

THE IDENTIFICATION OF THE "VOICE OF THE CUSTOMER" THROUGH LEAN MANAGEMENT TOOLS

Asistent universitar drd. RUXANDRA DINULESCU¹

Abstract

Understanding the clients' needs represents an essential fact for every company's success. When the companies launch a product or a service for their clients, they first have to ensure that they have fulfilled the majority of clients' needs and requirements regarding a certain product or service, otherwise, the resources used for that product, might represent a source of financial waste, material waste, etc.

In order to be able to respect customers' needs, the managers can use an adequate methodology which is focused on understanding the "voice of customer", helping the companies' directors to create products or services by avoiding waste of all kind. This methodology is called "Lean management" and represents a vital tool for creating products and services focused on clients' needs.

Cuvinte cheie: *Client, Vocea Clientului, Casa calității, Lean*

Clasificarea JEL: H111, H115, M11

1. Introducere

În prezent, fiecare întreprindere încearcă să creeze un produs sau un serviciu cât mai apropiat de nevoile potențialilor și actualilor clienți. Cu toate acestea, o parte semnificativă dintre aceste companii nu reușesc să se ridice la nivelul dorit de clienți.

Ca atare, managerii companiilor trebuie să se orienteze spre un alt demers, spre o viziune diferită de a crea lucrurile, astfel încât să se ridice la așteptările clienților.

Pentru acest lucru, directorii companiilor se pot orienta către o abordare Lean. Această acțiune implică existența unor echipe orientate către produs (serviciu), cu toate abilitățile necesare pentru specificarea valorii produsului.

Pentru a putea înțelege mai bine nevoile clienților, o companie are nevoie de Lean management. Cu ajutorul instrumentelor Lean, organizația poate afla ce-și doresc clienții de la un produs sau serviciu, prețul pe care sunt dispuși să-l plătească și atributele pe care produsul sau serviciul respectiv ar trebui să le aibă pentru a fi pe placul clientului.

Metodologia Lean management poate fi de folos cu aceste acțiuni, întrucât este o metodologie orientată către client. Acest lucru înseamnă că prin tehnicile manageriale specifice, Lean încearcă să ofere clientului cel mai bun produs sau serviciu, la un cost minim, cu eliminarea oricărui tip de risipă întâlnit.

Cu toate acestea, primul pas spre înțelegerea nevoilor clientului, este cunoașterea acestuia. Astfel, în continuare, vom prezenta principalele tipologii de clienți și vom prezenta, prin intermediul unui instrument Lean specific, cum pot fi selecționate și distribuite cerințele clientului astfel încât firmele să poată să se axeze, în primul rând, pe nevoile primordiale ale clienților privind produsul sau serviciul oferit.

2. Tipologia clienților, nevoile și cerințele acestora

¹ Academia de Studii Economice din București, ruxandra.dinulescu@gmail.com

În toate tipurile de organizații există clienți. Produsele organizațiilor sunt destinate nevoilor acestora. Totuși, există companii care nu reușesc să îndeplinească nevoile clienților prin produsul oferit sau prin serviciul prestat și atunci respectivul produs sau serviciu rezultat nu reprezintă altceva decât o risipă de resurse financiare, de timp, materiale, etc.

De aceea este important în orice organizație sau industrie din care aceasta face parte, să înțelegem de la început tipurile de clienți cărora le adresăm serviciul sau produsul nostru, astfel încât să obținem un proiect cu costuri cât mai mici posibil.

Mai jos, vom enumera principalele tipuri de clienți:

- a) *Clienți externi* – aceștia sunt reprezentați de oamenii din afara companiei care plătesc contravaloarea facturilor prin achiziția produsului sau serviciului oferit de o companie. Practic, acești clienți pot fi văzuți sub forma unor ”arbitrii” ai calității.

În cazul în care o companie eșuează în a le oferi un serviciu sau produs de calitate, aceștia își pot îndruma afacerile în altă direcție, la fel cum pot rămâne și fideli companiei în condițiile în care aceasta le livrează un produs sau serviciu de calitate, înțelegându-le nevoiel.

