancarios. Estos acontecimientos inspiraron a Navratil a explorar las oportunidades para la banca móvil y en línea (véase Cuadro 2).

Hubo una serie de factores de riesgo. Como resultado de la hiperinflación a raíz de la guerra civil, alrededor del 75% de los préstamos en Serbia estaban denominados actualmente en euros, la mayoría de ellos propiedad de bancos extranjeros. Con las fluctuaciones del tipo de cambio, esto agravó los problemas asociados con los préstamos dudosos, que conformaban el 20% de toda la cartera de préstamos. Muchos observadores tenían poca fe en el gobierno corporativo en el sector bancario, en particular los bancos que pertenecían al Estado: no estaba claro precisamente qué préstamos tenían un rendimiento inferior o qué exposición tenían, etc. Además, el sector bancario era muy regulado con estrictas leyes de protección del consumidor.

Por experiencia personal, Navratil sabía que los bancos en Serbia podían ofrecer un servicio mucho mejor. Además de la tramitación onerosa y otras consideraciones administrativas, las sucursales a menudo eran difíciles de alcanzar. Los clientes tenían que hacer cola durante horas y a menudo eran rechazados debido a la documentación inadecuada. No sólo consideró que los empleados del banco apenas eran competentes, sino que creía que Telenor podía reducir los costos de la banca, al menos para ciertas funciones. Si bien muchos serbios podrían no ser susceptibles de aprender a usar la banca móvil e internet, reconoció que "los bancos serbios simplemente no eran lo que los consumidores jóvenes, ascendentemente móviles querían, algo rápido, fácil e incluso divertido". Inmediatamente se puso a definir lo que esos servicios bancarios podrían implicar.

Tendencias del consumidor en la banca móvil Navratil comenzó revisando lo que la banca móvil podría ofrecer más allá de la capacidad de realizar transacciones financieras a través de un dispositivo móvil, como un teléfono o tableta. Las ventajas incluían un fácil acceso, en cualquier momento y en cualquier lugar y muchas aplicaciones que proporcionaban beneficios únicos.

Según un informe reciente que había leído, la banca móvil y en línea representaba el área más propensa a "deleitar" a los clientes y generar una lealtad duradera de los clientes. El informe también indicaba que los "bancos directos" tenían las mayores tasas de satisfacción y fidelidad de los clientes entre los proveedores de servicios bancarios. Incluso cuando una conexión a Internet no estaba disponible, una conexión móvil casi siempre lo estaría.

Aunque la banca móvil hasta hace poco había aparecido "futurista", para algunos consumidores

era un "imprescindible": su importancia aumentaba mientras que la de las sucursales bancarias, Internet y los cajeros declinaban. En muchos países, predijo Navratil, la tasa de crecimiento anual compuesto de la banca móvil superaría el 30% en los próximos cuatro años. Ya muchos bancos estaban desarrollando capacidades móviles para proporcionar acceso a la cuenta, pagos, transacciones de un solo clic, vídeo interacción 24/7, servicios basados en la ubicación, herramientas de análisis, solicitudes de préstamos, integración de redes sociales, plataformas y ofertas de productos de terceros.

Sin embargo, la banca móvil llegó con sus propios desafíos. Más allá de los problemas de seguridad, la privacidad de los datos y las regulaciones, el proveedor de servicios tiene que integrar todos los servicios en un solo lugar, ofreciendo una experiencia para el cliente transparente. Para obtener el máximo beneficio tendría que anticipar lo que los clientes necesitaban y luego proporcionar productos y servicios que agregaran valor.

Navratil estaba convencido de que el potencial de la banca móvil en Serbia era fuerte: el 73% de la población estaba "bancarizada", es decir, tenía acceso a servicios bancarios básicos, pero sólo el 9% utilizaba la banca en línea y el 6% utilizaba dispositivos móviles con fines bancarios. Dado que más del 30% de los consumidores serbios poseían dispositivos móviles inteligentes, creía que había espacio para una rápida expansión. En lugar de un suplemento a los bancos tradicionales, razonó, la banca móvil podría ofrecer una combinación diferente de servicios.

