

Mai mult decât
INFORMAȚIE
INSPIRAȚIE

ÎNTREBAREA SUPREMĂ

pentru oricine își dorește
profituri substanțiale

FRED REICHHELD

BUSINESS\$TECH
INTERNATIONAL
<http://www.businessstech.ro>

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
REICHHELD, FRED

*Întrebarea Supremă: pentru oricine își dorește
profituri substanțiale – Fred Reichheld; trad.:
Magda Xenofont; ed. Iuliana Enache – București;
BusinessTech International, apr. 2011
ISBN 978-973-8495-60-9*

I. Xenofont, Magda (trad.)

II. Enache, Iuliana (ed.)

336

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE
THE ULTIMATE QUESTION, by FRED REICHHELD
COPYRIGHT © 2006 HARVARD BUSINESS SCHOOL
PUBLISHING CORPORATION.

THIS EDITION PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH
HARVARD BUSINESS PRESS. ALL RIGHTS RESERVED.

Tipărită la FedPrint, București

*Reproducerea în orice formă sau scop prin metode
electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiere, înregis-
trare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informației,
se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului.*

BUSINESSTECH
INTERNATIONAL
BUCUREȘTI, CASA PRESII LIBERE, CORP
C2, MEZANIN, PIATA PRESII LIBERE NR.
1, SECTOR 1; TELEFON 021 424 2206
<http://www.BusinessTech.ro>

TRADUCĂTOR MAGDA XENOFONT

REDACTOR MIHAELA BUDUI

CUPRINS

Prefață, 11

partea întâi, 21

DE CE FUNCȚIONEAZĂ ÎNTREBAREA SUPREMĂ

- 1 Profiturile nocive, profiturile benefice și întrebarea supremă, 23
- 2 Cum să-ți măsoari succesul, 41
- 3 Cum influențează indicele NPS creșterea financiară, 59

partea a doua, 81

CUM SE MĂSOARĂ RĂSPUNSURILE

- 4 Povestea Enterprise – să măsoari ceea ce contează, 83
- 5 De ce dau greș sondajele privind satisfacția clientului, 103
- 6 Regulile măsurării, 123

partea a treia, 149

CUM SĂ DEVII SUFICIENT DE BUN PENTRU O
CREȘTERE FINANCIARĂ AUTENTICĂ

- 7 Cum să crezi strategii de câștigare a clientului, 151

- 8 Transpunerea în practică – Construirea unei organizații care creează promotori, 175
- 9 O comunitate de promotori se construiește... ascultând, 197
- 10 Un singur obiectiv, un singur număr, 219

Anexa A

Legătura dintre NPS și creștere financiară, 237

Anexa B

Câștigători și perdanți din Statele Unite și Marea Britanie, 241

Note, 243

Mulțumiri, 247

Despre autor, 251

Elogii, 253

PROFITURILE NOCIVE, PROFITURILE BENEFICE ȘI ÎNTREBAREA SUPREMĂ

În zilele noastre, numeroase companii nu pot face diferența între profiturile nocive și cele benefice. Ca rezultat, vor fi tentate să le obțină pe primele.

Consecințele sunt cu adevărat dezastruoase. Profiturile nocive sufocă orice șansă a companiei de a obține o creștere financiară autentică, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Reputația le este pusă în primejdie. Obținerea profiturilor nocive îndepărtează clienții și demoralizează angajații.

Profiturile nocive fac o companie vulnerabilă în fața concurenței. Companiile care nu sunt dependente de astfel de profituri – există și din acestea, chiar multe – vor înceta orice colaborare cu cele dependente de profituri nocive. Dacă te întrebi cum de o companie ca Enterprise Rent-A-Car a reușit să-și depășească competitorii și să devină numărul unu în domeniul său, sau cum Southwest Airlines și JetBlue Airways au reușit să smulgă procente prețioase din piață de la companii aeriene cu tradiție, ori cum Vanguard a ajuns în vârful ierarhiei fondurilor mutuale, acesta este răspunsul. Toate firmele enumerate au decis să spună „nu” profiturilor nocive, iar veniturile și reputația lor au devenit din ce în ce mai înfloritoare.

