

LOIALITATE
TOTALĂ

Redactare: Gabriel Tudor
Tehnoredactare: Liviu Stoica
Design copertă: Andra Penescu

**FIERCE LOYALTY:
CRACKING THE CODE TO CUSTOMER DEVOTION**

Sandy Rogers, Leena Rinne, Shawn Moon
Copyright © 2018 FranklinCovey Company

Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey Co. and their use is by permission.

**LOIALITATE TOTALĂ:
CUM SĂ OBȚII DEVOTAMENTUL CLIENȚILOR**

Sandy Rogers, Leena Rinne, Shawn Moon
Copyright © 2019 Editura ALL
Toate drepturile rezervate.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ROGERS, SANDY

Loialitate totală : cum să obții devotamentul clienților / Sandy Rogers, Leena Rinne, Shawn Moon ; trad. din lb. engleză de Diana Bădulescu. - București : Editura ALL, 2019
ISBN 978-606-587-538-8

I. Rinne, Leena
II. Moon, Shawn
III. Bădulescu, Diana (trad.)

159.9

Grupul Editorial ALL:

Bd. Constructorilor nr. 20A, et. 3,
sector 6, cod 060512 – București
Tel.: 021 402 26 00
Fax: 021 402 26 10

www.all.ro

Editura ALL face parte din **Grupul Editorial ALL**.

f/editura.all
allcafe.ro

SANDY ROGERS
LEENA RINNE | SHAWN MOON

LOIALITATE TOTALĂ

Cum să obții devotamentul clienților

Traducerea din limba engleză de
Diana Bădulescu



Cuprins

Cuvânt-înainte	1
Cuvântul autorilor	5

Partea întâi – Bazele loialității totale

<i>Introducere</i> . Loialitatea totală este generată de oameni.....	9
<i>Capitolul 1</i> . Mentalitatea de lider în loialitate	15

Partea a doua – Principiul empatiei

<i>Capitolul 2</i> . Nevoia de empatie	35
<i>Capitolul 3</i> . Stabiliți legături umane autentice	47
<i>Capitolul 4</i> . Ascultați-i pe ceilalți, pentru a le afla povestea ascunsă	61

Partea a treia – Principiul responsabilității

<i>Capitolul 5</i> . Nevoia de responsabilitate	77
<i>Capitolul 6</i> . Descoperiți ce trebuie făcut cu adevărat.....	89
<i>Capitolul 7</i> . Menținerea legăturii cu clienții, pentru întărirea relației cu ei	101

Partea a patra – Principiul generozității

<i>Capitolul 8</i> . Nevoia de generozitate	117
<i>Capitolul 9</i> . Împărtășiți-vă deschis cunoștințele	131
<i>Capitolul 10</i> . Surprindeți-i pe ceilalți, oferindu-le bonusuri neașteptate...	143

Partea a cincea – Punerea în practică a loialității totale

Capitolul 11. Moștenirea voastră ca lideri în loialitate.....157

Capitolul 12. Susținerea loialității totale în echipe și organizații163

Note.....173

Despre autori.....181

Cuvânt-înainte

În lumea ultracompetitivă și interconectată de azi, unde clienții pot trece la alt furnizor cu un simplu click sau își pot schimba părerea despre o achiziție bazându-se pe o singură recenzie online, câștigarea loialității adevărate a acestora s-a dovedit a fi un concept evaziv pentru multe organizații. În căutarea obținerii fie și a unei minime loialități din partea clienților, organizațiile oferă prețuri reduse, pun la dispoziție bonusuri sau creează programe de recompense – numai pentru a descoperi că beneficiul unor astfel de măsuri este inexistent sau de scurtă durată. Asemenea măsuri pot schimba modul de a cumpăra al clienților pe termen scurt, dar rareori duc la câștigarea adevăratei loialități a acestora și, în plus, pot fi cu ușurință copiate de concurență.

