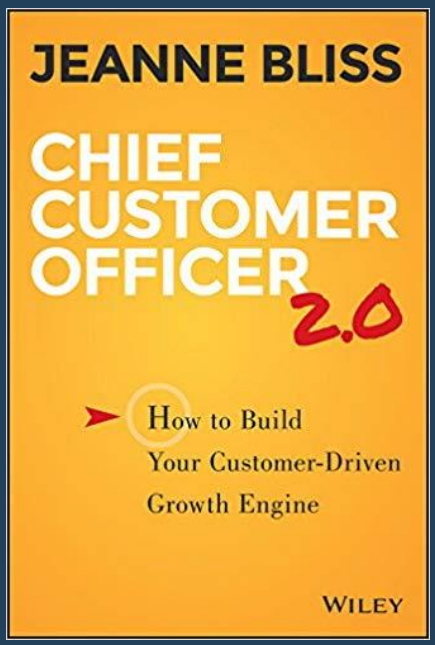

Chief Customer Officer 2.0

Chief Customer Officer 2.0
Ano de publicação: 2015
Autor: Jeanne Bliss
288 páginas
Link para compra: https://amzn.to/2Sx2A3g

Lançada em 2015, "Chief Customer Officer 2.0", ou "Diretor de Atendimento ao Cliente 2.0" em tradução livre, foi escrita por Jeanne Bliss e fornece uma estrutura comprovada que transformou a experiência do cliente nos negócios em várias verticais mundiais.
Seguindo o modelo que Bliss usa para treinar o C-Suite e o Chief Customer Officers, o livro oferece o modelo de cinco competências:

1. Honrar e gerenciar clientes como ativos;
2. Alinhar em torno da experiência;
3. Criar um caminho de escuta do cliente;
4. Experiência proativa, confiabilidade e iovação;
5. Liderança, responsabilidade e cultura de uma empresa.

Avaliação geral

9

9 Aplicabilidade
9 Inspiração
8 Inovação
9 Impacto no resultado
9 Estrutura

Principais ideias do livro

- Abraçar seus clientes como ativos muda a atitude dos líderes e da organização;
- O coração do seu produto ou serviço deve ser melhorar a vida de seus clientes;
- Todas as funções precisam se concentrar em melhorar a experiência e a vida do cliente, e todas as funções precisam trabalhar juntas para implementar melhorias;
- Deve-se ter um caminho claro e conciso para melhorar as experiências dos clientes e unir a equipe de liderança.

Esse livro é indicado para quem?

Se você acredita que as empresas no mundo cada vez mais comoditizado de hoje precisam ser orientadas para o cliente e focadas na experiência, então pegue a obra de Bliss, leia e absorva.
Crie uma posição dedicada ao desenvolvimento de um mecanismo de crescimento em torno do indivíduo, vivendo e respirando clientes de sua empresa.

Visão geral do livro

Overview: Honrar e gerenciar clientes como ativos

Esta é a competência decisiva. É o que torna esse trabalho legítimo. É por isso que você está no negócio: aumentar o patrimônio do cliente.
Com essa competência, o objetivo é mudar para uma simples compreensão e mensuração do sucesso quando uma empresa alcança um crescimento impulsionado pelo cliente.
As métricas de ativos do cliente rastreiam o que os clientes realmente fizeram versus traduzir (e debater) o que eles dizem que podem fazer através dos resultados da pesquisa. Nenhuma análise de regressão por pergunta de pesquisa ou resultados de debate é necessária.
À medida que o líder aprende e adota essas métricas simples que medem o sucesso, sua demanda por melhorias rivaliza com a demanda por cumprir as metas de vendas e as receitas.

> *Com o tempo, um dos impactos mais potentes desse mecanismo é priorizar investimentos para o crescimento orientado ao cliente, alterando o processo de planejamento anual.*

Os líderes devem começar a considerar pessoalmente que os clientes estão saindo de seus negócios. Eles precisam se preocupar com a "matemática" entre os clientes que entram e saem — porque esse delta impulsiona o crescimento.
Eles precisam fazer a conexão entre a melhoria da experiência do cliente e o movimento dessas métricas.
Fazendo uma métrica definidora de desempenho da experiência do cliente, o crescimento ou a perda da base de clientes pode ser explicado facilmente ao conselho.
Essas métricas de ativos do cliente são construídas em toda a organização e estabelecem um simples apelo aos líderes. Eles são rastreados pelos clientes, e as conversas são mais ou menos assim: em vez de falar sobre retenção de clientes, vamos começar cada reunião discutindo nossos números brutos de:

- Número de novos clientes conquistados neste período, em volume e valor (potência do seu mecanismo de aquisição); classificados por segmento;
- Número de clientes perdidos ou expirados nesse período, em volume e valor (poder da experiência e valor percebido); quantos aumentaram suas compras e quantos diminuíram seu nível de envolvimento com você? Ordenado por segmento;
- Padrões comportamentais que mostram aumento ou enfraquecimento do relacionamento com o cliente;
- Movimento de clientes dentro de segmentos de valor;
- Referências de clientes existentes.

É importante apresentar as métricas de ativos do cliente em um número inteiro de clientes, não nas taxas de retenção, para que haja uma conexão clara entre as pessoas e a matemática. Por exemplo, conquistamos 22.000 clientes, mas perdemos 27.000 clientes.

Overview: Alinhar em torno da experiência

As empresas que transformam como crescem e são deliberadas a respeito disso, o fazem porque pensam nas pessoas no final de suas decisões.

Uma estrutura de jornada, mesmo na sua forma mais simples, quando usada com consistência fornece rigor para entender onde estão as prioridades na vida dos clientes. Ao usar a jornada para analisar de forma abrangente o que a empresa entrega, permite que a liderança faça escolhas.
Esse é o verdadeiro poder transformacional na construção de um mapa de jornada de clientes (e funcionários). É incorporar um novo ponto de partida para o trabalho da organização. Em vez de começar com os silos, a jornada do cliente fornece uma estrutura para começar com a vida de seus clientes.
Isso estabelece uma estrutura para os líderes usarem para orientar a direção dos negócios e gerar responsabilidade. Isso lhes permite responsabilizar as pessoas por melhorar a vida dos clientes e unir os "scorecards" de silo independentes.
Os líderes que usam o mapa da jornada para diagnosticar a experiência e seu impacto no crescimento ou na redução do ativo do cliente são mais bem-sucedidos porque conectam os pontos entre os dois na narrativa à organização.
Começando com a competência 1: "Como resultado da experiência que entregamos a nossos clientes no último mês ou trimestre ou ano, eis o crescimento ou a perda de nossos ativos de clientes".
E, em seguida, continuando para a Competência 2: "Agora, percorreremos as etapas da jornada para descobrir onde ajudamos ou impedimos o crescimento dos ativos dos clientes".

Overview: Crie um caminho de escuta do cliente

Ouvir os clientes e se preocupar com suas experiências é alcançado através da incorporação de uma competência dentro da organização para contar a história da vida dos clientes. A narrativa ao longo da jornada do cliente é possível através da construção de um caminho de escuta do cliente.
O caminho de escuta do cliente unirá os líderes e a organização na compreensão de experiências que afetam o crescimento ou a perda do cliente. Com essa competência, você cria um método de uma empresa para apresentar feedback dos clientes e contar a história deles.
À medida que você constrói seu caminho de escuta, a jornada do cliente fornece o caminho para contar histórias. É por isso que obter um acordo em etapas simples da jornada é tão importante.
Esses estágios permitem recolher várias fontes de informação, como feedback oferecido pelos clientes à medida que interagem com você, feedback da pesquisa, feedback social, escuta experimental e outras pesquisas para contar a história de uma empresa das interações do cliente com você através da experiência e valor recebido pelo estágio — à medida que experimentam o seu negócio.
Essa abordagem ajuda a reduzir a pressão sobre a pesquisa como a única métrica em que a empresa se concentra e discute, reduzindo o debate sobre os resultados da pesquisa, o mecanismo da pesquisa e sua conexão com a receita e a lucratividade.
Ele permite que os resultados da pesquisa façam parte de um entendimento equilibrado das experiências entregues ao seu cliente.
Essa abordagem de uma empresa para diagnosticar e focar em ações prioritárias contrasta com o que acontece hoje nas organizações mais bem-intencionadas à medida que revisam e reagem aos resultados da pesquisa.
Veja se isso parece familiar: como os resultados são recebidos separadamente de pesquisas, relatórios de dados e mídias sociais, eles são entregues a uma área de operação ou silo e instruídos a "trabalhar nisso".
Todo silo, geografia ou canal determina como usar as informações. O que acontece a seguir é:

- Todo líder interpreta os resultados e ações específicos de sua área de atuação.
- O departamento que tem os resultados da pesquisa entregues a eles para "trabalhar neles" conclui algumas ações em sua própria área e depois reporta na próxima reunião.

