

## Capitolul 13

# Definirea cerințelor clientului (Pasul 2 al Hărții de parcurs)

### INTRODUCERE

În tot acest capitol vom vorbi despre o nouă și, probabil, cea mai importantă, „competență de bază”, de care va avea nevoie organizația dumneavoastră pentru a se dezvolta în secolul 21. Pentru a înțelege ce doresc cu adevărat clienții – și cum se schimbă în timp necesitățile, cerințele și atitudinile lor – va fi nevoie de o combinație de disciplină, persistență, creativitate, sensibilitate, știință și, câteodată, noroc.

### PRIVIRE GENERALĂ ASUPRA PASULUI 2

Produsele „finale” ale acestei activități Six Sigma includ:

- o strategie și un sistem pentru urmărirea continuă și actualizarea cerințelor clientului, activităților concurenților, schimbărilor de pe piață etc. – adică, un sistem de „Voce a Clientului” (VOC\*);
- o descriere a standardelor specifice și măsurabile ale performanței pentru fiecare dintre ieșirile-cheie, după cum sunt acestea definite de clienți;
- standarde de servire observabile și (dacă este posibil) măsurabile pentru interfețele-cheie cu clienții;
- o analiză a standardelor performanței și a standardelor serviciilor, pe baza importanței lor relative pentru clienți și pentru segmentele de piață, precum și a impactului lor asupra strategiei de afaceri.

A acțiunile pe care trebuie să le întreprindeți pentru a obține aceste rezultate sunt indicate în Figura 13.1. Realizarea primei acțiuni, un sistem continuu de feedback din partea

---

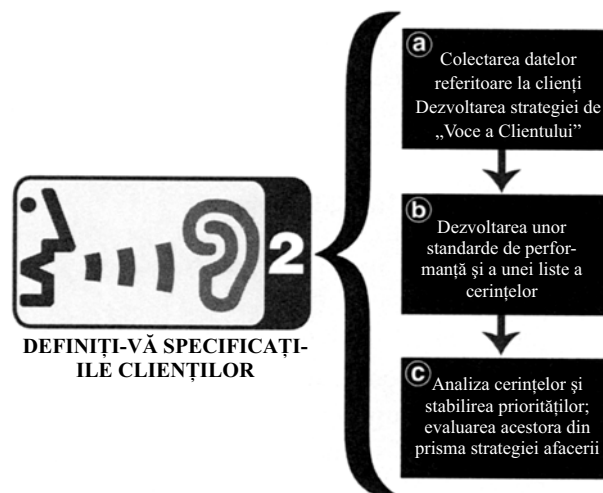
\* Acronim de la expresia *Voice of the customer* (n.t.).

clientului, este cu adevărat un obiectiv pe termen lung. În fazele inițiale ale unei acțiuni Six Sigma, vă veți concentra, probabil, mai degrabă asupra intrărilor de înaltă prioritate venite din partea clienților, decât asupra reînnoirii întregului dumneavoastră efort de monitorizare a clientului. Însă, deoarece abilitatea de a asculta cu adevărat clientul devine decisivă pentru succesul în afaceri, vom începe cu această reînnoire globală.

### **PASUL 2A: COLECTAREA DATELOR DESPRE CLIENT ȘI DEZVOLTAREA UNEI STRATEGII PRIVIND „VOCEA CLIENTULUI”**

Este ușor de presupus că majoritatea companiilor urmăresc foarte fidel necesitățile clienților sau că au angajați și mecanisme pentru a fi cu ochii pe ele. Cu siguranță, toate tipurile de companii, inclusiv cea condusă de dumneavoastră, cheltuiesc foarte mulți bani pe cercetările de piață și pe diverse sondaje efectuate printre clienți. Cu toate acestea, am sugera că multe dintre practicile care sunt aplicate astăzi, cu scopul de „a fi cu ochii pe” necesitățile clienților, creează un fals sentiment de siguranță. Când acestea sunt examinate mai îndeaproape, multe companii pot ajunge la aceeași concluzie ca cea trasă de un director executiv din cadrul unei mari companii de asigurări: „Începem să ne dăm seama că nu ne-am înțeles clienții atât de bine pe cât am crezut”.