În ultimii treizeci de ani, FranklinCovey a lucrat cu mii de organizații din întreaga lume pentru a le ajuta să adopte comportamentele care pot câștiga adevărata loialitate a clienților. FranklinCovey a realizat, de asemenea, studii în interiorul a mai mult de 1.700 de organizații, efectuând sute de comparații între situații similare. Din această perspectivă de teren, în timp real, am identificat trei elemente esențiale, care fac diferența între organizații din punct de vedere al loialității clienților. Acestea sunt următoarele:

Primul element este acela că liderii în loialitate plasează mult mai sus standardul pentru ceea ce ei consideră a fi un „client loial“. Adolph Rupp, renumitul antrenor al echipei masculine de baschet a Universității din Kentucky, a remarcat cândva: „Atunci când vezi un om pe vârful unui munte, poți fi sigur că nu a căzut acolo.“ Același lucru poate fi spus și despre organizațiile care sunt lideri în loialitate. Acestea încep prin a defini succesul bazându-se nu numai pe satisfacție, ci mult mai mult – pe obținerea adevăratei loialități. Cercetarea arată că multe dintre organizațiile care se mândresc cu „95% clienți mulțumiți“ au, de fapt, doar un mic procent de clienți care sunt pe deplin loiali.

Aceste organizații ar putea defini mai precis situația spunând că 95% din clienții lor *nu sunt nemulțumiți*. Aceasta este o diferență importantă. Să acționezi astfel încât să nu îi dezamăgești pe clienți reprezintă însă un lucru complet diferit față de a acționa astfel încât să îi cucerești și să le câștigi loialitatea totală. Loialitatea totală reprezintă fidelitatea venită din inimă, exprimată de clienții care se declară nu numai mulțumiți, ci chiar încântați și total devotați produselor și serviciilor unei companii. Acești clienți

se reîntorc mereu, își măresc gama de produse sau de servicii pe care le cumpără de la voi, vă recomandă altora și relația voastră cu ei poate trece cu ușurință peste micile greșeli sau probleme de comunicare ocazionale.

Cercetarea noastră arată că acești clienți pe deplin loiali reprezintă cea mai profitabilă și durabilă parte a veniturilor unei organizații de succes. Ei constituie baza strategică pe care este construită orice organizație deosebită. Organizațiile care sunt lideri în loialitate se concentrează pe câștigarea loialității totale a clienților lor. Acest lucru le deosebește de organizațiile al căror centru de interes este evitarea nemulțumirii clienților.

Al doilea element este acela că liderii în loialitate recunosc că nivelurile cele mai înalte ale loialității clienților sunt atinse atunci când există o puternică legătură umană (fie directă, fie la distanță sau online) cu aceștia. Toți avem în viața noastră rude, prieteni sau organizații cărora le suntem pe deplin loiali. Această emoție este rezultatul natural, virtuos, al modului în care suntem tratați de către acești oameni sau de către aceste organizații. Liderii în loialitate dovedesc empatie pentru ceilalți, își asumă responsabilitatea pentru servirea celorlalți și se comportă generos față de aceștia.

Al treilea și ultimul element este acela că liderii în loialitate sunt mult mai buni în adoptarea comportamentelor care îi mulțumesc cel mai mult pe clienți. Cercetarea noastră a descoperit că în fiecare organizație există zone cu reușite deosebite – secțiuni, regiuni, compartimente, departamente, ture sau lideri individuali – care creează consecvent clienți pe deplin loiali. Aceste zone cu reușite deosebite există chiar și în companiile cu rezultate slabe. În schimb, nicio organizație nu este perfectă, iar exemplele de variații între servicii excepționale și servicii mediocre sau chiar slabe există din abundență. Ceea ce face diferența între liderii în loialitate și omologii lor care au rezultate mai puțin bune nu este faptul că într-o organizație există variații, iar în cealaltă nu există; ci, mai degrabă, este vorba de proporția acelor variații. Operațiunile liderilor în loialitate sunt semnificativ mai consecvente în ceea ce privește aplicarea comportamentelor care generează loialitatea totală. Acest lucru se întâmplă pentru că ei au ajuns să înțeleagă atât principiile, cât și practicile care determină loialitatea totală și se comportă ca modele autentice pentru toți cei din organizațiile lor.

