



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

Institute of Standards and Industrial Research of Iran



استاندارد ایران - ایزو -

تی اس ۱۰۰۰۴

چاپ اول

ISIRI- ISO/TS

10004

1st. Edition

مدیریت کیفیت - پایش و اندازه گیری
رضایت مشتری - راهنما

Quality management – The monitoring
and measurement of Customer
satisfaction – Guideline

ICS:91.100.15

به نام خدا

آشنایی با مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان مؤسسه* صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف کنندگان، صادرکنندگان و وارد کنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیر دولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های فنی مربوط ارسال می شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذیصلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شود که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که مؤسسه استاندارد تشکیل می دهد به تصویب رسیده باشد.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد (ISO)^۱ کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفتهای علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین المللی بهره گیری می شود.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و / یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. مؤسسه می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سا زمانها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، مؤسسه استاندارد این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آنها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این مؤسسه است.

* مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

1- International organization for Standardization

2- International Electro technical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organization International de Metrology Legal)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

" مدیریت کیفیت - پایش و اندازه گیری رضایت مشتری - راهنما "

سمت / نمایندگی

رئیس

مشاور ارشد
شرکت مشاوران فن آوری اطلاعات آگاهان

رسولی ، حسنعلی
(لیسانس مهندسی مکانیک)

دبیر - دبیران

رئیس اداره بازرسی خدمات پس از فروش
شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران

تاجیک ، سعید
(لیسانس مهندسی صنایع)

کارشناس ارشد مرکز ملی تایید صلاحیت ایران

زرسازی ، گیتا
(لیسانس مهندسی صنایع)

اعضا (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

رئیس توسعه شبکه نمایندگی ها
شرکت ستاره ایران (مرسدس بنز)

استقلال ، محمود
(فوق لیسانس مدیریت اجرایی)

رئیس اداره اظهار نظر مشتریان
شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران

اسماعیلیان ، بابک
(لیسانس مهندسی صنایع)

کارشناس ارشد مرکز ملی تایید صلاحیت ایران

اوحدی ، افشین
(فوق لیسانس مهندسی کشاورزی)

مدیر عامل
شرکت خودروهای سفارشی ایران خودرو (آپکو)

پورسعیدی ، محسن
(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

مدیر عامل
شرکت IQC

حق جو ، بهرام
(لیسانس مهندسی شیمی)

سرکاری نژاد ، نادر
(فوق لیسانس مهندسی شیمی)

کارشناس ارشد سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی
ایران

سقایبی ، عباس
(دکترای مهندسی صنایع)

عضو هیئت علمی
دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

سلیمی ، محسن
(لیسانس مهندسی مکانیک)

کارشناس مسئول بازرسی خدمات پس از فروش
شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران

شادفر ، امیررضا
(فوق لیسانس مهندسی صنایع)

مدیر عامل گروه ارزیابان بین المللی راد

گلیپایگانی ، اشکان
(فوق لیسانس مدیریت اجرایی)

مدیر بازرسی خدمات پس از فروش و اظهارنظر مشتریان
شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران

ملکی ، نصرت الله
(لیسانس مهندسی مکانیک)

مدیر تامین قطعات
شرکت پرستوی آبی ارگ(خودروسازان راین)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۳	۴ مفهوم رضایت مشتری
۳	۵ چهارچوب پایش و اندازه گیری رضایت مشتری
۴	۶ طرح ریزی برای پایش و اندازه گیری رضایت
۴	۱-۶ تعریف قصد و اهداف
۴	۲-۶ تعیین دامنه کاربرد و تواتر
۵	۳-۶ تعیین روش‌های اجرا و مسئولیت‌ها
۶	۴-۶ تخصیص منابع
۶	۷ فعالیت‌های پایش و اندازه گیری رضایت مشتری
۶	۱-۷ کلیات
۷	۲-۷ تعیین انتظارات مشتری
۷	۱-۲-۷ تعیین مشتریان
۷	۲-۲-۷ تعریف انتظارات مشتری
۸	۳-۷ گردآوری داده‌های رضایت مشتری
۸	۱.۳.۷ شناسایی و انتخاب ویژگی‌های مربوط به رضایت مشتری
۸	۲-۳-۷ نشانگرهای غیر مستقیم رضایت مشتری
۹	۳-۳-۷ سنجش‌های مستقیم رضایت مشتری
۹	۱-۳-۳-۷ کلیات
۹	۲-۳-۳-۷ انتخاب روش گردآوری داده‌های رضایت مشتری
۱۰	۳-۳-۳-۷ انتخاب حجم نمونه و روش نمونه برداری
۱۰	۴-۳-۳-۷ بسط سوالات رضایت مشتری
۱۰	۴-۳-۷ جمع آوری داده‌های رضایت مشتری
۱۱	۴-۷ تحلیل داده‌های رضایت مشتری
۱۱	۱-۴-۷ کلیات
۱۲	۲-۴-۷ آماده سازی داده‌ها برای تحلیل

۱۲	تعیین روش تحلیل	۳-۴-۷
۱۲	انجام تحلیل	۴-۴-۷
۱۲	تایید تحلیل	۵-۴-۷
۱۳	گزارش نتایج و ارائه پیشنهادات	۶-۴-۷
۱۳	ارائه بازخورد برای بهبود	۵-۷
۱۴	پایش رضایت مشتری	۶-۷
۱۴	کلیات	۱-۶-۷
۱۴	آزمودن مشتری‌های انتخاب‌شده و داده‌های جمع‌آوری شده	۲-۶-۷
۱۴	آزمودن اطلاعات رضایت مشتری	۳-۶-۷
۱۴	پایش اقدامات انجام گرفته برای بهبود رضایت مشتری	۴-۶-۷
۱۵	ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام‌شده	۵-۶-۷
۱۵	نگهداری و بهبود فرآیندهای پایش و اندازه‌گیری	۸
	پیوست الف (الزامی) :	
۱۷	مدل مفهومی رضایت مشتری	
	پیوست ب (الزامی) :	
۱۹	شناسایی انتظارات مشتری	
	پیوست ج (الزامی) :	
۲۳	اندازه‌گیری مستقیم رضایت مندی مشتری	
	پیوست د (الزامی) :	
۳۰	تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مندی مشتری	
	پیوست ه (الزامی) :	
۳۶	کاربرد رضایت مندی مشتری	
۳۸	منابع مورد استفاده (کتابنامه)	

پیش گفتار

استاندارد "مدیریت کیفیت - پایش و اندازه گیری رضایت مشتری - راهنما" که پیش نویس آن در کمیسیون های مربوط توسط شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران تهیه و تدوین شده و در یکصد و هفدهمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۰/۱۲/۸۹ مورد تصویب قرار گرفته است، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می شود.

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای بین المللی استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای استاندارد بین المللی زیر تدوین شده و معادل آن به زبان فارسی است.:

ISO/TS 10004: 2010- Quality management – The monitoring and measurement of Customer satisfaction – Guideline

• مقدمه

یکی از عناصر کلیدی موفقیت سازمانی رضایت مشتری از سازمان و محصولات آن می‌باشد. بنابراین ضروری است که رضایت مشتری پایش و اندازه‌گیری شود.

اطلاعاتی که از طریق پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری به دست می‌آید، می‌تواند به شناسایی فرصت‌هایی برای بهبود راهبردها، محصولات، فرآیندها و ویژگی‌های سازمان که از نظر مشتری با ارزش هستند و در خدمت اهداف سازمان می‌باشند، کمک نماید که این خود در راستای اهداف سازمانی می‌باشد. این بهبودها می‌تواند اعتماد مشتری را مستحکم ساخته و باعث فواید تجاری گردد.

راهنمایی ارائه شده در قالب مشخصات فنی، سازمان را در برقراری فرآیندهای مؤثر برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری یاری می‌رساند.

این مشخصات فنی با استاندارد ISO 9001:2008 سازگار بوده که اهداف آن پشتیبانی با استاندارد پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری می‌باشد. این مشخصات فنی می‌تواند مخاطب را در مراجعه به بند های مربوط در استاندارد ISO 9001:2008 در خصوص رضایت مشتری یاری رساند این بند ها عبارتند از :

- بند ۵-۲ در خصوص تمرکز بر مشتری که می‌گوید: مدیریت ارشد باید اطمینان حاصل کند که خواسته های مشتری تعیین شده اند و این خواسته ها با هدف افزایش رضایت مشتری برآورده می‌شوند.
- بند ۶-۱ در خصوص مدیریت منابع که می‌گوید: سازمان باید منابع مورد نیاز را برای افزایش و بهبود رضایت مشتری با برآورد ساختن خواسته های مشتری فراهم نماید.
- بند ۸-۲-۱ در خصوص رضایت مشتری که می‌گوید: به عنوان یکی از راه های اندازه گیری عملکرد سیستم مدیریت کیفیت سازمان باید اطلاعات مربوط به درک مشتری از اینکه آیا سازمان خواسته های مشتری را برآورده ساخته است مورد پایش قرار دهد. روش های بدست آوردن و استفاده از این اطلاعات باید تعیین گردند.
- بند ۸-۴ در خصوص تجزیه و تحلیل داده ها که می‌گوید: سازمان باید برای نشان دادن مناسب بودن و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت و ارزیابی اینکه آیا بهبود مداوم اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت را می‌توان قرار ساخت، داده های مناسب را تعیین، جمع آوری و تجزیه و تحلیل نماید. این امر باید داده های حاصل از نتیجه پایش و اندازه گیری و سایر منابع مرتبط را شامل شود. تجزیه و تحلیل داده ها باید اطلاعات مرتبط با موارد مربوط به رضایت مشتری را در استاندارد فراهم سازد.
- این استاندارد می‌تواند به صورت مستقل از استاندارد ISO 9001 مورد استفاده قرار گیرد.

یادآوری - استاندارد ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۸ هم اکنون به عنوان استاندارد ملی ایران- ایزو 9001 توسط موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران انتشار یافته است.

• ۱-۱ ارتباط با استاندارد ISO 9004:2009

این استاندارد با استاندارد ISO 9004:2009 که در خصوص مدیریت برای موفقیت پایدار یک سازمان راهنمایی ارائه می‌دهد، سازگار است. این مشخصه فنی مکمل راهنمایی ارائه شده ذیل می‌باشد:

- استاندارد ISO9004:2009 بند B.2 در خصوص مشتری محوری و
- استاندارد ISO9004:2009 بندهای ۱-۳-۸ و ۲-۳-۸ در خصوص تعیین نیازها ، انتظارات و رضایت مشتریان .

۰-۲ ارتباط با استانداردهای ISO 10001 و ISO 10002 و ISO 10003

استاندارد ISO 10001 دربرگیرنده راهنمایی برای آئین‌نامه‌هایی در ارتباط با رضایت مشتری برای سازمان‌ها است. این آئین‌نامه‌ها می‌تواند احتمال بروز مشکلات را کاهش دهد و علت‌های شکایت‌ها و اختلاف‌هایی را که می‌تواند رضایت مشتری را کاهش دهد از بین ببرد .

استاندارد ISO 10002 دربرگیرنده راهنمایی برای رسیدگی داخلی به شکایت‌های مرتبط با محصول است. این راهنمایی می‌تواند به حل و فصل نمودن شکایت‌ها به صورتی مؤثر و کارا کمک نماید تا رضایت وفاداری مشتری حفظ گردد.

یادآوری - این استاندارد به صورت استاندارد ملی ایران انتشار یافته است .

استاندارد ISO 10003 دربرگیرنده راهنمایی برای حل اختلاف‌های ناشی از شکایت‌های مرتبط با محصول است که نتوانسته‌اند به شکلی رضایت بخش در درون سازمان حل و فصل شوند.

مجموعه استانداردهای ISO 10001 و ISO10002 و ISO 10003 برای کمک به کاهش ناراضی و افزایش رضایت مشتری راهنمایی ارائه می‌دهند.

این مشخصه فنی با ارائه راهنمایی در مورد پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری کامل کننده این استاندارد است . اطلاعات به دست آمده می‌تواند سازمان را برای انجام اقداماتی راهنمایی کند که به پایدارنگاه داشتن و افزایش رضایت مشتری کمک می‌نمایند.

مدیریت کیفیت - پایش و اندازه گیری رضایت مشتری - راهنما

۱ هدف و دامنه کاربرد^۱

هدف از تدوین این استاندارد ارائه راهنما در خصوص تعریف و پیاده سازی فرآیند پایش و اندازه گیری رضایت مشتری است.

این استاندارد برای استفاده سازمان ها صرف نظر از نوع، اندازه یا محصول مورد ارائه آنها کاربرد دارد. تمرکز این استاندارد بر مشتریان خارج از سازمان می باشد.

این استاندارد برای صدور گواهی یا مقاصد قراردادی یا هرگونه تغییر در حقوق یا تکالیف ناشی از الزامات قانونی و مقرراتی قابل اعمال، کاربرد ندارد.

۲ مراجع الزامی^۲

مدارک ارجاع شده در زیر برای به کارگیری این مدرک ضرورتی اجتناب ناپذیر دارد. در مورد مدارکی که با ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع می شود فقط ویرایش قید شده آن مدارک معتبر است. در مورد مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع می شود، آخرین ویرایش مدارک ارجاع شده (از جمله هر گونه اصلاحیه های آن) معتبر است.

۱-۲ استاندارد ملی ایران - ایزو ۲۰۰۵ ۹۰۰۰ : سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۳ اصطلاحات و تعاریف^۳

در این مدرک، اصطلاحات و تعاریف مندرج در استاندارد ملی ایران ایزو ۹۰۰۰ و موارد ذیل کاربرد دارد.