Să studiem unele dovezi indirecte referitoare la cât de bine utilizează companiile „intrările” primite de la clienții lor:



**Figura 13.1** Pasul 2 al Hărții de parcurs Six Sigma și subetapele sale

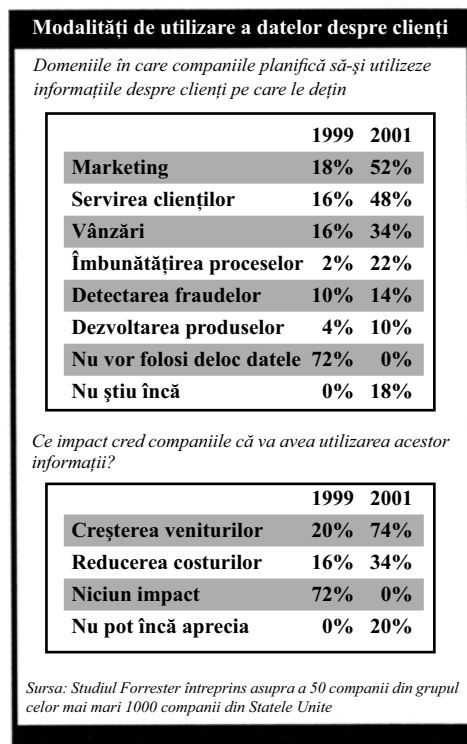
- ◆ Deși tehnologiile de colectare a datelor instalate la punctele de vânzare (scanere de prețuri, aparate de casă inteligente, sisteme de citit cărțile de credit etc.) sunt utilizate de aproape două decenii, ele au fost integrate destul de încet în operațiile zilnice. De exemplu, datele de la aparatele de citire a codului de bare de la magazinele de vânzare cu amănuntul au început să fie utilizate pentru a crea programe de re aprovizionare automate, care trimit producătorilor informații computerizate, pentru completarea automată a stocurilor, doar cu puțini ani în urmă.
- ◆ În pofida informațiilor abundente în presă despre „băncile de date” – vaste depozite de fapte neprelucrate despre tranzacții și comportamentul clienților – și a investițiilor făcute în domeniu, acestea nu sunt deocamdată utilizate în mod curent de multe companii. Potrivit unui sondaj desfășurat printre 50 de companii, lideri pe piața din SUA, circa 72 la sută dintre acestea au afirmat că în 1999 ele *nu* au utilizat datele cu privire la client oferite de sistemul lor informatizat de efectuare a tranzacțiilor (a se vedea Figura 13.2).<sup>2</sup> Este greu de spus dacă acest fenomen se datorează faptului că managerii încă nu-și imaginează cum ar putea să *utilizeze* aceste date, sau dacă organizațiile lor încă nu au decis să facă investițiile necesare – noi bănuim că de vină sunt ambii factori. Cu toate acestea, la fel de interesant este și faptul că rezultatele sondajului arată că *toate* companiile chestionate iau în considerare posibilitatea de a utiliza aceste date în câțiva ani.

Administrarea defectuoasă a proceselor de dezvoltare a noilor produse și servicii relevă slaba cunoaștere pe care cele mai multe companii o au despre cerințele clienților. Încă nu am găsit o companie ale cărei încercări de a dezvolta noi produse să nu fie frecvent blocate de către modificările survenite în cererea de pe piață, de către „noi informații” despre clienți sau de către noi priorități în politicile de marketing ale companiei. Desigur, este de așteptat ca în cerințele clienților să existe un oarecare grad de volatilitate sau de necunoscut. Totuși, ceea ce noi numim „dezvoltare virtuală” – adică un proces de proiectare și de dezvoltare a produselor, în care obiectivele și parametrii se schimbă constant – este un semn clar de indisciplină și de eșec în colectarea unor informații precise și corecte despre clienți, pe care să poată fi fundamentate deciziile din procesul de proiectare a produsului.

Atâta timp cât metodele de evaluare Six Sigma – fără a mai vorbi de performanța Six Sigma – au în centrul lor clientul, este obligatorie o înțelegere clară a necesităților clienților. Chiar dacă activați într-un departament de suport, cum ar fi IT sau Resurse Umane, succesul dumneavoastră depinde (sau ar trebui să depindă) de cât de bine vă ajutați clienții interni să-și realizeze obiectivele-cheie.<sup>3</sup>

### **Factorii-cheie în sistemele de „Voce a Clientului”**

Fie că dezvoltați această competență-cheie în interiorul organizației, fie că vă bazați pe resurse din exterior, care să fie „urechile dumneavoastră pentru ascultarea pieței”, veți avea nevoie să înțelegeți principiile de bază ale unui sistem eficace de Voce a Clientului.