Esses esforços bem-intencionados fazem parecer que os problemas estão sendo atendidos, mas, em vez de melhorar completamente as experiências, muitos projetos independentes se afastam de uma dimensão da experiência.

Como você sabe, as experiências quebradas e não confiáveis do cliente geralmente resultam de muitas coisas em toda a operação, que não funcionam exatamente da maneira certa.
Por exemplo, o faturamento é uma experiência desafiadora para o cliente, não apenas pelo que o departamento de faturamento faz. Comunicação, vendas, marketing, operações, TI e cobrança desempenham um papel no que o cliente experimenta.
Os clientes experimentam uma empresa em toda a operação, não nos silos. Distribuir os problemas por silo para interpretar os resultados da pesquisa e tomar ações deve mudar para alcançar a experiência de prestação de contas e crescimento orientado ao cliente.

Overview: Experiência proativa, confiabilidade e inovação

A competência quatro cria o seu "Sistema de Aviso Prévio contra Erosão da Receita". Ele permite que sua empresa saiba - antes que os clientes lhe digam - se sua operação é confiável ou não no desempenho nos principais pontos de interseção do cliente.
Ao estabelecer uma competência para gerenciar o desempenho do processo dos principais pontos de contato que criam ou rompem seu relacionamento com os clientes, você pode começar a tomar ações antes que o relacionamento entre os clientes seja desgastado, fazendo com que os clientes se afastem.
Os líderes precisam se preocupar e exigir desempenho operacional confiável nos principais pontos de interseção do cliente. Esses pontos de interseção ao longo da jornada do cliente afetam as avaliações de valor agregado dos clientes.
Eles determinam a decisão de ficar, sair, comprar mais e recomendá-lo a outras pessoas. Para obter o direito ao crescimento de ativos do cliente, eles exigem consistência na maneira como são executados nos canais, silos e negócios.
A competência quatro fornece aos líderes métricas reais de desempenho operacional que medem de maneira proativa a confiabilidade dos processos que afetam os pontos de contato prioritários, antes que os resultados da pesquisa cheguem.
Usando sua estrutura de jornada e mapeando feedback sem ajuda e auxiliado ao longo da jornada, essas múltiplas fontes se combinam para permitir informações e tomada de decisão equilibrada.

Por exemplo, no setor automotivo, a experiência do test drive é essencial para a decisão de compra de carros. Mas o que a maioria das montadoras mede é o resultado final - o número de unidades vendidas.
Eles não colocam rigor na construção de um processo confiável para test-drives, não importa onde ou quando solicitados. Muitos não estão medindo o desempenho operacional real na concessionária, oferecendo confiabilidade da experiência test-drive, ou no nível corporativo, apoiando-a.
No entanto, a capacidade ou incapacidade de um cliente de test-drive está diretamente relacionada às vendas. A única medida disponível é perguntar ao cliente muito mais tarde em uma pesquisa: "Como foi o test drive?" Muitos fabricantes não rastreiam nem gerenciam proativamente a confiabilidade operacional dos seguintes processos que afetam a experiência do test-drive do cliente.

- Tempo para responder às solicitações dos clientes para um test-drive;

"Todas as pessoas no mundo dos negócios deve pensar em clientes, e todos que pensam em clientes devem ler este manual".

- Revendedores convenientemente localizados e a disponibilidade desejada do veículo test-drive;
- Tempo entre a solicitação do cliente para um test-drive e o próprio drive.

Overview: Liderança, responsabilidade e cultura de uma empresa

Para que este trabalho seja transformador e persistente, deve ser mais do que um manifesto do cliente. O compromisso com o crescimento orientado para o cliente é comprovado com ações e escolhas. Para imitar a cultura, as pessoas precisam de exemplos.

A competência cinco é a cola que mantém o mecanismo de crescimento impulsionado pelo cliente. Ele coloca em prática comportamentos de liderança exigidos por uma equipe de liderança unida para permitir o crescimento dos ativos do cliente.

Como você viu nas Competências 1 a 4, existem ações operacionais e mudanças de liderança comportamental necessárias para o sucesso.

Aqui, focamos nas mudanças de liderança comportamental necessárias em comunicação, tomada de decisão e comportamentos necessários (ao longo do tempo) para incorporá-las como parte de seu mecanismo de negócios.

