

## SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	9
-----------------	---

### Część I

#### Dlaczego Decydujące Pytanie po prostu działa

Rozdział 1	
Złe zyski, dobre zyski i Decydujące Pytanie .....	13
Rozdział 2	
Mapa sukcesu .....	29
Rozdział 3	
W jaki sposób wskaźnik NPS może napędza wzrost .....	41

### Część II

#### Jak wartościować odpowiedź

Rozdział 4	
Przykład Enterprise – wartościowanie tego, co się liczy .....	59
Rozdział 5	
Dlaczego badania satysfakcji kończą się niepowodzeniem .....	73
Rozdział 6	
Zasady pomiaru .....	87

## Część III Być tak dobrym, by zasłużyć na wzrost

Rozdział 7	
Opracuj skuteczną strategię pozyskiwania klientów .....	105
Rozdział 8	
Rób, co trzeba – buduj organizację zyskującą orędowników .....	121
Rozdział 9	
Stwórz społeczność orędowników – słuchając .....	135
Rozdział 10	
Jeden cel, jedna liczba .....	151
Dodatek A .....	163
Dodatek B .....	167
Podziękowanie .....	169
O Autorze .....	171
Indeks .....	172

## ROZDZIAŁ 1

### ZŁE ZYSKI, DOBRE ZYSKI I DECYDUJĄCE PYTANIE

W dzisiejszych czasach zbyt wiele firm nie potrafi powiedzieć, jaka jest różnica między dobrymi i złymi zyskami. I dlatego dają się złapać w pułapkę złych zysków.

Konsekwencje są katastrofalne. Złe zyski niweczą najlepsze okazje do prawdziwego wzrostu. Wzrostu, któremu towarzyszą przychody i który ma trwały charakter. Firmy tracą dobrą reputację. Pogoń za złymi zyskami oddala firmy od ich klientów i demoralizuje pracowników.

Złe zyski sprawiają też, że przedsiębiorstwu silniej zagraża konkurencja. Firmy, które nie są w to uwikłane – a jest ich całkiem sporo – mogą wykorzystywać i wykorzystują błędy tych, które uzależniły się od złych zysków. Jeśli kiedykolwiek zastanawiałeś się nad tym, jak przedsiębiorstwo Enterprise Rent-A-Car zdołało prześcignąć wielkie i dobrze okrzeple na rynku firmy i stać się numerem jeden w swojej branży, jak linie lotnicze Southwest i JetBlue z łatwością wyrwały udział w rynku starym przewoźnikom czy jak Vanguard wspiął się na sam szczyt w dziedzinie otwartych funduszy inwestycyjnych – oto odpowiedź. Te firmy po prostu powiedziały sobie: żadnych złych zysków. Dzięki temu zyskały wysmienitą reputację i zarobiły mnóstwo pieniędzy.

Koszt złych zysków znacznie przewyższa możliwości firm. Złe zyski wypaczają obraz osiągnięć firmy. To wypaczenie wprowadza w błąd inwestorów – podejmują oni niewłaściwe decyzje dotyczące alokacji zasobów, a to szkodzi gospodarce. Złe zyski negatywnie wpływają też na pozycję firmy w społeczeństwie. Taka nadszarpnięta reputacja podważa zaufanie klientów i prowokuje do żądania sztywniejszych reguł i bardziej restrykcyjnych regulacji. Jak długo firmy będą się starały osiągać złe zyski, tak długo nie ucichną głośne wołania o wyższą etykę w biznesie, będące zresztą tylko czczą

gadaniną. Jedynym sposobem na całkowite uniknięcie złych zysków jest postępowanie firmy – zawsze i wszędzie – zgodnie ze Złotą Regułą: traktuj innych tak, jak sam chciałbyś być traktowany.

Zapewne już zacząłeś zastanawiać się, jak to możliwe, że zysk, ten złoty cielec biznesu, może w ogóle być zły. Pomijając oczywiste oszustwa, czyż nie jest prawdą, że każdy zarobiony dolar jest tak samo dobry? Księgowi zapewne nie wskażą nam różnicy między dobrymi i złymi zyskami. W rachunku zysków i strat wszystkie wyglądają przecież tak samo.

W książkach raczej nie możemy się spotkać ze złymi zyskami, jednak możemy stwierdzić, że są one łatwe do rozpoznania. To zyski osiągnięte kosztem relacji z klientami.

Zawsze, gdy klient poczuje się wprowadzony w błąd, źle potraktowany, zignorowany lub przymuszony do czegoś, na co nie ma ochoty, zyski osiągnięte z transakcji nim są złe. Złe zyski biorą się z nieuczciwych lub niejasno podawanych cen. Zyski stają się złe, gdy firmy starają się robić oszczędności kosztem złej obsługi klienta. Złe zyski towarzyszą wszystkiemu, co pomniejsza wartość dostarczaną klientom, zamiast ją tworzyć. Gdy przedstawiciele handlowi wciskają nieodpowiednie produkty o wygórowanych cenach klientom, którzy wcześniej obdarzyli ich zaufaniem, generują złe zyski. Gdy skomplikowane schematy wyceny sprawiają, że klienci płacą za zaspokojenie swoich potrzeb więcej niż powinni, schematy te są źródłem złych zysków.

Przykładów nie trzeba daleko szukać. Wystarczy przyjrzeć się instytucjom świadczącym usługi finansowe, nazywane w kampaniach reklamowych na przykład powiernictwem lub trustem – jak wiele z nich naprawdę zasługuje na takie przydomki? Fundusze powiernicze często wpisują bardzo wygórowane opłaty administracyjne drobnym drukiem, aby klient nie wiedział, za co płaci. Biura maklerskie i brokerzy naginają wyniki analiz tak, by były zgodne z oczekiwaniami ich klientów z obszaru bankowości inwestycyjnej, oszukując w ten sposób klientów zainteresowanych kupnem akcji. Banki detaliczne pobierają zaskakująco wysokie opłaty za opóźnienie płatności lub wystawienie czeku bez pokrycia.

