



Sua Base de Clientes está em Risco?

Protegendo seu Negócio Atual em Tempos Difíceis

Por Ed Emde, Vicepresidente Ejecutivo, Wilson Learning

Em um contexto econômico desafiante, talvez você esteja percebendo que seus clientes potenciais estão muito focados em reduções de custos e de pessoal, mais do que em expandir seu negócio ou adquirir as últimas características dos novos produtos. As companhias que tinham um pensamento de crescimento no ano passado estão adiando seus projetos, reduzindo os orçamentos e prestando cada vez mais atenção na administração.

Frente a uma recessão, resulta cada vez mais custoso em tempo e em dinheiro desenvolver novos negócios. Agora, mais do que nunca, faz sentido manter seus clientes atuais e investir para expandir o negócio com as companhias que já estão comprando atualmente. Mas, faz quanto tempo que você verificou a lealdade de seus clientes atuais – aos seus representantes de vendas, às suas soluções e à sua companhia? Você conquistou essa lealdade concentrando de maneira consistente em como entregar valor em cada reunião? Tem verificado como eles sentem que você satisfaz suas necessidades? Ou, tem dado por feito o negócio com eles? Se não está seguro das respostas a estas perguntas, seu negócio atual pode estar em maior risco do que imagina. Em tempos econômicos desafiantes, seus clientes chave podem estar mais vulneráveis a ofertas de baixo preço e descontos que quando os tempos são bons.

Independentemente de durante quanto tempo fizeram negócios juntos, é crítico entender e proteger sua relação com seus melhores clientes – aqueles com os quais conta para alcançar suas metas para ter um fluxo estável de rendas e um balancete saudável para sua companhia.

Como pode proteger sua base de cliente dos competidores que baixam os preços e seguir expandindo seu negócio, ainda mesmo nestes tempos difíceis?

O primeiro passo é reavaliar sua relação com cada uma de suas principais contas e determinar quão provável é que eles estejam pensando em mudar de provedores no futuro próximo. O segundo passo crítico é desenvolver estratégias para reforçar suas defesas e reduzir o risco de perder clientes a favor de competidores depredadores.

O que estão comprando e por quê?

Para entender melhor a relação com seus clientes chave, responda as seguintes perguntas com verdadeiro (V) ou falso (F):

1. Nossos produtos/serviços são críticos para a forma em que o cliente faz negócios. V o F
2. Nossos produtos/serviços estão interconectados com os processos ou procedimentos de negócio do cliente. V o F
3. O cliente investiu em ativos duradouros (equipamentos/produtos) que nós provemos. V o F

4. O preço não tem sido historicamente uma preocupação importante nesta relação. V o F
5. A execução da entrega, reposição ou outros aspectos da forma em que nós fazemos o negócio são importantes, porém não são as principais razões pelas quais compramos. V o F
6. O cliente vê um grande valor nos benefícios únicos que nós provemos, tais como consultoria, compartilhar informação sobre a direção de nossa tecnologia, acesso a serviços especiais, etc. V o F

Se respondeu “verdadeiro” às perguntas anteriores sobre seus clientes chave, você é afortunado de ter relações sólidas com clientes que experimentarão altos “custos de mudança” se considerar mudar a outro provedor. Estes custos ocorrem quando um comprador muda de um provedor para outro. Os tipos de custos de mudança incluem custos tangíveis como dólares, gente, equipe e procedimentos, assim como alguns custos menos tangíveis como a interrupção potencial do negócio ou o incremento no risco pessoal para o tomador de decisões. Os custos de mudança incluem a perda dos benefícios de “valor agregado” que a companhia recebe de seu provedor atual.

Os clientes que enfrentam custos de mudança relativamente altos têm menor probabilidade de mudar de provedores ligeiramente. Inclusive, ainda assim podem se sentirem forçados a fazer esta eleição se estão reduzindo pessoal ou diante de uma forte pressão para reduzir custos e encontrar soluções de menor custo em longo prazo.

Por outro lado, se você tem clientes importantes para os quais as respostas foram “falso”, você tem um negócio que está potencialmente em risco imediato maior. Se seus clientes observam a si mesmos comprando um “commodity” que não é muito

crítico para seu negócio, eles provavelmente se preocupam mais com fatores que não são difíceis de replicar, como o preço, a entrega e as especificações do produto. Parece-lhes relativamente fácil mudar de provedores porque seus custos de mudança são baixos. Eles experimentarão poucas interrupções em seu negócio e não estão preocupados por ter que fazer novos investimentos de longo prazo ou por perder benefícios de alto valor disponíveis unicamente através de sua companhia.