Costul plătit pentru profiturile nocive depășește granițele companiei. Acestea creează o imagine distorsionată a performanțelor financiare, ceea ce induce în eroare investitorii, determinând decizii greșite în ceea ce privește alocarea resurselor, lucru ce are cu impact negativ asupra întregii economii. Profiturile nocive pătează reputația firmei și slăbește încrederea clienților, ceea ce duce la necesitatea de a se impune măsuri rapide și stricte. Atât timp cât companiile vor continua să urmărească obținerea de profituri nocive, toate discuțiile privind etica în afaceri vor fi doar un balon de săpun. Singurul mod în care o companie își poate desfășura activitatea în acord cu Regula de Aur – tratează-i pe ceilalți în felul în care ți-ai dori să fii tu însuși tratat – este acela de a evita profiturile nocive.

Probabil că te întrebi, cum, Doamne iartă-mă!, este posibil ca profitul – Sfântul Graal al oricărei afaceri – să fie nociv. Cu excepția fraudelor, nu toți banii câștigați sunt la fel de buni? Contabilii sigur nu pot face diferența între profiturile nocive și cele benefice. Ambele arată la fel în documentele contabile.

Deși nu se discută fățiș despre ele și nici un manual nu le definește, profiturile nocive sunt ușor de recunoscut. Ele sunt câștigate cu costul – scump! – al relației cu clientul.

De câte ori un client se simte înșelat, tratat necorespunzător, ignorat sau forțat, profiturile provenite de la el sunt nocive. Acest tip de profituri este generat de stabilirea unui preț incorect sau înșelător. Atunci când companiile economisesc bani oferind o experiență neplăcută clientului, obțin profituri nocive. Esența acestora o reprezintă extragerea valorii din relația cu clientul și nu crearea ei. Atunci când agentul de vânzare oferă cu agresivitate produse cu preț exagerat clienților încrezători, generează profituri nocive. Când schemele de stabilire a prețurilor păcălesc clienții, determinându-i să

plătească mai mult decât este necesar pentru a-și satisface nevoile, vor contribui la obținerea de profituri nocive.

Nu trebuie să cauți prea mult pentru a găsi exemple în acest sens. Companiile de consultanță financiară adoră să folosească în campaniile publicitare termeni ca „încredere” sau „confidențialitate”, dar oare câte dintre ele oferă într-adevăr astfel de valori? Fondurile mutuale își maschează comisiunile administrative, de multe ori exorbitante, tipărindu-le cu litere extrem de mici, astfel încât clientul nici nu știe ce plătește. Firmele de brokeraj își concentrează eforturile pentru susținerea băncilor de investiții care le sunt clienți, neglijându-i impardonabil pe cumpărătorii de acțiuni. Băncile percep comisioane astronomice pentru plățile cu întârziere sau cecurile fără acoperire. Sau serviciile medicale. Multe dintre spitale nu vor face niciodată publice convențiile pe care le-au încheiat cu societățile de asigurare. Cei mai mulți asiguratorii vor face tot posibilul pentru a exclude dintre clienții lor tocmai persoanele care au mai multă nevoie de asigurare. Și chiar dacă ești „fericitul” deținător al unei polițe de asigurare de sănătate, drumul de la anunțarea accidentului ori bolii până la acoperirea daunei este lung și pavat cu zeci de documente pe care tu și medicul tău trebuie să le completați/depuneți. Multe companii farmaceutice plătesc sume consistente medicilor pentru a-i stimula să prescrie cu precădere medicamentele pe care le fabrică, depunând imense eforturi pentru „îngroparea” studiilor care demonstrează că un nou medicament este inefficient sau chiar periculos pentru sănătate. Organizațiile care au ca scop îngrijirea sănătății promet să ofere servicii ce acoperă întreaga viață, de la cea mai fragedă vârstă până la senectute, dar devin subit reticente în a păți pentru anumite proceduri sau tratamente pe care chiar proprii medici le recomandă.