**Figura 13.2** Utilizarea curentă și cea planificată a „băncilor de date”

### **Transformarea sistemului într-un efort continuu**

Primul principiu al unui sistem eficace de Voce a Clientului este că acesta trebuie să devină o prioritate constantă. Abordarea din trecut, de genul „acum și atunci” nu mai este suficientă, din cauza vitezei cu care se produce schimbarea în zilele noastre. Organizațiile care nu reușesc să-și țină ochii și urechile deschise au cele mai mari șanse de a se întreba apoi, atunci când își văd norocul ducându-se pe apa sâmbetei: „Ce naiba s-a întâmplat?”.

### **Definiți-vă clar „clienții”**

În capitolul precedent am subliniat cum să vă construiți o viziune mai cuprinzătoare despre procesele dumneavoastră de bază și clienții-cheie. O studiere mai atentă a întrebării „Cine sunt clienții noștri?” ar putea aduce o adevărată deșteptare a afacerii, precum și a liderilor acesteia.

Câteva organizații au trecut deja prin această fază de deșteptare. De exemplu, multe dintre ele ajung la concluzia că doar o parte mică a clienților generează partea leului din cifra

de afaceri a organizației. La fel, s-a descoperit că, adesea, costurile mari necesare pentru a oferi suport unora dintre clienți îi fac pe aceștia *nerentabili*. În ultimii ani au fost efectuate unele îmbunătățiri strategice inteligente pentru o mai bună „segmentare” a grupurilor de clienți. Companiile reușesc din ce în ce mai bine să adapteze ofertele lor de produse, servicii și caracteristici – precum și a costurilor aferente acestora – la „profilul” fiecărui grup: o strategie „câștig-câștig”. În alte cazuri, se ia decizia grea de a abandona un segment de clienți sau de a concentra eforturile pe servirea celorlalți, ale căror necesități se potrivesc cel mai bine cu strategia companiei.

Obiectivul nostru în acest capitol este de a vă ajuta să vă planificați sau să vă îmbunătățiți sistemele pentru a înțelege și a defini cerințele clienților și tendințele de pe piață – nu de a pune sub semnul întrebării strategia companiei dumneavoastră. Cu toate acestea, felul în care vă definiți strategia și vă diferențiați clienții va avea un impact mare asupra preciziei datelor dumneavoastră și a resurselor necesare pentru a crea un sistem de „Voce a Clientului”.

#### *Evitați sindromul roții care scârțâie*

Este firesc pentru natura umană ca lucrurile neobișnuite sau neplăcute să atragă atenția. Aceasta nu este neapărat o practică rea în afaceri. Clienții supărați sau cei cu necesități și cerințe speciale pot testa abilitatea organizației dumneavoastră de a răspunde adecvat provocărilor sau de a dezvolta noi capacități. Cu siguranță, nu doriți ca acei clienți care „scârțâie” și sunt supărați să le comunice colegilor/prietenilor experiența lor oribilă de a face afaceri cu dumneavoastră.

O roată scârțâitoare care înăbușă orice alt zgomot este o problemă serioasă. „Eșanționul” dumneavoastră de date despre client este incomplet, iar concluziile pe care probabil le veți trage despre piața sau clienții dumneavoastră sunt, probabil, greșite. Sistemele Six Sigma de Voce a Clientului vor trebui acordate astfel încât să audă mai mult decât un vaiet pătrunzător. O urmare a sindromului roții care scârțâie este tendința de a interpreta „Vocea Clientului” ca însemnând doar opiniile clienților dumneavoastră actuali. O greșală opusă, la fel de serioasă, este încercarea de a afla părerea potențialilor dumneavoastră clienți, ignorându-i pe cei care, în acest moment, vă ajută să vă achitați facturile (o problemă întâlnită în special în organizațiile puternic axate pe vânzări, care întotdeauna sunt preocupate de „următoarea afacere”).

Aldie Keene, un partener al Centrului de Cercetare a Loialității Clientului din Indianapolis, este un veteran al sutelor de proiecte de cercetare focalizate pe clienți, efectuate pentru mai multe companii top din Statele Unite. Keene spune că una dintre cele mai mari pietre de încercare peste care trebuie să treacă organizațiile o reprezintă „obținerea informației de la clienții greșiți”. El a văzut adesea companii care dezvoltă produse și servicii pentru un segment specific de clienți-țintă. „Apoi, desigur, ei vând acele produse oricui care bate la ușă”. Mai târziu, atunci când testează satisfacția clienților: „ghiciți cine sunt cei mai nemulțumiți? Un procent mare este constituit din clienții care nu au fost vizați de strategia produsului/serviciului lor”.