

# CUPRINS

PARTEA I .....	7
Introducere .....	9
1. Relațiile optime cu clienții sunt primordiale în orice afacere.....	11
2. Cât de importantă este relația optimă cu clientul .....	25
3. Mentalitatea de deservire a clienților .....	43
4. Avantaje concurențiale obținute prin serviciile oferite clienților.....	58
5. Angajații din linia întâi .....	72
6. Fidelizarea clienților .....	95
7. Ce este o bună deservire a clientului.....	109
ANEXA A - Chestionar .....	119
PARTEA a II-a: CALITATEA PRODUSELOR ȘI A SERVICIILOR .....	123
Introducere .....	125
1. Reperete fundamentale ale calității.....	127
2. Managementul calității .....	139
3. Demersul calitate .....	149
4. Măsurarea calității sau calimetria .....	160
5. Protecția consumatorilor .....	166
6. Contrafacerea, dușmanul calității .....	175
ANEXA B - Chestionar .....	181

---

# *1. Relațiile optime cu clienții sunt primordiale în orice afacere*

Lucrarea se adresează în principal companiilor și organizațiilor, șefilor de nivel înalt, directorilor și personalului care se află în prima linie a relațiilor cu clienții. Sunt prezentate aspecte referitoare la importanța clientului, în scopul concentrării eforturilor asupra satisfacerii celor care ajută companiile să supraviețuiască, asupra a ceea ce vor să le fie oferit, fie produs, fie serviciu. Vom vedea cum se poate răspunde așteptărilor clienților, în termeni strategici, tactici și operaționali.

Lucrarea îi poate ajuta și pe salariați, pentru că și aceștia au clienții lor, fie în interiorul, fie în exteriorul companiei. Cei care au propria afacere trebuie să înțeleagă că, fără a fi acceptat de client, nu va rezista pe piață. Puteți fi chiar șomer aflat în căutarea unui loc de muncă, iar „clientul” – posibilul patron – trebuie atras și reținut cât mai mult timp posibil ca să fiți angajați.

Pentru a se realiza o bună relație cu clienții, trebuie să le fie înțelese așteptările spre a le putea îndeplini și depăși, construind încredere. Relațiile cu clienții pot varia semnificativ de la tranzacții unice, până la tranzacții mai profunde pe termen lung, bazate pe loialitatea clienților, pe încredere și pe valoarea mărcii (deci, calitatea produsului sau serviciului).

O societatea comercială care nu dezvoltă relații cu clienții, poate funcționa doar într-un set limitat de circumstanțe. Dimpotrivă, unele companii sunt foarte preocupate să stabilească relații pe termen lung cu cumpărătorii lor, nu numai prin produsele și serviciile oferite, ci și prin intermediul unei identificări cu politicile lor de mediu, filozofie de viață sau statut social. Multe branduri nu se mulțumesc doar să vândă produse și servicii, ci să insuflă emoții pozitive clienților lor. Aceste relații pot varia de la relații

automate la relații personale. La elaborarea strategiilor de marketing trebuie avute în vedere următoarele obiective:

- Atragerea de noi clienți;
- Păstrarea clienților existenți;
- Creșterea achizițiilor pe care le face clientul/creșterea profitului.

În ultima vreme s-a împământănit concentrarea pe strategii agresive de atragere a cumpărătorilor, pentru a se obține cote de piață crescute. Odată ce societatea ajunge să fie bine poziționată pe piața respectivă, poate decide să-și schimbe prioritățile, pentru a se concentra pe fidelizarea și profitabilitatea clienților.

### ***Tipuri de relații cu clienții***

Pot fi pe termen scurt, mediu și lung sau pot implica interacțiuni unice.

- Relații tranzacționale
- Autoservire
- Autoservire automată
- Asistență personală
- Asistență personală dedicată
- Comunități
- Co-creație
- Programe de loialitate.

### **Relații tranzacționale**

Acestea se bazează exclusiv pe tranzacția în sine. De aceea, când este implicat și un proces automatizat, nu putem spune că avem de-a face cu o relație. Motiv din care societatea comercială nu va pune accent pe relațiile personale cu clienții. Un astfel de exemplu în acest sens sunt ATM-urile (bancomatele). Consumatorul care folosește cardul, inclusiv la magazin, s-ar putea să nici nu știe că un procent din plata efectuată se îndreaptă spre emitentul acestuia.