En conjunto, sin embargo, existía un nivel bastante alto de riesgo, como los siguientes resultados de la encuesta indicaban:

- El 34% de los serbios expresaron su voluntad de utilizar la banca móvil siempre y cuando hubiera fuertes salvaguardias para la seguridad de sus Datos.
- 31% utilizaría la banca móvil si las comisiones fueran inferiores a las de los bancos tradicionales.
- El 88% de los que no usaban la banca en línea (es decir, aproximadamente el 80% de todos los clientes bancarios) sentían que no necesitaban banca móvil.
- El 62% de los que no usaban la banca en línea sabían poco o nada al respecto.

A pesar de estos resultados, concluyó Navratil, había interesantes posibilidades para la marca y la llegada al consumidor, suponiendo que Telenor pudiera acceder a los grupos demográficos apropiados y ofreciera el paquete de productos que mejor les sirviera (véase Cuadro 3).

Decisiones de Telenor Segmentación y orientación al cliente Navratil tuvo que decidir a qué segmento(s) de clientes dirigirse. Había identificado al menos seis grupos distintos, cada uno con sus propias oportunidades e inconvenientes. Los perfiles estaban impulsados principalmente por necesidades y actitudes, pero también por otras dimensiones. Como Navratil lo vio, tuvo que elegir su segmento objetivo de entre estos seis (tal vez un solo segmento, tal vez una combinación, o incluso un sub-segmento de cualquiera de ellos).

Segmento 1: Era predominantemente urbano (82%); la tasa de empleo era alta (78%) y la

mayoría eran hombres. "Entre mis amigos, suelo ser uno de los primeros en probar nuevos servicios ofrecidos por los proveedores de telefonía móvil. Me gusta mucho probar nuevas funciones", declaró un miembro de este grupo. Quería, explicó, un teléfono "lo más inteligente posible" y cuanto menos gente lo tuviera, mejor. Disfrutaban del cambio, la aventura y el riesgo; regularmente se mantenían al día con las noticias financieras y las oportunidades promocionales. No obstante, aunque están abiertos a los bancos cambiantes, tendían a estar satisfechos con sus servicios bancarios actuales. En su conjunto, representan el 12% de la población total; su ingreso familiar mensual es relativamente alto, unos 49,094 RSD, lo que les permite ahorrar.

Segmento 2: Ofrecía un marcado contraste. Casi el 40% vivía en zonas rurales; el 67% estaba empleado. En términos de edad eran cincuentones. Preferían pagar en efectivo y no utilizaban préstamos para comprar bienes de consumo, evitaban inversiones arriesgadas y se consideraban extremadamente cuidadosos con sus ahorros. "Las computadoras no son para mí", comentó uno de ellos, y "los teléfonos móviles son complicados de usar, alguien tiene que enseñarme cómo usarlo". En sus actitudes eran modestos: respetar las tradiciones, venerar a sus antepasados y preferir mantener sus vidas sencillas y despejadas. Sólo el 15% poseía un teléfono inteligente o utilizaba Internet móvil. Representaban el 20% de la población total y la mayoría eran hombres; su ingreso mensual promedio por hogar fue de 25,195 RSD.

Segmento 3: Era predominantemente urbano (73%), tres cuartas partes estaban empleadas, y el 51% eran mujeres. Sus edades variaban ampliamente. Les gusta el cambio, el desafío y el riesgo, tienden a sentirse cómodos pidiendo dinero prestado para las compras de consumo. Si bien reconocieron que su situación financiera era "estrecha", estaban abiertos a inversiones con la perspectiva de altos rendimientos, aunque no se mantenían al día con las noticias y oportunidades financieras con atención particular alguna. En cuanto a las computadoras, se sentían cómodos con Internet y las aplicaciones móviles. Aunque estaban satisfechos con su banco, estaban abiertos a la posibilidad de cambiar. "Cuando estoy esperando algo o me aburro", dijo uno de ellos. "Me gusta usar mi teléfono para jugar, usar whatsapp o enviar SMS. Un teléfono móvil hace la vida más divertida". Este segmento representaba el 13% de la población total. El ingreso mensual promedio por hogar fue de 28.753 RSD.