۱-۳ محصول

عبارتست از محصول یک فرایند.

یاد آوری ۱- محصول می تواند یک خدمت، نرم افزار، سخت افزار و یا ماده فرآوری شده باشد

یاد آوری ۲- در انطباق با بند ۳-۴-۲ استاندارد ملی ایران - ایزو ۲۰۰۵ ۹۰۰۰ ، موارد بر شمرده شده در یادآوری ۱ مورد ملاحظه و توجه قرار گرفته است.

۲-۳ مشتری

سازمان یا شخصی است که محصولی را دریافت می کند.

مثال: مصرف کننده، مراجعه کننده، استفاده کننده نهایی، خرده فروش (در مقام خریدار)، منتفعین، خریدار.

¹ - Scope

² - Normative references

³ - Terms & definitions

یادآوری ۱ - مشتریان می‌توانند شامل طرف‌های دیگری باشند که احتمال دارد بوسیله محصول ارائه شده توسط سازمان تحت تاثیر قرار گیرند و هم چنین در موفقیت سازمان نقش داشته باشند.

یادآوری ۲ - در حالیکه یک مشتری می‌تواند مشتری داخلی و یا خارجی سازمان باشد، تمرکز این مشخصات فنی بر مشتری خارجی است.

یادآوری ۳ - در انطباق با یادآوری بند ۳-۳-۵ استاندارد ملی ایران - ایزو: ۲۰۰۵ ۹۰۰۰ به یادآوری‌های ۱ و ۲ بسط داده شده است.

۳-۳ رضایت مشتری

عبارتست از تلقی مشتری از میزانی که خواسته‌های وی برآورده شده است.

یادآوری ۱ - شکایات مشتری یکی از شاخص‌های متداول در مورد پایین بودن سطح رضایت مشتری است اما نبودن آن ضرورتاً بر بالا بودن سطح رضایت مشتری دلالت ندارد.

یادآوری ۲ - حتی وقتی خواسته‌های مشتری با وی مورد توافق قرار گرفته و برآورده شده باشد، این امر الزاماً بالا بودن سطح رضایت مشتری را تضمین نمی‌کند. (به بند ۳-۱-۴ استاندارد ملی ایران - ایزو: ۲۰۰۵ ۹۰۰۰، رجوع شود).

۳-۴ الزام یا خواسته

نیاز یا انتظاری است که تصریح می‌شود؛ عموماً تلویحی یا اجباری است. (به بند ۳-۱-۲ استاندارد ملی ایران - ایزو ۲۰۰۵ ۹۰۰۰ رجوع شود).

۴ مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری بواسطه فاصله بین انتظارات مشتری و تلقی او از محصول تحویل داده شده توسط سازمان تعیین می‌شود.

سازمان برای دستیابی به رضایت مشتری ابتدا بایستی انتظارات مشتری را درک نماید. این انتظارات ممکن است تصریحی یا تلویحی باشد، یا با جزئیات کامل بیان نشده باشد.

انتظارات مشتری، آنگونه که توسط سازمان درک شده است، منبای اولیه محصولی را شکل می‌دهد که متعاقباً طرح‌ریزی و تحویل می‌گردد.

میزانی که محصول تحویل شده، براساس تلقی مشتری، انتظارات را برآورده می‌کند یا از آن فراتر می‌رود، درجه رضایت مشتری را تعیین می‌کند.

تمایز قابل شدن بین دیدگاه سازمان نسبت به کیفیت محصول تحویل شده و تلقی مشتری از محصول تحویل شده مهم است زیرا تلقی مشتری رضایت او را جهت می‌دهد. ارتباط بین دیدگاه‌های سازمان و مشتری در خصوص کیفیت به وسیله مدل مفهومی رضایت مشتری که در پیوست الف ارائه شده، بیشتر توضیح داده شده است

از آنجا که رضایت مشتری می‌تواند تغییر کند، سازمان بایستی فرایندهایی جهت پایش و اندازه‌گیری منظم رضایت مشتری تبیین نماید.

۵ چهارچوب پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری

سازمان بایستی رویکردی سیستماتیک برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری داشته باشد. این رویکرد بایستی توسط چهارچوبی سازمانی پشتیبانی شود تا توانایی طرح‌ریزی، عملیات، نگهداری و بهبود فرآیندی برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری فراهم شود. طرح‌ریزی شامل تعیین روش‌های انجام و تخصیص منابع لازم است. (به بند ۶ رجوع شود). عملیات شامل شناسایی انتظارات مشتری، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های رضایت مشتری، ارائه بازخورد جهت بهبود و پایش رضایت مشتری است (به بند ۷ رجوع شود). نگهداری و بهبود شامل بازنگری، ارزیابی و بهبود مداوم فرآیندی برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری است (به بند ۸ رجوع شود).

۶ طرح‌ریزی برای پایش و اندازه‌گیری رضایت

۱-۶ تعریف قصد و اهداف

سازمان بایستی بعنوان گام اول بطور شفاف قصد و اهداف پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را تعریف نماید که بعنوان مثال می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ارزیابی پاسخ مشتری به محصولات موجود، جدید یا دوباره طراحی شده ،
- کسب اطلاعات از جنبه‌های خاص، مانند فرآیندهای پشتیبانی، رفتار کارکنان یا سازمان ،
- بررسی دلایل شکایات مشتری ،
- بررسی دلایل افت سهم بازار ،
- پایش روندها در رضایت مشتری ،
- مقایسه رضایت مشتری نسبت به سایر سازمان‌ها .

قصد و اهداف بر اینکه چه داده‌هایی، در چه زمانی، چگونه و از چه شخصی گردآوری شوند، تأثیرگذار اند. قصد و اهداف، همچنین بر اینکه چگونه داده‌ها تحلیل شده و چگونه اطلاعات در نهایت بایستی مورد استفاده قرار گیرند، تأثیرگذار هستند.

۲-۶ تعیین دامنه کاربرد و تواتر^۱

سازمان بایستی بر اساس قصد و اهداف، دامنه اندازه‌گیری مورد طرح‌ریزی را از هر دو منظر، نوع داده‌های مورد جستجو، و اینکه از کجا باید کسب شوند، تعیین نماید. نوع اطلاعات جمع‌آوری شده می‌تواند از داده‌های مربوط به مشخصاتی خاص، تا ارزیابی رضایت کلی را دربرگیرد. هم‌چنین دامنه کاربرد ارزیابی بستگی به نوع تقسیم بندی دارد:

- بر اساس مشتری ،
- بر اساس بازار و یا

¹ - Frequency

- بر اساس محصول .

سازمان بایستی همچنین تواتر داده‌های جمع‌آوری شده را تعیین نماید که می‌تواند بر مبنای منظم و یا موردی، یا هر دو مطابق آنچه که نیازهای کسب و کار یا رویدادهای خاص ایجاد می‌کند، باشد (به بند ۷-۳ رجوع شود).

۳-۶ تعیین روش‌های اجرا و مسئولیت‌ها

بعضی از اطلاعات در خصوص رضایت مشتری ممکن است بطور غیر مستقیم از فرآیندهای داخلی سازمان (به عنوان مثال رسیدگی به شکایات مشتری) یا از منابع خارجی (به عنوان مثال گزارش‌های رسانه‌ها) بدست آید. معمولاً لازم است سازمان این قبیل اطلاعات را با داده‌هایی که به طور مستقیم از مشتریان بدست آمده تکمیل نماید.

سازمان بایستی تعیین کند که اطلاعات رضایت مشتری چگونه قرار است بدست آید و چه کسی مسئول آن فعالیت است. سازمان هم چنین بایستی تعیین نماید برای اقدام مناسب، اطلاعات قرار است به چه شخصی ارجاع شود.

سازمان بایستی جهت پایش فرآیندهای دستیابی و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری و هم چنین پایش نتایج و اثر بخشی این فرآیندها طرح‌ریزی داشته باشد.

۴-۶ تخصیص منابع

سازمان بایستی نیروی انسانی واجد صلاحیت و سایر منابع لازم را جهت طرح‌ریزی، پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری تعیین و تامین نماید.

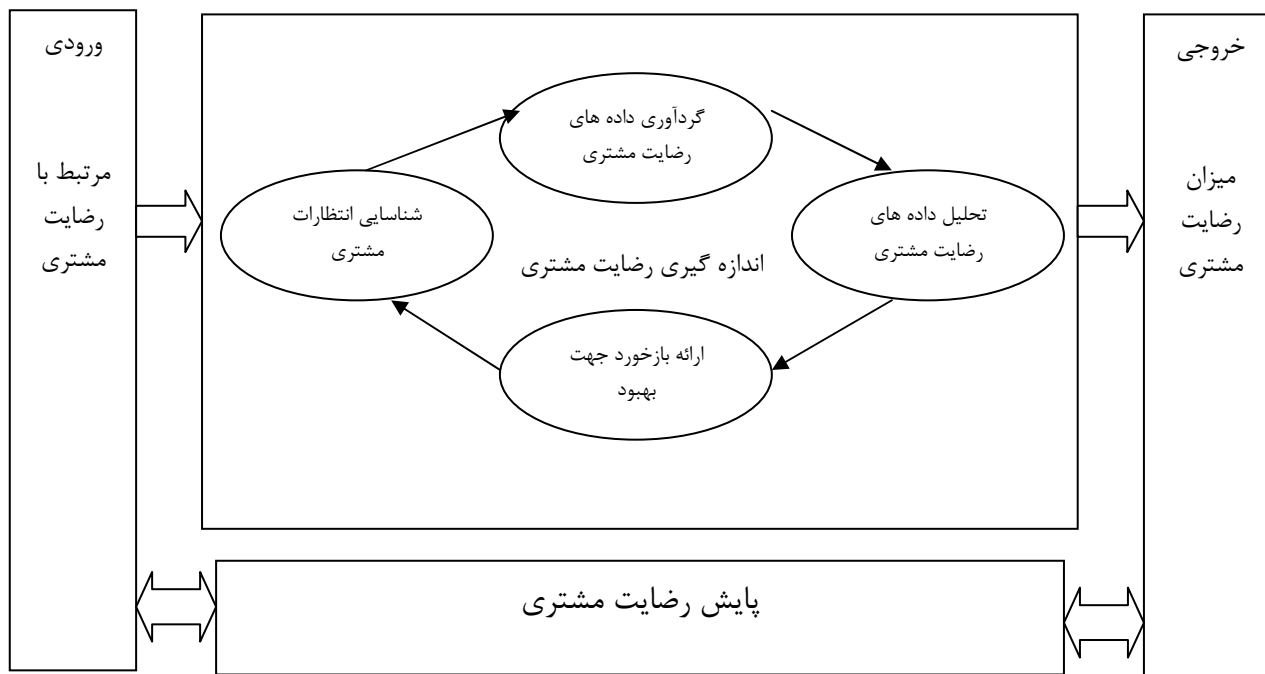
۷ فعالیت‌های پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری

۷-۱ کلیات

سازمان بایستی برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری:

- انتظارات مشتری را شناسایی کند،
 - داده‌های رضایت مشتری را جمع‌آوری کند،
 - داده‌های رضایت مشتری را تحلیل کند،
 - برای بهبود رضایت مشتری باز خورد ارائه دهد،
 - به طور مداوم رضایت مشتری را پایش کند.
- این فعالیت‌ها و ارتباط بین آنها در شکل شماره ۱_ نشان داده شده و در بندهای بعدی تشریح شده‌اند.

شکل شماره ۱- پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری



۷-۲ تعیین انتظارات مشتری

۷-۲-۱ تعیین مشتریان

سازمان بایستی مشتریان فعلی و بالقوه‌ای را که در نظر دارد انتظاراتشان را تعیین کند، شناسایی نماید. سازمان بایستی پس از تعریف گروه "مشتری" یکایک مشتریانی را که قرار است انتظاراتشان تعیین شود شناسایی نماید. به عنوان مثال در بخش کالاهای مصرفی این افراد می‌توانند مشتریان ثابت یا موردی باشند. هرگاه مشتری یک بنگاه باشد یک یا چند فرد در آن بنگاه (به عنوان مثال از واحد خرید، مدیریت پروژه یا واحد تولید) بایستی انتخاب شوند.

مثال‌های بیشتری از انواع مختلف مشتریان و ملاحظات {مربوطه} در بند ب-۲ {پیوست ب} ارائه شده است.

۷-۲-۲ تعریف انتظارات مشتری

سازمان بایستی به هنگام تعریف انتظارات مشتری (به شکل شماره ۱_ رجوع شود) موارد زیر را در نظر گیرد:

- خواسته‌های تصریحی مشتری،
- خواسته‌های تلویحی مشتری،
- الزامات قانونی و مقرراتی،
- سایر تمایلات مشتری (فهرست خواسته‌ها).

تشخیص این موضوع مهم است که یک مشتری ممکن است همواره تمامی جنبه‌های محصول را به صراحت مشخص نکند. مواردی که به صورت پیش فرض هستند، ممکن است مشخص نشوند. برخی جنبه‌ها ممکن است مورد چشم پوشی قرارگیرند یا برای مشتری شناخته شده نباشند.

همانگونه که در الگوی مفهومی نشان داده شده است (به پیوست الف رجوع شود)، درک کامل و واضح انتظارات مشتری تعیین کننده است. چگونگی برآورده شدن مطلوب این انتظارات، بر رضایت مشتری اثر گذار خواهد بود. مثال‌هایی از جنبه‌های مختلفی که برای درک نیازهای مشتری باید در نظر گرفته شوند در بند ب-۳ (پیوست ب) ارائه شده است.