### **Autoservire**

Relația personală cu clientul este foarte limitată, societatea oferind toate mijloacele, astfel încât clientul să poată utiliza singur serviciul, adaptându-l la nevoile sale. Este adevărat că prin această metodă se evită cozile, cu toate că aparatele dau adesea erori (fie din cauze ce țin de concepție, fie din

nepriceperea clientului) însă tranzacționarea devine una rece și distantă, robotizată, care nu este agreată de către toți utilizatorii, în special cei mai în vârstă.

Marii retaileri au renunțat la casele de marcat clasice, pentru a câștiga bani și a-i lăsa pe casieri pe drumuri. Deci, au pus în cărca clienților o activitate deseori incomodă și au băgat profitul în propriul buzunar, cumpărătorul necâștigând nimic din asta. Din fericire, nu le-a ieșit deloc așa cum s-au așteptat. Multe persoane au început să evite marile magazine fără casieri persoane fizice, ca să nu aibă bătăi de cap.

Dar ce este cel mai rău, n-au făcut nicio economie de personal. Au dat ei afară vânzătorii, însă s-au văzut nevoiți să angajeze mai mult personal de pază și supraveghere, pentru că furturile s-au întetit în mod amețitor. În anul 2023, pentru prima dată în România, furturile din magazine au devenit mai frecvente decât furturile din locuințe. Până și cetățeni cinstiți, care n-au avut niciodată de-a face cu delicvența, au încercat să păcălească automatele de scanat și plata facturii, ori din curiozitate, ori din sărăcie, ori din teribilism (cazul celor mai tineri).

Începând cu anul 2024, retailerii din Germania și Franța - motoarele economiei europene - au trecut la eliminarea în totalitate a vânzării de bunuri și servicii fără personal uman, considerând ideea extrem de păguboasă și enervantă pentru clienți.

La fel de neinspirată este și angajarea unor așa-zise vânzătoare din afara spațiului european, care doar scanează produsele înainte ca clientul să plătească singur la un aparat, nereușind să articuleze într-o engleză aproximativă decât: *welcome, thank you* sau *goodbye*.

## **Autoservire automatizată**

Este o versiune mai evoluată a autoservirii, în care automatizarea este utilizată pentru a asista clientul. Aceste servicii pot recunoaște tipuri de cumpărători, asigurându-le o ofertă adaptată în funcție de caracteristicile și comenzile anterioare, tranzacțiile sau propriile servicii oferite. În cel mai bun caz, aceste servicii pot chiar imita o relație personală, oferind sugestii. Astfel de exemple ar fi:

- chioșcuri de autoservire aeroportuare, care permit beneficiarilor să se înregistreze,
- bancomate care dau posibilitatea clienților să retragă numerar,
- aparate de *check-in* și *check-out* la hoteluri,
- tehnologie de auto-comandă în restaurante.

## **Asistență personală**

Implică în mare parte interacțiuni umane între client și personalul societății comerciale, primul dintre aceștia având posibilitatea de a cere ajutor specializat după ce a cumpărat produsul (serviciul). Interacțiunea se poate petrece față-n față, la telefon, prin e-mail sau altă formă digitală, inclusiv live.

## **Asistență personală dedicată**

O abordare mai practică și mai personalizată a asistenței personale, un angajat al companiei fiind alocat unui anumit client. Avem de-a face cu un serviciu ce vizează relații de lungă durată, care constituie cel mai profund tip de relație dintre companie și beneficiar. Asistența personală dedicată este utilizată în general în serviciile bancare private sau în întreprinderile mici pentru servicii precum asistența fiscală, consultanță managerială etc. Inconvenientul constă în faptul că este greu de replicat pentru un număr mare de clienți.

## **Comunități**

Avantajele producătorului sunt multiple, atunci când creează mijloace pentru apariția comunităților de cumpărători sau potențiali cumpărători. De exemplu, aceștia pot funcționa ca o platformă independentă de depanare a echipamentelor electronice și pot fi considerate o sursă utilă de informații calitative și cantitative despre clienți și viitori clienți. Comunitățile sunt alimentate doar de evenimente online, dar pot exista și evenimente offline de tip workshop sau conferințe. În acest tip de relație compania se poate baza pe expertiza clienților, permițând mărcii să crească implicarea acestora prin colaborarea cu alți clienți, creând un sentiment de comuniune și apartenență.

## **Co-creația**

Foarte diferită de relația tradițională client-furnizor, are scopul de a crea valoare prin colaborarea cu beneficiarii, folosind interacțiuni bidirecționale. Un exemplu ar consta în posibilitatea clienților de a scrie unele recenzii pe site-ul unei companii sau chiar să posteze conținut nou cu ajutorul YouTube. Companiile mai au posibilitatea de a le solicita clienților ajutor pentru crearea de noi produse, în calitate de recenzori externi independenți, consultanți sau producători.

