

Caminhar para o SUCESSO

Como mudar a imagem de uma marca com má reputação na entrega do serviço ao cliente? Ashley Stockwell, Director Executivo da Marca da Virgin Media conversa connosco sobre o poder da marca.

Ashley Stockwell é um homem que aprecia desafios. Quando a ntl:Telewest adquiriu a Virgin Mobile, criando a fusão de empresas conhecida como Virgin Media, o Sr. Stockwell, na época Director de Marketing da Marca do Grupo Virgin, tornou-se o Director Executivo da Marca para a nova empresa.

Como membro do comité executivo da Virgin Enterprises e a trabalhar há 16 anos em diversos negócios como a Virgin Atlantic, a Virgin Drinks, a Virgin Cinemas, a Virgin Trains e a Virgin.com, o Sr. Stockwell tem experiência suficiente para falar acerca da Virgin e acerca daquilo que faz uma Virgin diferente.

Mudanças com valores

Como restabelecer uma organização que passou por problemas de falência e conquistou uma péssima reputação devido a um mau serviço ao cliente? Como é possível chegar a uma experiência de marca consistente entre a Virgin Atlantic e a Virgin Media, por exemplo?

"Bem, o segredo é que todos os negócios do grupo Virgin operam segundo os mesmo valores básicos", diz o Sr. Stockwell. "Uma boa relação custo/benefício, boa qualidade, entrega de um serviço impecável ao cliente, inovação e ser uma empresa competitiva, estimulante e divertida".

Mas não são muitas as empresas que reivindicam os mesmos valores? "É claro. A questão é: então por que é que não são todas como a Virgin? Há muitas razões e uma delas, devo dizer, é que muitas empresas apenas falam por falar. É muito fácil juntar seis palavras e dizer 'estes são os nossos valores, lembrem-se deles'. Contudo, a não ser que as pessoas realmente os compreendam, ou seja, entendam exactamente como influenciam o negócio e a forma como operamos, os valores serão apenas palavras vazias".

"Por exemplo, o que significa oferecer uma boa relação custo/benefício?", pergunta o Sr. Stockwell. "Não significa necessariamente ser o mais barato; significa oferecer aos consumidores mais do que a concorrência oferece pelo mesmo preço. Veja o exemplo da Virgin Atlantic: há formas mais baratas de se viajar para os Estados Unidos.



No entanto, apenas a Virgin Atlantic oferece um serviço de recolha de limusina, o serviço de check-in à entrada do aeroporto, o massagista a bordo, etc. Foi crucial ajudar os funcionários da Virgin Media a entender qual o tipo de empresa que queríamos ser através da introdução dos nossos valores ao negócio de comunicação e entretenimento".

Os colaboradores primeiro

"Outra coisa que nos torna diferentes é a nossa atitude relativamente aos colaboradores. Muitas vezes perguntam-me: 'Já que a Virgin é reconhecida há tanto tempo pela força da sua marca, por que é que são tão poucas empresas a adoptar a mesma abordagem?' 'A resposta é simples: porque os nossos colaboradores vêm sempre em primeiro lugar, mesmo antes dos nossos clientes. Ainda hoje a fórmula principal entre as empresas é 'colocar o cliente no coração de tudo aquilo que fazemos', principalmente para aquelas empresas que colocam os seus accionistas em primeiro lugar. Há décadas que afirmamos que a única maneira de oferecer um bom serviço ao cliente e excelentes retornos financeiros é começando com os colaboradores".

"A ntl:Telewest recebeu muitas críticas pelo seu serviço ao cliente. Contudo", diz o Sr. Stockwell, "acreditamos que uma mudança de atitude e comportamento é de facto um desafio, mas não tão difícil quanto a solução de problemas de tecnologia ou de infra-estrutura".