Călătorii se confruntă și ei cu o lipsă evidentă de solitudine. Să ne amintim că schimbarea datei de călătorie ne costă o sută de dolari, iar bagajul peste limita admisă este taxat cu alți optzeci de dolari. Apelurile telefonice din camera de hotel sunt taxate la un tarif cel puțin usturător, astfel că o scurtă convorbire poate ajunge să coste mai mult decât însăși cazarea pe o noapte. Dacă returnăm autoturismul închiriat cu rezervorul altfel decât plin ochi, vom fi taxați pentru combustibilul consumat la un preț de trei ori mai mare decât cel de pe piață. Bineînțeles, putem opta pentru achitarea rezervorului de combustibil la începutul perioadei de închiriere și apoi să ne planificăm drumurile în așa fel încât să returnăm mașina nu pe „gol”, ci pe „foarte gol”. Oricum, nu se acordă niciun fel de bonus pentru combustibilul lăsat în rezervor.

Uneori, îndreptățit, clienții cred că oamenii de afaceri se gândesc zi și noapte la noi moduri în care să-i escrocheze. Unele companii aeriene își schimbă tarifele de zeci de ori pe zi, iar clientul este atât de amețit încât nu mai știe care este tariful. Băncile dezvoltă algoritmi prin care se procesează mai întâi cecurile cu sume mari, în așa fel încât clienții să fie penalizați la sfârșitul zilei pentru „fonduri insuficiente”. Operatorii de telefonie mobilă au creat planuri de tarifyare a convorbirilor care atrag clienții și-i obișnuiesc să-și irosească minutele pre-plătite, pentru ca apoi să-i taxeze la tarifye revoltătoare pentru minutele în plus. Ironie, clienții cei mai buni vor încheia întotdeauna cele mai păguboase contracte. Dacă ești un utilizator fidel al companiei de telefonie mobilă ori al rețelei de internet locale, sunt mari șanse să plătești mai mult decât cei care se plimbă de la un furnizor la altul și care au semnat contractul recent. De fapt, este posibil să plătești chiar mai mult decât ar trebui, indiferent de

clauzele contractului pe care l-ai semnat, numai pentru că nu ai avut cunoștință despre anumite pachete speciale pe care furnizorul le oferea. Clienții care, de exemplu, plătesc o taxă adițională de douăzeci de dolari pentru mesajele text, vor descoperi că același serviciu este disponibil pentru cinci dolari pe lună, cu număr nelimitat de mesaje – doar dacă ar fi știut să solicite această opțiune în avans.

CUM SUBMINEAZĂ PROFITURILE NOCIVE CREȘTEREA AUTENTICĂ

Profiturile nocive sunt păguboase datorită detractorilor pe care-i generează, a clienților care sunt nemulțumiți de serviciile oferite de companie. Aceștia vor înceta să cumpere produsele sau serviciile pe care le comercializează compania, vor trece fără regrete la concurență și îi vor informa pe toți cunoscuții despre modul în care au fost tratați.

Detractorii nu vor figura niciunde pe balanța de verificare, dar vor costa mult mai mult decât toate pierderile pe care sistemul de contabilitate tradițional le înregistrează cu atâta grijă. Clienții care se simt ignorați sau au fost nemulțumiți vor găsi metode de a se răzbuna: vor contribui la mărirea costurilor cu serviciile sesizând diverse probleme și îi vor exaspera pe angajații „din prima linie” cu reclamațiile și solicitările lor. Ei se vor plânge tuturor celor care vor să-i asculte de serviciile companiei: vor spune prietenilor, rudelor, colegilor și cunoștințelor și uneori chiar și jurnaliștilor și legiuitorilor. Detractorii terfelesc reputația companiei și îi diminuează șansele de a recruta angajați de calitate și de a atrage noi clienți. Astăzi, antireclama depășește în eficiență și cel mai performant sistem de relații cu publicul. În trecut, se spunea că un client nemulțumit va spune altor zece despre firma ce i-a oferit produse

ȘAPTE

CUM SĂ CREEZI STRATEGII DE CÂȘTIGARE A CLIENTULUI

Culmea ironiei, cartea, altfel foarte bună, a lui Jim Collins, *Good to Great*, se bucură de o popularitate incredibilă. Asta te poate face să te gândești că factorii de decizie fac ședințe interminabile în care-și turtesc creierile planificând soluții inovatoare pentru a determina saltul companiilor de la mediocritate la excelență. În realitate, clienții ar fi în extaz dacă acele companii ar face saltul de la „lamentabil” la „nu prea rău”.