## Programe de loialitate

Cum este mult mai greu să atragi un client nou, decât să-l păstrezi pe altul vechi, companiile pot oferi reduceri de prețuri (sau vouchere) ori produse gratuite clienților care efectuează achiziții repetate sau mai mari. Este vorba despre clienții „Gold” ori „Platinum” sau orice alt tip de clasare în rândul beneficiarilor, pentru a se promova utilizarea repetată a unei mărci.

### ***Drumul spre faliment***

În mod normal, dacă ignorați nevoile și dorințele clienților, falimentul bate la ușă. Dar nu se întâmplă întotdeauna așa, chiar dacă relația cu cumpărătorul este una imperfectă, și vom prezenta câteva exemple:

- Le oferiți clienților niște servicii situate la un nivel destul de scăzut, ignorându-le dorințele. Vă permiteți să procedați astfel, deoarece și concurența procedează la fel, clientul neavând altceva de făcut decât să aleagă dintre două sau mai multe rele. Un astfel de mod de abordare poate rezista o vreme, până când unul dintre competitori își ridică brusc nivelul serviciilor oferite clienților și vă lasă în urmă. Pretențiile beneficiarilor vor crește imediat și vor renunța fără regrete la serviciile voastre.
- Practicați o strategie a menținerii unor prețuri cât mai scăzute, ignorând calitatea produselor (serviciilor) și „omorând” concurența. Nu veți putea ridica nivelul calitativ al produselor oferite clienților, pentru că ar crește și costurile, apoi veți fi nevoiți să majorați prețurile, ceea ce va duce inevitabil la scăderea vânzărilor și diminuarea rentabilității. Dar, la un moment dat, tot mai mulți cumpărători se vor sătura să cumpere produsele voastre proaste și vor plăti mai mult pentru produse de calitate, migrând imediat spre un alt producător.
- Atunci când dețineți un monopol sau clienții voștri sunt captivi, aveți impresia că îi puteți trata cu indiferență și aroganță la nesfârșit, deoarece n-au unde se duce în altă parte. În această categorie au intrat până nu demult furnizorii de gaze naturale, energie, servicii de internet și date, telefonia mobilă etc. Între timp, piața s-a liberalizat și, în baza unor investiții justificate, v-ați trezit că nu mai sunteți singuri pe piață, iar clienții pe care i-ați ignorat v-au părăsit cât ați clipi.

- Puteți fi un geniu de necontestat, cu o expertiză impresionantă, la ușa căruia așteaptă o mulțime de clienți. Credeți că asta vă îndreptățește să-i faceți să aștepte mai mult decât este cazul, oferindu-le ceea ce considerați voi că este bun pentru ei, nu ceea ce beneficiarii își doresc. Și aici ne referim la domeniul computerelor, servicii de consultanță, regie de film și televiziune, finanțe etc. Dar timpul trece, iar alte genii se pot face remarcate oricând, determinându-vă, fără prea mult efort, clientela să migreze spre concurență.

Dacă o companie și concurența sunt indiferente și arogante față de clienți, ce se va întâmpla dacă unul dintre competitori va încerca brusc să-și creeze un avantaj din reputația legată de serviciile oferite de alții? Vă veți comporta ca mai înainte, dar veți fi depășiți de către competitorul respectiv, în timp ce acesta va acapara din ce în ce mai mult din piață. Cât timp relațiile optime cu clienții vor constitui principala bază de concurență (după care urmează calitatea), acest proces poate continua până când vă predați amândoi. Dacă vă închipuiți că acest lucru nu se va întâmpla niciodată, deoarece competitorii sunt la fel de indolenți și indiferenți ca voi în relația cu cumpărătorii, nu fiți atât de siguri. La un moment dat, unul se va trezi din letargie și va realiza că relațiile optime cu clienții aduc beneficii enorme afacerii sale.

### **Parfum contrafăcut aiudoma originalului**

Concurența axată doar pe prețul cel mai mic pleacă de la premisa greșită că în luarea unor decizii de către un manager sau companie, factorul dominant – dacă nu singurul – este costul. Însă realitatea contrazice total această gândire păguboasă. Toate sondajele de opinie referitoare la motivațiile clientului de a alege un anumit produs (serviciu) și nu altul plasează *prețul* după alți factori importanți cum sunt calitatea, valoarea, serviciile amabile și disponibilitatea rapidă.