Przyjrzyjmy się opiece zdrowotnej. Jak wiele szpitali nie chce ujawniać transakcji zawartych z ubezpieczycielami. Jak wiele firm ubezpieczeniowych stara się za wszelką cenę wyłączyć ze swojej odpowiedzialności osoby, które faktycznie potrzebowałyby jakiejś polisy – jeśli już dojdzie do konieczności wypłaty, zarówno pacjent, jak i jego lekarz zostają zasypani stosem dokumentów do wypełnienia. Jak wiele firm farmaceutycznych płaci lekarzom za przepisywanie produkowanych przez nie lekarstw, podczas gdy badania, od których starają się odwrócić uwagę, pokazują, że to niby wspaniałe lekarstwo może być nieskuteczne albo niebezpieczne. Wiele organizacji związa-

nych z ochroną zdrowia obiecuje różnego rodzaju wyprawki dla niemowląt czy becikowe, ale gdy przychodzi czas wypłaty, starają się jak mogą, by nie finansować producentów, którzy są rekomendowani przez współpracujących z nimi lekarzy. Wiele organizacji opieki zdrowotnej obiecuje troskę od kołyski aż po grób, ale gdy przyjdzie do wypłaty świadczenia, stara się za wszelką cenę uchylać od pokrywania kosztów generowanych nawet w związku z realizacją zaleceń ich własnych lekarzy.

Podróżnicy spotykają się z innymi nieprzyjemnymi taktykami. W większości linii lotniczych muszą płacić po sto dolarów za zmianę biletu czy osiemdziesiąt dolarów za dodatkową sztukę bagażu. Jeśli ktoś będzie na tyle szalony, że skorzysta z hotelowego telefonu, może się zdziwić, gdy za rozmowy zapłaci więcej niż za pokój. Jeśli zwróci do wypożyczalni samochodów z niepełnym bakiem, zapłaci potrójną cenę za pełne tankowanie. Na początku płaci oczywiście za samochód zatankowany do pełna, więc opłaca mu się wyjeździć paliwo do ostatniej kropli, gdyż nie otrzymuje żadnego zwrotu kosztów niewykorzystanego paliwa.

Zapewne czasami klienci dochodzą do wniosku, że ludzie biznesu nie śpią nocami, bo obmyślają nowe przekręty. Większość linii lotniczych zmienia ceny setki razy dziennie – tak, aby nikt nie zorientował się, jaka jest „rzeczywista” cena przelotu. Banki opracowują algorytmy, które powodują, że każdego dnia w pierwszej kolejności przetwarzane są największe zlecenia – tak, aby ich dysponenci zapłacili jak największe opłaty karne za brak środków na ich pokrycie. Wielu operatorów telefonii komórkowej tworzy plany cenowe, które w przemyślny sposób doprowadzają do tego, że abonenci tracą opłacone z góry minuty lub na ich kontach pojawiają się absurdalnie wysokie nadwyżki.

Jak na ironię, najlepsi klienci często zawierają najbardziej niekorzystne transakcje. Jeśli jesteś cierpliwym, lojalnym klientem operatora telefonii stacjonarnej lub komórkowej czy dostawcy usług internetowych, są duże szanse, że płacisz więcej niż nielojalni „skoczkowie”, którzy niedawno podpisali z nim umowę. Najprawdopodobniej płacisz więcej niż powinieneś czy potrzebujesz, bez względu na to, kiedy podpisałeś umowę, po prostu dlatego, że nie wiedziałeś o różnych oferowanych przez tę firmę pakietach specjalnych. Klienci, którzy zauważają, że obciążono ich dodatkową dwudziestodolarową opłatą, na przykład za przesyłanie wiadomości tekstowych, zazwyczaj dowiadują się potem, że możliwość nieograniczonego wysyłania SMS można mieć już za pięć dolarów miesięcznie – jeśli tylko się o to wcześniej poprosi.

## W JAKI SPOSÓB ZŁE ZYSKI ZAGRAŻAJĄ WZROSTOWI

Niszczące działanie złych zysków odbywa się najczęściej za pośrednictwem destruktorów – osób krytycznie nastawionych właśnie z powodu złych zysków. Destruktorzy to klienci, którzy czują się źle potraktowani przez firmę – tak źle, że przestają od niej cokolwiek kupować, a jeśli tylko mogą, przechodzą do konkurencji i przestrzegają innych, by trzymali się z dala od firmy, która – w ich przekonaniu – źle ich potraktowała.

Destruktorów nie widać w sprawozdaniach finansowych firmy, ale kosztują dużo więcej, niż wynoszą wszystkie zobowiązania, tak starannie rejestrowane zgodnie z zasadami rachunkowości. Klienci, którzy czują się ignorowani lub źle traktowani, znajdują sposoby na wyrównanie rachunków. Podwyższają koszty obsługi poprzez zgłaszanie licznych problemów. Przez swoje skargi i zadania obniżają morale pracowników pierwszej linii. Skarżą się przyjaciółom, krewnym, kolegom, znajomym – każdemu, kto tylko zechce ich wysłuchać; czasami są to dziennikarze, osoby pracujące w urzędach regulacji czy zajmujące się tworzeniem prawa. Destruktorzy szkodzą dobrej reputacji firmy i osłabiają jej szanse na pozyskanie najlepszych pracowników i klientów. W dzisiejszych czasach negatywne opinie rozchodzą się nie tylko z ust do ust, ale bardziej globalnie, poprzez różne systemy nagłaśniające. Dawniej powszechnie akceptowana maksyma mówiła, że każdy niezadowolony klient powie o swoim niezadowoleniu dziesięciu swoim przyjaciołom. Dziś niezadowolony klient przekaże tę wiadomość przez Internet dziesięciu tysiącom „przyjaciół”.