Cel puțin așa reiese din cercetările pe care le-au întreprins recent colegii mei de la Bain & Company. Am făcut un studiu asupra a 362 de companii și am constatat că aproape toți directorii lor executivi erau mulțumiți de relația organizației cu clienții săi. Nouăzeci și șase la sută dintre respondenți au susținut că se „concentrează” asupra clientului. Optzeci la sută erau convingeți că oferă clientului „o experiență de calitate superioară”. Din nefericire, convingerile lor nu erau împărtășite și de clienți. Când le-am solicitat acestora, într-un sondaj separat, să puncteze prestațiile aceluiași companii, numai opt procente au obținut punctaj maxim. Imediat, i-am numit pe cei optzeci la sută „creduli” și pe cei opt la sută „înăptuitori”. Dar indiferent de felul în care i-am numi, acest raport de unu la zece demonstrează clar faptul că există un abis între cei care

cred că strategiile lor dau roade și cei care au implementat metode ce într-adevăr sunt eficiente.

Indicele NPS a fost creat tocmai în scopul de a ajuta companiile să facă saltul peste acest abis. Implementând un sistem NPS credibil și actual, atenția membrilor unei organizații se va putea concentra asupra a ceea ce cred, simt și aleg să facă în realitate clienții. Însă nu sunt suficiente numai măsurătorile. Întocmai cum se concep planuri pentru creșterea profiturilor, tot astfel trebuie planificată scăderea numărului de detractori și creșterea celor de promotori.

Aceasta este o sarcină pe care directorul general și cei executivi nu o pot lăsa în seama altora. Nu poate fi lăsată exclusiv în grija departamentului de marketing sau oricărui altuia, pentru că nu se poate realiza de către un singur singur departament. Este o sarcină a cărei aducere la îndeplinire ține de însăși esența organizației. Nu are niciun sens implementarea sistemului de măsurare NPS dacă nu ești convins că acesta este singurul mod corect de a face afaceri și nu înțelegi că satisfacerea clienților este unica modalitate de a asigura o creștere autentică. Dacă într-adevăr crezi asta, atunci trebuie să te dedici reinventării conceptul de afacere profitabilă. Bain a ajuns la concluzia că este necesară îndeplinirea a trei sarcini majore în cadrul procesului de reinventare:

- În primul rând, vor trebui concepute declarații clare (numite uneori și „propuneri unice de vânzare”) privind valoarea ce va fi oferită clienților pentru fiecare serviciu sau produs. Aceasta înseamnă o segmentare clară a clienților existenți în baza de date, în funcție de valorile, caracteristicile și comportamentele lor de consum, urmată de definirea reperelor unei experiențe mulțumitoare în funcție de nevoile fiecărui segment-tintă.