Cartea *Loialitate totală* oferă un plan pentru integrarea în cultura organizației voastre a acestor trei elemente care fac diferența. Această carte vă va provoca să deveniți un adevărat lider în loialitate – pentru echipa voastră, în organizația voastră și în viața voastră personală. Ea susține că, pentru ca acest lucru să se întâmple, principiile și comportamentele care generează loialitate totală trebuie practicate la nivel individual.

Veți vedea că această carte a fost scrisă cu gândul la două categorii anume. În primul rând, ea este dedicată tuturor celor care interacționează cu clienți, atât în interiorul unei organizații, cât și în exterior. Poate lucrați într-un call center, într-un magazin sau într-o filială, ori în finanțe, vânzări, marketing, producție sau IT. Indiferent de locul de muncă, aveți de-a face cu clienți și acțiunile voastre au un impact asupra loialității clienților voștri. Și, indiferent de domeniu – de la sănătate până la guvern, de la sectorul nonprofit până la cel privat –, loialitatea clienților voștri vă definește succesul.

În al doilea rând, această carte este pentru lideri. Ca lideri, abilitatea voastră de a clădi o cultură care creează în mod consecvent clienți pe deplin loiali începe cu înțelegerea comportamentelor și practicilor necesare, iar apoi continuă prin a se asigura că echipa voastră își asumă în mod voluntar și sistematic responsabilitatea pentru aplicarea acestora cu maximă fidelitate. În acest scop, veți găsi unsprezece puternice „adunări“ de echipă – sesiuni scurte cu un țel precis – care introduc și perfecționează abilitățile și instrumentele pe care le puteți folosi pentru a inspira loialitatea. Aceste unsprezece sesiuni reprezintă o formulă repetabilă, dovedită, pentru generarea loialității totale a diferiților voștri clienți, atât personali, cât și profesionali.

Citind această carte și aplicând principiile predate aici, veți spori abilitatea voastră de a genera loialitate totală în rândul celor cu care interacționați și apoi veți putea crea o organizație capabilă să câștige în mod sistematic loialitatea totală a clienților.

Cuvântul autorilor

S-a scris mult despre importanța câștigării și menținerii loialității. Așa că de ce *această* carte? Cu ce este diferită cartea *Loialitate totală*? Pentru noi, este o distincție clară: în timp ce beneficiile loialității clienților sunt în general cunoscute, această carte va ilustra procesul și instrumentele câștigării loialității totale – acea loialitate izvorâtă din inimă, prin interacțiunile pozitive, emoționale cu ceilalți.

În general, loialitatea poate apărea dintr-o varietate de interacțiuni pozitive cu clienții. Dar cercetările și implicarea noastră din ultimii douăzeci și cinci de ani, combinate cu știința și expertiza clienților, colegilor și prietenilor noștri, ne-au arătat că loialitatea *totală* poate fi obținută numai prin interacțiunea sinergică a ceea ce noi numim Cele Trei Principii Esențiale ale Loialității. Aceste principii sunt puse în practică în primul rând prin adoptarea Mentalității de Lider în Loialitate și apoi prin înfăptuirea comportamentelor esențiale legate de fiecare:

Mentalitatea de Lider în Loialitate

- *Câștig loialitatea totală a celorlalți prin empatia față de ei, prin asumarea responsabilității pentru nevoile lor și prin a fi generos.*

Principiul de Loialitate 1: Empatia

Pentru a arăta empatie, trebuie să practicăm aceste comportamente esențiale:

- Să stabilim legături autentice cu oamenii.
- Să-i ascultăm pe oameni, pentru a le afla povestea ascunsă.

Principiul de Loialitate 2: Responsabilitatea

Pentru a ne asuma responsabilitatea, trebuie să practicăm aceste comportamente esențiale:

- Să descoperim ce trebuie făcut cu adevărat (scopurile celorlalți).
- Să continuăm să întărim relația.