Złe zyski – i destruktorzy, którzy z ich powodu się pojawiają – tłumią wzrost firmy. Jeśli wielu twoich klientów źle o tobie mówi, to jak możesz pozyskiwać następnych? Jeśli wielu twoich klientów czuje, że zostało źle potraktowanych, jak możesz namówić ich na następne zakupy? W dzisiejszych czasach wskaźnik rezygnacji i aktywacji (ang. churn rate) w wielu branżach – na przykład telefonii komórkowej, kart kredytowych, gazet i telewizji kablowej – osiągnął tak niski poziom, że typowa firma traci połowę swoich nowych klientów w ciągu niespełna trzech lat. Wiele firm lotniczych narobiło tyle zła, że klienci niecierpliwie poszukują innych alternatyw. Kiedyś na przykład rynek filadelfijski był zdominowany przez US Airways. Ceny były raczej wysokie, a obsługa nie najlepsza, jednak przeloty do i z Filadelfii mimo to przynosiły wysokie zyski. W pewnym momencie pojawiły się jednak na tym rynku linie Southwest z niższymi cenami. Wówczas US Airways obniżyły swoje ceny do poziomu Southwest, ale pomimo to klienci masowo przechodzili do Southwest – po prostu mieli już dość.

W dzisiejszych czasach trudno jest spotkać gdzieś prawdziwy wzrost. Jak trudno? Najnowsze badania Bain & Company pokazują, że dwadzieścia dwa

procent największych światowych firm osiągało rzeczywisty, trwały wzrost w tempie pięciu procent rocznie przez okres co najmniej dziesięciu lat od 1994 do 2004 roku. Wydaje się, że nie jest przypadkiem, iż tak wiele firm ma kłopoty z osiągnięciem wzrostu i równocześnie tak wiele firm jest uzależnionych od złych zysków. Parafrazując, można stwierdzić, że liderzy w biznesie stali się mistrzami w wyprowadzaniu zysków z firm, ale mają problemy, gdy trzeba zrobić coś dla wzrostu.

Jest pewne, że firma zawsze może sobie kupić wzrost. Można spowodować większą sprzedaż, płacąc sowite prowizje sprzedawcom potrafiącym na siebie zarobić. Można zastosować ogromne obniżki cen, zaoferować sezonowe rabaty, zorganizować wyprzedaże lub „darmowe” finansowanie. Można przeprowadzić szerokie kampanie reklamowe i promocyjne. I oczywiście można przejmować inne firmy.

Wszystkie te techniki mogą zwiększyć przychody ze sprzedaży, ale tylko na chwilę. Przyjrzyjmy się przykremu doświadczeniu firmy America Online, która w marcu 1992 roku z sukcesem przeprowadziła ofertę publiczną swoich akcji, a uzyskane środki mogła zainwestować w poprawę jakości usług. Zamiast tego, AOL wybrała zakup wzrostu, zasypując cały kraj dyskietkami z darmowym oprogramowaniem. Dyskietki można było znaleźć wklejone w gazetach, włożone do paczki z poczęstunkiem w samolocie, wyłożone przy kasach we wszelkiego rodzaju sklepach. Kampania z pewnością odniosła sukces – liczba klientów AOL rosła w dużym tempie – jednak napływ nowych użytkowników zaczął przerastać operacyjne możliwości sieci, jaką dysponowała firma. AOL zyskała nowy przydomek „America On Hold” (Ameryka na komunikacie „Proszę czekać na połączenie”) i całą armię destruktorów. Całodniowa przerwa w dostawie usług latem 1996 roku – najdłuższa spośród szeregu przerw, jakie miały miejsce w tym czasie – stała się w całym kraju tematem numer jeden i doprowadziła do frustracji miliony użytkowników. Miesięczny wskaźnik rezygnacji wzrósł w AOL do sześciu procent (i osiągnął w skali roku poziom siedemdziesięciu dwóch procent!). W poszukiwaniu sposobu na odbudowanie zysków, zarządzający sięgnęli po możliwości, jakie dawały przychody z reklamy: AOL zaczęła więc zalewać klientów reklamami typu pop-up i innymi formami zachęcania do zakupów. Jednak gdy liczba użytkowników zaczęła piąć się do szczytowych trzydziestu pięciu milionów, destruktorzy znów zaczęli hamować rozwój.

Badania przeprowadzone w roku 2002 wykazały, że bardzo głośne czterdzieści dwa procent to właśnie destruktorzy. AOL traciła nie tylko klientów na rzecz usług szerokopasmowych, ale również udział w rynku na rzecz konkurentów świadczących usługi dial-up, takich jak MSN czy Earthlink, i do dziś wciąż usilnie stara się odbudować swoją nadszarpniętą reputację, reklamując się i „przekupując” klientów specjalną ofertą promocyjną. Obec-

nie zmienia strategię, starając się być, podobnie jak Yahoo! czy Google, bezpłatnym dostawcą treści, działającym w dużej mierze w oparciu o reklamy i ogłoszenia, jednak jej szanse na sukces znów mogą zostać zniweczone przez miliony krzykliwych destruktorów.

– Dawno temu – napisał pod koniec 2005 roku w „New York Times” Randall Stross – kulturze korporacyjnej tej firmy zarzucono koncentrowanie całej energii na przywiązaniu klientów, którzy chcieli odejść.

Podobnie dzieje się z bardzo wieloma firmami. Kupowanie wzrostu jest kosztowne. Prowadzi do kurczenia się zysków, co z kolei pogłębia uwikłanie firmy w złe zyski. Na przykład banki detaliczne jedną trzecią wykazywanych dochodów uzyskują z różnego rodzaju karnych prowizji i odsetek. Jeden z operatorów telefonii komórkowej oblicza, że aktywne włączanie klientów do planów najlepiej dopasowanych do ich potrzeb spowodowałoby obniżenie zysków o czterdzieści procent. To przywiązanie do złych zysków osłabia motywację pracowników, zmniejsza szanse na prawdziwy wzrost i przyspiesza spiralę destrukcji. Klienci wyrażają swoje niezadowolenie ze złych zysków – powinni czynić to również inwestorzy, ponieważ złe zyski negatywnie wpływają na perspektywy firmy. Podobnie jak ludzie uzależnieni od nałogów, firmy uzależnione od złych zysków nie mają żadnej przyszłości, dopóki nie zmienią swoich zwyczajów.