- b) *Clienții interni* – sunt reprezentați de funcția internă care primește rezultatul, respectiv produsul sau serviciul, unui proces. Cu toate că această tipologie de client nu-și poate muta afacerea în altă parte, înțelegerea nevoilor acestora reprezintă un punct critic pentru asigurarea unui proces la un cost rezonabil.
- c) *Clienții reglementari* – deși de obicei nu avem altceva de făcut decât să ne supunem reglementărilor impuse, deseori interpretăm acest tip de reguli ca fiind mai restrictive decât par a fi, și ca atare, vor fi implicate costuri inutile pentru asigurarea informațiilor cerute, a documentelor și a altor conformități cerute (George, 2010, p.53).

În momentul în care clienții sunt întrebați asupra doleanțelor acestora pentru un produs sau un serviciu, există o șansă mare ca aceștia să exprime un număr consistent de nevoie și ce așteptări au referitoare la produsul sau serviciul respectiv.

Nevoia reprezintă o dorință sau o așteptare a clientului din partea unui anumit produs sau serviciu. Din acest fapt, clienții pot avea multe nevoi declarate, care totuși să prezinte o urmă de incertitudine, și de cele mai multe ori să se transforme în ”cereri”.

Cerința reprezintă un atribut al produsului sau serviciului respectiv care are posibilitatea de a satisface nevoile unui client. Aceste cerințe sunt definite de client și sunt absolut necesare pentru satisfacția deplină a acestuia asupra unui produs sau serviciu.

Cu toate acestea, trebuie reținut faptul că există o posibilitate ca respectivii clienți să nu reușească să-și expună toate nevoile în momentul în care sunt întrebați. Aceștia își exprimă pe moment principalele nevoi și preferințe asupra serviciului sau produsului primit, urmând ca pe parcursul procesului să mai apară și nevoi ulterioare.

Pe de altă parte, un alt lucru important de reținut este faptul că nu toți clienții sunt la fel. Nevoile unora pot să fie rămână într-un stadiu de indiferență pentru alții, iar nevoile altora indiferente ale altora, pot reprezenta acțiuni necesare pentru alți clienți. De aceea, în momentul fabricării unui produs sau serviciu este esențial să se ia în calcul aceste posibilități, astfel încât rezultatul să corespundă în măsură de peste 70% cu nevoile și dorințele clienților de toate tipurile.

3. Vocea clientului

Metodologia Lean management are ca principale aspecte eliminarea risipei de orice fel și axarea pe dorințele clientului.

Astfel, în practica există multe metode de a aduna date despre nevoile și cerințele clienților.

Practic, VC reprezintă ansamblul așteptărilor, preferințelor și comentariilor acestuia asupra unui produs sau serviciu. În termeni concizi, VC poate fi exemplificată sub forma unui raport care înglobează toate elementele enumerate în figura de mai jos.

Această metodologie poate fi folosită pentru a capta nevoile clienților, atât cele spuse sau confirmate, cât și cele nemenționate.

Prin intermediul acestor instrumente, organizațiile reușesc să capteze *vocea clientului* (VC) astfel încât să creeze produse sau servicii care să fie conforme cu cerințele clienților.

Aceste metode se împart în 2 categorii: metode active și metode pasive de captare a VC.

Dintre metodele active de captare a VC, vom enumera următoarele:

- Grupuri concentrate (*focus group*) – este alcătuit dintr-un număr relativ mic de clienți, adunați pentru a purta o discuție despre anumite teme alese. În urma discuțiilor, participanții primesc un feedback din partea unui grup reprezentativ;
- Interviu – reprezintă de obicei, întâlniri individuale cu clienții potențiali sau deja existenți, unde li se adresează un set de întrebări, în urma cărora sunt așteptate răspunsuri din partea clienților;
- Anchete/studii/cercetări – unei palete largi de clienți li se cere să ofere răspunsuri asupra unor întrebări atent selecționate;
- Studii etnografice – clienții sunt observați pe măsură ce interacționează cu produsul sau serviciul oferit, într-un mediu real.