Principiul de Loialitate 3: Generozitatea

Pentru a fi generoși cu ceilalți, trebuie să practicăm aceste comportamente esențiale:

- Să ne împărtășim deschis cunoștințele, pentru a îi ajuta pe ceilalți să câștige.
- Să-i surprindem pe ceilalți, oferindu-le bonusuri neașteptate.

Indiferent de locul de muncă, aveți de-a face cu clienți și loialitatea clienților voștri vă definește succesul. Dacă sunteți lideri și urmăriți implementarea loialității totale în organizația voastră, vă invităm să vă inspirați din variatele exemple cu clienți și apoi să aplicați principiile și practicile cu echipa, colegii, subalternii voștri sau cu alți oameni implicați. Pentru a facilita acest lucru, fiecare capitol oferă sfaturi pentru a ajuta liderii să adopte Cele Trei Principii Esențiale ale Loialității în sfera lor de influență și responsabilitate.

În paginile care urmează, puteți găsi răspunsuri la aceste întrebări vitale:

- De ce contează cu adevărat loialitatea totală?
- Cine este cel mai responsabil pentru crearea loialității totale?
- Cum puteți crea sistematic loialitatea totală în cazul angajaților și clienților voștri?
- Cum puteți aplica și susține loialitatea totală în organizația voastră?

Fie că aveți un post de conducere sau nu, puteți adopta Mentalitatea de Lider în Loialitate și veți descoperi că veți fi nu doar plăcut de către clienți și colegi, ci și *iubit* de către aceștia, drept rezultat. Folosim cuvântul *iubire* intenționat pentru a indica intensitatea sentimentelor de loialitate. Acest lucru este esența a ceea ce înseamnă ca alții să vă fie deplin loiali. Dorința noastră sinceră este ca, punând în practică această carte, să ajungeți să experimentați bucuria de a-i avea pe alții *pe deplin* loiali vouă.



BAZELE LOIALITĂȚII TOTALE

Introducere

Loialitatea totală este generată de oameni

Într-o suburbie a unei metropole există două supermarketuri importante, situate unul lângă celălalt, pe aceeași parte a bulevardului principal. Amândouă vând aceleași mărfuri: produse alimentare, haine, cărți, electronice, suplimente nutritive, jucării, chiar și mobilă. Magazinele au aproximativ aceeași mărime, parcurile sunt identice – aceeași locație, aceeași suprafață, același tip de produse – și, totuși, unul dintre ele prosperă, în timp ce celălalt se străduiește să supraviețuiască. Oare ce se întâmplă aici?

Când sunt întrebați de ce magazinul lor este practic pustiu, directorii magazinului 2 au tot felul de răspunsuri. „Este din cauza site-ului Amazon!“, „Este din vina comerțului online, care face magazinele reale, ca al nostru, să dea faliment. De aceea, magazinele se închid peste tot!“, „Nu mai poți găsi lucrători competenți!“, „Generația tânără nu mai are etica muncii!“, „Patronii se bazează prea mult pe reduceri!“, „Nu se face destulă publicitate!“ etc, etc.“

Și, totuși, magazinul 1, care este chiar alături, este plin de viață și afacerile sale prosperă. Care este diferența? Haideti să intrăm în cele două magazine și să vedem singuri.

În magazinul 2 este liniște. Singura vânzătoare stă sprijinită de tejea, cu căști în urechi și cu un aer plictisit. Câțiva clienți se uită la diverse lucruri, citind cu greu scrisul foarte mic de pe etichete. Observăm o clientă care vrea să returneze un produs, îndreptându-se către o casă mare deasupra căreia stă scris „Relații cu clienții“. Ea așteaptă acolo o vreme, începe să bată din picior, tot mai nervoasă, uitându-se de jur-împrejur și întrebându-se dacă o va observa cineva. Tușește zgomotos. În cele din urmă, femeia întreabă, cu voce tare: „Hei, e cineva aici?“

Un bărbat cu un aer obosit se târâște spre ea dintr-o încăpere din spate. „Pot să vă ajut cu ceva?“ întreabă el, cu o voce atât de deprimată de parcă ar fi în doliu.