Segmento 4: Era joven, a menudo unos 20 años; 54% varón; 39% rural; con una alta tasa de desempleo (64%). En una situación financiera apretada, rara vez usaban préstamos o dinero prestado, no les gustaban las inversiones arriesgadas y mostraban muy poco interés en las noticias financieras. Con la excepción del entretenimiento, no les gustaban las computadoras o Internet. "Las computadoras no son para mí", dijo uno de ellos, "y los teléfonos móviles son complicados, sólo uso las funciones más simples [aplicaciones]". En su vida personal prefirieron ser autosuficientes, evitando preocupaciones financieras o complicaciones en favor de la seguridad y la simplicidad, y eran "modestos y de bajo perfil". Estaban más insatisfechos con sus bancos. Representaban el 19% de la población total. El ingreso mensual por hogar fue de 23.022 RSD.

Segmento 5: El segmento más grande. Era mayoritariamente femenino y urbano, concentrado en las ciudades más pequeñas; a mitad de los 40 de edad, con una tasa de empleo del 70%.

Con una penetración relativamente baja de la tasa de propiedad de teléfonos inteligentes y el uso de Internet móvil, estaban muy centrados en su vida familiar y social. Altamente aversos al riesgo y vacilantes en la toma de decisiones, uno de sus principales objetivos era ahorrar dinero, para lo cual trabajan horas muy largas. Según uno de ellos, una madre de cuatro hijos, "disfruto de las computadoras, pero con todos mis compromisos familiares y comunitarios, rara vez encuentro tiempo para entrar a Internet por placer". Este segmento representó el 32% de la población total. El ingreso mensual promedio por hogar fue de 51.022 RSD.

Segmento 6: Era mitad masculino, con una edad promedio de 30 años; casi el 80% estaban empleados y perseguían una carrera en una ciudad importante. Alta penetración de la propiedad del teléfono inteligente y el uso del teléfono móvil. En cuanto a las preferencias financieras, tendían a no preocuparse demasiado por sus decisiones y no mostraron aversión a inversiones o préstamos riesgosos para aumentar su consumo de bienes no esenciales. "Me gusta estar a la vanguardia [de la tecnología]", dijo uno, "Quiero tener lo mejor, lo más nuevo, lo más sexy, especialmente cuando nadie más los tiene". Este segmento representó el 4% de la población total. El ingreso mensual por hogar fue de 32.500 RSD. (La Figura 4 resume los segmentos; la Figura 5 muestra el mapeo perceptivo).

Posicionamiento de la marca Navratil tuvo que definir la identidad y el posicionamiento de la marca. Las mejores marcas, sabía, ocupaban un espacio en la mente de los consumidores, a menudo cristalizado en una palabra o frase que se nutrió a lo largo de los años. Por ejemplo, Coca Cola se asoció con la felicidad; Red Bull ("te da alas") representaba la transformación, la habilidad y el poder. Estas asociaciones encarnaban el posicionamiento de cada marca. ¿Debería su banco móvil ser un símbolo a los ojos del cliente? El posicionamiento ideal, sabía, debería apoyar la estrategia de negocio, diferenciándola de la competencia y resonando con los clientes, mientras inspiraba a los empleados a idear recursos de marketing en consecuencia.

Un desafío clave fue comprender los elementos y beneficios de la identidad de marca que deben incluirse en el posicionamiento de marca de la nueva oferta de Telenor. Navratil vio varias opciones: 1) confianza en la empresa madre Telenor; 2) participación en el "Internet de las cosas"; y 3) "disrupción digital", que se centró en la juventud y la innovación. ¿O había una opción diferente que no había considerado?

Una pregunta relacionada era si debía o no lanzar un banco de servicio completo. Esto requeriría que los clientes cambiaran de banco. También requeriría una licencia bancaria del gobierno serbio, lo que introduciría una carga administrativa. Además, como banco oficial, la gama de ofertas de servicios estaría prescrita por las regulaciones bancarias, lo que reduciría severamente su flexibilidad. Alternativamente, podría ofrecer servicios que complementaran las cuentas bancarias existentes, aprovechando de hecho lo que ya existía. Esto podría lograrse de dos maneras: 1) con una interfaz de cliente de marca o 2) permitiendo que un banco existente proporcione la interfaz del cliente. Si bien esto eliminó el requisito de licencia, la opción 2 llevaba la carga de negociar acuerdos con los bancos existentes, que se convertirían en socios en la aplicación, entonces estaba la cuestión de la marca y el logotipo.