În figura de mai jos, vom exemplifica principalele metode pasive și active prin care putem "auzi" VC:

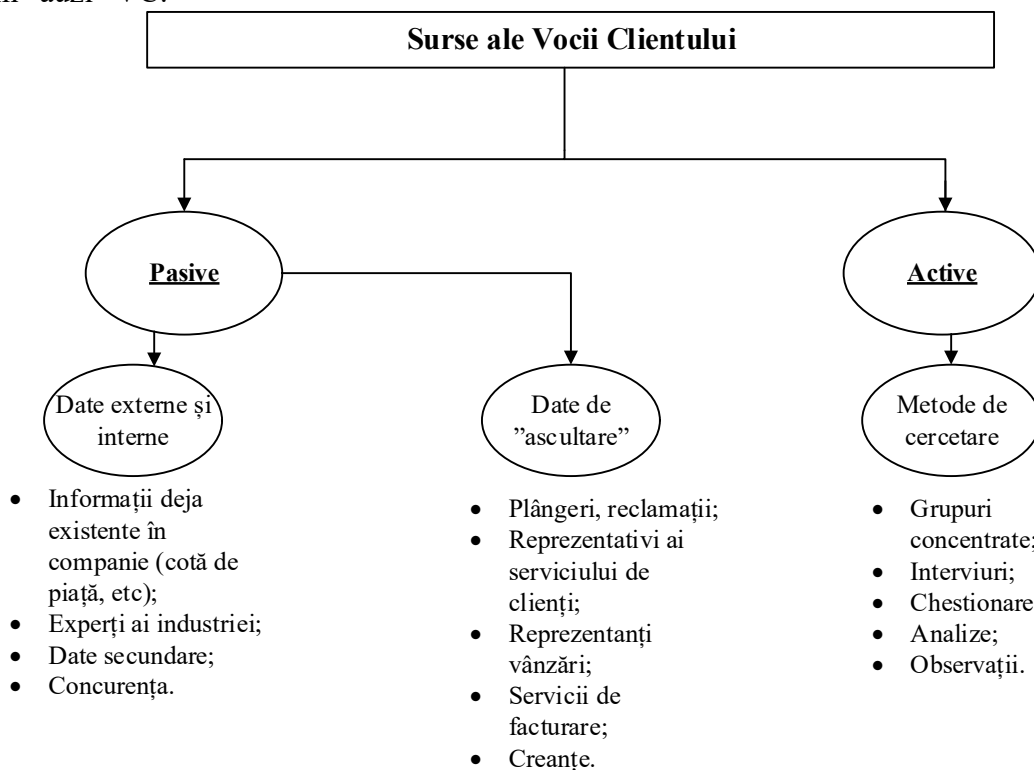


Figura 1. Surse ale vocii clientului

Cu ajutorul surselor enumerate mai sus, putem observa cu ușurință, înainte de a oferi un produs sau serviciu, ceea ce clientul apreciază la produsul oferit, și cât din produsul sau serviciul respectiv, creează valoare pentru el.

4. Implementarea funcției calității – funcția QFD

Principala metodologie pentru detectarea și implementarea *voicii clientului* este cunoscută sub numele de *implementare a funcției calității* (trad.eng.*quality function deployment, QFD*).

În literatura de specialitate, este deseori supranumită, utilizând termeni mai facili, ”casa calității”.

”Casa calității” reprezintă un instrument de echipă al metodologiei Lean, care captează în mod sistematic, așteptările clientului și le transformă în caracteristici relevante ale produsului sau serviciului, la fiecare nivel al realizării procesului (Truscott, 2003, p.112).

Acest instrument are la bază constituirea unor matrice, fiecare cu o semnificație anume, după cum urmează:

- ✓ ”Vocea clientului” – metodologia QFD pleacă de la stabilirea obiectivelor principale, descoperite cu ajutorul întrebării ”CE?”. Cum spuneam și la început, aceste obiective sunt în conformitate cu nevoile clienților.
- ✓ Cerințele clienților (”CUM?”) – după primul pas, respectiv completarea obiectivelor, vom ajunge la definirea acestora. Întrebarea adresată la acest nivel (”cum?”) semnifică cerințele de proiectare ale serviciului sau produsului. Practic, la acest pas, vom defini *cum* poate fi satisfăcută fiecare cerință/nevoie a clientului.
- ✓ Matricea relațiilor – această matrice ne prezintă relațiile dintre client și cerințele de proiectare. Aceste relații pot fi direct sau indirect proporționale, de exemplu, o cerință poate avea o influență mai mare sau mai mică asupra unei nevoi a clientului. De aceea, putem stabili scoruri între nivelul de relație (9=relație puternică; 3=relație medie; 1=relație slabă; nimic-dacă nu există nicio relație între componente).
- ✓ Matricea analizei comparative – are rolul de a compara modalitatea în care cerințele clienților sunt satisfăcute față de competiție. În funcție de caz, această matrice poate fi prezentă sau nu.