NOUĂ

O COMUNITATE DE PROMOTORI SE CONSTRUIEȘTE... ASCULTÂND

Feargal Quinn își descrie strategia în termeni simpli: „Afacerea noastră constă în a vinde o experiență care să-i încânte pe clienți”. Această declarație simplă concentrează esența mesajului cărții de față. Companiile nu-și pot încânta clienții dacă singurul gând care le animă este exploatarea lor. Loialitatea clientului se câștigă oferind bunuri și servicii ambalate într-o experiență unică, de la un capăt la altul. NPS cuantifică gradul de mulțumire a clientului, convertind astfel expresii cu sens vag ca satisfacția clientului și concentrare asupra clientului într-o strategie obiectivă. Sistemul de măsurare NPS responsabilizează întreg personalul unei organizații, de la pionii la rege, ca să folosim o comparație cu șahul. Recompensa pentru creșterea valorilor indicelui NPS – prin mulțumirea tot mai multor clienți – este durabilă și se traduce prin creștere financiară constantă și profituri benefice. Creșterea NPS depinde, în egală măsură, de conceperea unor declarații clare privind valoarea ce va fi oferită clienților, adaptate clienților potriviți (capitolul 7) și de structurarea organizației în așa fel încât strategiile să fie transpuse în practică (capitolul 8). Ambele eforturi sunt concentrate spre atingerea obiectivului eliminării detractorilor și, prin efect, eliminarea factorilor ce împiedică o creștere financiară autentică și de durată.

Dar adevărata provocare este mulțumirea unui număr tot mai mare de clienți pentru a genera promotori. Promotorii accelerează creșterea financiară a oricărei companii. Cumpără mai mult. Ei sunt responsabili de 80% dintre recomandări. Dacă o companie se bucură de suficienți promotori și continuă să-i încânte, nu va trebuie să investească sume masive în publicitate sau în planuri de preluări pentru a se rezvolta sănătos. Promotorii determină creșterea.

Evident, este dificil de determinat cum se pot crea mai mulți promotori. Eliminarea erorilor și a politicilor păguboase nu este suficientă. Nici investirea fără rațiune a unor sume imense nu este soluția, căci rațiunea existenței unei companii este profitul. Entuzismul și inițiativa angajaților din prima linie va genera promotori – dar nu ne putem baza mâine pe aceleași soluții aplicate azi. De aceea, este necesară dezvoltarea capacității de a găsi permanent moduri inovative prin care clienții să fie încântați oră de oră, zi de zi, an de an. În acest fel, vor fi plăcut surprinși, se vor transforma în fani și vor povesti în termenii laudativi rudelor și prietenilor despre companie.

Pentru a realiza acest obiectiv – să învățăm ce trebuie scos în evidență, să urmărim direcția corectă, să ne concentrăm investițiile și inovațiile – trebuie ascultat client, iar el va ști să ne spună ce este de făcut.

CONVERSAȚIILE DIRECTE CU CLIENȚII

Se presupune că directorii executivi ai unei companii sunt cei care au o viziune de ansamblu. Ei sunt oamenii care creează strategii și alocă resursele. Ei decid concentrarea asupra unui anumit segment de clienți, luând decizii privitoare la produsele ce urmează a se găsi în ofertă și structurând organizația în acest scop. De aceea, ar

PRIVIRE DE ANSAMBLU

În efortul de a concepe această carte cât mai scurtă și densă, m-am concentrat cu deosebire asupra organizațiilor cu scop patrimonial. Dar nu este nevoie de prea multă imaginație pentru a înțelege aplicabilitatea sistemului NPS într-o gamă mult mai largă de organizații. Cel mai bun mod în care o comunitate poate progresa este acela de a atrage membrii potriviți prin reclama prin viu grai făcută de către cei care fac deja parte din ea, apoi de a asigura un climat în care membrii dezvoltă relații reciproc benefice, care să merite investiția de timp și energie. Acesta este ciclul care asigură succesul școlilor, organizațiilor caritabile, spitalelor, altor asociații și fundații.

Când o organizație câștigă loialitatea membrilor săi, resursele disponibile cresc, iar impactul asupra societății este accentuat. Sistemul NPS poate ajuta liderii și membrii comunității să identifice punctele forte și zonele-problemă. Prin măsurarea riguroasă, raportarea și administrarea unui singur număr – procentul de promotori minus cel al detractorilor – organizațiile pot determina cele mai bune practici, pot aplica idei noi, pot încuraja devotamentul și pot stabili responsabilitatea pentru rezultate. Orice organizație poate progresa și poate deveni mai productivă generând mai mulți promotori și diminuând numărul de detractori.

