



ISO 10004:2018

Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring

مدیریت کیفیت - رضایت

مشتری راهنمایی برای نظارت

و اندازه گیری



فهرست

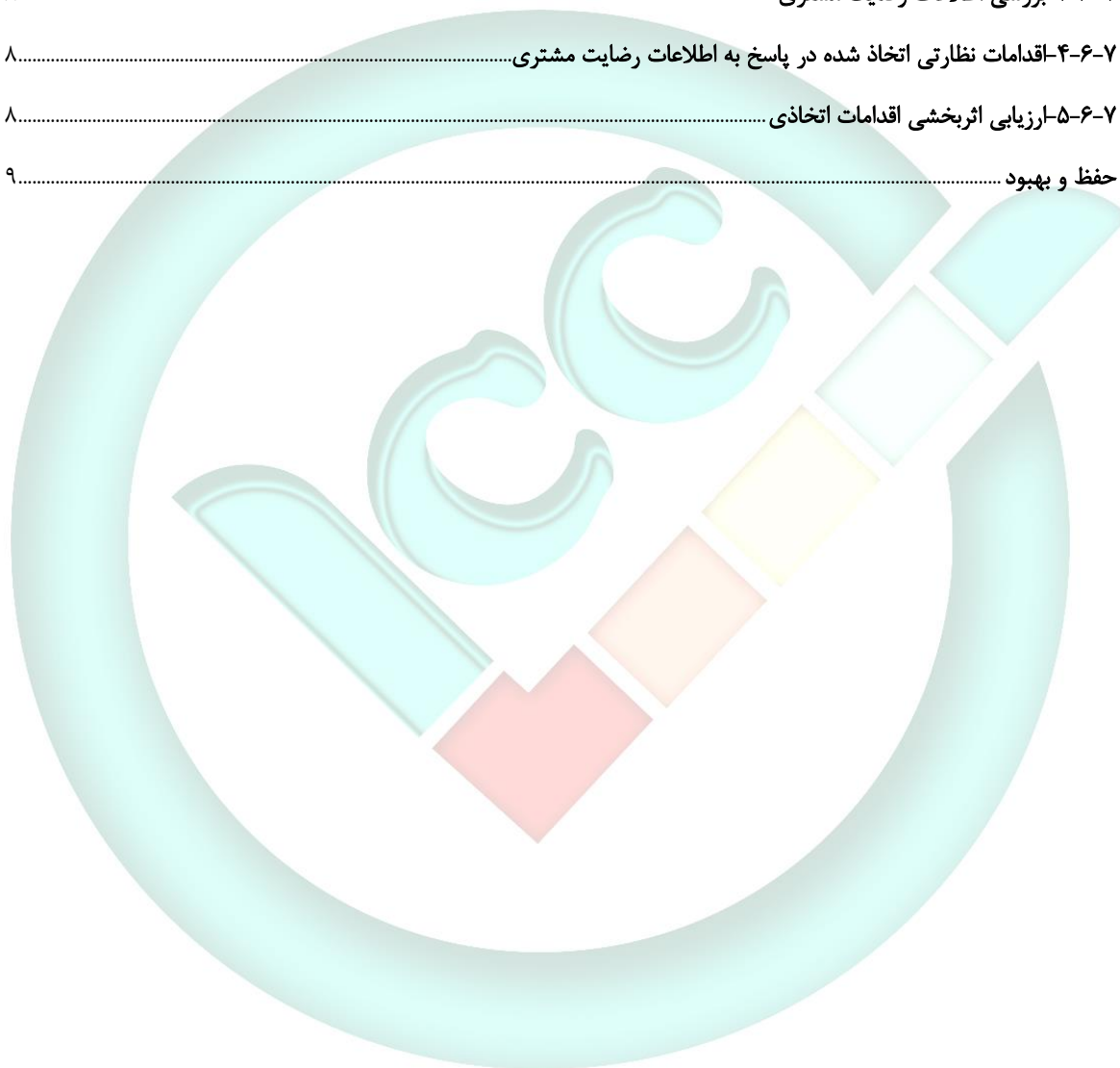
۱	مقدمه
۱-۰	۱- کلیات
۲-۰	۲- ارتباط با ISO ۹۰۰۱
۳-۰	۳- ارتباط با ایزو ۹۰۰۴
۴-۰	۴- ارتباط با ISO 10003, ISO 10002, ISO 10001
۱-۱	۱- دامنه
۲-۱	۲- مراجع
۳-۱	۳- اصطلاحات و تعاریف
۴-۱	۴- مفاهیم و اصول راهنما
۴-۱-۱	۱- کلیات
۴-۲	۲- مفهوم رضایت مشتری
۴-۳	۳- اصول راهنما
۴-۳-۱	۱- تعهد
۴-۳-۲	۲- ظرفیت
۴-۳-۳	۳- شفافیت
۴-۳-۴	۴- قابلیت دسترسی
۴-۳-۵	۵- پاسخگویی
۴-۳-۶	۶- یکپارچگی اطلاعات
۴-۳-۷	۷- پاسخ دهی
۴-۳-۸	۸- پیشرفت (بهبود)
۴-۳-۹	۹- محرمانه بودن (رازداری)
۴-۳-۱۰	۱۰- رویکرد متمرکز بر مشتری
۴-۳-۱۱	۱۱- صلاحیت
۴-۳-۱۲	۱۲- مناسب و به موقع بودن
۴-۳-۱۳	۱۳- درک
۴-۳-۱۴	۱۴- تداوم