Estratégias para Proteger sua Base

Sem importar onde quer que pense que se encontram seus clientes atuais hoje em dia, você pode proteger suas relações atuais da erosão e inclusive expandir sua participação no negócio. A chave é focar em como você incrementa os custos da mudança e reduz a probabilidade de envolver-se em guerras de preço não rentáveis, somente para manter seus clientes atuais.

Observe como seus clientes utilizam sua oferta de produtos ou serviços.

Se os clientes percebem a sua oferta como um “commodity,” considere como a compram, usam e a descartam ou re-ordenam ao final do ciclo de utilização. Você pode vincular os processos do cliente de ordem ou compra? Você pode oferecer soluções inovadoras para substituir ou reciclar? Este tipo de vínculos podem se desenvolver com qualquer cliente, independentemente se os custos da mudança são mais altos ou mais baixos.

Assegure-se de que se está desempenhando ao mais alto nível para satisfazer os requerimentos do cliente.

Considere não unicamente o que seus clientes investiram em dólares, equipamentos, procedimentos, etc., mas também que outras fontes de valor você está proporcionando. Se eles se preocupam com a entrega, adequação às especificações e à qualidade, sua companhia está alinhada com a forma em que eles necessitam e querem comprar? Assegure-se de que sua companhia está se desempenhando em todas as áreas com os mais altos padrões.

Se não é assim, identifique maneiras para conduzir e melhorar o desempenho em todos os fatores críticos.

Assegure-se de que o cliente está consciente de seu valor.

Não assuma que o cliente entende até que ponto sua companhia está satisfazendo e superando seus requerimentos em cada interação ou ordem. Organize uma reunião com os executivos do cliente para atualizá-los sobre o que está fazendo para ajudá-los a satisfazer suas demandas de negócio.

Busque novas maneiras de resolver as preocupações e temas críticos de negócio atuais do cliente.

Pergunte como pode proporcionar valor e benefícios adicionais que contribuirão ao êxito de negócio do cliente. Considere a experiência de seus representantes de vendas. Já que eles são o contato de primeira linha do cliente, podem servir como verdadeiros parceiros de negócio na resolução de problemas e avanço nas metas do cliente? Desenvolver enfoques inovadores que impactem os resultados de negócio diferenciará você e seu produto ou serviço e criará um valor não esperado para a organização do cliente. Talvez sua companhia possa oferecer arranjos financeiros que solucionarão um problema de fluxo monetário. Você poderia ser capaz de melhorar a forma como você está entregando os produtos ou serviços para ajudar seus clientes a ganhar uma vantagem competitiva em seus próprios mercados.

Considere o seguinte:

A maioria dos representantes de vendas passam mais tempo investigando e preparando as reuniões com novos clientes do que passam em se preparar para visitas a clientes existentes. Isso é assim porque acreditam que eles "conhecem seus clientes" e já conquistaram sua lealdade. De fato, as condições rapidamente variáveis estão afetando sua base atual tão fortemente como estão afetando aos clientes prospectos. Manter uma clara

consciência dos temas críticos e preocupações de seus clientes atuais e tomar ações para fortalecer suas relações, pode fazer a diferença entre ficar atrás ou continuar crescendo, ainda nos difíceis tempos atuais.

Sobre Ed Emde:

Como Vice-presidente Executivo de Wilson Learning Corporation, Ed Emde administra a estratégia de vendas, marketing e serviço nas Américas. A experiência de Emde inclui posições executivas e gerenciais prévias em várias das companhias líderes de treinamento e desenvolvimento organizacional na indústria. Em seus mais de 20 anos de experiência, têm prestado consultoria para executivos sênior nas principais organizações nacionais e globais em vincular as iniciativas de recursos humanos e desenvolvimento organizacional com os imperativos estratégicos e os resultados de negócio. Apoiando em transformar a habilidade da organização para potencializar seus ativos de desempenho humano para melhorar sua competitividade, ele está comprometido com a criação de novos enfoques para assegurar que se alcancem melhorias na retenção, aplicação e no comportamento de maneira consistente e por um longo período de tempo. Para saber mais sobre os conceitos abordados neste artigo e como Wilson Learning pode ajudá-los a fazer frente a estes temas, contate a Wilson Learning no tel: 55-11-7094-7084 no Brasil, ou visite www.wilsonlearning-latam.com.