ارتباط بین انتظارات مشتری و رضایت مشتری در بند ب-۴ (پیوست ب) بیشتر مورد بحث قرار گرفته است.

۳-۷ گردآوری داده‌های رضایت مشتری

۱.۳.۷ شناسایی و انتخاب ویژگی‌های مربوط به رضایت مشتری

سازمان بایستی ویژگی‌های محصول، تحویل آن و سازمان را که اثر معنی‌داری بر رضایت مشتری دارند شناسایی نماید. برای سهولت، ویژگی‌ها را می‌توان در دسته‌هایی نظیر موارد زیر گروه‌بندی کرد:

الف) ویژگی‌های محصول:

مثال: عملکرد (کیفیت، قابلیت اعتماد)، خصیصه‌ها، زیبایی، ایمنی، پشتیبانی (نگهداری، از رده خارج کردن، آموزش)، قیمت، ارزش درک شده، تعهد خدمات.

ب) ویژگی‌های تحویل:

مثال: تحویل به موقع، کامل بودن سفارش، زمان پاسخگویی، اطلاعات عملیاتی، کیفیت خدمات تحویل.

ج) ویژگی‌های سازمانی:

مثال: ویژگی‌های کارکنان (ادب، شایستگی، چگونگی برقراری ارتباط)، فرایند صدور صورت حساب، رسیدگی به شکایات، امنیت، رفتار سازمانی (اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی)، تصویر در جامعه، شفافیت. سازمان بایستی ویژگی‌های انتخاب شده را رده‌بندی کند تا اهمیت نسبی آنها را آنگونه که مشتری برداشت کرده، منعکس نماید. در صورت لزوم برای تعیین یا تصدیق تلقی مشتریان از اهمیت نسبی ویژگی‌ها، یک بررسی میدانی با زیرمجموعه‌ای از مشتریان بایستی انجام شود.

۲-۳-۷ نشانگرهای غیر مستقیم رضایت مشتری

سازمان بایستی منابع اطلاعاتی موجود در خصوص داده‌هایی که بیانگر ویژگی‌های مرتبط با رضایت مشتری هستند را مورد بررسی قرار دهد. به عنوان مثال:

- فراوانی یا روند شکایات مشتری، درخواست مساعدت، یا تمجید مشتری،
- فراوانی یا روند برگشتی‌های محصول، تعمیر محصول یا سایر نشانگرهای عملکرد محصول یا پذیرش مشتری به عنوان مثال گزارشات نصب یا بازرسی میدانی،
- داده‌های بدست آمده از طریق ارتباط با مشتریان به عنوان مثال توسط کارکنان بازاریابی، فروش یا پشتیبانی،

- گزارش‌هایی از بررسی‌های میدانی تامین کنندگان که توسط سازمان‌های مشتری انجام شده و می‌تواند چگونگی تلقی از سازمان را در مقایسه با سایر سازمان‌ها آشکار کند ،
- گزارش‌هایی از گروه مصرف‌کنندگان که می‌تواند چگونگی تلقی مشتریان یا استفاده‌کنندگان از سازمان و محصولاتش را آشکار کند،
- گزارش‌های رسانه‌ای که می‌توانند چگونگی تلقی از سازمان یا محصولاتش را آشکار کنند و خود نیز می‌توانند بر برداشت‌های مشتری اثر گذار باشند،
- مطالعات بخش/ صنعت به عنوان مثال دخیل بودن در یک ارزیابی مقایسه‌ای از ویژگی‌های محصولات سازمان
- موارد منتشره یا گزارش‌های نهادهای قانونی
- چنین داده‌هایی می‌توانند بینشی در خصوص نقاط قوت و ضعف محصولات و فرآیندهای مرتبط سازمان (به عنوان مثال پشتیبانی محصول، رسیدگی به شکایات و ارتباطات مشتری) را فراهم نمایند. تحلیل چنین داده‌هایی می‌تواند به شکل دادن نشانگرهای رضایت مشتری کمک کند. این تحلیل هم چنین می‌تواند به تأیید یا تکمیل داده‌های رضایت مشتری که مستقیماً از مشتری بدست آمده است، کمک نماید.

۳-۳-۷ سنجش‌های مستقیم رضایت مشتری

۱-۳-۳-۷ کلیات

- گرچه نشانگرهای غیر مستقیم رضایت (به بند ۳-۳-۷ رجوع شود) می‌توانند وجود داشته باشند، معمولاً ضرورت دارد که داده‌های رضایت مشتری به طور مستقیم از مشتری گردآوری شوند. روش‌های مورد استفاده جهت گردآوری داده‌های رضایت مشتری بستگی به عوامل مختلفی دارد که به عنوان مثال عبارتند از :
- نوع، تعداد و توزیع جغرافیایی یا فرهنگی مشتریان ،
 - مدت و تواتر تعامل با مشتری ،
 - ماهیت محصول ارائه شده توسط سازمان ،
 - هدف و هزینه روش ارزیابی .
- سازمان بایستی در زمان طرح‌ریزی رویکرد و روش‌های مورد استفاده در جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری، جنبه‌های عملی تشریح شده در بندهای ۲-۳-۳-۷ تا ۴-۳-۳-۷ را در نظر داشته باشد.

۲-۳-۳-۷ انتخاب روش گردآوری داده‌های رضایت مشتری

- سازمان بایستی روشی برای گردآوری داده‌ها انتخاب نماید که برای نیاز و نوع داده‌هایی که قرار است جمع‌آوری شوند، مناسب باشد.
- متداول‌ترین روش گردآوری چنین داده‌هایی، پیمایش^۱ است که می‌تواند کیفی، کمی یا هر دو باشد.

پیمایش‌های کیفی آنهایی هستند که نوعاً^۱ برای آشکارسازی ویژگی‌هایی از محصول، تحویل یا سازمان که با رضایت مشتری مرتبط هستند، طراحی می‌شوند. این بررسی‌ها نوعاً^۱ برای درک یا کشف برداشتها و واکنش‌های فردی و نیز آشکارسازی ایده‌ها و مسائل انجام می‌شوند. این بررسی‌ها در کاربرد، نسبتاً^۱ انعطاف‌پذیر بوده، ولی می‌توانند ذهنی باشند.

پیمایش‌های کمی آنهایی هستند که برای اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری طراحی می‌شوند. این پیمایش‌ها نوعاً^۱ جهت جمع‌آوری داده‌های انبوه با استفاده از سوالات یا معیارهای ثابت انجام می‌شوند. این پیمایش‌ها برای تعیین وضعیت، همسنجی^۱ یا ردیابی تغییرات در طول زمان استفاده می‌شوند.

شرح مختصری از این انواع روش‌های پیمایش و مقایسه مزیت‌ها و محدودیت‌های نسبی آنها در بند ج ۲-۴ (پیوست ج) ارائه شده است.

۷-۳-۳-۳ انتخاب حجم نمونه و روش نمونه برداری

سازمان بایستی تعداد مشتریانی را که مورد پیمایش قرار می‌گیرند (یعنی حجم نمونه) و روش نمونه‌برداری جهت اندازه‌گیری رضایت مشتری را تعیین کند. هدف از این کار بدست‌آوردن داده‌های قابل اطمینان با کمترین هزینه است. صحت داده‌های گردآوری شده توسط حجم نمونه و نحوه انتخاب نمونه، یعنی روش نمونه‌برداری، تعیین می‌شوند.

به منظور حصول اطمینان از دقت و سطح اطمینان مورد نیاز یافته‌ها، حجم نمونه می‌تواند به صورت آماری تعیین شود. علاوه بر این، روش نمونه‌برداری مورد استفاده بایستی اطمینان دهد که نمونه حاصله به خوبی نماینده جامعه آماری است. هر دو جنبه در بند ج-۳ (پیوست ج) بیشتر مورد بحث قرار گرفته اند.

۷-۳-۳-۴ بسط سوالات رضایت مشتری

محصول و ویژگی‌هایی که لازم است مورد پیمایش قرارگیرند، بایستی به روشنی تعریف شوند. علاوه بر این، سایر ویژگی‌ها نیز می‌توانند مورد پیمایش قرار بگیرند (به بند ۷-۳-۱ ج رجوع شود). به هنگام تکوین سوالاتی که باید طرح شوند، سازمان بایستی ابتدا حوزه‌های اصلی مورد توجه را تعیین نموده و سپس سوالات زیرمجموعه در آن حوزه‌ها را با جزئیات کافی جهت فراهم نمودن اطلاعاتی در خصوص تلقی مشتری تعیین نماید.

مقیاس اندازه‌گیری که بستگی به نحوه نگارش سوالات دارد نیز بایستی به روشنی تعریف شود. راهنمایی بیشتر در خصوص تعریف سوالات و تجمیع آنها در یک پرسشنامه در بند ج-۴ ارائه شده است.

۷-۳-۴ جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری

^۱ -Benchmarking

جمع‌آوری داده‌ها بایستی نظام‌مند، تفصیلی و مدون باشد. سازمان بایستی چگونگی جمع‌آوری داده‌ها را مشخص کند. به هنگام انتخاب روش (ها) و ابزار (ها) برای جمع‌آوری داده‌ها، جنبه‌های مسلمی باید در نظر گرفته شوند، به عنوان مثال :

الف) نوع مشتری و امکان دسترسی به آن ،
 ب) بازه زمانی برای جمع‌آوری داده‌ها ،
 ج) فن‌آوری در دسترس ،
 د) منابع در دسترس (مهارت‌ها و بودجه)،
 ه) حریم خصوصی و راز داری .

به هنگام تعیین تواتر، دوره تناوب یا شروع جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری، سازمان بایستی جنبه‌هایی نظیر موارد زیر را در نظر بگیرد :

- تکوین یا عرضه یک محصول جدید ،
- تکمیل رویدادهای کلیدی^۱ مهم پروژه ،
- زمان اعمال برخی تغییرات مربوط به محصول یا فرآیندهای مرتبط یا محیط عملیاتی ،
- زمان کاهش رضایت مشتری یا تغییرات در فروش محصول (منطقه‌ای یا فصلی) ،
- پایش و حفظ ارتباطات مداوم با مشتری ،
- حدتحمیل مشتری از تعدد پیمایش‌ها .

جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند توسط خود سازمان انجام شود. این امر، با فرض وجود دانش سازمان در مورد محصول یا مشتری، می‌تواند اقتصادی باشد و اطلاعات بیشتری فراهم آورد. این کار هم چنین می‌تواند منجر به ارتباط قوی‌تری با مشتری و درک بهتری از مسائل مشتری شود. لیکن این خطر وجود دارد که ممکن است داده‌ها به دلیل ارتباطات افراد دخیل در پیمایش منحرف شوند. در صورت اجرای جمع‌آوری داده‌ها، توسط یک طرف سوم مستقل ، از این خطر می‌توان اجتناب کرد.

۴-۷ تحلیل داده‌های رضایت مشتری

۱-۴-۷ کلیات

زمانی که داده‌های مرتبط با رضایت مشتری جمع‌آوری شده باشند، بایستی مورد تحلیل قرارگیرند تا اطلاعاتی را فراهم آورند که به عنوان نمونه شامل موارد زیر است:

- میزان رضایت مشتری و روند آن ،
- جنبه‌های محصول یا فرآیندهای سازمان که ممکن است اثر مهمی بر رضایت داشته باشند ،
- اطلاعات مرتبط با محصولات یا فرآیندهای رقبا ،
- نقاط قوت و زمینه‌های اصلی برای بهبود ،

^۱-Milestones

زمانی که داده‌های رضایت مشتری مورد تحلیل قرار می‌گیرند سازمان بایستی فعالیت‌هایی که در بند ۷-۴-۲ تا ۷-۴-۶ توضیح داده شده است را مورد توجه قرار دهد. راهنمایی بیشتر در مورد هر کدام از این فعالیت‌ها در پیوست د ارائه شده است.

۷-۴-۲ آماده سازی داده‌ها برای تحلیل

داده‌ها بایستی از نظر خطاها، کامل بودن و دقت مورد بررسی قرار گیرند، این داده‌ها در صورت لزوم بایستی در دسته‌های تعریف شده گروه بندی شوند.

۷-۴-۳ تعیین روش تحلیل

روش (های) تحلیل بایستی بسته به نوع داده‌های جمع‌آوری شده و هدف تحلیل انتخاب شوند. روش‌های مختلف برای تحلیل داده‌ها می‌توانند در یکی از موارد زیر طبقه بندی شوند:

الف) تحلیل مستقیم، که در بر گیرنده تحلیل پاسخ‌های مشتری به پرسش‌های مشخص است. یا
ب) تحلیل غیرمستقیم، که در بر گیرنده استفاده از روش‌های تحلیلی مختلف برای شناسایی عوامل بالقوه تاثیر گذار از ناحیه پیکری از داده‌ها^۱ است.
نوعاً، هر دو دسته تحلیل می‌توانند برای استخراج اطلاعات مفید از داده‌های رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرند.

۷-۴-۴ انجام تحلیل

داده‌ها بایستی برای به دست آوردن اطلاعاتی مانند موارد زیرمورد تحلیل قرار گیرند.

- رضایت مشتری (کلی یا بر حسب گروه مشتری) و روندها ،
- اختلاف در میزان رضایت برحسب گروه‌های مشتری ،
- علل احتمالی و اثر نسبی آنها بر رضایت مشتری ،
- وفاداری مشتری که نشانگر آن است که احتمال دارد مشتری تقاضای همان محصولات یا محصولات دیگری را تداوم بخشد .