La un anumit nivel, ideile cuprinse în această carte sunt atât de simple încât pot părea la îndemâna oricui. Nu este nevoie de un raționament complicat pentru a înțelege că cel mai bun mod de a progresa este generarea unui număr mai mare de promotori, în special în lumea noastră dominată de internet, unde transmiterea opiniilor se face atât de rapid și cu impact asupra atâtor oameni. Poate părea surprinzător ca răspunsul la o singură întrebare să poată dezvălui dacă un client a fost

convertit în promotor sau detractor, dar odată ce sunt analizate datele, procesul este logic. Orice manager care a făcut eforturi pentru a stabili responsabilitatea fiecărui membru al echipei sale știe că un singur instrument de măsură este mai bun decât douăzeci.

Atunci de ce este atât de simplu? Când asamblăm ideile simple cuprinse în această carte într-un întreg, ajungem la concluzia că singurul mod în care o organizație poate crește în mod profitabil este acela de a clădi un tip de relație între clienți și angajați ce merită implicarea unora și loialitatea celorlalți tocmai pentru că se bazează pe un set de standarde etice definite prin Regula de Aur. Este esențială ideea că gradul de moralitate al unei companii este direct proporțional cu creșterea și prosperitatea. Datele nu pot fi ignorate. Companiile care se bucură de cea mai mare loialitate din partea clienților au câștigat bătălia pentru cota de piață în cele mai multe domenii de activitate. Liderii în loialitate demonstrează cum motorul creșterii „duduie” atunci când acul NPS indică peste 50 de procente. Creând comunității ai căror membri contribuie cu creativitatea și experiența lor, liderii în loialitate demonstrează că marile organizații pot continua să crească și să prospere numai dacă-și folosesc poziția pe piață în scopul de a servi și nu de a exploata relațiile cu membrii comunității.

Poate că ideea cu adevărat revoluționară din această carte este că evaluarea calității relațiilor cu clienții este la fel de importantă ca măsurarea profitabilității. Până când managerii nu vor dezvolta un sistem care să măsoare cu exactitate acest număr unic, nu vor putea responsabiliza pe nimeni pentru câștigarea profiturilor benefice în locul celor nocive. Diferența între câștigarea unui profit binemeritat și cumpărarea sa este insesizabilă pentru unii dintre ei, convinși fiind că atâta timp cât obiectivele privind profitul sunt îndeplinite, mijloacele rămân irelevante. Acești manageri nu sunt capabili să

cultive valori sănătoase în cadrul companiei și le va fi imposibil să construiască adevărate comunități bazate pe devotamentul și inovația necesare pentru a susține creșterea financiară autentică.

Creșterea unei organizații se datorează creșterii cumulate a tuturor relațiilor individuale din care se constituie.

Partenerii vor investi pentru a crea relații de valoare, reciproc profitabile, atunci când sunt parte dintr-o comunitate ai cărei membri se simt responsabili de respectarea Regulii de Aur. Relațiile constituie receptaculul în care se naște și se păstrează valoarea, iar numărul unic NPS, poate clarifica, accentua și accelera miracolul creației. Scorurile Net Promoter dau la iveală un adevăr esențial: ceea ce trăiește într-un mediu sănătos, va crește și va înflori.

Atunci când vorbește despre ascensiunea Enterprise Rent-A-Car de la o mică afacere de familie, la un gigant în domeniul închirierii de mașini, Andy Taylor concluzionează că a avut loc un fel de miracol. Cel care are meritul nu numai de a fi început afacerea, dar și de a fi făcut posibil acest miracol, spune Andy, este tatăl său. El a fost cel care și-a motivat echipa ca atunci când Enterprise a devenit un lider de piață să nu piardă timpul bucurându-se, ci să-și dubleze efortul pentru a clădi relații cu adevărat valoroase cu clienții. Când echipa sa a înțeles cum să calculeze și să aplice numărul unic care arăta cât de bine își tratau clienții, compania a înregistrat o creștere financiară nemavăzută. Viitorul companiei s-a schimbat radical.

„Numărul unic”, spune Taylor, „a devenit mai mult decât un instrument de măsură, a devenit o călătorie către adevăr”.