### ALTERNATYWA: DOBRE ZYSKI

Nie musi tak jednak być. Niektóre firmy rosną, ponieważ nauczyły się dostrzegać różnicę pomiędzy złymi oraz dobrymi zyskami i koncentrują swoje wysiłki na tych ostatnich.

Dobre zyski to coś zupełnie innego. Jeśli złe zyski są wypracowywane kosztem klientów, to dobre są zasługą entuzjastycznej współpracy z klientami. Firma osiąga dobre zyski, gdy zadowala klientów tak bardzo, że chcą wracać po więcej – i nie tylko to – zachęcają również swoich przyjaciół i kolegów do współpracy z tą firmą. Tak więc zadowoleni klienci stają się jak gdyby częścią departamentu marketingu firmy, nie tylko zwiększając swoje zakupy, ale również przysparzając nowych klientów z ich entuzjastycznego polecenia. Właściwym celem firmy, która chce uwolnić się od złych zysków, jest budowanie relacji tak wysokiej jakości, by mogły one skutkować pojawieniem się orędowników, wygenerować obfite zyski i być siłą napędową dla rozwoju.

Grupa funduszy powierniczych Vanguard jest wyrazistą ilustracją różnicy między złymi i dobrymi zyskami. Nie tak dawno grupa Vanguard obniżyła o jedną trzecią ceny dla klientów, którzy dokonali w ostatnim czasie istotnych inwestycji lub którzy utrzymywali je w dłuższym okresie na roz-

sądnym poziomie. Zarządzający zauważyli, że ich firma zupełnie nieumyślnie obciąża zbyt wysokimi opłatami swoich najlepszych klientów i w istocie subsydiuje w ten sposób nowych. Dla wielu firm jest to sprytny sposób na zapewnienie sobie wzrostu. Dla Vanguard te złe zyski były po prostu nieetyczne i nie odzwierciedlały istoty ich biznesu. Gdy firma naprawiła swój błąd, jej kluczowi klienci byli tak zachwyceni tym faktem, że natychmiast zwiększyli swoje inwestycje i przysporzyli wielu nowych klientów. Wsparli eksplozję wzrostu Vanguard i sprawili, że dzięki nim grupa stała się liderem w branży otwartych funduszy inwestycyjnych. Vanguard to nie jedyny przykład zabiegania o dobre zyski. Oto inne:

Amazon.com mógł bez problemu zwiększyć swoją akcję reklamową; zamiast tego inwestuje jednak w bezpłatną przesyłkę, w niższe ceny i poprawę jakości usług. Założyciel i dyrektor generalny Jeff Bezos powiedział: „Jeśli stworzysz coś wspaniałego, klienci będą sobie [z ust do ust] przekazywali tę wiadomość”.

Linie lotnicze Southwest nie pobierają opłat za zmianę biletu, a ponadto oferują swoim pasażerom kredyt do wykorzystania w każdym czasie w ciągu następných dwunastu miesięcy; przewoźnik ten zastąpił również stosowaną w całej branży rozbudowaną i rozdrobnioną strukturę cenową przejrzystą, dwupunktową polityką cenową. Obecnie linie Southwest przewożą więcej pasażerów lotów krajowych niż jakiegokolwiek inne amerykańskie linie lotnicze i mogą pochwalić się większym wzrostem kapitalizacji rynkowej niż cała reszta branży razem wzięta.

Costco, lider wśród sieci handlowych pod względem lojalności klientów, zaczynał od zera, a z zawrotną szybkością trafił na listę „Fortune 50” – zajęło mu to niespełna dwadzieścia lat – nie wydając przy tym prawie nic na reklamę i marketing. Jego klienci są tak lojalni, że firma może oprzeć cały swój wzrost na pozytywnych opiniach przekazywanych z ust do ust.

Nawet w branży tak dojrzałej jak ubezpieczenia, firma Northwestern Mutual wykorzystwała swoją pięcioprocentową przewagę pod względem wskaźnika zatrzymania klientów, by przejąć całą masę klientów od innych, co zapewniło jej pierwsze miejsce wśród firm wystawiających indywidualne polisy na życie.

Wśród firm internetowych zadziwiający wzrost eBay silnie kontrastuje z nikłym wzrostem AOL. Na stronie internetowej eBay czytamy:

*Serwis eBay wspiera otwartą i uczciwą komunikację między wszystkimi użytkownikami serwisu, będącymi jednocześnie członkami wyjątkowej społeczności eBay. Nasza społeczność opiera się czterech fundamentalnych założeniach:*

- *Wierzimy, iż ludzie są z natury uczciwi*
- *Wierzimy, że każdy ma coś do zaoferowania*

- *Wierzymy, iż uczciwe i otwarte środowisko może wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze*
- *Zachęcamy Was, abyście traktowali innych w taki sposób, w jaki sami chcielibyście być traktowani*<sup>1</sup>