Acum, haideti să vizităm și magazinul 1. Clienți entuziaști și nerăbdători intră aici în număr mare. Cineva îi întâmpină cu un zâmbet și din când în când răspunde

vreunei întrebări sau îi ghidează pe clienți prin magazin. Înăuntru totul arată ca într-un supermarket obișnuit, dar prețurile produselor sunt afișate pe etichete mari. O diferență importantă se remarcă și în privința angajaților. Toți poartă veste albastre și se mișcă de parcă ar fi pe arcuri, zâmbind mereu. Acești angajați energici rezolvă problemele clienților, îi ghidează prin magazin și chiar glumesc cu ei. Observăm un bărbat care ezită în fața unor buchete de flori la promoție și unul dintre angajați se oprește și îi spune „Tocmai am primit alte flori. Veniți, sunt chiar aici!“ Și îl conduce pe clientul încântat către sectorul alăturat.

În altă parte a magazinului, unor clienți mai în vârstă li se oferă să guste mostre de șuncă afumată, brânză spaniolă sau cartofi copti în ulei de trufe și mulți alți clienți se înghesuie în jurul lor. La departamentul „Relații cu clienții“, o femeie își cere scuze că trebuie să returneze un produs. Persoana veselă, plină de viață din spațele teighelei ia produsul, nu întreabă nimic, nu cere bonul și îi mulțumește femeii pentru că a returnat produsul, urându-i, surâzătoare, o zi bună.

Magazinul 1 este un magazin Costco – o companie despre care revista financiară Barron's scrie că „a generat loialitate totală atât în rândul cumpărătorilor, cât și al angajaților, recompensând, în același timp, investitorii pe termen lung“.¹ În sectorul comerțului cu amănuntul, probabilitatea de a păstra un angajat pentru mai mult de un an este de 45%. La Costco, însă, această probabilitate este de 94%. Și 91% din clienții Costco își reînnoiesc anual cardul de fidelitate, făcând din această companie „deținătoarea recordului în păstrarea clienților“.²

Un client a menționat că el și soția lui se duc la Costco în fiecare sâmbătă.

„De ce?“, l-am întrebat.

„Pentru că acolo îmi întâlnesc toți prietenii.“ Acest magazin a devenit un loc de întâlnire pentru el și vecinii lui. Aceasta este imaginea loialității totale.

Cum reușește Costco să-și păstreze angajații atât de loiali și fericiți, într-un domeniu recunoscut pentru faptul că lucrătorii sunt nemulțumiți? Cum creează compania o cultură a loialității care pare să se degaje din fiecare interacțiune angajat-client? Răspunsul este simplu: Costco se bucură de loialitate totală pentru că a adoptat Mentalitatea de Lider în Loialitate și a pus în aplicare Cele Trei Principii Esențiale ale Loialității.

De exemplu, Costco a luat atitudine în ceea ce privește modul în care își tratează angajații cu empatie, responsabilitate și generozitate, când a decis să ofere un salariu mai mult decât dublu față de media salariilor din comerțul cu amănuntul, plus beneficii suplimentare. Când experții de pe Wall Street și-au exprimat îngrijorarea că modul „extrageneros“ de a își trata angajații ar putea reduce încasările acționarilor, fondatorul companiei, Jim Sinegal, a răspuns „Vrem... să avem grijă de clienții noștri și de oamenii noștri și să ne respectăm furnizorii. Și credem că, dacă facem totul în această ordine, îi vom răsplăti și pe acționari.“³ Și au făcut acest lucru – dacă ați investit doar 1.000 de dolari în Costco în 1985, anul când compania s-a lansat, această investiție valora în 2018 aproape 100.000 de dolari!