۸	۵-چارچوب نظارت و ارزیابی رضایت مشتری
۸	۵-۱- چارچوب سازمان
۸	۵-۲- ایجاد
۹	۶-برنامه ریزی، طراحی و توسعه
۹	۶-۱- تعریف مقصود و هدف
۹	۶-۲- تعیین دامنه و تناوب
۱۰	۶-۳- تعیین روش ها و مسئولیت های پیاده سازی
۱۰	۶-۴- تخصیص منابع
۱۰	۷- عملیات
۱۰	۷-۱- عمومی
۱۱	۷-۲- شناسایی انتظارات مشتری
۱۱	۷-۲-۱- شناسایی مشتریان
۱۱	۷-۲-۲- تعیین انتظارات مشتری
۱۲	۷-۳- جمع آوری داده های رضایت مشتری
۱۲	۷-۳-۱- شناسایی و انتخاب ویژگی های مربوط به رضایت مشتری
۱۲	۷-۳-۲- شاخص های غیرمستقیم رضایت مشتری
۱۳	۷-۳-۳- اقدامات مستقیم رضایت مشتری
۱۳	۷-۳-۳-۱- کلیات
۱۳	۷-۳-۳-۲- انتخاب روش برای جمع آوری اطلاعات رضایت مشتری
۱۴	۷-۳-۳-۳- انتخاب اندازه نمونه و روش نمونه گیری
۱۴	۷-۳-۳-۴- طرح سوالات رضایت مشتری
۱۴	۷-۳-۴- جمع آوری داده های رضایت مشتری
۱۵	۷-۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات رضایت مشتری
۱۵	۷-۴-۱- کلیات
۱۵	۷-۴-۲- آماده سازی داده ها برای تجزیه و تحلیل
۱۶	۷-۴-۳- تعیین روش تجزیه و تحلیل
۱۶	۷-۴-۴- انجام تجزیه و تحلیل
۱۶	۷-۴-۵- اعتبارسنجی تجزیه و تحلیل



- ۱۶-۶-۴-۷ نتایج گزارشها و توصیه ها.....
- ۱۷-۵-۷ اطلاع رسانی داده های رضایت مشتری.....
- ۱۷-۶-۷ نظارت بر رضایت مشتری.....
- ۱۷-۶-۷-۱ کلیات.....
- ۱۸-۶-۷-۲ بررسی مشتریان انتخابی و داده های جمع آوری شده.....
- ۱۸-۶-۷-۳ بررسی اطلاعات رضایت مشتری.....
- ۱۸-۶-۷-۴ اقدامات نظارتی اتخاذ شده در پاسخ به اطلاعات رضایت مشتری.....
- ۱۸-۶-۷-۵ ارزیابی اثربخشی اقدامات اتخاذی.....
- ۱۹-۸ حفظ و بهبود.....





مدیریت کیفیت - رضایت مشتری دستورالعمل هایی برای نظارت و اندازه گیری

مقدمه

۱-۰ کلیات

یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمانی، رضایت مشتری از سازمان و محصولات و خدمات آن است. بنابراین، نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری ضروری است.