Każdy oczywiście może wymieniać na swojej stronie internetowej albo w broszurze rekrutacyjnej całą listę szlachetnych zasad. Firma eBay znalazła jednak sposób na przełożenie tych zasad na codzienne priorytety i decyzje. W konsekwencji ponad siedemdziesiąt procent klientów firmy jest jej orędownikami i pozostało nimi nawet po kontrowersyjnej podwyżce cen w 2005 roku. Osoby polecające serwis przysparzają mu ponad połowę nowych klientów, przez co zapewniają wielorakie korzyści ekonomiczne. Podobnie jak Costco, eBay bardziej opiera się na poleceniu przez klientów niż na reklamie i marketingu tradycyjnym. Firma przekonała się, że obsługa klientów z polecenia jest mniej kosztowna, ponieważ nowi klienci są już wprowadzeni i oswojeni przez orędownika, wiedzą, jak działa strona internetowa i zazwyczaj mają przyjaciół, którzy zamiast pracowników eBay mogą pomóc im w rozwiązywaniu problemów. eBay potrafi także wykorzystać kreatywność całej swojej internetowej społeczności, nie tylko własnych pracowników. Firma zachęca użytkowników, by wskazywali obszary, w których – ich zdaniem – nie są przestrzegane reguły eBay oraz by poszukiwali nowych możliwości poprawienia obsługi użytkowników i dzielili się pomysłami. Członkowie społeczności są zapraszani do wystawiania sobie ocen po każdej transakcji, a następnie oceny te są udostępniane wszystkim zainteresowanym. Ten proces umożliwia każdemu członkowi zapracowanie na reputację opartą nie na znajomościach i reklamie, ale na łącznym doświadczeniu wszystkich członków, z którymi zawierał transakcje. Wirtualny świat eBay jest jak małe miasteczko: dobre imię to klucz do sukcesu.

Konwencjonalna mądrość podpowiada firmom, by konsolidowały swoją siłę rynkową i drenowały klientów z jak największej wartości. eBay postępuje dokładnie odwrotnie. Pomimo iż obecnie zdominowała rynek aukcji internetowych, stara się uwzględniać potrzeby członków swojej społeczności tak samo, jak dba o interesy swoich akcjonariuszy, podejmując odpowiednie decyzje. Prowadzenie firmy pojmowanej jako społeczność pozwala na szersze spojrzenie ogarniające więcej niż tylko cenę akcji w następnym kwartale i nieustanne znajdowanie nowych sposobów wzbogacenia życia członków społeczności. Firma stworzyła na przykład plan grupowych ubezpieczeń zdrowotnych dla swoich najlepszych klientów, tak zwanych PowerSellers, będących zazwyczaj

---

<sup>1</sup> Cytat pochodzi z oficjalnej polskojęzycznej wersji strony internetowej firmy eBay ([www.ebay.pl](http://www.ebay.pl)) i nie jest dosłownym przekładem cytowanego w oryginale książki fragmentu ze strony w języku angielskim (przyp. tłum.)

drobnymi kupcami, którzy nie osiągnęli jeszcze skali umożliwiającej im skorzystanie z korporacyjnych ubezpieczeń grupowych. eBay, pomimo iż wspiera ten program, nie stosuje w nim żadnej marży zysku.

Tego typu działania świadczą o sposobie myślenia diametralnie innym od tego, jaki reprezentują firmy bazujące na złych zyskach. Linie lotnicze wciąż wykorzystują swoją siłę rynkową jako okazję do podwyżek cen, które nieraz osiągają poziom graniczący z nieuczciwością. AOL doprowadziła do wyobcowania klientów nie tylko przez niedoskonałą obsługę i zalew reklam pop-up, ale również przez to, że nie zrezygnowała z minutowego naliczania opłat i nie zechciała wprowadzić stałych opłat miesięcznych. eBay mogła z łatwością zwiększyć swoje przychody przez wykorzystanie reklamy, ale jej zarząd rozumiał, że jeśli tak zrobi, sprawi, że jej portal będzie reprezentował mniejszą wartość dla użytkowników i prawdopodobnie ustawi drobnych kupców na niekorzystnej pozycji w porównaniu z wielkimi graczami.

Ten sposób myślenia świadczy również o głębokim szacunku dla siły, jaką niesie ze sobą słowo mówione, oraz o świadomości jego roli we współczesnej gospodarce. Tak samo jak destruktorzy dysponują wielką tubą nagłaśniającą opinie negatywne, orędownicy wykorzystują tę tubę do głoszenia wyrazów uznania. Orędownicy przysparzają nowych ludzi. Zachwalają firmę i poprawiają jej wizerunek. Zwiększają potencjał sprzedaży firmy bez żadnego kosztu. Umożliwiają jej osiąganie dobrych zysków, a w ten sposób również wzrastanie, którego cechami są zyskowność i trwałość. I to jest właśnie to, co nazywamy prawdziwym wzrostem.

Takie podejście do klientów sprowadza się do jednej prostej zasady: traktuj ich tak, jak sam chciałbyś być traktowany. Zaskakujące jest jednak, że tak wielu liderów różnych firm ujmuje ją w wyjątkowo proste słowa. Założyciel eBay, Pierre Omidyar mówi tak: „Moja matka zawsze uczyła mnie, bym traktował innych ludzi w taki sposób, w jaki sam chciałbym być traktowany, i bym ich szanował”. Inni liderzy również przywołują Złotą Regułę:

Colleen Barrett, prezes Southwest Airlines: „Przestrzeganie Złotej Reguły jest integralną częścią wszystkiego, co robimy”.

Isadore Sharp, założyciel i dyrektor generalny grupy hotelowej Four Seasons: „Tajemnica naszego sukcesu sprowadza się wyłącznie do tego, że przestrzegamy Złotej Reguły”.

Andy Taylor, dyrektor generalny Enterprise Rent-A-Car: „Jedynym sposobem na osiągnięcie wzrostu jest traktowanie klientów w taki sposób, by chcieli do nas wracać i mówić o nas swoim przyjaciołom. Tak właśnie chcielibyśmy sami być traktowani, będąc klientami”. I konkluduje w ten sposób: „Zachowanie zgodne ze Złotą Regułą jest podstawą lojalności. A lojalność jest kluczem do wzrostu, któremu towarzyszą zyski”.