Cum a reușit Costco să aibă creșteri de vânzări de 40% pe an tocmai în perioada în care comerțul online exploda? De ce prosperă Costco, deși este supus acelorași

presiuni cu care se confruntă și magazinul 2? Costco a creat intenționat un sistem complet care generează loialitate totală din partea angajaților și a clienților. Se pot spune lucruri similare despre mulți alți câștigători de loialitate din sute de organizații – magazine, restaurante, agenții imobiliare, companii de închiriere de mașini, furnizori de servicii în afaceri, școli, spitale – ai căror clienți și angajați ar suferi enorm dacă aceste organizații s-ar închide. Cele Trei Principii Esențiale ale Loialității pentru câștigarea loialității totale sunt aceleași pretutindeni. Le vedem puse în acțiune în fiecare organizație care câștigă cei mai dedicați clienți și cei mai implicați angajați.

Autorul și cercetătorul Seth Godin face o distincție clară între două tipuri de loialitate. Primul tip de loialitate este cea de conveniență. „Voi mai examina și alte oferte, desigur, dar probabil nu-mi voi schimba alegerea făcută. Schimbarea este riscantă și ia prea mult timp. Schimbarea înseamnă ca aș putea face o greșeală sau aș putea pierde beneficiile sau că ar trebui să susțin o nouă decizie.“ Loialitatea de conveniență este pur și simplu rezultatul obișnuinței: putem merge cu același autobuz zilnic și, totuși, să urâm compania de autobuze. Unui director executiv cu care lucrăm îi place să spună: „Inerția nu este loialitate!“

Godin descrie cel de-al doilea tip de loialitate – pe care noi îl numim loialitate totală – astfel: „Nu examinez alte oferte, nici nu mă gândesc să le examinez.“ Aceasta este loialitatea cuiva care nu vrea să știe că există vreo alegere mai bună în altă parte. Acest tip de loialitate este ancorată mai degrabă în angajamentul emoțional decât în inerție. Nu este acesta modul în care descriem cum simțim față de marca sau compania noastră preferată? Reducerile și bonusurile sunt ușor de oferit și, deși acestea pot face clientul să se întoarcă, numai ele singure nu vor crea genul de fidelitate intensă din punct de vedere emoțional, care este o marcă a loialității totale.

Să presupunem că luați cina într-un restaurant și găsiți un fir de păr în supă. În funcție de loialitatea voastră față de acel restaurant, ați reacționa diferit, nu-i așa?

Dacă n-ați mai fi fost acolo niciodată, sau dacă ați fi mers acolo din conveniență, poate v-ați plânge și ați cere o altă farfurie de supă. Sau poate ați pleca pur și simplu.

Dacă ați fi avut neplăceri și în trecut în acel restaurant, ați putea reacționa cu furie. „Este dezgustător! Nu voi mai mânca aici niciodată și voi spune și altora despre acest incident.“ Poate ați face o poză cu firul de păr în supă, ați posta-o pe rețelele de socializare și ați face în așa fel încât toți cunoștii voștri să o vadă.

Dar să presupunem că sunteți un client fidel al restaurantului acestuia. Ei știu ce vă place și adesea se străduiesc să vă mulțumească în mod neașteptat. Ați spus multora ce loc minunat este acesta. Aduceți rude și prieteni aici. Nu v-au dezamăgit niciodată până acum. Și acum găsiți un fir de păr în supă. Cum ați reacționa? Poate ați menționa acest lucru chelnerului într-un mod prietenos și discret, iar acesta și-ar cere mii de scuze și v-ar aduce o altă farfurie cu supă. Poate vă gândiți că e o greșeală la un milion și ați trece peste acest aspect. Poate ați ignora totul și i-ați ierta; iubiți acest loc și, până la urmă, oricine poate greși.

Așadar, ce vă face să reacționați astfel în fiecare dintre aceste situații? În primul caz, este vorba de indiferență; în al doilea, de suspiciune și dezgust. Dar, în al treilea caz, este vorba de loialitate totală.