اطلاعات بدست آمده از نظارت و ارزیابی رضایت مشتری می تواند به شناسایی فرصت هایی برای بهبود استراتژی های سازمان، محصولات، خدمات، فرآیندها و ویژگی هایی که توسط مشتریان ارزیابی می شود، و همچنین به اهداف سازمان کمک کند. چنین پیشرفت هایی می تواند اعتماد مشتری را تقویت کند و منجر به منافع تجاری و دیگر منافع گردد.

این سند راهنمایی هایی را برای سازمان در ایجاد فرایندهای موثر برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری ارائه می دهد. رضایت از افراد یا سازمان هایی که میتوانند محصول یا خدماتی را از یک سازمان دولتی یا خصوصی دریافت کنند و یا دریافت می کنند، تمرکز این سند است.

۲-۰ ارتباط با ISO ۹۰۰۱

این سند با ISO ۹۰۰۱ سازگار است. اهداف آن با ارائه راهنمایی در مورد نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری پشتیبانی می شود. این سند می تواند به پرداختن به موارد خاص در استاندارد ISO ۹۰۰۱ مرتبط با رضایت مشتری کمک کند، از جمله موارد ذکر شده در زیر:

الف) ISO 9001:2015 4-3 در مورد حوزه سیستم مدیریت کیفیت؛

ب) ISO 9001:2015, 5.1.2 در تمرکز مشتری؛

ج) ISO 9001:2015, 6.2.1 در مورد اهداف کیفیت؛

د) ISO 9001:2015, 8.2.1c در مورد ارتباطات مشتری؛

ه) ISO 9001:2015, 9.1.2 در مورد رضایت مشتری؛

و) ISO 9001:2015, 9.1.3 در مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی؛

ز) ISO 9001:2015, 9.3.2c در مورد ورودی های بازنگری مدیریت؛

ح) ISO 9001:2015, 10.1 در مورد بهبود

این سند را همچنین میتوان بطور مستقل از ISO ۹۰۰۱ استفاده نمود.

۳-۰ ارتباط با ایزو ۹۰۰۴

این سند با ISO ۹۰۰۴ سازگار است و از طریق کاربرد موثر و کارآمد نظارت بر رضایت مشتری و اندازه گیری فرایندها از اهداف خود پشتیبانی می کند. ISO ۹۰۰۴ راهنمایی هایی برای دستیابی به موفقیت مستمر یک سازمان ارائه می دهد.



استفاده از این سند (ISO ۱۰۰۰۴) می تواند عملکرد را در زمینه نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری افزایش دهد تا بتواند موفقیت های پایدار را تسهیل کند. همچنین می تواند بهبود مستمر کیفیت محصولات، خدمات و فرآیندها را بر مبنای بازخورد مشتریان و سایر طرفین ذینفع خود تسهیل کند.

نکته: به استثنای مشتریان و شاکیان، سایر طرفین ذینفع مربوطه میتوانند تامین کنندگان، انجمن های صنعتی و اعضای آنها، سازمان های مصرف کننده، سازمان های مربوطه دولتی، پرسنل، دارندگان و سایر کسانی را که تحت تأثیر نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری قرار میگیرند، شامل گردند.

این سند را همچنین میتوان مستقل از ISO ۹۰۰۴ استفاده نمود.

۴-۰ ارتباط با ISO 10003, ISO 10002, ISO 10001

این سند با ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003 سازگار است. این چهار اسناد میتوانند بطور مستقل یا در ارتباط با هم بکار روند. هنگامی که اینها با هم استفاده می شوند، در این سند

ISO 10001, ISO 10002 و ISO 10003 میتوانند بخشی از یک چارچوب گسترده و یکپارچه برای افزایش رضایت مشتری از طریق کدهای رفتاری، رسیدگی به شکایات، حل و فصل اختلاف و نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری باشند (به پیوست الف مراجعه کنید).

ISO 10001 دارای راهنمایی هایی در مورد کدهای رفتاری برای سازمان های مرتبط با رضایت مشتری است. چنین کدهای رفتاری می توانند احتمال مشکلات را کاهش دهند و همچنین می توانند علل شکایات و اختلافات که می تواند رضایت مشتری را پایین آورد، کاهش میدهند.