În urmă cu circa 20 de ani, lucrurile nu stăteau tocmai așa în societatea românească. În urma unui sondaj de opinie pe linie de contrafaceri, respondenții au fost chestionați în legătură cu preferințele pentru parfumuri. Majoritatea covârșitoare a declarat că le preferă pe cele contrafăcute, fiindcă sunt mult mai ieftine în comparație cu originalul. Aici au mai intervenit câteva aspecte deloc de neglijat. Parfumurile contrafăcute erau atât de bine realizate, încât doar niște mici amănunte conținute pe ambalaj puteau departaja falsul de original și numai de către un ochi specializat. Consistența parfumului, persistența și mirosul nu puteau fi departajate decât prin analize de laborator. Clienții obișnuiți aveau un nivel de trai mult mai precar

decât în prezent și foarte puțini își permiteau luxul unui parfum scump, dar original. Și un ultim aspect: firmele producătoare nu se înghesuiau să reclame că produsele le-au fost contrafăcute, ca să nu scadă reputația mărcilor existente pe piață. În concluzie, prețul influența în mod esențial alegerea clienților de a cumpăra produse contrafăcute, pentru că nu aveau de ales, veniturile lor fiind precare.

### ***Și clienții pot deveni dificili***

În general, companiile care s-au bazat doar pe competitivitatea prețurilor nu au avut succesul scontat, atunci când au concurat cu alte caracteristici ale marketingului. Prețul este doar unul dintre elementele ce determină luarea unei decizii în cazul unor achiziții importante. Și funcționează mai ales atunci când ceilalți factori sunt constant egali la mai mulți producători. O listă a elementelor avute în vedere de clienți la achiziționarea angro a unor produse ar arăta cam așa:

- a) Disponibilitatea produsului;
- b) Cotarea promptă;
- c) Reprezentanți;
- d) Tipul comenzii;
- e) Sistemul de distribuție;
- f) Termenul de livrare;
- g) Prețul;
- h) Vânzări;
- i) Poziția produsului;
- j) Acuratețea facturii;
- k) Produse noi;
- l) Publicitate.

Unele companii, inclusiv de la noi din țară, au fost pregătite pentru schimbare și intrarea pe piața europeană, ori s-au adaptat foarte repede noilor cerințe. Gradul de suferință a fost direct proporțional cu indiferența și inerția cu care unele companii au tratat acest aspect al pieței deschise, dat fiind faptul că monopolul sau semi-monopolul este asociat aproape în mod invariabil cu costurile și prețurile mari, o mentalitate introspectivă și indiferentă față de lumea exterioară, în special față de clienți.

În condițiile actuale, o strategie fericită atunci când o organizație deține un monopol, este aceea de a preîntâmpina antagonismul și a întârzia ceea ce se numește „ziua nefastă”, în care are loc confruntarea cu lumea reală.

Și în cazul geniilor, despre care aminteam mai devreme, există numeroase riscuri ca afacerea lor să sucumbe la un moment dat. Își pot permite

să fie temperamental, ego-maniac, ciudaț, agresiv, dominant, dar numai până când nu mai este nevoie de geniul lor. Și dacă sunt prea dezagreabili, clienții vor căuta în altă parte pe altcineva mai amabil, dovedind că aroganța este sămânța autodistrugerii. Pentru că, dacă ești o persoană dificilă, asta este o armă cu două tășuri; și clienții pot deveni dificili iar, până una, alta, ei sunt cei care plătesc.

### ***Strategii de marketing***

În oricare dintre situațiile ce apar zi de zi, relațiile optime cu clienții reprezintă o componentă vitală a succesului, a eficienței și a bunăstării viitoare. De aceea ne vom opri și asupra altor aspecte importante în acest sens:

- Unii manageri sau antreprenori consideră în mod eronat că clienții nu se încadrează în aria lor de interes, pentru că – pur și simplu – nu au niciun fel de clienți. Totuși, dacă extindem definiția termenului de „client”, pentru a cuprinde persoanele pentru care prestezi un serviciu în interiorul sau exteriorul companiei, atunci conceptul devine mult mai clar. Astfel, salariații din compartimentul alăturat sunt „clienții” voștri, la fel cum sunt și șefii care vin la voi să vă ceară un sfat sau un sprijin. Sau conducătorii de proiecte, cărora le asigurați anumite informații. Este bine să vă considerați și șeful client, mai cu seamă dacă se plânge că este nemulțumit de calitatea serviciilor pe care i le oferiți.
- Pentru mulți manageri și companii, grija față de clienți este un fapt de la sine înțeles. Dar asta nu este suficient. Într-un mediu competițional, deservirea clienților este necesară, însă nu asigură supraviețuirea și, cu atât mai puțin, profitul. Chiar dacă servirea clienților este ireproșabilă, contează extrem de mult și ce vindeți, fiindcă trebuie să oferiți produsele și serviciile pe care cumpărătorul le dorește, pentru că are nevoie de ele. La rândul lor, beneficiarii trebuie să fie pregătiți să plătească prețul pentru ceea ce primesc. În ciuda faptului că – așa cum am arătat – prețul este doar unul dintre multiplele elemente ce contribuie la decizia de a cumpăra sau nu, este foarte posibil ca prețul cerut să fie prohibitiv și atunci vă pierdeți clienții. Până nu demult, excelența în deservirea cumpărătorilor și consumatorilor era o strategie ofensivă relevantă, pentru cucerirea unor noi segmente de piață. Astăzi devine din ce în ce mai mult o necesitate defensivă.

### **Vrem, dar știm să avem grijă de clienți?**

Nu-i vorbă, marea majoritate a companiilor afirmă că se preocupă îndeaproape de relația cu clientul. Dar în ciuda timpului alocat, a efortului depus, planificării, organizării și fondurilor investite, rezultatele nu sunt nici pe departe mulțumitoare. Iar această stare de fapt rezidă, în principal, în lipsa unor specialiști în marketing, care să înțeleagă faptul că relația cu clientul și calitatea produselor/serviciilor sunt cele mai importante elemente ale unei afaceri de succes.

Când auzim că o companie aplică o metodă intensivă de îmbunătățire a serviciilor oferite clienților, ne încercăm o senzație de scepticism, pentru că nu vedem rezultatele. Să fi fost pretențiile clienților mult mai mari decât eforturile oamenilor, iar programul a fost un eșec? Și-atunci, ce rost mai are îmbunătățirea serviciilor, dacă suntem în permanență cu un pas în urma dorințelor, nevoilor și așteptărilor clienților? Dar de ce eșuează, de obicei, astfel de programe, vom vedea în continuare:

- Convingerea eronată că niște afișe și anunțuri radio-televizate, prin care se anunță instituirea unei carte a clientului, din respect pentru acesta, vor fi suficiente pentru a-l impresiona.
- O abordare superficială de tip propagandistic, crezându-se că o jumătate de zi de apeluri telefonice ar fi suficientă pentru a-i da pe clienți pe spate.
- Contradicțiile dintre mesajele referitoare la grija față de client și realitatea resurselor slabe și a atitudinilor ostile față de acesta.
- O angajare de conveniență și o lipsă de complezență evidentă a celor care se află în vârful societății comerciale sau ai organizației.
- Imposibilitatea manageriatului de a-și instrui personalul, care se află în interdependență cu clienții, în tehnici elementare de relații interpersonale.
- O încetinire a procesului decizional atunci când apar plângeri din partea clienților nemulțumiți.
- Presupusa instruire a personalului din prima linie, cu forme mai degrabă mesianice, decât cu soluții practice de rezolvare a problemelor.
- Absența oricăror recompense ori evidențieri a celor care aplică standarde înalte de deservire a clienților.
- Absența oricărei testări a calității de lucru cu publicul, la selectarea personalului destinat acestui scop.
- Lipsa puterii de decizie a personalului, care se confruntă direct cu clienți nemulțumiți.

### **Strategie de marketing: specialități de salam**

O compania aviatică de linie din Europa se confrunta cu mari dificultăți financiare, din cauza lipsei clienților. Cum costurile erau și-așa prea mari pentru a se mai realiza profituri importante, nu se putea pune problema unor reduceri de preț. Și-atunci, o minte ingenioasă a găsit soluția salvatoare; pe cât de simplă, pe-atât de eficientă. A propus introducerea în meniului mesei servite în timpul zborului a unor specialități de salam, până atunci neservindu-se nimic pe bază de carne. Și nu numai n-a fost scăzut prețul călătoriei, ci a fost majorat cu echivalentul a cinci euro.

Spre stupefacția generală, măsura a fost încununată de succes, cererile pentru zborurile companiei pur și simplu explodând. Ce au gândit clienții în fața acestei inovații?