۷-۴-۵ تایید ۲ تحلیل

تحلیل و نتیجه‌گیری‌های آن بایستی مورد تایید قرار گیرند که این امر می‌تواند از راه‌های مختلف انجام گیرد . برای مثال:

- بخش‌بندی داده‌ها برای تعیین منابع احتمالی تغییرپذیری ،

^۱ -Body of data

^۲ -Validation

- تعیین مرتبط بودن ویژگی‌های محصول که این ویژگی‌ها به طور بالقوه مرتبط با مشتری شناسایی شده‌اند و اهمیت نسبی آنها برای مشتری (شامل تغییرات احتمالی ویژگی‌ها و اهمیت نسبی این ویژگی‌ها در طول زمان)، به میزان زیادی بر نتایج تحلیل انجام شده اثر دارند ،
- ارزیابی سازگاری نتایج در قیاس با سایر نشانگرها و روندها در زمینه‌هایی که رضایت مشتری را بازتاب می‌دهند برای مثال : فروش محصول و شکایات مشتری .

۶-۴-۷ گزارش نتایج و ارائه پیشنهادات

نتایج تحلیل‌های انجام شده بایستی مستندشده و به همراه توصیه‌های ممکن گزارش شوند که به سازمان جهت شناخت زمینه‌هایی برای بهبود کمک کنند تا در نهایت رضایت مشتری افزایش یابد. این گزارش بایستی نشانگر روشن و جامعی از رضایت مشتری را ارائه دهد. علاوه بر داده‌هایی که به صورت مستقیم از مشتریان جمع‌آوری می‌شوند، ممکن است ویژگی‌ها یا سنجه‌های دیگری وجود داشته باشند که رضایت مشتری را بازتاب دهند مانند مواردی که در بند ۷-۳-۲ بیان شده‌اند. سنجه‌های کلیدی ویژگی‌های مربوطه می‌توانند در قالب یک ارزش تلفیقی با عنوان " شاخص رضایت مشتری" ^۱ با یکدیگر ترکیب شوند. برای مثال " شاخص رضایت مشتری" می‌تواند میانگین موزونی از نتایج پیمایش رضایت مشتری و تعداد شکایات دریافتی باشد. " شاخص رضایت مشتری" می‌تواند راهی آسان و مفید برای اندازه‌گیری و پایش رضایت مشتری حسب زمان یا مکان باشد. گزارش هم چنین بایستی ویژگی‌های مرتبط و مولفه‌های رضایت مشتری و نیز علت‌های بالقوه و عوامل دخیل در نارضایتی مشتری را شناخته و بیان دارد.

۵-۷ ارائه بازخورد برای بهبود

اطلاعاتی که از اندازه‌گیری و تحلیل رضایت مشتری به دست می‌آید بایستی به واحدهای عملیاتی ^۲ مناسب سازمان هدایت شوند تا اینکه گام‌هایی بتواند برای بهبود محصولات، فرآیندها یا راهبردها در خدمت به اهداف سازمان برداشته شود.

جهت کمک به دستیابی به این امر سازمان می‌تواند این اقدامات را انجام دهد :

- شناسایی و برقراری "جلسات بحث و تبادل نظر" ^۳ یا تبیین فرایندهایی برای بررسی و بازنگری اطلاعات رضایت مشتری ،
- تعیین اینکه چه اطلاعاتی به چه کسی (از جمله مشتریان) ارائه گردد ،،
- تدوین طرح‌های اقدام ^۴ برای بهبود ،
- بازنگری اجرای طرح‌های اقدام و پیامدهای آنها در "جلسات بحث" مناسب مانند بازنگری‌های مدیریت .

^۱ -Customer Satisfaction Index (CSI)

^۲ -Functions

^۳ -Forum

^۴ -Action Plan

اجرای مداوم این اقدامات می‌تواند اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت سازمان را افزایش دهد. اطلاعات رضایت مشتری (اعم از مثبت و منفی) می‌توانند در هدایت سازمان برای توجه به مباحث مرتبط با برآوردن خواسته‌های تصریحی مشتری کمک نمایند. این اطلاعات هم‌چنین می‌توانند سازمان را برای درک و توجه به انتظارات مشتری یا مباحث مرتبط با تلقی مشتری از محصولات تحویلی یا سازمان کمک نموده و در نتیجه رضایت مشتری را افزایش دهند. راهنمایی عام در مورد بعضی از راه‌هایی که اطلاعات می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد در پیوست ه آمده است.

۶-۷ پایش رضایت مشتری

۱-۶-۷ کلیات

راهنمایی در مورد پایش رضایت مشتری، اقدامات بهبود رضایت مشتری و اثربخشی این اقدامات در بندهای ۲-۶-۷ تا ۵-۶-۷ ارائه گردیده است.

۲-۶-۷ آزمودن مشتری‌های انتخاب‌شده و داده‌های جمع‌آوری شده

سازمان بایستی تصدیق نماید که مشتری(ها) و یا گروه‌های مشتری که انتخاب شده‌اند با قصد جمع‌آوری داده‌ها هم‌راستا بوده و آنها کامل و صحیح باشند. سازمان بایستی منشأ داده‌های رضایت مشتری، اعم از مستقیم و غیرمستقیم را برای تایید^۱ و مربوط بودن بیازماید.

۳-۶-۷ آزمودن اطلاعات رضایت مشتری

اطلاعات رضایت مشتری بایستی توسط سازمان در فواصل تعریف شده و در سطح مدیریتی مناسب مورد پایش قرار گیرد. ماهیت و دامنه اطلاعات پایش شده، خاص نیازها و اهداف آن سازمان می‌باشد و برای مثال می‌تواند موارد زیر را در برگیرد:

- روندها در داده‌های رضایت مشتری (در کل و برای مثال بر حسب محصول، منطقه، نوع مشتری) ،
- اطلاعات مقایسه‌ای یا اطلاعات رقیب ،
- ضعف‌ها و قوت‌های محصول، فرآیندها، شیوه‌ها یا کارکنان سازمان ،
- چالش‌ها یا فرصت‌های بالقوه .

۴-۶-۷ پایش اقدامات انجام گرفته برای بهبود رضایت مشتری

سازمان بایستی فرآیند (هایی) که به واسطه آنها اطلاعات مرتبط رضایت مشتری به بخش‌های مناسب ارائه می‌شوند را پایش نماید تا اقداماتی به منظور افزایش رضایت مشتری صورت گیرد.

^۱-Validity

سازمان بایستی هم چنین اجرای اقدامات مورد انجام و اثر این اقدامات را بر پاسخ مرتبط مشتری با ویژگی‌های مشخص یا بر سنجه کلی رضایت پایش نماید.

برای مثال اگر بازخورد مشتری مربوط به " تحویل ضعیف " باشد، سازمان بایستی تصدیق نماید که اقداماتی جهت بهبود تحویل انجام شده و اینکه این امر در بهبود رضایت مشتری در بازخورد بعدی مشتری انعکاس می‌یابد.

۷-۶-۵ ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده

به منظور ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام گرفته، سازمان بایستی تصدیق نماید که اطلاعات بدست آمده رضایت مشتری با نشانگرهای عملکرد کسب و کار سازگار بوده و یا توسط آنها تایید می‌شوند.

برای مثال اگر اندازه‌گیری‌های رضایت مشتری سازمان روند مثبتی را نشان دهد، این امر هم چنین بایستی نوعاً در نشانگرهای مرتبط کسب و کار مانند تقاضای افزایش یافته، سهم بازار افزایش یافته، مشتریان تکراری افزایش یافته و مشتریان جدید افزایش یافته انعکاس یابد. اگر روند اندازه‌گیری رضایت مشتری در نشانگرهای عملکرد کسب و کار انعکاس نیابد، می‌تواند به محدودیت یا نقص فرآیندهای اندازه‌گیری و بازخورد رضایت مشتری بازگردد .

از سوی دیگر این امر می‌تواند نشانگر آن باشد که اندازه‌گیری رضایت مشتری در توجه به سایر عواملی که بر تصمیم‌گیری مشتری اثر دارد، موفق نبوده است.

۸ نگهداری و بهبود فرآیندهای پایش و اندازه‌گیری

سازمان بایستی به صورت ادواری فرآیندهای خود در ارتباط با پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را مورد بازنگری قرار دهد تا اطمینان حاصل نماید که این فرآیندها، کارآ و اثربخش بوده و اطلاعاتی را منتقل می‌نماید که جاری، مرتبط و مفید هستند. اقدامات نوعی که باید در نظر گرفته شود شامل موارد زیر می‌باشد:

- حصول اطمینان از اینکه یک طرح، برنامه‌زمانبندی و فرآیند تعریف شده برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری وجود دارد ؛
- بازنگری فرآیند انتخاب مشتریان و ویژگی‌ها، برای حصول اطمینان از اینکه این موارد با اهداف و اولویت‌های کسب و کار هم‌راستا می‌باشد ؛
- حصول اطمینان از اینکه فرآیند مربوط به دریافت انتظارات مشتریان (تلویحی و تصریحی) جاری و همه شمول بوده و (در صورت امکان) شامل تصدیق به همراه مشتری باشد ؛
- بازنگری نشانگرهای غیر مستقیم رضایت مشتری برای حصول اطمینان از اینکه مأخذها جاری، فراگیر و مرتبط می‌باشند ؛
- حصول اطمینان از اینکه روش‌ها و فرآیندهای اندازه‌گیری مستقیم رضایتبخش، منعکس‌کننده تغییرات شرایط مشتری و اهداف کسب و کار می‌باشد؛

- تصدیق نمودن آنکه مؤلفه‌های مختلف و وزن‌های نسبی آنها منعکس کننده اولویت‌های فعلی کسب و کار است، مشروط بر اینکه داده‌های رضایت مشتری در یک نشانگر مانند "شاخص رضایت مشتری" تلفیق شده باشند؛
- بازنگری ادواری فرآیند صحنه‌گذاری اطلاعات رضایت مشتری با توجه به داده‌های داخلی یا سایر نشانگرهای کسب و کار؛
- تصدیق اینکه "جلسات بحث" و فرآیند برای بازنگری مداوم اطلاعات رضایت مشتری مناسب و کافی می‌باشد؛
- تصدیق اینکه فرآیند بازخورد اطلاعات رضایت مشتری به قسمت‌های مرتبط، عملیاتی و اثربخش می‌باشد. برای مثال تعیین اینکه آیا دریافت‌کنندگان، این اطلاعات را مفید می‌دانند و یا اینکه آیا این اطلاعات مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد؛
- شناسایی موانع و کمک‌کننده‌های تبادل اطلاعات رضایت مشتریان به منظور تسری بهبود.

پیوست الف
(الزامی)
مدل مفهومی رضایت مشتری

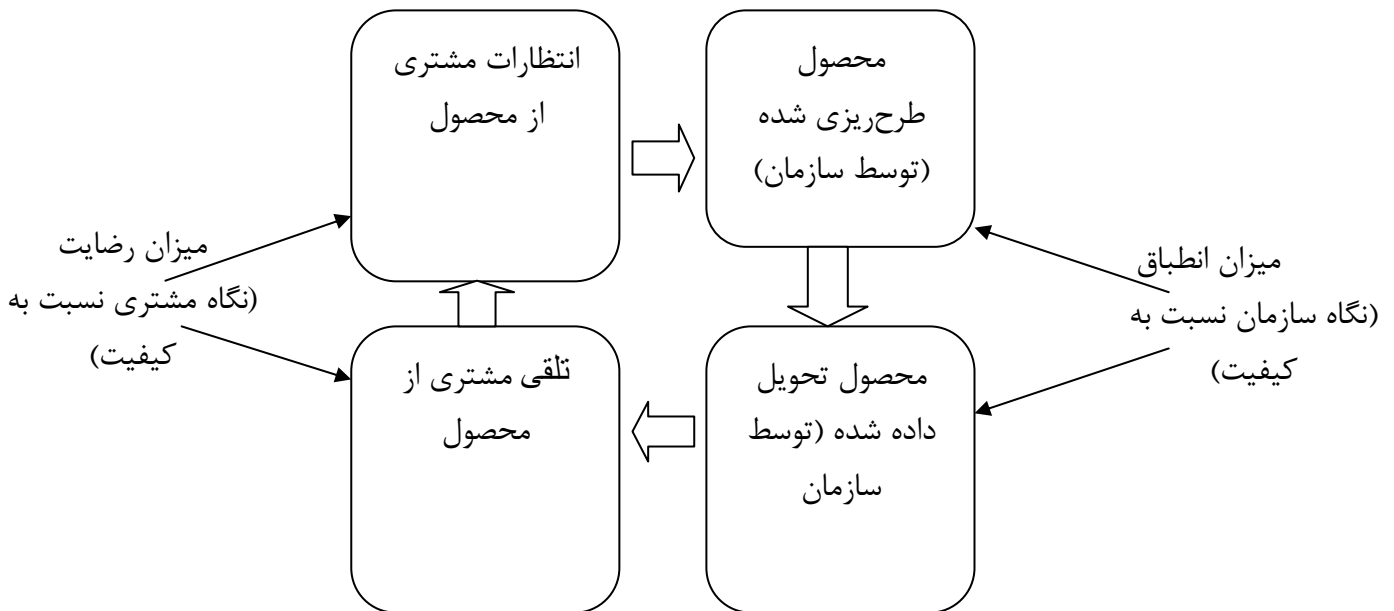
الف- ۱ کلیات

این پیوست، درباره مدل مفهومی رضایت مشتری (که در بند ۴ معرفی گردید) اطلاعات بیشتری ارائه می‌نماید. این پیوست بعنوان مبنایی برای راهنمایی ارائه شده در این استاندارد، عمل می‌کند.