Durante más de 150 años, el Grupo Telenor había sido reconocido como una empresa de telecomunicaciones – así fue como se conocía en Serbia. Dado que la banca representaba una nueva área para el Grupo, Navratil temía que el uso de una marca de teléfono pudiera confundir a los clientes, planteando dudas sobre la experiencia de Telenor en banca.

Por el contrario, en caso de fallo, un efecto de contagio podría dañar la marca Telenor. "No habría cortafuegos entre el servicio de telefonía móvil y la banca móvil", reconoció. Dado el riesgo de empañar una marca tan establecida, ¿debería recomendar el uso del nombre Telenor o llegar a algo nuevo, como la compañía había hecho en Pakistán?

Sin embargo, la fuerza de la marca Telenor implicaba que podía atraer clientes antiguos y nuevos con una promesa de calidad y la confianza asociada a ella. Además, el logotipo ya era bien conocido, al igual que el diseño de los puntos de venta de Telenor, lo que proporcionaría una sensación de familiaridad.

Product Portfolio Luego tendría que elegir la configuración de los productos bancarios a ofrecer. ¿Debería ser simplemente una tarjeta de crédito o débito, o Telenor debería abrirse a los servicios de banca física?

De su investigación, Navratil exploró la gama de posibilidades de servicio (véanse también Figuras 6 y 7). Por un lado, estaba el nivel tradicional de servicios que incluía:

- Información de la cuenta, es decir, acceso a estados de cuenta de todas las cuentas, alertas de ciertas transacciones, gestión de pólizas de seguro.
- Transacciones: transferencias de fondos, pagos, etc.
- Funciones de apoyo, como el estado de las solicitudes (por ejemplo, solicitudes de hipotecas o préstamos), la interacción con representantes bancarios, cajeros automáticos, etc.

Aún no se había definido un segundo nivel de servicios, que van desde una billetera móvil capaz de funcionar en prácticamente cualquier interfaz de servicio personalizada con video, reconocimiento de voz y otras capacidades. No solo los "no bancarizados y subbancarizados" podrían tener un acceso más fácil a los servicios financieros, sino que los consumidores podrían ser educados y observar "demos" de los servicios disponibles, etc.

Red de Sucursales También se cuestionó cómo ofrecer estos productos a los consumidores. Como Navratil advirtió, podía abrir sucursales bancarias dedicadas, con cajeros, cajeros y gerentes, o emplear tiendas Telenor existentes para este propósito, tal vez con un "escritorio de banca móvil" añadido. Una pregunta clave que tuvo que responder era qué papel debía desempeñar la red de sucursales de Telenor existente (véase el Anexo 8, Aspectos de la experiencia de visita en sucursal).

Comunicación ¿Qué tipo de estrategia de comunicación, Navratil se preguntó, ¿debería Telenor emplear para "vender" sus ideas? ¿Cómo estaría vinculada una estrategia de este tipo

a la identidad de la marca y cómo podría dar vida al posicionamiento de la marca? ¿Cuál debería ser el foco del mensaje de comunicación para el banco móvil de Telenor? ¿Y qué medios tendrían más sentido para comunicar este mensaje? ¿Debería centrarse en los medios de comunicación de pago (por ejemplo, la televisión, la radio), los medios de propiedad (por ejemplo, el sitio web de Telenor) o los medios de comunicación obtenidos que los consumidores podrían generar?

Estrategia de precios Por último, ¿debe fijarse el precio de los productos a través de (a) una estructura de tarifas regulares, como una vez al mes, (b) por transacción, o c) alguna combinación de los mismos? Entre las diversas opciones para la estrategia de precios estaban "pagar sobre la marcha" y las tarifas mensuales para los umbrales de servicio variados. En el caso de que Navratil fuera con una estructura cooperativa sin licencia tendría que haber un reparto de los cargos con los socios bancarios, para ser negociado.

Mientras Navratil pensaba en estas preguntas, sabía que como era esta su primera empresa importante en Telenor el resultado podía hacer o destruir su carrera. No hay mucho tiempo, concluyó, y necesitaba moverse rápido.