- Celor care efectuau zborul în interes de serviciu, puțin le-a păsat de majorarea prețului biletului, care oricum se decontează. În schimb le-a păsat de salam.
- Persoanele particulare de vârstă tânără și medie au fost alarmate inițial de prețul majorat, dar au găsit că o masă mai consistentă merită banii.
- Cei mai în vârstă, care nici nu călătoresc prea des, își mai drămuiesc și banii, când este vorba despre propriile persoane nu fac concesii, având dispoziția să cheltuie mai mult pentru propriul confort.

Deci, compania aeriană a oferit servicii mai bune contra cost, nimic altceva. Iar clienții s-au arătat dispuși să plătească în plus, demonstrând că nu banii sunt totul, mai contează și calitatea serviciilor.

### **„Poți să te plângi și lui Dumnezeu”**

O companie aeriană a avut ideea de a înființa o linie telefonică „fierbinte”, pentru clienții care au nevoie de informații sau vor să reclame ceva în timp real. În scurtă vreme, apelurile înregistrate au atins o creștere cu 94% către serviciul relații cu clienții. Personalul respectiv a fost mutat în birouri luminate și bine aerisite, cu intenția de a fi plasat în centrul companiei, nu să fie uitat undeva într-un colț întunecat sau în subsol, așa cum sunt tratați de regulă cei care lucrează la serviciul reclamații. O altă metodă a fost folosită cu succes, de astă data la vârful companiei. Unii directori, prin rotație, și-au petrecut serile și câteva ore în weekend, telefonând clienților nemulțumiți care au formulat diverse reclamații. Deosebit de surprinși să primească telefon de la o persoană importantă din cadrul companiei, oamenii au devenit din ce în ce mai îngăduitori și – ceea ce este mult mai important – au înțeles

că nu este cazul să migreze spre o altă companie aeriană, rămânând clienți fideli celei actuale.

Cu toate acestea, compania nu a ales soluția cea mai optimă de îmbunătățire a relațiilor cu clienții. E drept că plângerile oamenilor au fost rezolvate, s-au cerut scuze și, câteodată, chiar despăgubiri, constând în special în reduceri pentru zborurile viitoare. Dar nu s-a depus niciun efort în sensul preîntâmpinării problemelor apărute, care au nemulțumit clientul. Asta înseamnă că, și pe viitor, un singur incident de deservire proastă a consumatorului reprezintă o întoarcere la locul de plecare inițial. Cu mențiunea că, atunci când nemulțumitul lucrează în mass-media, impactul negativ de imagine va fi și mai mare, făcând să dispară toate reușitele anterioare ale companiei.

Un cotidian englez a făcut niște aprecieri dure la adresa unui zbor transeuropean, printre pasagerii acestuia numărându-se și un editoralist. A fost reclamată mâncarea îngrozitoare, așteptările îndelungate pentru o ceașcă de cafea, anunțurile iritante ale personalului navigant și atitudinea ostilă a însoțitorilor de bord față de pasagerii care circulau la clasa „economic”.

La destinație, jurnalistul l-a pus în temă pe comandantului de aeronavă despre toate nemulțumirile sale, prevenindu-l că va reclama incidentele, iar acesta i-a replicat ceva de genul: „Puțin îmi pasă, poți să te plângi și lui Dumnezeu”. Este cât se poate de clar că astfel de „momente ale adevărului” pun într-o lumină proastă eforturile celor care lucrează în cadrul serviciilor de relații cu clienții, dar și întreaga companie.

În acest subcapitol am încercat să ilustrăm pericolele ce pot sta în fața companiilor, atunci când nu sunt corecte cu clienții lor. Aceștia au posibilitatea de a transmite aspectele negative unui public foarte mare, aducând grave prejudicii de imagine societății comerciale.

În concluzie, este mult mai eficient să investești timp și bani în îmbunătățirea reală a abilităților celor ce lucrează în prima linie cu clienții, decât să înfrumusețezi birourile celor din compartimentul relații cu publicul.

### ***Cât de importantă este deservirea clienților***

O rețea de magazine dintr-o capitală europeană a numit un nou manager, care să se ocupe de dezvoltarea managementului. Numai că persoana, deși expert, știa foarte puține spre deloc despre comerțul cu amănuntul. Directorul administrativ i-a comunicat că singurul mesaj insistent transmis lucrătorilor din magazine a fost cel privind importanța vitală a unei metode pozitive și profesioniste de deservire a clienților.

Pentru a se depăși problema inițială, s-a convenit ca expertul să lucreze timp de o săptămână incognito în magazinul central al firmei ca asistent,