الف- ۲ مدل مفهومی رضایت مشتری

رابطه بین دیدگاه سازمان و دیدگاه مشتری در ارتباط با کیفیت محصول به وسیله مدل مفهومی شکل الف-۱، نمایش داده شده است.

شکل الف- ۱ مدل مفهومی رضایتمندی مشتری



در این مدل، انتظارات مشتری از محصول، ویژگی‌های محصولی را توصیف می‌نماید که مشتری تمایل دارد دریافت کند. انتظارات مشتری عمدتاً بوسیله تجربه مشتری، اطلاعات دردسترس و نیازهای مشتری شکل می‌گیرد. این انتظارات ممکن است در خواسته‌های تعریف‌شده بازتاب یابند یا مفروض و تعریف نشده باشند.

محصول طرح‌ریزی شده، ویژگی‌های محصولی را توصیف می‌کند که سازمان تمایل به ارائه آن دارد. این مفهوم عموماً برآیندی از ادراک سازمان از انتظارات مشتری، توانمندی‌های سازمان، علاقه‌مندی‌های داخلی و محدودیت‌های فنی، تجاری و مقرراتی قابل‌اعمال بر سازمان و محصول می‌باشد.

محصول تحویل داده شده، توصیف‌کننده ویژگی‌های محصولی می‌باشد که بوسیله سازمان، محقق گردیده، است.

میزان انطباق، که شکل‌دهنده نگاه سازمان به کیفیت می‌باشد به حد انطباق محصول تحویل داده شده با محصول طرح‌ریزی شده، اطلاق می‌گردد.

تلقی مشتری از محصول، ویژگی محصول را آنگونه که مشتری درک می‌کند، توصیف می‌نماید. این تلقی بوسیله نیازهای مشتری، بازار مربوطه و محیط آن شکل داده می‌شود.

رضایت یک قضاوت است، نظری است که توسط مشتری عنوان می‌گردد. میزان رضایت، فاصله بین چشم‌انداز مشتری از محصول مورد انتظار و تلقی مشتری از محصول تحویل داده شده را منعکس می‌نماید. از اینرو به هر دو بعد زیر بایستی توجه گردد:

الف) سنجه‌های داخلی کیفیت در فرآیندهای تحقق محصول، و

ب) سنجه‌های خارجی نگاه مشتری راجع به اینکه سازمان تا چه حد انتظارات مشتریان را به خوبی

برآورده نموده است

همانطور که در مدل مفهومی نشان داده شده است بمنظور بهبود رضایت مشتری، سازمان نیازمند کاهش فاصله بین کیفیت مورد انتظار مشتری و تلقی مشتری از کیفیت ارائه شده، می‌باشد. بمنظور نیل به این هدف، سازمان باید هر یک از مراحل چرخه مدل مفهومی را مورد توجه قرار دهد، یعنی:

- درک همه جانبه انتظارات مشتری در هنگام تعریف محصول طرح‌ریزی شده و حصول اطمینان از اینکه مشتری بصورت کامل از خصوصیت محصول و محدودیت‌های آن مطلع شده است. (این موضوع در محدوده کسب خواسته‌ها، تبادل اطلاعات و طراحی محصول می‌باشد)،

- تحویل محصول منطبق با محصول طرح‌ریزی شده (این موضوع در محدوده مدیریت عملیاتی و کنترل فرآیند می‌باشد)، و

- درک تلقی مشتری از محصول تحویل داده شده و افزایش رضایت مشتری از طریق بهبودهای ایجاد شده در محصول و اطلاعات بهبود یافته درباره محصول و محدودیت‌های آن (این موضوع در حوزه تبادل اطلاعات، بازاریابی و روابط مشتریان می‌باشد)

سازمان باید در نظر داشته باشد که رضایت مشتری نه تنها به ویژگی‌های محصول و تحویل آن بلکه به ویژگی‌های رفتار سازمانی نیز مرتبط است.

پیوست ب
(الزامی)
شناسایی انتظارات مشتری

ب-۱ کلیات

این پیوست، اطلاعات و راهنمایی بیشتری برای شناسایی انتظارات مشتری که کلیات آن در بخش ۷-۲ آمده، ارائه می‌دهد

ب-۲ شناسایی مشتریان

انواع مختلف مشتریان بمنظور پیمایش (برای تعیین انتظارات مشتری یا رضایت مشتری) در زیر فهرست گردیده و بوسیله مثال‌هایی از مشتریان در بخش‌های مختلف نشان داده شده‌اند.

الف) مشتریان فعلی آنهایی هستند که اخیراً محصولات شرکت را خریده‌اند. این مشتریان ممکن است:

۱. مشتریان معمول^۱ باشند که محصولات و خدمات شرکت را خریداری می‌نمایند.

مثال: مشتریان یک نانوايي

۲. مشتریان موردی باشند که بصورت ادواری محصولات شرکت را خریداری می‌نمایند.

مثال: مشتریان یک فروشگاه رایانه یا داروخانه

ب) مشتریان مستقیم آنهایی هستند که محصولات را بصورت مستقیم از سازمان می‌خرند. اینگونه مشتریان معمولاً انتظارات خودشان را بصورت مستقیم برای سازمان تشریح می‌نمایند.

مثال: مشتریان لوازم مراسم عروسی

ج) مشتریان غیر مستقیم آنهایی هستند که محصولات سازمان را از طریق یک نماینده یا سازمان دیگر خریداری می‌کنند. در این موارد، برای سازمان مهم است که انتظارات نماینده و نیز انتظارات مشتری هدف را درک نماید.

مثال: مشتریان دستگاه‌های مته دستی قابل حمل

د) مشتریان بالقوه آنهایی هستند که ممکن است به محصولات یک سازمان علاقه‌مند باشند ولی هنوز این محصول را نخریده‌اند. انتظارات اینگونه مشتریان ممکن است تحت تأثیر تصویر سازمان قرار گیرد زیرا آنها تجربه‌ای در معامله با سازمان ندارند.

ه) مشتریان از دست رفته آنهایی هستند که پیش از این محصول سازمان را خریداری نموده‌اند ولی خرید بیشتر را متوقف کرده‌اند. در اینگونه موارد، سازمان باید دنبال درک دلایل تغییر در ترجیح مشتری باشد.

ب-۳ کمک‌هایی به درک انتظارات مشتری

سازمان می‌تواند درک عمیق‌تری از انتظارات مشتری را از طریق توجه نمودن به جنبه‌هایی از قبیل موارد زیر، بدست آورد:

^۱-Regular

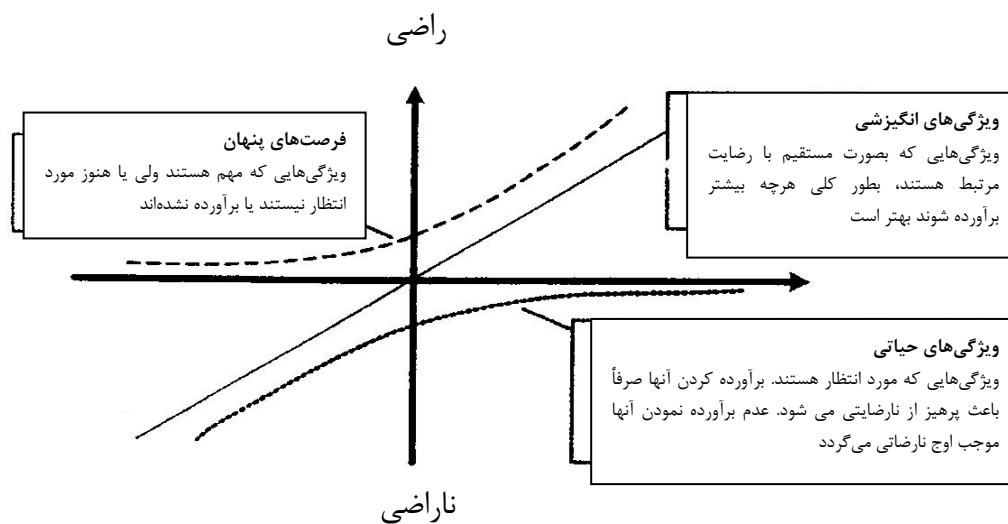
- نقشی که توسط مشتری در طراحی و تحویل محصول ایفا می‌گردد
 - تضمین اینکه بازخورد مشتری به نحوی طراحی شده باشد که اطلاعات مربوط به انتظارات مشتری و ارزش تلقی شده از محصول تحویل داده شده را آشکار می‌سازد
 - نقش طرف‌های دیگر (برای مثال یک تحویل دهنده شخص ثالث، یا یک شریک، یا هردوی آنها) که ممکن است رضایت مشتری را تحت تأثیر قرار دهد
 - مشتری قصد دارد محصول را چگونه مورد استفاده یا بهره‌برداری قرار دهد
- این مسئولیت سازمان است که انتظارات مشتری را درک نموده و آنها را به صورت خواسته‌ها ترجمه نماید.

ب-۴ انتظارات مشتری و رضایت مشتری

رضایت مشتری شامل دو بخش مستقل زیر می‌باشد:

الف) رضایت از اجزا یا جنبه‌های بخصوصی از محصول تحویل داده شده
 ب) رضایت کلی مشتری که حاصل جمع (یا میانگین) اجزاء مستقل نیست و از اینرو بایستی بصورت جداگانه ارزیابی گردد.

مشتری اغلب اجزاء معینی از محصول را مشخص می‌نماید که اثر مستقیم بر رضایت دارند. بهر حال رضایت بوسیله ویژگی‌های دیگری تحت تأثیر قرار می‌گیرد که رابطه آنها در شکل ب-۱ نشان داده شده است.
 نکته: شکل ب-۱ بر مبنای مدل کانو می‌باشد.



نمودار ب-۱ رابطه بین ویژگی‌های مختلف و رضایت مشتری

مدل مذکور در شکل ب-۱ درجه رضایت را با برآورده شدن انتظارات ارتباط می‌دهد که دسته‌بندی‌های مختلفی از ویژگی‌های تأثیرگذار از این مدل نمایان می‌شوند.

- ویژگی‌های زیرساختی
- ویژگی‌هایی از محصول هستند که بر رضایت مشتری نفوذ ندارند بلکه برای
- عملیات کسب و کار یا محصول ضروری می‌باشند.

مثال: صفحه‌ای که پیتزا بر روی آن سرو می‌شود. ترمزهای متعارف^۱ برای خودرو

- ویژگی‌های حیاتی^۲

- به ویژگی‌هایی از محصول اطلاق می‌شود که مورد انتظار مشتری می‌باشند. برآورده نمودن این ویژگی‌ها صرفاً از عدم رضایت پیشگیری می‌کند. این ویژگی‌ها معمولاً به صراحت بیان نمی‌شوند ولی دارای اهمیت می‌باشند.
مثال: این واقعیت که یک پیتزا باید بصورت گرم عرضه شود، یک سیستم ترمز ضد قفل^۳ در خودروهای جدید

- ویژگی‌های انگیزشی^۴

- ویژگی‌هایی از محصول هستند که بصورت مستقیم رضایت یا عدم رضایت مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهند یعنی هرچه این ویژگی‌ها بهتر برآورده شوند، رضایت مشتری بیشتر خواهد بود. مشتری بصورت صریح بدنبال این ویژگی‌ها بوده و ارزش زیادی برای آنها قائل است. مثال: حجم فضای بار یک خودروی سواری، مصرف بنزین، اندازه یک پیتزا

- فرصت‌های پنهان^۵

- ویژگی‌هایی از محصول هستند که بصورت بالقوه برای مشتریان از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشند ولی در حال حاضر محقق یا پیش بینی نشده‌اند. این ویژگی‌ها فرصت‌های توسعه در آینده و مزیت رقابتی را پیش‌رو قرار می‌دهند. اگر اینگونه فرصت‌ها برآورده نشوند موجب نارضایتی نمی‌گردند زیرا مورد انتظار یا پیش‌بینی نبوده‌اند، ولی برآورده نمودن آنها می‌تواند تأثیر بسیار مثبتی بر رضایت داشته باشد. بهرحال، توجه به این مطلب مهم است که اینگونه ویژگی‌ها می‌تواند تغییر کرده و
ممکن است به سرعت تبدیل به عوامل مورد انتظار گردند.

مثال: ارائه کردن حوله مرطوب در یک رستوران، خدمات به روز رسانی یک نرم افزار، پشتیبانی آموزشی اضافی برای محصول

این ویژگی‌ها که در بالا مورد توجه قرار گرفتند بایستی بصورت منظم پایش گردند زیرا انتظارات مشتری بصورت مداوم تغییر می‌کند. برای مثال، تهویه مطبوع در خودروها در زمان معرفی یک عامل انگیزشی بود

¹-Functional

²-Hygienics

³-Anti-lock Braking System (ABS)

⁴-Motivators

⁵-Hidden opportunities

ولی اکنون بعنوان یک خصوصیت استاندارد در نظر گرفته می‌شود یعنی در حال حاضر یک عامل حیاتی است.

سازمان بایستی این ویژگی‌ها را در هنگام تعریف محصول، مورد توجه قرار دهد. از طریق فراتر رفتن از انتظارات تصریحی مشتری، سازمان می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد.

