

Preparando seus Funcionários para a Competição Direcionada ao Cliente

Nossas habilidades tecnológicas estão mudando mais rápido do que o conjunto de habilidades da maioria dos empregados e a cultura da maioria das companhias. Considere a rapidez que a tecnologia está avançando, e você terá uma dica da velocidade que sua organização precisará mudar nos próximos meses e anos.

Aqui estão cinco etapas específicas que companhias líderes estão adotando para preparar sua organização para competir efetivamente na era da competição direcionada ao cliente.

1. Ensinar os funcionários a gerenciar informações

Quando Walter Wriston era o CEO do Citibank, ele previu que informações sobre dinheiro se tornariam tão valiosas quanto dinheiro. Ele estava certo. É só perguntar a Michael Bloomberg, que construiu um império financeiro fornecendo informações sobre dinheiro para a comunidade financeira. Ou pergunte a Charles Schwab, cuja empresa abraçou a Internet mais rápido que qualquer um de seus concorrentes, usando a informação como ferramenta para construir vantagem competitiva.

Banco de dados é elemento crítico em qualquer estratégia de negócio. Não há outro modo para uma companhia, ao contrário de uma pessoa física, lembrar e compartilhar informações sobre o cliente. Visto que o banco de dados cresce em número e tamanho, eles terão um maior impacto no desempenho e potencial de cada funcionário. Como se costuma dizer, lixo dentro, lixo para fora. Banco de dados são somente tão preciosos quanto à qualidade das informações que ele contém.

Mas pouco de nós fomos treinados para trabalhar com informações, como organiza-las, como acessá-las e como compartilhá-las. Estas, tornar-se-ão habilidades cada vez mais críticas, assim como as habilidades de ler e escrever.

2. Ensinar seu pessoal de marketing a gerar "feedback"

O velho papel do marketing era criar mensagens e posicionar produtos. O novo papel deve ser o de gerar feedback. Muitas empresas continuam falando para os clientes, enquanto deveriam estar falando com os clientes. Falar para clientes significa contar excessivamente com mensagens publicitárias.

Há ainda lugar para anúncios, mas não mais o suficiente para entender e falar com clientes médios e suas necessidades médias. Você precisa entender as necessidades únicas de clientes em particular. A vantagem competitiva de hoje vem do conhecimento que você tem de seus clientes que seus concorrentes não têm. Este conhecimento pode apenas vir de seus próprios clientes, o que significa que você deve dar a eles um motivo para conversarem com você.

Para incentivar os clientes a colaborar com sua iniciativa, ensine a sua equipe de marketing um princípio simples: lembrar-se das informações para seus clientes, não sobre eles. Pergunte a você mesmo se um cliente gostaria que você lembrasse de alguma informação e use isto de maneira que você pretende usá-la. Se a resposta é não, não faça isto.

3. Ensinar seu pessoal de Tecnologia da Informação sobre marketing e seu pessoal de marketing sobre Tecnologia da Informação.

A Federal Express afirma orgulhosamente que uma mosca na parede em uma reunião entre seus especialistas em tecnologia da informação e seus especialistas em marketing, teria grande dificuldade de decidir quais pessoas pertencem a qual disciplina. Para o pessoal de marketing gerar informações detalhadas sobre os clientes eles precisam da potência das bases de dados, de mídia interativa, da automatização do marketing e de software de gerenciamento de contato.

Para o pessoal de TI tomar decisões inteligentes sobre tecnologia, eles precisam de discernimentos dentre os clientes, quais são os mais valiosos para a firma e quais são exatamente suas necessidades. Qualquer pessoa ambiciosa trabalhando em qualquer das duas disciplinas hoje deveria correr, não andar, para entender o outro.

4. Ofereça incentivos aos funcionários para dividir informações com os outros.

Várias companhias, se não a maioria, afirmam conhecer bem seus clientes. Mas um exame cuidadoso, de tempo em tempos mostrará que a maioria do conhecimento crítico reside na mente do pessoal de vendas. Se um representante de vendas sair da companhia, leva consigo o conhecimento.

Em outros casos, clientes estão provendo a empresa com informações valiosas, mas estas informações nunca encontram a pessoa certa. Vendedores não dividem exemplos e oportunidades com os outros por receio de perderem sua renda pessoal. Softwares de gerenciamento de contato são instalados, mas ninguém o utiliza. Clientes reclamam, apenas para que funcionários justifiquem a posição da empresa ao invés de tomar a iniciativa de mudar seu comportamento.

Para reparar algum deste, a companhia precisa medir e recompensar o tipo de comportamento que quer incentivar. Por exemplo, uma central de atendimento ao cliente poderia parar de medir somente a eficiência de seus representantes (pela média de duração do atendimento) e começar a medir preferivelmente os problemas resolvidos no primeiro chamado ou o número de novos prospects que os representantes geram.

5. Ensine seu pessoal a antecipar a mudança.

Esta pode ser a mais importante lição que uma empresa pode ensinar aos seus funcionários: não predizer algum resultado específico, mas apenas estar pronto para a constante mudança como um fato da vida profissional. Estes tipos de funcionários são inerentemente mais flexíveis, e assim mais sensíveis às necessidades dos clientes.

Os funcionários que antecipam a mudança reconhecerão que devem permanecer abertos às novas idéias e que terão que aprender continuamente novas habilidades, como uma matéria da rotina. Este é um ponto de resistência para algumas pessoas atravessar, porque se aderem à opinião que mudança é uma coisa de apenas uma vez: "Somente treine-me novamente para fazer este trabalho e então eu estarei pronto". A realidade cruel é que no instante que você para de aprender, seu valor para a empresa começa declinar.