Essas são ações e mudam o comportamento de gerenciamento para os líderes de escalada, desde agendas orientadas por silos até jornada de uma empresa e prioridades de crescimento de ativos de clientes.

Somente então essas competências serão adotadas como parte do seu mecanismo de negócios. Somente então eles passarão de um programa para o seu DNA operacional e cultural.

A cultura do cliente é comentada por muitos líderes, mas incompreendida pela maioria das organizações. Um manifesto ou compromisso é iniciado, mas muitas vezes as pessoas não sabem como traduzir essas palavras para seu próprio desempenho e prioridades.

Você deve ir além do manifesto do cliente e traduzir o compromisso com as ações que as pessoas sentirão orgulho de seguir e imitar.

Cultura é a ação, não as palavras. São os comportamentos consistentes que orientam as pessoas sobre o que modelar, as decisões tomadas e as ações executadas que mostram que o comprometimento do cliente é real e não de boca em boca.

O papel do executivo de liderança do cliente é trabalhar com os líderes para fornecer prova de que eles estão comprometidos em melhorar a vida dos clientes. Movendo palavras muito antigas, é necessário um conjunto deliberado e unido de ações e comportamentos praticados em união.

O que outros autores dizem a respeito?

O autor de “Negócios Digitais”, Alan Pakes, diz que as vendas são os pilares que sustentam qualquer negócio. Por isso, você também deve focar em conquistar seu cliente e mostrar que você tem a solução certa para ele, guiando-o rumo à venda do seu produto.

No livro do empresário brasileiro Flávio Augusto, “Geração de Valor”, ele mostra como, ao invés de somente trabalhar pelo capital, é importante também gerar valor para os clientes. Gerando valor na vida das outras pessoas, elas vão gerar valor para você.

O livro “Smart Collaboration”, de Heidi K. Gardner, ressalta a importância de cultivar uma colaboração inteligente com seus funcionários. Dessa forma, tem-se um time formado por grandes profissionais alinhados a fim de expandir seus horizontes, inovar, trabalhar em equipe e conquistar a lealdade do cliente.

Certo, mas como eu posso aplicar isso na minha vida?

Habilidades e contagem de funcionários necessários para formalizar a construção da estrutura de cinco competências, para que ela possa ser concluída e repetida a cada mês, trimestre ou com planejamento anual;
A decisão precisará ser tomada no primeiro ano em relação aos facilitadores da experiência do cliente, orientando as equipes de melhoria da experiência do cliente na solução de problemas emergentes;
Novas equipes de aprimoramento de experiência serão reunidas à medida que os líderes identificam questões e oportunidades a serem abordadas pelo processo recorrente da sala do cliente, causando uma necessidade constante desses recursos.
Com o tempo, suas necessidades de recursos aumentarão, à medida que mais projetos de experiência em andamento serão iniciados com a cadência da sala do cliente.
A chave para acréscimos de funcionários e o que os torna bem-sucedidos é manter os líderes pessoalmente ativos e como beneficiários do que as cinco competências oferecem.
Ao repetir o ciclo da sala do cliente para impulsionar a responsabilização e a tomada de decisões de uma empresa, os líderes terão maior clareza e valor para a função e a equipe.

Se você gostou desse livro, aproveite para conhecer nosso acervo completo com centenas de Pocketbooks dos maiores sucessos nas áreas de gestão, marketing e vendas, liderança, estratégia, desenvolvimento pessoal e empreendedorismo!

Clique e acesse agora: www.pocketbook4you.com

O conteúdo apresentado acima traduz a visão e análise crítica da nossa equipe de redatores, respeitando os fundamentos de propriedade intelectual no Brasil (artigo 8, inciso I). Nenhuma parte do livro está sendo copiada. São conteúdos únicos e exclusivos, sempre dando créditos aos autores e indicando o link para aquisição da obra completa. A PocketBook4You respeita o código de direitos autorais de acordo com o estabelecido na legislação brasileira, Lei 9.610/98. Este conteúdo é de propriedade exclusiva da PocketBook4You e está protegido pela Lei de Direitos Autorais em seus artigos 46, I, (a) e em seu artigo 47, isso porque não se trata de reprodução e também não lhe implicam qualquer descrédito, pelo contrário, o direito moral é protegido e, como ressaltado anteriormente, o leitor recebe um link para adquirir a obra. É proibida a reprodução deste material sem a autorização da empresa.