دسته‌بندی‌های توصیف شده در بالا می‌تواند به سازمان کمک کند تا اقداماتی بالقوه برای بهبود را شناسایی نماید که ممکن است همانطور که در بند د-۴-۳ توصیف شده، از تحلیل داده‌های مشتری بدست آید

پیوست ج

(الزامی)

اندازه گیری مستقیم رضایت مندی مشتری

ج-۱ کلیات

این پیوست، اطلاعات و راهنمایی بیشتری در خصوص مراحل و فعالیت‌های مرتبط با اندازه‌گیری مستقیم رضایت مشتری آنگونه که در بند ۷-۳-۳ آمده، ارائه می‌نماید.

ج-۲ روش‌های پیمایش رضایت مشتری

ج-۲-۱ کلیات

روش‌های پیمایش که رضایت مشتری را اندازه‌گیری می‌کنند، می‌توانند بصورت گسترده و کیفی یا کمی طبقه‌بندی شوند. سازمان بایستی روش‌های پیمایش را متناسب با اهداف و نوع دادهایی که قرار است جمع‌آوری شود، انتخاب کند.

ج-۲-۲ پیمایش‌های کیفی

ج-۲-۲-۱ کلیات

روش‌های اصلی مورد استفاده برای انجام پیمایش کیفی عبارتند از مصاحبه‌های عمیق فردی و گروه‌های مباحثه

ج-۲-۲-۲ مصاحبه‌های عمیق فردی

مصاحبه‌های عمیق فردی مجموعه‌ای وافر از اطلاعات درباره عوامل موثر بر رضایت و اهمیت نسبی آنها و همچنین بینشی از انتظارات و ادراکات مشتری را ارائه می‌نمایند. این مصاحبه‌ها می‌توانند به صورت رو در رو یا تلفنی انجام گیرند.

مصاحبه‌های رو در رو درک عمیق‌تری از انتظارات مشتری را امکان‌پذیر می‌کنند. مدت زمان این مصاحبه‌ها می‌تواند بازه‌ای از ۴۵ تا ۶۰ دقیقه یا بیشتر باشد.

این مصاحبه می‌تواند تا حدی ساختار یافته باشد یعنی مبتنی بر طرحی کلی که در توجه دادن به زمینه‌های بنیادی مشخصی کمک می‌کند. این امر مهم است که به پاسخ دهنده اجازه داده شود تا آزادانه پاسخ دهد و پاسخ‌های او کلمه به کلمه ثبت گردد.

مصاحبه‌های تلفنی دارای هزینه کمتر بوده و نتایج را سریع‌تر فراهم می‌سازد.

ج-۲-۳ گروه‌های مباحثه

گروه‌های مباحثه نوعاً از ۵ تا ۱۰ نفر شرکت‌کننده تشکیل می‌شوند. این گروه‌ها اطلاعات کمتری در سطح فردی ارائه می‌نمایند، اما تضارب و تبادل نظرات در گروه می‌تواند نظرات و ادراکات مشترک درباره نقاط قوت و ضعف عمده محصول سازمان و همچنین اهمیت نسبی عوامل رضایت را آشکار سازد. گروه‌های مباحثه اغلب منبع پربراری از اطلاعات و ایده‌ها برای بهبود هستند. دو رویکرد ذکر شده بالا ممکن است ترکیب گردند. برای مثال مصاحبه‌های عمیق ممکن است با گروه‌های مباحثه ادامه یابد. تعداد مصاحبه‌ها یا گروه‌ها به مقصود مشخص پیمایش و میزان تشابه انواع مشتریان بستگی دارد.

ج-۲-۳ پیمایش‌های کمی

روش‌های عمده جمع‌آوری داده‌ها از طریق پیمایش‌های کمی به شرح ذیل است:

- مصاحبه‌های تلفنی یا مصاحبه‌های رو در رو
- پرسشنامه‌های خود-تکمیلی^۱ که ممکن است بوسیله پست ارسال یا همراه با محصول توزیع شود و یا به صورت بر خط^۲ (از طریق اینترنت) ارائه گردد.
- مصاحبه‌های فردی رو در رو به دلیل هزینه و دشواری در انجام مصاحبه با مشتریان صنعتی طرفدار کمتری دارند. روش‌های مورد استفاده متداول‌تر، تکمیل پرسشنامه از طریق تلفن و خود-تکمیلی از طریق پست می‌باشند.

ج-۲-۴ مقایسه روش‌های پیمایش

مزیت‌ها و محدودیت‌های مرتبط با روش‌های مختلف پیمایش در جدول ج-۱ خلاصه گردیده است

^۱-Self-complition

^۲-On-Line

جدول ج-۱ مقایسه روش‌های پیمایش

محدودیت‌ها	مزیت‌ها	روش
<p>زمان بیشتری طول می‌کشد بنابراین کندتر است. هزینه بودن، مخصوصاً اگر مصاحبه شدگان از لحاظ جغرافیایی پراکنده باشند خطر احتمال تحریف گزارش توسط مصاحبه‌کننده</p>	<p>تماس و توجه فردی امکان پرسش‌های ترکیبی و هدایت‌شده انعطاف در انجام مصاحبه دسترسی بی‌واسطه به اطلاعات قابلیت تصدیق اطلاعات</p>	<p>مصاحبه رو در رو</p>
<p>واکنش‌های غیرکلامی نمی‌تواند مشاهده گردد (عدم تماس عینی) خطر تحریف توسط مصاحبه‌کننده محدودیت اطلاعات به علت مدت کوتاه مصاحبه (۲۰ تا ۲۵ دقیقه) آکراه مشتری در شرکت کردن</p>	<p>هزینه پایین‌تر نسبت به مصاحبه رو در رو قابلیت انعطاف قابلیت تصدیق اطلاعات سرعت بیشتر اجرا قابلیت دسترسی بی‌واسطه به اطلاعات</p>	<p>مصاحبه تلفنی</p>
<p>نیازمند تسهیل‌گر با تجربه و تجهیزات مرتبط وابستگی خروجی به آشنایی شرکت‌کنندگان به روش کار دشواری در صورت پراکندگی مشتریان در ناحیه گسترده</p>	<p>هزینه پایین‌تر نسبت به مصاحبه‌های انفرادی سئوالات نیم ساختار یافته پاسخ‌های فی‌البداهه ناشی از تعامل گروه</p>	<p>گروه‌های مباحثه</p>
<p>نرخ پاسخ‌گویی ممکن است پایین باشد خود انتخابی پاسخگویان ممکن است منتج به چولگی نمونه گردد که منعکس‌کننده جامعه نباشد مشکل احتمالی در ارتباط با سوالات غیرشفاف فقدان کنترل رفتاری در پاسخ‌ها زمان طولانی‌تر برای جمع‌آوری داده‌ها</p>	<p>هزینه کم دسترسی به پراکندگی جغرافیایی وسیع عدم تحریف توسط مصاحبه‌کننده سطح بالای استانداردسازی مدیریت نسبتاً آسان</p>	<p>پیمایش از طریق پست</p>
<p>نرخ پاسخ‌گویی پایین فقدان کنترل رفتاری در پاسخ‌ها تاخیر در قابلیت دسترسی به داده‌ها احتمال بالای توقف پاسخگویی در صورت وجود سوالات غیرشفاف پیش‌فرض اینکه مشتری دارای تجهیزات مرتبط بوده و با فن‌آوری مربوطه آشنایی دارد</p>	<p>هزینه پایین سوالات از قبل آماده‌شده عدم تحریف بوسیله مصاحبه‌کننده سطح بالای استانداردسازی/مقایسه‌ای بودن اجرای سریع ارزشیابی آسان</p>	<p>پیمایش برخط (اینترنت)</p>

پیش‌فرض مزیت‌ها و محدودیت‌های ذکر شده در این جدول آن است که جمع‌آوری اطلاعات توسط سازمان انجام می‌گیرد. اگر عمل پیمایش به پیمانکار فرعی واگذار گردد، ممکن است بعضی از این توضیحات بکار نیاید.

اگر در پیمایش نرخ پاسخ‌گویی پایین باشد سازمان باید روش‌های دیگری را برای تکمیل کردن یا تصدیق نمودن اطلاعات بدست آمده مد نظر قرار دهد.

ج-۳ اندازه نمونه و روش‌های نمونه‌گیری

ج-۳-۱ اندازه نمونه

اندازه نمونه بایستی طبق فنون آماری تعیین شود تا سطح مشخصی از اطمینان در نتایج، درون حاشیه تعریف‌شده‌ای از خطا، تضمین گردد.

مثال: اگر سازمانی اطلاعات قبلی نداشته باشد و بخواهد درصد مشتریانی را تخمین بزند که مشخصه‌ای از محصول را تایید می‌نمایند، اندازه نمونه مورد نیاز در سطح اطمینان ۹۰٪ و حاشیه خطای ۲٪ برابر ۱۷۰۲ می‌باشد. (با فرض اینکه جامعه آماری حداقل ۵ برابر بیشتر باشد)

اندازه نمونه محاسبه شده طبق فنون آماری، ممکن است بزرگتر از اندازه‌ای باشد که سازمان می‌تواند تامین نماید. در عمل، اندازه نمونه انتخابی معمولاً تعادلی^۱ بین صحت^۲ و سطح اطمینان مطلوب و هزینه و سخت‌بودن نمونه‌گیری می‌باشد.

در مورد پیمایش‌های کیفی، اندازه نمونه نوعاً کوچک و معمولاً مبتنی بر قضاوت حرفه‌ای می‌باشد. اگر تعداد مشتریان نسبتاً کم باشد، مانند زمینه‌ای از کسب و کار سازمان با سازمان^۳، کل جامعه آماری ممکن است، مورد پیمایش قرار گیرد. در این گونه موارد چندین نفر از هر سازمان ممکن است انتخاب شوند.

ج-۳-۲ روش نمونه‌گیری

سازمان همچنین نیاز دارد تعیین نماید که نمونه چگونه قرار است انتخاب شود تا یافته‌ها نماینده جامعه آماری مشتریان باشد.

یک رویکرد انتخاب مشتریان از طریق "نمونه‌گیری تصادفی" است. یعنی در شرایطی که احتمال انتخاب هر مشتری در جامعه یکسان باشد. این رویکرد زمانی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد که جامعه نسبتاً همگن باشد یا وقتی که در مورد ترکیب جامعه اطلاعات کم بوده یا وجود نداشته باشد.

یک رویکرد دیگر استفاده از "نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده" است که در آن مشتریان طبق چندین معیار مثل محل، دانش یا نحوه استفاده از محصول، اندازه، رفتار^۴ (حد بردباری/شکایت کردن)، جنسیت/سن مشتریان و ارزش‌های بالقوه برای سازمان، در رده‌ها (یا طبقات اجتماعی) مختلف گروه‌بندی می‌گردند. سپس نمونه‌های متناسبی از هر طبقه اجتماعی از جامعه آماری به منظور کسب اطلاعات از هر طبقه برداشته می‌شوند.

ج-۴ تکوین پرسشنامه رضایت مشتری

^۱-Compromise

^۲-Accuracy

^۳-Business-to-business

^۴-Attitude

ج- ۴-۱-۱ تعریف سوالات

ج- ۴-۱-۱ کلیات

طرح و محتوای سوالات به زمینه و هدف هر مورد بستگی دارد، اما مراحل و ملاحظاتی که در زیر به اختصار آمده است، عموماً کاربرد دارند.

ج- ۴-۱-۲ تعیین اطلاعات مورد نیاز

سازمان بایستی اطمینان یابد که اطلاعات مورد جستجو، کلیه جزئیات موضوع در دست مطالعه را به طور کامل مد نظر قرار داده است. علاوه بر ویژگی‌های سنتی کیفیت، تحویل و قیمت، ممکن است ویژگی‌های دیگری نیز مانند ارتباطات، رفتار سازمان یا موضع سازمان در قبال مسائل عمومی برای مشتری دارای اهمیت باشند. مشخصه‌های جمعیت‌شناختی و دیگر مشخصه‌های مرتبط با جامعه هدف نیز بایستی مورد توجه قرار گیرند.

ج- ۴-۱-۳ انتخاب روش جمع آوری اطلاعات

روش انتخاب‌شده توسط سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات بوسیله ملاحظات پشتیبانی در دستیابی به جامعه هدف و نیز نوع اطلاعات مورد جستجو تحت تاثیر قرار می‌گیرد. به همین ترتیب روش بر چگونگی بدست آوردن اطلاعات مطلوب تاثیر می‌گذارد.

ج- ۴-۱-۴ تعیین محتوای هر یک از سوالات

سازمان باید هر یک از سوالات را به گونه‌ای شفاف و دقیق بیان نماید تا اطلاعات مورد نیاز را اخذ نماید و اطمینان حاصل کند که سوالات برای پاسخ‌دهنده شفاف می‌باشند. همچنین خواستن نظرات و پیشنهادات مشتریان در زمان تبیین پرسش‌ها به منظور اجتناب از پاسخ‌های مبهم و گیج‌کننده مشتریان، روش خوبی می‌باشد.

ج- ۴-۱-۵ در نظر داشتن پاسخ دهنده

در نحوه پرسیدن بایستی در نظر داشت که پاسخ‌دهنده در مورد محصول چه شناختی یا چه اطلاعی یا چقدر آشنایی دارد. سازمان باید تلاش مورد نیاز از طرف پاسخ‌دهنده را به حداقل برساند و اطمینان یابد که جستجو به منظور بدست آوردن اطلاعات، مناسب و مشروع می‌باشد.