"Ainda há a péssima atitude em muitas empresas que se vangloriam dos seus colaboradores dizendo 'são aquilo que temos de maior valor', mas na realidade tratam-nos como se fossem inerentemente preguiçosos. Sempre acreditei que a grande maioria das pessoas quer fazer um bom trabalho e quer sentir orgulho nisso. É preciso dar às pessoas a liberdade de tomarem decisões e de resolverem problemas". Portanto, em termos práticos, o que é diferente para os colaboradores hoje e há seis meses?

"Bem, anteriormente, eram regidos por uma série de regras e regulamentos", diz o Sr. Stockwell. "Estamos a implementar várias mudanças desde a extinção do vestuário recomendado até ao estabelecimento de uma gestão mais acessível. Quando comecei a trabalhar com a empresa fiz uma visita a um dos nossos centros de atendimento telefónico e o funcionário que me acompanhava perguntou: 'O senhor sabe por que é que as pessoas têm tanto medo dos gestores sénior? Normalmente, quando eles vêm ao centro significa que alguém vai ser despedido'. Dá para imaginar que alguém realmente queira trabalhar num lugar como esse? "

Melhorar os serviços

As pessoas terão de facto mais liberdade? Por exemplo, terão mais autonomia para lidar com uma reclamação?

"Sim", diz o Sr. Stockwell. "Estamos a tentar fazer as coisas de forma diferente, ou seja, descartar os processos e atitudes que fazem com que os problemas não sejam resolvidos no primeiro contacto. Isto faz com que o cliente fique mais satisfeito e os funcionários também".

E por falar em atender telefonemas, qual é a sua opinião acerca dos centros de atendimento telefónico offshore?

"Bem, esse é um tema interessante. Temos de nos lembrar que é necessário ter mais gestão, mais formação e mais desenvolvimento para atingir um bom desempenho num lugar distante. É por isso que nos últimos seis meses investimos fortemente não apenas na operação no Reino Unido, mas também nos nossos centros de atendimento na Índia. Há uma tendência a que se culpa sempre o sistema de offshoring pela má qualidade do serviço ao cliente, mas isso não faz o menor sentido. Não tenha dúvidas de que os funcionários em centros de atendimento telefónico na Índia também são extremamente comprometidos em fazer um bom trabalho. Se o serviço é fraco, é um reflexo da má qualidade da gestão".

O futuro da marca Virgin

Que marcas admira? "É difícil dizer", responde o Sr. Stockwell. "Existem as óbvias, como a Apple, que continua a produzir um óptimo design de produtos e a oferecer uma excelente experiência aos utilizadores dos seus produtos. Tenho mais dificuldade com as marcas maiores, como os supermercados, que me fazem sentir apreensivo apesar do seu sucesso".

"Isso significa que a Virgin será eternamente uma marca menor? Seria prejudicial à marca se uma das suas empresas tivesse uma presença extremamente dominante num dado mercado?

"De forma alguma. Não tenho problemas com o facto de ser líder, contanto que a empresa permaneça fiel ao lugar de onde veio. Ao perder a ligação com os colaboradores e clientes que a colocaram na posição número um, a empresa torna-se arrogante".

E se o Sir Richard vendesse tudo ou se reformasse, a marca manteria o poder que tem?

"Sim, acredito que sim. Obviamente que ele está intrinsecamente ligado à marca como uma celebridade, um empreendedor e a personificação da marca. Mas, não se esqueça, há muito tempo que somos maiores do que um homem".

"É uma prova da sua energia que as pessoas ainda entrem num prédio da Virgin e de certa forma esperem ver o Richard sentado na recepção, sorridente e feliz em recebê-las! É claro que já passamos esse estágio há muito tempo. O grupo opera em cinco continentes e possui mais de 50 ramos de negócios muito importantes. Obviamente que não queremos que o Richard se reforme, mas a marca e o negócio amadureceram e, se o Richard de facto se afastasse do negócio, mesmo assim sobreviveríamos e prosperaríamos".

PERGUNTE À FUJITSU

Contacte 21 724 44 44 ou
informações@pt.fujitsu.com ou visite <http://www.fujitsu.pt>