## ZŁE I DOBRE ZYSKI: JAK JE ODRÓŻNIĆ?

Lojalność jest kluczem do wzrostu, któremu towarzyszą zyski. Takie stwierdzenie na pewno ma sens. Jednak taka odpowiedź na postawione w nagłówku pytanie pociąga za sobą następne pytania. Większość firm nie potrafi zdefiniować pojęcia lojalności, a co dopiero mierzyć ją i aktywnie nią zarządzać. Czy klienci są z nami dlatego, że są lojalni, czy z powodu własnej niewiedzy i lenistwa? Czy może są związani długoterminowymi kontraktami, od których chcieliby się uwolnić? Skąd tak naprawdę menedżerowie mają wiedzieć, czy klienci lubią ich firmę i jak wielu klientów jej nienawidzi? Jaka praktyczna miara może pomóc odróżnić dobre zyski od złych?

Bez systematycznego mechanizmu sprzężenia zwrotnego Złota Reguła powołuje się sama na siebie i stanowi zbyt uproszczenie, by można było na niej polegać przy podejmowaniu decyzji. Mogę myśleć, że traktuję kogoś tak, jak chciałbym być traktowany, ale ten ktoś może się zupełnie z tym nie zgadzać. W przypadku przedsiębiorstw i firm, badania satysfakcji klienta często skłaniają zarządzających do złudnego przekonania, że ich osiągnięcia zasługują na najwyższą ocenę, podczas gdy klienci uważają, że zasługują oni na trójkę albo nawet na jedynkę. Przywódcy w biznesie potrzebują twardej, rzeczowej miary – uczciwego systemu ocen – która powie im, co naprawdę osiągają.

Poszukiwania takiej miary – brakującego ogniwa, łączącego Złotą Regułę, lojalność i prawdziwy wzrost – okazały się długą i żmudną ekspedycją.

Wraz z moimi kolegami z Bain & Company rozpocząłem badania nad związkiem między lojalnością i wzrostem niemal dwadzieścia pięć lat temu. Najpierw opracowaliśmy dane, pokazujące, że pięcioprocentowy wzrost wskaźnika zatrzymania klientów może spowodować poprawę zysku o 25–100 procent. Później pokazaliśmy, że firmy cieszące się najwyższą lojalnością klientów (nazwaliśmy je liderami lojalności) na ogół zwiększały swoje przychody w tempie dwukrotnie wyższym niż ich konkurenci.

Oczywiście nie każdy chciał chętnie słuchać o tajemniczym efekcie lojalności, wyjaśniającym, jak budować relacje zasługujące na lojalność owocującą wyższymi zyskami i większym wzrostem. Ludzie zajmujący znaczące stanowiska w korporacjach takich jak Enron, Tyco czy Adelpia nie mogli już chyba bardziej zaniedbać sprawy właściwego traktowania klientów. Jednak większość zarządzających na najwyższym szczeblu wydawała się być przychylna tej teorii. Nie trzeba przecież być specjalistą od budowy rakiet, by zauważyć, że firma nie może wzrastać, jeśli tylnymi drzwiami traci więcej klientów, niż zyskuje przez frontowe dzięki wysiłkom swoich sprzedawców.

Wciąż jednak pozostaje nierozwiązana jedna zagadka. Każde kolejne badanie pokazuje, że lojalność klientów zajmuje jedno z kluczowych miejsc

wśród priorytetów dyrektorów generalnych – a jednak pułkownicy, kapitanowie i kaprale w różnych organizacjach traktują klientów w taki sposób, że można mieć pewność, iż ci dobrowolnie już do nich nie wrócą. Jeśli dyrektor generalny ma taką władzę, jaką myśli, że ma – dlaczego nie sprawi, by pracownicy bardziej dbali o relacje z klientami?

Przyczyną jest oczywiście to, do czego nawiązałem już wcześniej w tym rozdziale: pracownicy odpowiadają za zwiększanie zysków. Wyniki finansowe to wielkość, którą mierzą firmy. To wyniki finansowe decydują o tym, jak wypadną menedżerowie w ocenie rocznej. Problem polega na tym, że procedury księgowość nie umożliwiają odróżnienia dolarów składających się na dobre zyski od dolarów pochodzących ze złych. Czy dodatkowe dziesięć milionów zysku pochodzi z nowych ukrytych opłat czy z nowych zakupów lojalnych klientów? Czy pięć milionów oszczędności kosztowych jest wynikiem obniżenia poziomu obsługi czy ograniczenia wskaźnika utraty klientów? Kto potrafi odpowiedzieć na każde z tych pytań? Jeśli nikt nie wie, to komu na tym zależy? Nie można obwiniać menedżerów odpowiedzialnych za kierowanie departamentem czy działem, że zwracają uwagę tylko na te wielkości, na podstawie których są oceniani.

Cokolwiek by myślał dyrektor generalny, firmy patrzące na swoje osiągnięcia przez pryzmat rachunkowości finansowej dochodzą do wniosku, że lojalność to puste słowo, relacje się nie liczą, a w traktowaniu klienta powinno się brać pod uwagę to, co wydaje się zyskowne, a nie to, co uważamy za słuszne. Mierzając sukces wyłącznie miernikami finansowymi, menedżerowie będą koncentrować się na zyskach, nie bacząc na to, czy są one wynikiem budowania relacji czy biorą się z nadużyć, które te relacje niszczą. Jak na ironię, lojalność klientów zapewnia firmom zdecydowaną przewagę finansową – cały batalion wiarygodnych sprzedawców, marketingowców i specjalistów PR i to bez żadnego wynagrodzenia czy prowizji. A jednak rola tych klientów – orędowników często pozostaje niezauważona, ponieważ nie pojawiają się oni w sprawozdaniach finansowych.

Na poświęconej lojalności konferencji, która odbyła się w Europie, jeden z moich kolegów wniósł do całego tego zagadnienia interesujące spostrzeżenia. Obserwując tłum ludzi piastujących wysokie stanowiska w firmach, opuszczających salę po prezentacji i wyraźnie poruszonych tematem lojalności, poruszonych jak nigdy dotąd, potrząsnął głową. – Wiesz, to jest smutne. – powiedział. – Teraz wszyscy zrozumieli, że ich firma nie może prosperować bez poprawy lojalności klientów. Ale oni wszyscy wrócą do swoich gabinetów i szybko zobaczą, że w ich organizacji nie ma nikogo, komu mogliby powierzyć to zadanie. Nie ma systemu wspomagającego mierzenie lojalności w taki sposób, by można było nałożyć na pewne osoby odpowiedzialność za wyniki.