ج- ۴-۱-۶ انتخاب جمله‌بندی پرسش

سازمان بایستی:

- به وضوح موضوع را در عبارات: چه کسی، چه، چه موقع، کجا، چرا و چگونه تعریف نماید
- از زبان متداول استفاده نماید. به عبارت دیگر کلماتی که با واژگان پاسخ‌دهندگان مطابقت دارد

- از کلمات مبهم اجتناب نماید (مانند "اتفاقی" یا "حرفه‌ای")
- دوری از کلامی که باعث جهت‌دهی به پاسخ‌گو و یا پاسخ‌گو را بوسیله مشخص کردن انتظارات سازمان تحت تاثیر قرار دهد.

ج-۴-۲ طراحی پرسشنامه

ج-۴-۲-۱ کلیات

پرسشنامه بایستی با دستورالعمل شفافیت جهت استفاده شروع شود. در صورت لزوم راهنمای چگونگی مطرح کردن پرسش‌های کیفی و کمی را ارائه نماید. در زمان طراحی پرسشنامه ملاحظات ذیل می‌تواند جمع‌آوری اطلاعات مطلوب را تسهیل نماید.

ج-۴-۲-۲ انتخاب ساختار پرسش

سازمان بایستی تا جایی که امکان پذیر است پرسش‌ها را با توالی منطقی سازمان‌دهی نماید و اگر پاسخ دربرگیرنده حالت‌های زیاد باشد، بایستی از بیش از یک پرسش استفاده شود تا کار را برای پاسخ‌دهنده آسانتر نماید.

پرسش‌ها بایستی طبق نظم منطقی پرسیده شوند، با پرسش‌های عمومی شروع شده و با پرس و جوهای خاص ادامه یابد. به همین ترتیب، در ابتدا اولویت بایستی در بدست آوردن اطلاعات پایه‌ای باشد، در حالیکه سئوالات مشکل، حساس یا پیچیده بایستی در ادامه بیاید.

ج-۴-۲-۳ تعیین شکل و چیدمان

پرسشنامه بایستی از نظر دنبال کردن برای پاسخ‌دهنده آسان باشد. برای مثال شامل سئوالاتی با ترتیب منطقی و شماره بندی شده در هر قسمت، همراه با راهنما و دستورالعمل واضح باشد. به همین ترتیب، چیدمان بایستی بگونه‌ای طراحی شود که تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده را تسهیل نماید. بطور مثال، استفاده از ستون‌های ردیف‌شده عمودی برای پاسخ‌گوئی.

ج-۴-۲-۴ پایه‌گذاری مقیاس اندازه‌گیری

مقیاس اندازه‌گیری به نوع اطلاعات مورد جست و جو بستگی دارد و بایستی به روشنی تعریف شود. هنگام ارزیابی نگرش‌ها اغلب از یک مقیاس ۵ نقطه‌ای برای گروه‌بندی در طول یک پیوستار^۱ استفاده می‌شود. مثال ۱: قویاً موافق، موافق، بی‌نظر، مخالف، شدیداً مخالف جایی که تمایز بیشتری مورد نیاز باشد ممکن است مقیاس گسترده‌تری مانند ۱۰ نقطه‌ای استفاده گردد.

اگر نیاز به وادار نمودن پاسخ‌دهنده به موضع‌گیری و پرهیز از ارائه یک پاسخ بی‌نظر باشد، در پرسشنامه می‌توان از مقیاس‌های نقطه‌ای با تعداد زوج (برای مثال ۴ یا ۶) استفاده کرد.

^۱ Continuum

مثال ۲: خیلی راضی، راضی، ناراضی، خیلی ناراضی

ج- ۴-۲-۵ صحنه‌گذاری با انجام یک "پیش-آزمون" ۱

یک "پیش-آزمون"، پیمایشی مقدماتی است که با مجموعه‌ای کوچک، ولی نموددهنده، از پاسخ‌دهندگان بمنظور ارزیابی نقاط قوت و ضعف پرسشنامه انجام می‌گیرد. این عملی قویاً توصیه شده است، حتی اگر در صورت محدود بودن پاسخ‌دهندگان توجیه نداشته باشد.

در صورت امکان با همان روشی که پیمایش واقعی انجام می‌پذیرد (بطور مثال بوسیله پست یا تلفن) بایستی تمام جنبه‌های کلیدی پرسشنامه آزمایش گردد. این عمل بایستی در هر بازنگری عمده پرسشنامه تکرار شود.

نتایج پیش-آزمون بایستی جهت ارزیابی روش پیمایش، محدوده و وضوح آن، همچنین واکنش‌های پاسخ‌دهندگان مورد تحلیل قرار گیرد. و پیمایش به شکل مناسب اصلاح گردد. برای مثال اگر پی برده شود که پرسشنامه بسیار طولانی است، ممکن است به پرسشنامه‌های کوتاه‌تری که زمان کمتری را می‌گیرد تقسیم گردد.

¹ -Pre-test

پیوست د

(الزامی)

تجزیه و تحلیل داده های رضایت مندی مشتری

د-۱ کلیات

همان گونه که در بند ۷-۴ به صورت کلی مطرح شد، این پیوست اطلاعات و راهنمایی بیشتری در مورد تحلیل داده های رضایت مشتری فراهم می سازد.

د-۲ آماده سازی داده ها برای تحلیل

د-۲-۱ تصدیق داده ها

سازمان می تواند داده های جمع آوری شده را با بررسی جنبه های زیر تصدیق نماید:

- خطاها یا اشتباهات در داده ها: به منظور جلوگیری از نتایج گمراه کننده، ممکن است این موارد نیاز به تصحیح یا حذف داشته باشند.
- کامل بودن داده ها: مهم است که کامل بودن اطلاعات بدست آمده از مشتری بررسی شده و چگونگی برخورد با پاسخ های ناقص تعیین گردد.
- صحت داده ها: اگر از روش های نمونه گیری استفاده شده باشد، لازم است که سازگاری اندازه نمونه و روش نمونه گیری با سطح اطمینان و حاشیه خطای مشخص شده، تأیید گردد.

د-۲-۲ دسته بندی داده ها

هرجا قابل اعمال باشد، بایستی داده های جمع آوری شده بوسیله

- کدگذاری پاسخ های باز در دسته ها و
- کدگذاری پاسخ ها در گروه ها یا بخش های پاسخ دهندگان
برای تحلیل آماده گردد.

د-۳ تعیین روش های تحلیل

د-۳-۱ کلیات

سازمان می تواند روش های مورد استفاده برای تحلیل را بر اساس داده های جمع آوری شده و اهداف انتخاب کند. راهنمایی در مورد استفاده از برخی روش های آماری که در زیر به آنها اشاره شده است در استاندارد های ISO/TR10017:2003 و ISO/TR13425:2006 ارائه شده است..

د-۳-۲ تحلیل مستقیم

هدف از این تحلیل، توصیف یا ارزیابی جواب‌های پاسخ دهندگان به سوالات معین می‌باشد. برخی روش‌های متداول مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل و همچنین اهداف آنها در جدول د-۱ ارائه شده‌است.

جدول د-۱ روش‌های تحلیل مستقیم

روش	هدف	مثال
میانگین	تعیین میانگین پاسخ	در مقیاس ۱ تا ۱۰، اگر پاسخ‌ها ۴،۵،۷،۷،۹ باشند، میانگین پاسخ ۶/۴ می‌باشد.
میانه	تعیین پاسخ میانی (وسطی)	اگر همه پاسخ‌ها به ترتیب عددی فهرست شود، میانه پاسخی است که وسط قرار خواهد داشت. در مثال بالا، میانه ۷ است. نکته: برای تعداد پاسخ‌های زوج، میانه برابر میانگین دو داده میانی می‌باشد.
دامنه	تعیین فاصله بین کوچکترین و بزرگترین مقادیر	سن شرکت کنندگان در جلسه از ۲۰ تا ۶۵ سال متغیر است.
انحراف استاندارد	تعیین درجه تغییرپذیری داده‌ها	تغییرپذیری دما در طول ۲۴ ساعت در بیابان صحارا بیشتر از بارسلونا است.
جداول توافقی	جمع بندی توزیع پاسخ بر اساس برخی متغیرهای مورد نظر دیگر	۷۸٪ از پاسخ‌دهندگان لندن در مقایسه با ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان پاریس رضایت کلی را ۹ یا ۱۰ برشمرده‌اند.
تحلیل پارتو	به منظور دسته بندی داده‌ها در گروه‌ها با توجه به اولویت موضوعات	از نظر کیفیت محصول، مشاهده شده است که بیشتر مشکلات (۸۰٪) به سبب چند عامل کلیدی (۲۰٪) ایجاد می‌گردند.
تحلیل روند	شناسایی جهت یا سو (پیشرفت یا پسرفت)	تعداد شکایات هر سال ۵٪ افزایش داشته است.
نمودارهای کنترل آماری	پایش عملکرد و شناسایی تغییرات معنی‌دار (غیر تصادفی) آماری	میزان خطا در محموله‌های ارسالی فصل گذشته به طور معنی‌داری از آنچه پیش‌بینی شده بود بیشتر است.
آزمون t-Student	آزمون تفاوت معنی‌دار آماری بین دو گروه مستقل	رضایت پاسخ دهندگان لندن به طور معنی‌داری بیشتر از پاسخ دهندگان پاریس است.
تحلیل واریانس	آزمون تفاوت معنی‌دار آماری بین سه یا چند گروه مستقل	رضایت کلی بین پاسخ دهندگان لندن، پاریس و برلین دارای تفاوت معنی‌دار می‌باشد.

د-۳-۳ تحلیل غیر مستقیم

هدف از این تحلیل شناسایی عواملی است که دارای تاثیر معنی‌داری بر رضایت و رابطه بین عوامل می‌باشند. برخی روش‌های متداول مورد استفاده برای تحلیل و همچنین اهداف آنها در جدول د.۲ ارائه شده است.

جدول د-۲ روش‌های تحلیل غیر مستقیم

روش	هدف	مثال
تحلیل موزون داده‌ها	تعیین میانگین موزون پاسخ	میانگین امتیاز رضایت کلی، با در نظر گرفتن تفاوت انواع مشتریان و درجه اهمیت نسبی آنها، ۷ می‌باشد.
همبستگی	تعیین اینکه پاسخ‌ها به یک سوال می‌تواند برای پیش‌بینی پاسخ به سوال دیگر استفاده گردد و اندازه‌گیری میزان ارتباط بین متغیرها	از نظر جنبه‌های مختلف اداره دفتر، رضایت از "پاکیزگی" بهترین پیش‌بینی کننده رضایت کلی می‌باشد. به عنوان نمونه پاسخ دهندگانی که از پاکیزگی رضایت داشتند، از نظر کلی راضی بوده و پاسخ دهندگانی که از پاکیزگی ناراضی بودند، از نظر کلی ناراضی بوده‌اند.
رگرسیون	تحلیل ارتباط میان دو یا چند متغیر و اندازه‌گیری تاثیر یک یا چند متغیر بر پاسخ مشخص	با کاهش رضایت از پاکیزگی رضایت کلی کاهش می‌یابد.

د-۴ انجام تحلیل

د-۴-۱ کلیات

نتایج بایستی مطابق با نوع تحلیل انتخابی و به صورت سیستماتیک پردازش شود.

د-۴-۲ طبقه بندی داده‌ها

داده‌ها می‌توانند قبل از انجام تحلیل، در طبقات یا گروه‌های مشخص شده، دسته‌بندی گردند. این کار می‌تواند اطلاعات مفید همانند تفاوت در میزان رضایت مشتریان را به وسیله تحلیل مشتریان مکرر در مقابل خریداران موردی، جنسیت خریدار، سن خریدار، موقعیت مشتری و یا بوسیله ویژگی‌های محصول نظیر قیمت و امکانات آشکار سازد.

د-۴-۳ اولویت بندی

سازمان می‌تواند ویژگی‌هایی از محصول که ارتقای آن تاثیر معنی دار بیشتری بر رضایت داشته باشد را تعیین کرده و روی آنها تمرکز نماید. بنابراین، دانستن اهمیت وابستگی مشتری به ویژگی‌های خاص و تاثیر آنها بر رضایت کل، لازم است. (به بند ب-۴ رجوع شود)

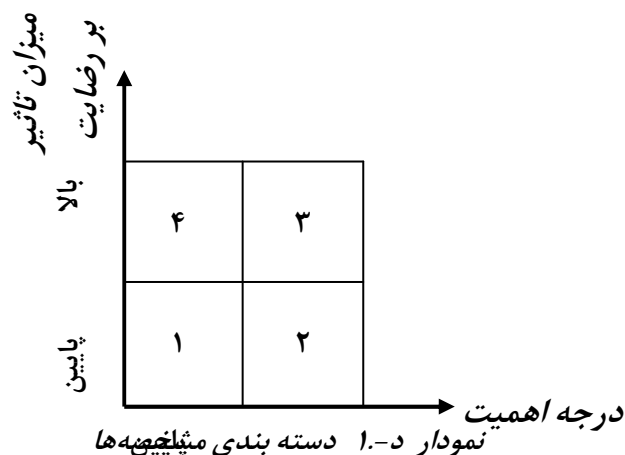
- **ویژگی‌های زیرساختی** از نظر مشتری دارای سطح اهمیت کم می‌باشد. اگر این جنبه‌ها ارتقاء یابند، تاثیر ناچیزی بر رضایت کل دارند. سازمان می‌تواند حذف یا کاهش سرمایه‌گذاری در آن موارد را، به منظور کاهش هزینه‌ها و ارائه ارزش بیشتر به مشتری، در نظر داشته باشد.