Drept titlu informativ, *casa calității*, luând în considerare punctele de mai sus, se prezintă astfel:

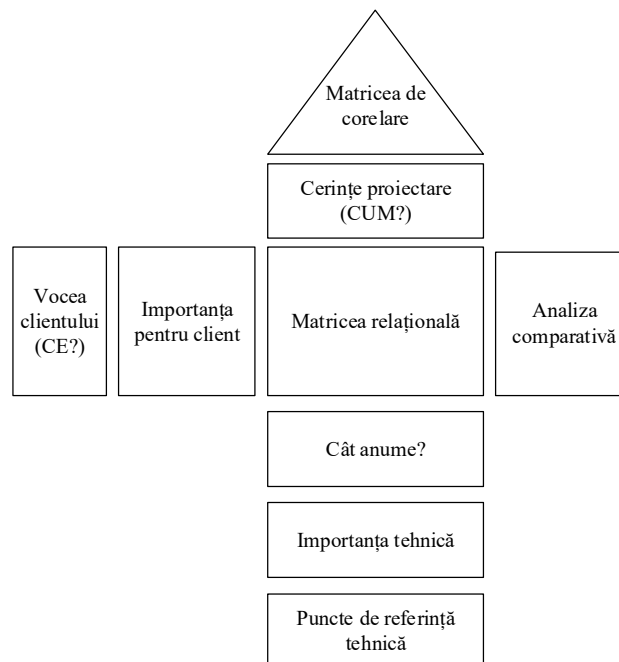


Figura 2. Reprezentarea casei calității (Truscott, 2003)

5. Construirea unei diagrame QFD – model aplicat într-o instituție sanitară

Pentru a exemplifica mai bine nevoile clienților, și totodată pentru a vedea observațiile asupra diversilor factori, vă propunem un model de aplicare a funcției QFD.

Ca atare, am ales să aplicăm această funcție în cadrul unei clinici din București.

În urma chestionarelor și a unei scurte serii de interviuri cu pacienții, am descoperit VC, respectiv ce-și doresc aceștia de la clinica respectivă, iar nevoile lor sunt enumerate mai jos:

- Diminuarea timpului de așteptare în fața cabinetului;
- Siguranța sanitară;
- Eliminarea birocrăției;
- Aparatură medicală modernă;
- Transparență;
- Comunicare eficientă cu medicul.

În continuare, am enumerat și o serie de soluții prin care nevoile pacienților ar putea fi satisfăcute (CUM?):

- Sistem informatic bine pus la punct;
- Existența unui dosar electronic pentru fiecare pacient;
- Training-uri pentru medici;
- Accesul la fonduri europene al clinicii sau spitalului respectiv.

Funcția noastră QFD va prezenta un model simplificat, pentru a putea înțelege mai bine dorințele pacienților. Astfel, în urma interviurii acestora pe parcursul a 6 luni, am putut construi *casa calității* mai jos prezentată:

Caracteristicile calității (CUM?)	Scor de importanță pentru pacient	Scor de corelație				TOTAL
		Sistem informatic bine pus la punct	Dosar electronic pentru pacienți	Training-uri pentru personalul medical	Accesare fonduri europene pentru clinici	
Reducerea timpului de așteptare în fața cabinetului	10	+	-	-	+	130
Creșterea siguranței sanitare	10	-	+	-	+	80
Eliminarea birocrăției	7	+	+	-	-	130
Aparatură medicală modernă	8	-	-	+	+	130
Transparență între spitale	3	+	+	-	-	130
Eficientizarea comunicării între pacient și medic	7	+	+	+	-	130
TOTAL		261	231	65	142	