Bingo, odpowiedzialność jest jednym z tych magicznych słów w biznesie. Każdy doświadczony menedżer powie, że wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z indywidualną odpowiedzialnością, wszystko jest robione, jak trzeba. Miernik to następne magiczne słowo: to, co można zmierzyć, wywołuje odpowiedzialność. Jeśli nie zapewnimy standardów, wiarygodnych miar pozwalających oceniać jakość relacji z klientami, nie będziemy mogli obarczać pracowników odpowiedzialnością za te relacje i w ten sposób stracimy z oczu ich znaczenie. Z kolei precyzyjne, rygorystyczne, codzienne pomiary zysku i jego składników sprawią, że ci sami pracownicy – a przynajmniej ci, którym zależy na zatrudnieniu – poczują się odpowiedzialni za koszty i przychody. Tak więc pogoń za zyskiem dominuje na indywidualnych i korporacyjnych listach priorytetów, podczas gdy odpowiedzialność za budowanie dobrych relacji ginie w cieniu.

Kilka lat temu wydawało nam się, że poradziliśmy sobie z wyzwaniem, jakim jest problem miary. Pomogliśmy firmom stworzyć cały zestaw kluczowych mierników, takich jak wskaźnik zatrzymania klienta, wskaźnik powtórnych zakupów oraz „udział portfela”. Potem jednak musieliśmy się zmierzyć z realiami. Większość organizacji stwierdziła, że terminowe pozyskiwanie dokładnych danych dotyczących tych miar lojalności jest trudne. Firmy po prostu nie były w stanie zrównoważyć swoich priorytetów oraz przyjąć i alokować odpowiedzialności za budowanie dobrych relacji z klientami. Pomimo ogromnego postępu wiedzy o pomiarze zysków, jaki dokonał się od czasu wynalezienia w piętnastym wieku systemu podwójnej księgowości, pomiar jakości relacji pozostaje w mroku, stłumiony przez pseudonaukowe badania satysfakcji klientów. Firmom brakuje praktycznego, operacyjnego systemu oceny, jaka część ich relacji z klientami ulega umocnieniu, a jaka osłabia się. Trudno też jest wskazać konkretnych pracowników, którzy na podstawie tych danych mogliby podjąć właściwe działania.

W ten sposób powracamy do punktu wyjścia. Potrzebowaliśmy niezawodnego testu – praktycznej miary lojalności relacji, która rzuciłaby odpowiednie światło na różnicę między dobrymi i złymi zyskami. Chcieliśmy znaleźć miarę, która umożliwiłaby wprowadzenie indywidualnej odpowiedzialności. Wiedzieliśmy, że przelotne odczucia wyrażane w badaniach satysfakcji nie mogą definiować lojalności; jedynie faktyczne zachowania pozwalają ją mierzyć i być siłą napędową wzrostu. W ten sposób dochodzimy do wniosku, że to właśnie zachowania są rzeczywistymi elementami budulcowymi. Potrzebujemy zatem miary bazującej na tym, co naprawdę robią nasi klienci.

Po szeroko zakrojonych badaniach i eksperymentach, o których – choć nie o wszystkich – będziesz mógł przeczytać w następnych rozdziałach, znaleźliśmy jedną taką miarę. Znaleźliśmy jedno pytanie, które powinieś

zadawać swoim klientom i które jest tak mocno powiązane z ich zachowaniami, że praktycznie stanowi substytut wszystkiego, co robią. Zadając systematycznie to pytanie i zapewniając powiązanie pomiędzy odpowiedziami i wynagrodzeniem pracowników, możemy uchwycić różnicę między dobrymi i złymi zyskami. Możemy zarządzać lojalnością klientów i wzrostem, który jest jej wynikiem, i możemy robić to tak samo rygorystycznie, jak obecnie zarządzamy zyskami.

Odpowiedzi klientów na to pytanie są prostą, bezpośrednią miarą. Ta prosta, łatwa do zmierzenia wielkość może sprawić, że pracownicy poczują się odpowiedzialni za właściwe traktowanie klientów. To najważniejsza rzecz, której potrzebujesz, by wzrastać. Dlatego nazywamy to pytanie Decydującym Pytaniem: to pytanie determinuje przyszłość naszej firmy.

## ZADAJEMY DECYDUJĄCE PYTANIE

Odpowiedź na jakie pytanie pozwoli nam odróżnić dobre zyski od złych? Bardzo proste: Jak prawdopodobne jest to, że polecisz naszą firmę swojemu przyjacielowi lub koledze? Ta miara umożliwi nam określenie Wskaźnika Orędownictwa Netto (Net Promotor® Score – NPS).

Wskaźnik Orędownictwa Netto opiera się na fundamentalnym założeniu, że klientów każdej firmy można podzielić na trzy kategorie. Orędownicy, jak już widzieliśmy, to lojalni entuzjaści, którzy stale dokonują zakupów od tej samej firmy i namawiają do tego samego swoich przyjaciół. Obojętni to zadowoleni, ale nie entuzjastyczni klienci, którzy z łatwością mogą zostać zwabieni przez konkurencję. Natomiast destruktorzy to niezadowoleni klienci uwikłani w złą relację. Kategoryzacji klientów można dokonać na podstawie ich odpowiedzi na nasze pytanie. Ci, którzy wystawią ocenę na dziesięć lub dziewięć w dziesięciopunktowej skali są orędownikami, następnymi są obojętni, a jeszcze kolejni to destruktorzy.