ISO 10001 و این سند را میتوان با هم استفاده کرد. دستورالعمل های مندرج در این سند می تواند از ایجاد و اجرای کدهای رفتاری حمایت کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف شده در این سند می تواند سازمان را برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری با این کدهای رفتارهای کمک کند (بنگرید به 8.3, ISO 10001:2018).

به همین ترتیب، کدهای رفتاری میتوانند سازمان را در تعیین و اجرای فرایندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری کمک کنند. به عنوان مثال، یک سازمان می تواند با توجه به محرمانه بودن اطلاعات مشتری در نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، یک کد رفتاری ایجاد کند.

ISO 10002 دارای راهنمایی در مورد مدیریت داخلی شکایات مربوط به محصول و خدمات است. این راهنما می تواند با حل و فصل شکایات بطور موثر و کارآمد، رضایت مشتری و وفاداری را حفظ کند.

ISO 10002 و این سند را میتوان با هم استفاده کرد. دستورالعمل های مندرج در این سند می تواند از ایجاد و اجرای فرایند رسیدگی به شکایات حمایت کند. به عنوان مثال، فرآیندهای توصیف شده در این سند می تواند سازمان را در نظارت و ارزیابی رضایت مشتری با فرایند رسیدگی به شکایات کمک کند (به 8.3, ISO 10002:2018 مراجعه شود).

به همین ترتیب، اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی به شکایات می تواند در نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال، تناوب و نوع شکایات می تواند شاخص غیر مستقیم رضایت مشتری باشد (به بند ۷-۳-۲ مراجعه شود).



ISO 10003 حاوی راهنمایی هایی برای حل و فصل اختلافات مربوط به شکایات در رابطه با محصول و خدمات است که نمیتوان بطور رضایتبخش بصورت داخلی حل و فصل نمود. ISO 10003 می تواند به کاهش رضایت مشتری ناشی از شکایات حل نشده کمک کند.

ISO 10003 و این سند را میتوان با هم استفاده کرد. دستورالعمل های مندرج در این سند می تواند از ایجاد و اجرای یک فرایند حل و فصل اختلافات پشتیبانی کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف شده در این سند می تواند سازمان را در نظارت و ارزیابی رضایت مشتری از طریق حل و فصل اختلاف کمک کند (به 8.3، ISO 10003:2018 مراجعه شود).

به همین ترتیب، اطلاعات حاصل از یک فرایند حل و فصل اختلاف می تواند در نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری استفاده شود. به عنوان مثال، تناوب و ماهیت اختلافات می تواند شاخص غیرمستقیم رضایت مشتری باشد (به بند ۷-۳-۲ مراجعه شود).

بطور خلاصه، ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 راهنمایی هایی را ارائه میدهند که می تواند به کاهش نارضایتی مشتری و افزایش رضایت مشتری کمک کند. این سند ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 را با ارائه راهنمایی هایی در مورد نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری تکمیل می کند. اطلاعات بدست آمده می تواند سازمان را در راستای اتخاذ اقداماتی هدایت کند که می تواند به حفظ یا افزایش رضایت مشتری کمک کند.



مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - دستورالعمل هایی برای نظارت و اندازه گیری

۱- دامنه

این سند دستورالعمل هایی را برای تعریف و اجرای فرآیندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری ارائه می دهد. این سند در مورد هر سازمان، صرفنظر از نوع یا اندازه آن، یا محصولات و خدماتی که ارائه می دهد، مورد استفاده قرار میگیرد. تمرکز این سند بر روی مشتریان خارج از سازمان است. نکته: در این سند، اصطلاحات "محصول" و "خدمات" به خروجی های یک سازمان اشاره دارند که به منظور یک مشتری طراحی می شود یا مورد نیاز آن است.