9 = corelație puternică	+
3 = corelație medie	+
1 = corelație slabă	-

Figura 3. Funcția QFD aplicată unei clinici din București

Odată enumerate cerințele, am putut construi funcția QFD. Astfel, înainte de a începe calculele, în funcție de răspunsurile pacienților, am putut afla scorul de importanță dat fiecăreia dintre cele 6 nevoi (pe o scală de la 1 la 10, unde 1 reprezintă un interes foarte scăzut

față de nevoia respectivă, iar 10, un interes ridicat). După ce au fost stabilite scorurile de importanță, am fixat metodele prin care ar putea fi satisfăcute nevoile pacienților. Apoi, am corelat fiecare nevoie cu metodele de îndeplinire a acestora și am văzut gradul de corelare între nevoi și soluții.

După ce am stabilit gradele de corelare, conform grilei de mai sus, am făcut un total și am obținut anumite scoruri.

Din totalurile obținute, se poate observa că cel mai mare scor, respectiv cea mai importantă nevoie pentru pacienți, este aceea de reducerea a timpului de așteptare, prin intermediul unui sistem informatic bine pus la punct (scor de 261).

Practic, în cadrul metodologiei Lean, după alcătuirea funcției QFD și aflarea celui valorii celei mai însemnate, se poate continua cercetarea prin aplicarea altor instrumente Lean, precum diagrama Fishbone, pentru a afla cauza de bază a existenței timpului de așteptare în fața cabinetului.

6. Concluzii

Printre numeroasele avantaje aduse de Lean management, în rândurile de mai jos, vom enumera următoarele:

- Este o metodă manageriale care livrează rezultate substanțiale rapid;
- Este eficientă, prin faptul că aduce anumite reduceri ale costurilor, cu investiții relativ scăzute;
- Este eficace, oferind metode de identificare, utilizare și replicare a celor mai bune practici de diminuare a costurilor în întreprindere;
- Este practică, oferind metode bazate pe acțiuni concrete și analitice de descoperire a cauzelor de bază care provoacă creșteri ale costurilor, de înlăturare a risipei din procese și de transformare a planurilor în acțiune;
- Schimbă regulile jocului odată cu crearea avantajului competitiv în termeni de costuri operaționale și calitate percepută de către client, prin:
 - Reducerea directă a costurilor muncii;
 - Diminuarea costurilor indirecte;
 - Îmbunătățirea rentabilității activelor;
 - Accelerarea timpilor de livrare ai clientului;
 - Îmbunătățirea serviciilor oferite clientului;
 - Încurajarea flexibilității întreprinderii.
- Construirea capabilității;
- Impune schimbări de durată (George, 2010).

Practic, Lean management reprezintă o metodologie care vine în ajutorul organizațiilor, ajutându-le, prin intermediul unui instrumentar metodologic adecvat, să înțeleagă nevoile clienților și astfel să creeze produse sau servicii pliate pe cerințele clientului cu evitarea risipei de orice fel.

În concluzie, pentru organizații crearea unui produs sau serviciu destinat clientului nu este suficient, atât timp cât produsul sau serviciul respectiv nu este concordant cu dorințele clientului. Astfel, crearea unui bun fără a se lua în considerare nevoile și dorințele clientului reprezintă o risipă, o pierdere, atât pentru companie cât și pentru clientul care a primit un produs de care nu este satisfăcut.

De aceea, metodologia Lean management ar trebui să reprezinte un instrument indispensabil pentru orice companie care dorește să creeze un produs care să se plieze pe nevoile clientului.

7. Bibliography

- [1] Mark O. George, *The Lean Six Sigma Guide to Doing More With Less_ Cut Costs, Reduce Waste, and Lower Your Overhead*. New Jersey, John Wiley&Sons, 2010
- [2] Rouzard P., *Salariés, Le Lean tisse sa toile et vous entoure*. Paris, L'Harmattan, 2011
- [3] Truscott W., *Six Sigma: Continual Improvement for Businesses*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 2003
- [4] Womack, James P. and Daniel T. Jones, *Lean thinking*, New York, Free Press, 2003