„Lokomotywa wzrostu” pracująca z doskonałą efektywnością potrafi przekształcić wszystkich klientów firmy w orędowników. Najgorsza z możliwych uczyni ze wszystkich destruktorów. Najlepszym sposobem oceny efektywności lokomotywy wzrostu jest porównanie liczby orędowników (P) i destruktorów (D) i sprawdzenie, jaka jest ich różnica. Poniższe równanie pokazuje, jak obliczyć wskaźnik NPS dla firmy:

$$P - D = NPS$$

Pojęciowo wskaźnik ten jest zupełnie prosty. Cała trudność polega na nauczeniu się, jak zadawać pytanie w sposób zapewniający wiarygodne, ak-

tualne oraz użyteczne dane i oczywiście na tym, by wiedzieć, jak poprawić swój NPS.

Jak wypadają różne firmy w takiej ocenie? Te, które są najbardziej efektywnymi lokomotywami wzrostu – na przykład Amazon.com, eBay, Costco, Vanguard czy Dell – uzyskują oceny w granicach 50–80 procent (tabela 1-1). Widać więc, że nawet one mają jeszcze co poprawiać. Przeciętna firma osiąga jednak efektywność NPS na poziomie 5–10 procent. Innymi słowy, orędownicy są tylko nieznacznie liczniejsi od destruktorów. Wiele firm, a nawet niektóre całe branże, mają ujemne wskaźniki NPS, co oznacza, że z każdym dniem zyskują więcej destruktorów niż orędowników. Ta fatalna ocena wyjaśnia, dlaczego tak wiele firm nie może osiągnąć trwałego wzrostu, któremu towarzyszyłyby zyski, pomimo rzutkiej polityki w zakresie wydatkowania środków na przejęcie innych firm.

Tabela 1-1  
Wybrane gwiazdy NPS

USAA	81%
HomeBanc*	81%
Harley-Davidson	81%
Costco	79%
Amazon.com	73%
Chick-fil-A*	72%
eBay	71%
Vanguard	70%
SAS	66%
Apple	66%
Intuit (Turbo Tax)*	58%
Cisco	57%
FedEx	56%
Southwest Airlines	51%
American Express	50%
Commerce Bank	50%
Dell	50%
Adobe	48%
Electronic Arts	48%

\*Wszystkie statystyki dotyczące NPS wynikają z badań przeprowadzonych przez firmy Bain lub Satmetrix, z wyjątkiem Intuit, Chick-fil-A i HomeBanc. W przypadku tych firm wykorzystaliśmy dane przez nie dostarczone. Były to dane zbierane w rozsądny, choć nie w pełni równoważny sposób.

Nasze trwające ponad dziesięć lat badania potwierdzają, że w większości branż firmy z najwyższym wskaźnikiem orędowników w stosunku do destruktorów w ich sektorze zazwyczaj osiągają zarówno bardzo dobre wyniki, jak i zdrowy wzrost. To może wydawać się sprzeczne z intuicją. Jednak firmy cieszące się najwyższą lojalnością wydają zwykle znacznie mniej niż ich konkurenci na marketing i pozyskiwanie nowych klientów. Koncentrują się też intensywnie na obsłudze swoich klientów i stosują bardzo selektywne zasady pozyskiwania nowych, co na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać czynnikiem ograniczającym wzrost. Dane jednak nie kłamią: szybszy wzrost liderów lojalności jest powodowany najwyższą efektywnością ich lokomotyw wzrostu. Wywoływanie wzrostu, a nie kupowanie, zapewnia największy rozpęd przy równoczesnym generowaniu większych zysków.

Pałącą potrzebą większości liderów biznesu jest wzrost. Potrzebują go, by rosła cena ich akcji. Potrzebują go do przyciągania i motywowania talentów. Można te zjawiska różnie opisywać, ale każdy jest przekonany, że pozyskanie większej liczby orędowników wśród klientów jest sprawą życiowej wagi. Jednak bez prostego, praktycznego sposobu przypisania odpowiedzialności i pomiaru postępów nie można ukierunkować organizacji na osiągnięcie tego celu. Tak naprawdę, większość nie uświadamia sobie nawet, jak głęboko ich wyniki są związane ze złymi zyskami. Zawyżone oceny w badaniach satysfakcji klientów uspiły czujność tak, że popadły w samozadowolenie. Nasze badania wykazały, że w przeciętnej firmie ponad dwie trzecie klientów to klienci pasywni (znudzeni) lub destruktorzy (poirytowani). Z tego wynika, że większość starań ukierunkowanych na kupienie wzrostu jest zwyczajnym marnowaniem pieniędzy akcjonariuszy. Wysiłki włożone w wyrzucanie pieniędzy na reklamę i sprzedaż tylko tuszują niszczycielski efekt opinii powtarzanych przez niezadowolonych klientów.

## JAK TA KSIĄŻKA ODNOSI SIĘ DO DECYDUJĄCEGO PYTANIA

To właśnie znajdziesz na następnych stronach. Pierwsza część tej książki wyjaśnia działanie Wskaźnika Orędownictwa Netto; to, jak można odróżnić złe zyski od dobrych i odnaleźć drogę do prawdziwego wzrostu. W tym podrozdziale pokazaliśmy, jak obliczyć własny wskaźnik NPS i porównać swój wynik ze standardami światowej czołówki. Część druga wyjaśnia, jak unikać pułapek, jakie kryją w sobie badania satysfakcji klientów, i jak stworzyć praktyczny proces pomiaru, pozwalający przekształcić NPS w niezawodne narzędzie do przypisywania odpowiedzialności i ustalania priorytetów w zarządzaniu. Ostatnia część pokazuje, jak wiodące firmy wykorzystują to podejście do zapewnienia klientom jeszcze lepszych doświadczeń, a dzięki temu zbudowania z nimi jeszcze lepszych relacji. Omówione zostają tam

kolejne kroki, jakie należy poczynić dla poprawy relacji z klientami i wyzwoleń energii zasilającej wzrost.

Złe zyski hamują prawdziwy wzrost i wyrabiają firmie złą markę. Nie jest jednak za późno na zmiany – wiele firm już zaczęło je wprowadzać.