Reacțiile profund emoționale apar adesea din interacțiunile noastre cu oamenii. Le avem când ne implicăm în relații cu ei. Ceilalți ne salută, ne zâmbesc și ne vorbesc prietenos și cu respect. Se dau peste cap să ne întâmpine și să ne facă viața mai ușoară. Sunt atât de amabili, atât de îndatoritori, încât începem să ne întrebăm: *Cine sunt acești oameni? Unde îi putem găsi?*

De ce îi iubim? Adesea pentru că *ei ne iubesc pe noi!*

Simțim, de asemenea, și când *nu* ne iubesc – atunci când sunt indiferenți; când, în cel mai bun caz, ne aruncă un zâmbet forțat și o urare de complezență, iar în cel mai rău caz ne ignoră, greșesc comanda noastră, ne vorbesc de regulile companiei sau găsesc vreun alt motiv ca să nu ne servească. Cel mai enervant este atunci când oamenii refuză să își asume responsabilitatea pentru că ne-au oferit un serviciu prost.

Când American Express a efectuat un studiu pe 1.620 de clienți în condiții controlate, 63% din aceștia au spus că „au simțit că le crește inima de bucurie la gândul că vor avea o experiență bună cu serviciile pentru clienți“. Aceste gânduri „au produs aceleași reacții cerebrale ca atunci când se simțeau *iubiți*. Ce trebuie reținut de aici? Când vine vorba de relații cu clienții, nu contează în primul rând ce gândesc clienții. Serviciile reușite au legătură cu *sentimentele*.”⁴

În calitate de clienți, suntem atât de dornici de iubire încât rămânem pur și simplu uimiți – chiar șocați – când auzim la telefon o voce autentică, implicată, sau când vedem la ghișeu o față zâmbitoare. Ne crește inima de bucurie. Suntem învăluți de căldură. Fiindcă am fost atât de obișnuiți cu fețe apatice și cu voci impersonale, care rostesc formule standard, încât putem fi copleșiți de situația opusă.

Într-un studiu comandat de Oracle, când oamenii au fost întrebați ce experiență memorabilă anume îi determină pe consumatori să devină fideli unei mărci, 73% din cei intervievați au spus că „angajații sau reprezentanții prietenoși“. Când ne gândim la propriile noastre experiențe cu cei de la relații cu clienții – și atunci când am fost extrem de mulțumiți, și atunci când am fost îngrozitor de frustrați – avem tendința să ne gândim la oamenii implicați în interacțiune. Bineînțeles că putem fi nemulțumiți sau încântați și de produse sau servicii, regulamente și proceduri, sisteme de computer, facturare și prețuri, dar cel mai adesea oamenii sunt cei care determină modul în care apreciem o organizație. Această carte se concentrează pe emoția pozitivă intensă care poate fi creată prin propria noastră implicare în relație cu ceilalți.

Oare comportamentul vostru câștigă loialitatea totală a clienților voștri? Dar comportamentul celor din echipa voastră?

Fred Reichheld, membru al Bain & Company și expert global în loialitatea clienților, a adus argumente convingătoare pentru loialitate și pentru impactul acesteia asupra extinderii și profitului afacii. Propria noastră contribuție la acest subiect vine din examinarea *principiilor specifice care stau la baza loialității și o impulsionează*, permițând cititorului să descifreze codul devotamentului clienților. Aceste principii sunt atemporale și universale.

Pe parcursul acestei lucrări vom sublinia modul în care Mentalitatea de Lider în Loialitate (Partea întâi) este exprimată prin interacțiunea sinergică a Celor Trei Principii Esențiale ale Loialității (Partea a doua, Partea a treia și Partea a patra). Această interacțiune reprezintă scânteia care aprinde loialitatea totală între voi, colegii și clienții voștri. Dar, pentru a aprecia cu adevărat cele Trei Principii Esențiale ale Loialității, trebuie mai întâi să adoptați mentalitatea care le ajută să se dezvolte.