۲- مراجع

اسناد زیر در متن به گونه ای ارجاع داده می شوند که برخی یا همه محتوای آنها الزامات این سند را تشکیل میدهند. در رابطه با ارجاعات منقضی شده و مربوط به گذشته، تنها نسخه ذکر شده بکار میرود. برای ارجاعات بدون تاریخ و منقضی نشده، آخرین نسخه سند اشاره شده (شامل هر گونه اصلاحیه) اعمال می شود. ایزو 9000:2015، سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۳- اصطلاحات و تعاریف

در راستای اهداف این سند، شرایط و تعاریف ارائه شده در استاندارد ISO 9000 و موارد زیر اعمال می شود. ایزو و IEC پایگاه های واژگانی را برای استفاده در استانداردسازی در آدرس های زیر حفظ می کنند:

پلتفرم ایزو قابل دسترس در <https://www.iso.org/obp>

الکتروپدیای IEC قابل دسترس در <http://www.electropedia.org>

۳-۱- مشتری

شخص یا سازمان که محصول یا خدماتی که برای این شخص یا سازمان مد نظر قرار گرفته یا مورد نیاز آن است، را می تواند دریافت کند یا دریافت می کند.

مثال: مصرف کننده، مشتری، کاربر نهایی، خرده فروش، گیرنده محصول یا خدمات از یک فرآیند داخلی، ذینفع و خریدار.

نکته ۱: یک مشتری می تواند نسبت به سازمان داخلی یا خارجی باشد.

۳-۲- رضایت مشتری

درک مشتری تا اندازه ای که انتظارات مشتری برآورده شده باشد.

نکته: میتوان انتظار داشت که مشتری برای سازمان شناخته شده باشند و یا حتی برای مشتری مورد نظر تا زمانی که محصول یا خدمات تحویل داده می شود، شناخته شده نباشند. این می تواند برای رسیدن به رضایت بالای مشتری برای انجام یک انتظار مشتری ضروری باشد، حتی اگر آن را بطور کلی نه بصورت الزامی یا ضمنی اعلام نکرده باشد.



نکته ۲: شکایات یک شاخص رایج رضایت مشتری هستند، اما عدم وجود آنها لزوماً به معنای رضایت مشتری نیست.

نکته ۳: حتی زمانی که نیازهای مشتری با مشتری مورد توافق واقع و برآورده شده باشند، این امر لزوماً اطمینان از رضایت بالای مشتری را تضمین نمی‌کند.

۳-۳- شکایات

رضایت مشتری < ابراز ناراضی اعلام شده به سازمان، مربوط به محصول یا خدمات آن یا خود فرایند رسیدگی به شکایات، در جایی که پاسخ یا قطعنامه به صراحت یا بطور ضمنی انتظار می‌رود.

نکته ۱: شکایات را میتوان در ارتباط با فرآیندهای دیگری که در آنها سازمان با مشتری تعامل دارد، انجام داد.

نکته ۲: شکایات را میتوان بطور مستقیم یا غیر مستقیم برای سازمان اعمال کرد.

۳-۴- خدمات مشتری

تعامل سازمانی با مشتری در طول عمر محصول یا خدمات

۳-۵- بازخورد

رضایت مشتری < نظرات، تفسیرها و بیان علاقه به یک محصول، یک خدمات یا فرایند رسیدگی به شکایات

نکته ۱: بازخورد را میتوان در رابطه با سایر فرایندهایی ارائه نمود که در آنها سازمان با مشتری تعامل دارد.

۳-۶- طرف ذینفع

شخص یا سازمانی که می‌تواند بر یک تصمیم یا یک فعالیت تاثیر بگذارد یا تحت تاثیر آن قرار گیرد با چنین تصور شود.

مثال: مشتریان، صاحبان، افراد در یک سازمان، ارائه دهندگان، بانکداران، تنظیم کنندگان، اتحادیه‌ها، شرکا یا جامعه‌ای که می‌تواند شامل رقبا یا گروههای فشار مخالف باشد.

۳-۷- سازمان

فرد یا گروهی از افراد که دارای وظایف همراه با مسئولیت، اقتدار و روابط برای رسیدن به اهداف خود است.

نکته ۱: مفهوم سازمان شامل یک تاجر تنها، شرکت، کمپانی، موسسه بازرگانی، بنگاه، مقام، شریک، انجمن، خیریه یا نهاد، یا بخش یا ترکیبی از آن، خواه ثبت شده باشد یا نباشد، عمومی باشد یا خصوصی، می‌شود، اما محدود به آن نیست.