- **ویژگی‌های حیاتی آنها** هستند که برای مشتری اهمیت دارند اما پس از آن که به سرحد خاصی دست یافته شود، تاثیر نسبتاً کمی بر رضایت خواهد داشت. سازمان می‌تواند حذف یا کاهش سرمایه‌گذاری در آن موارد را همانند ویژگی‌های زیربنایی، در نظر داشته باشد. به هر حال، عملکرد

ویژگی‌های بهداشتی نباید به زیر سطح مورد پذیرش افت کند، زیرا این مورد می‌تواند تاثیر منفی بر رضایت کلی داشته باشد.

- **ویژگی‌های انگیزشی** آنهایی هستند که برای مشتریان دارای اهمیت بوده و دارای تاثیر معنی‌داری بر رضایت کلی می‌باشند. این جنبه‌ها، حوزه‌های واضح برای تمرکز هستند. سطح عملکرد در ویژگی‌های محرک، در صورت مقرون به صرفه بودن بایستی حفظ گردیده یا بیشتر بهبود یابد.

- **فرصت‌های پنهان** ویژگی‌هایی هستند که در حال حاضر توسط مشتری با اهمیت تشخیص داده نشده و یا پنداشته نشده‌اند؛ اما اگر این جنبه‌ها بهبود یابند تاثیر معنی‌داری بر افزایش رضایت کل دارند. چنین ویژگی‌هایی بالاترین پیشرفت بالقوه را در رضایت ارائه می‌کنند. برای کمک به اولویت‌بندی کردن اقدامات اصلاحی، ویژگی‌های مختلف می‌توانند به صورت مرسوم با دسته‌بندی در چهار ناحیه، همانگونه که در نمودار ۱- نشان داده شده است، مورد آزمون قرار گیرند.



ویژگی‌هایی که در ناحیه ۳ و ۴ قرار دارند، بیشترین تاثیر بالقوه را بر رضایت کلی دارند. این اطلاعات می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا اقداماتی که می‌توانند به افزایش رضایت مشتری منجر شوند را اولویت‌بندی کنند.

د-۵. صحنه گذاری تجزیه و تحلیل

درستی نتایج بدست آمده از فرآیند تحلیل رضایت مشتری را می‌توان از طریق بررسی در میان جنبه‌های دیگری که در زیر فهرست شده‌اند، صحنه گذاری نمود.

الف) بخش‌بندی اگر درجه بالایی از تنوع در پاسخ‌ها وجود داشته باشد، ممکن است این تنوع ناشی از تنوع کیفیت محصولات تحویل داده شده باشد. هرچند اگر اندازه‌گیری‌های دیگر نشان دهد که کیفیت محصول پایدار است، تنوع در پاسخ‌ها می‌تواند نشان‌دهنده بخش‌بندی ضعیف مشتریان باشد.

ب) ارتباط ویژگی‌ها یکی از اهداف تحلیل، شناسایی ویژگی‌هایی است که علاوه بر اهمیت، می‌توانند تاثیر معنی‌داری نیز بر رضایت مشتری داشته باشند و به سازمان اجازه دهند تا تلاش‌ها برای بهبود را بر ویژگی‌های کلیدی متمرکز سازد. اگر تحلیل نشان‌دهنده که ویژگی‌هایی با تاثیر زیاد بر رضایت مشتری ممکن است نادیده گرفته شده باشند، آنها را می‌توان بوسیله پژوهش مناسب (برای مثال گروه تمرکز یا سوالات باز) مشخص کرد. تاثیر چنین ویژگی‌هایی بر رضایت مشتری بایستی در چرخه بعدی اندازه‌گیری، ارزیابی شود. هر یک از ویژگی‌هایی که رضایت کل را تشکیل می‌دهند و اهمیت نسبی آنها، می‌توانند در طی زمان تغییر کنند.

ج) ثبات نتایج روند در اندازه‌گیری‌های رضایت مشتری بایستی با شاخص‌های دیگری مانند تکرار خریدها یا سهم بازار که رضایت را منعکس می‌کنند، سازگار باشد. اگر روند مثبت در رضایت با روند منفی، مثلا در فروش تناقص داشته باشد، ممکن است دلایل چندی داشته باشد، مانند:

- نظرات افراد پاسخ‌دهنده در پیمایش با نظرات آنهايي که تصمیم به خرید گرفته‌اند مشترک نمی‌باشد.

- مشتری از محصول رقیب رضایت بیشتری داشته است.

- تفاوت در قیمت مهمتر از بهبود در سایر ویژگی‌ها است.

د- ۶ گزارش‌دهی تحلیل

د- ۶-۱ کلیات

علاوه بر گزارش رضایت کلی مشتری و روند آن، سازمان می‌تواند ویژگی‌ها و عوامل مرتبط، همچنین اجزاء و عوامل دخیل^۱ در رضایت یا نارضایتی مشتری را در گزارش ارائه دهد.

د- ۶-۲ ارائه نتایج

سازمان می‌تواند نتایج تحلیل را متناسب با نیازهای مخاطب ارائه دهد. روش خوب این است که از ذکر نام مشتریان به طور خاص اجتناب شود. در صورتی که ذکر نام مد نظر باشد، تأییدیه قبلی از مشتری مصاحبه‌شده لازم است، همچنین باید با الزامات قابل‌اعمال، مقررات و سیاست حفظ حریم خصوصی سازمان مطابقت داشته باشد.

نمودارهای گرافیکی روشی اثربخش برای نشان دادن اطلاعات هستند و می‌توانند وقتی که یافته‌ها، همراه با داده‌های مورد استناد جمع‌آوری شده در پیوست‌ها ارائه می‌شوند، مدنظر قرار گیرند.

^۱-Contributer

شاخص رضایت مشتری ابزار مناسبی جهت پایش، گزارش‌دهی و ردیابی کارایی سازمان یا جنبه‌های خاص آن، با عنایت به رضایت مشتری می‌باشد. این شاخص می‌تواند به عنوان عنصری از نمایشگر^۱ کارایی سازمان و همچنین به عنوان مؤلفه‌ای از سیستم پاداش‌دهی باشد.

د- ۳-۶ تبیین نتیجه‌گیری‌ها و پیشنهادات

نتایج تحلیل داده‌های رضایت مشتری به سازمان کمک می‌کند که نواحی اصلی قابل بهبود، همچنین تاثیرات بالقوه این بهبود را شناسایی کند.

سازمان بایستی هنگام شناسایی نواحی قابل بهبود یا توصیه به انجام اقداماتی خاص، اشاره به علل نارضایتی مشتری را در اولویت قرار دهد.

سازمان بایستی در پی دریافتن علل تفاوت کیفیت مورد انتظار مشتری از محصول و کیفیت محصول تحویلی براساس تلقی مشتری (همانگونه که در مدل مفهومی شکل الف-۱ نمایش داده شده است) باشد و بایستی گام‌هایی برای کاهش این فاصله بردارد.

^۱ - Dashboard

پیوست ۵

(الزامی)

کاربرد رضایت مندی مشتری

۱-۵ کلیات

در این پیوست به وسیله مثال‌هایی از چگونگی استفاده از اطلاعات رضایت مشتری برای جهت‌دادن به بهبود محصول یا فرایندهای سازمان، آنگونه که در بند ۷-۵ آمده است، راهنمایی ارائه می‌گردد.

۲-۵ تبادل اطلاعات رضایت مشتری به بخش‌های مرتبط

تحلیل داده‌های رضایت مشتری می‌تواند توانایی درک عواملی که بر رضایت تاثیر خواهد داشت را فراهم آورد. این اطلاعات بایستی توسط مدیریت ارشد مورد بررسی قرار گرفته و به قسمت‌های مربوطه در سازمان فرستاده شود تا اقدامی که منجر به بهبود می‌گردد، انجام شود.

بخشی که اطلاعات بایستی به آنجا فرستاده شود، آنگونه که در مثال‌های زیر نشان داده شده، بستگی به ماهیت اطلاعات دارد.

مثال ۱: چنانچه اطلاعات نشان‌دهنده عدم رضایت مشتری در باره ویژگی‌های محصول باشد و یا اینکه به ویژگی‌های محصول توسط مشتری ارزش داده نشده باشند، این اطلاعات به بخش طراحی محصول یا بخش بازاریابی ارسال می‌گردد.

مثال ۲: چنانچه تحلیل اطلاعات نشان‌دهنده عدم رضایت مشتری در مورد کیفیت یا عملکرد قطعات خریداری شده باشد، این اطلاعات به بخش خرید یا مهندسی ارسال می‌گردد.

مثال ۳: چنانچه داده‌ها نشان‌دهنده عدم رضایت مشتری در مورد کیفیت محصول ارائه‌شده باشد این اطلاعات به بخش تولید ارسال می‌گردد.

مثال ۴: چنانچه اطلاعات در مورد عدم رضایت مشتری به اشکالات بسته‌بندی مربوط باشد این اطلاعات به بخش بسته‌بندی محصول ارسال می‌گردد.

مثال ۵: چنانچه اطلاعات نشان‌دهنده عدم رضایت در مورد تحویل‌های به موقع محصول باشد، این اطلاعات به بخش برنامه‌ریزی تولید ارسال می‌گردد.

مثال ۶: چنانچه اطلاعات نشان‌دهنده عدم رضایت از عملکرد و یا نگرش کارکنان در تماس مستقیم یا غیر مستقیم با مشتریان بوده و باشد، این اطلاعات با اعلام نیاز به آموزش بهتر به بخش فروش یا بخش‌های مرتبط ارسال می‌گردد.

مثال ۷: چنانچه مشتری عدم رضایت خود را مثلا از اطلاعات ارائه شده در یک سایت اینترنتی اعلام کند، این اطلاعات به بخش فناوری اطلاعات ارسال می‌گردد.

مثال ۸: چنانچه داده‌ها نشان‌دهنده عدم رضایت در مورد سرعت یا کیفیت پاسخ به درخواست‌های مشتریان برای کمک باشد این اطلاعات به بخش پشتیبانی محصول ارسال می‌گردد.

مثال ۹: چنانچه داده‌ها هشداردهنده بازخورد منفی مشتری باشد، این اطلاعات به بخش ارتباط با مشتریان ارسال می‌گردد.

مثال ۱۰: چنانچه قیمت و تلقی از ارزش مشکل عمده‌ای برای مشتری باشد، این اطلاعات به مدیریت ارشد ارسال می‌گردد.

مثال ۱۱: چنانچه اطلاعات نشان دهنده فرصت‌های بالقوه برای ورود به بازارهای جدید یا انطباق محصول موجود برای مشتریان جدید باشد، این اطلاعات به مدیریت ارشد ارسال می‌گردد.

مثال ۱۲: به منظور حصول اطمینان از اینکه اطلاعات بدست آمده معتبر و قابل استفاده باشند و بر حسب ضرورت، فرایندها مرتبط اصلاح شوند، این اطلاعات به آنهایی که مسئول برنامه‌ریزی و اندازه‌گیری رضایت مشتری هستند، ارسال می‌گردد.

در مثال‌های فوق، اطلاعات ارائه شده به بخش‌های مناسب می‌تواند سازمان را در اجرای اقدامات بهبود راهنمایی کند و این امر به افزایش رضایت مشتری منجر می‌شود.

سازمان بایستی در نظر داشته باشد که اطلاعات مربوط به رضایت مشتری و اقدامات بهبود حاصله در دسترس مشتریان هم قرار گیرد. این امر می‌تواند پاسخگویی سازمان به مسائل مشتری را اثبات نماید و مشتری را برای مشارکت در اندازه‌گیری آتی رضایت تشویق نماید.

۳-۵ استفاده از اطلاعات رضایت مشتری

جهت حصول اطمینان از اینکه اطلاعات بدست آمده به طور کامل و موثر مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد، رجوع به مدل مفهومی رضایت مشتری (به بند ۴ و پیوست الف رجوع شود) می‌تواند مفید باشد.

اطلاعات مربوط به رضایت مشتری می‌تواند به شکاف‌هایی در درک انتظارات مشتری اشاره کند. در این مورد، سازمان بایستی به منظور حصول اطمینان از اینکه انتظارات مشتری به طور کامل درک شده و این انتظارات واقعی است (برای مثال این انتظارات محدودیت فناوری را بازتاب می‌دهد)، گام‌هایی را بردارد.

به همین ترتیب، اطلاعات رضایت مشتری می‌تواند به شکاف‌هایی در تلقی مشتری از چگونگی برآورده شدن انتظاراتش اشاره کند. سازمان بایستی در پی درک دلائلی برای این شکاف‌ها باشد و جهت مورد توجه قراردادن آنها گام‌هایی را بردارد. این امر می‌تواند شامل بهبود محصولات یا فرایندهای سازمان برای برآورده ساختن انتظارات مشتری با دقت بیشتری باشد. این امر همچنین به وسیله اطلاع‌رسانی به مشتری در مورد خصوصیات و توانایی‌های محصول تحویل داده شده، برای مثال به وسیله همسنجی در برابر داده‌های صنعت یا محصولات رقیب، می‌تواند بهبود تلقی مشتری از محصول را شامل شود. چنین تحلیل و اقداماتی، عناصر مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشند.

- [1] ISO 9001:2008, Quality management systems- Requirements
- [2] ISO 9004 :2009, Managing for the sustained success of an organization- A quality management approach
- [3] ISO 10001, Quality management- Customer satisfaction- Guidelines for codes of conduct for organizations
- [4] ISO 10002, Quality management- Customer satisfaction- Guidelines for complaints handling in organizations
- [5] ISO 10003, Quality management- Customer satisfaction- Guidelines for dispute resolution external to organizations
- [6] ISO/TR 10017:2003, Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000
- [7] ISO/TR 13425:2006, Guidelines for the selection of statistical methods in standardization and specification