۴- مفاهیم و اصول راهنما

۴-۱- کلیات

مفهوم رضایت مشتری مشخص شده در ۲-۴، و اصول راهنمای تعیین گردیده در ۳-۴، مبنایی برای فرآیندهای موثر و کارآمد برای نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری را فراهم می‌کند.



۲-۴- مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری از طریق شکاف بین انتظارات مشتری و ادراک مشتری از محصول یا خدمات آن گونه که از سوی سازمان تحویل داده می شود، و جنبه های مربوط به خود سازمان تعیین می شود.

برای رسیدن به رضایت مشتری، سازمان ها ابتدا باید انتظارات مشتری را درک کنند. این انتظارات ممکن است صریح یا ضمنی باشد، یا بطور کامل بیان نشده باشد.

انتظارات مشتری، همانطور که سازمان آن را درک می کند، مبنای اصلی محصولات و خدمات است که پس از آن برنامه ریزی و تحویل می شوند.

میزان و درجه ای که محصول یا خدمات ارائه شده و دیگر جنبه های سازمانی مشتری، برای برآوردن یا فراتر رفتن از انتظارات درک می شود، میزان رضایت مشتری را تعیین می کند.

ایجاد یک تمایز بین دیدگاه سازمان نسبت به کیفیت محصول یا خدمات تحویل شده و درک مشتری از محصول یا خدمات تحویل شده و سایر جنبه های سازمانی مهم است، زیرا این بر رضایت مشتری حاکم است. رابطه بین دیدگاه سازمان و دیدگاه مشتری نسبت به کیفیت، بیشتر با مدل مفهومی رضایت مشتری مطابقت دارد، همانطور که در پیوست ب آمده است.

از آنجا که رضایت مشتری در معرض تغییر است، سازمان ها بایستی فرایندهایی را برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری ایجاد کنند.

۳-۴- اصول راهنما

۱-۳-۴- تعهد

سازمان باید بطور فعال متعهد به تعریف و اجرای فرآیندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری باشد.

۲-۳-۴- ظرفیت

منابع لازم باید برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری در نظر گرفته شوند و باید بطور موثر و کارآمد مدیریت شوند.

۳-۳-۴- شفافیت

سازمان باید اطمینان حاصل نماید که اطلاعات مربوط به رضایت مشتری به مشتریان، پرسنل و دیگر اشخاص ذینفع مربوطه در صورت لزوم اطلاع داده می شود.

۴-۳-۴- قابلیت دسترسی

یافتن و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری باید آسان باشد.

۵-۳-۴- پاسخگویی

سازمان باید به نیاز و انتظارات مشتریان در استفاده از اطلاعات رضایت مشتری پاسخ دهد.



۴-۳-۶- یکپارچگی اطلاعات

سازمان باید اطمینان دهد که اطلاعات رضایت مشتری دقیق بوده و گمراه کننده نیستند و داده های جمع آوری شده مرتبط، صحیح، کامل، معنادار و مفید هستند.

۴-۳-۷- پاسخ دهی

سازمان باید برای تصمیم گیری ها و اقدامات انجام شده در رابطه با نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، مسئولیت پذیری (پاسخ دهی) و گزارش دهی را ایجاد و حفظ کند.

۴-۳-۸- پیشرفت (بهبود)

افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری باید یک هدف دائمی باشد.

۴-۳-۹- محرمانه بودن (رازداری)

اطلاعات شخصی قابل شناسایی باید محرمانه بوده و محافظت شوند، مگر این که افشاء توسط قانون لازم باشد یا رضایت از افشای آن از طرف شخص حاصل شده باشد.

نکته: اطلاعات قابل شناسایی شخصی اطلاعاتی هستند که میتوان در ارتباط با یک فرد از آن برای شناسایی او مورد استفاده قرار داد، و توسط نام، آدرس، آدرس ایمیل، شماره تلفن یا شناسه خاص مشابه قابل بازیابی است. معنای دقیق این اصطلاح در سراسر جهان متفاوت است.

۴-۳-۱۰- رویکرد متمرکز بر مشتری

سازمان باید یک رویکرد متمرکز بر مشتری را برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری اتخاذ کند و باید نسبت به بازخورد باز باشد.

۴-۳-۱۱- صلاحیت

پرسنل سازمان باید ویژگی ها، مهارت ها، آموزش، تحصیلات و تجربه لازم برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری را داشته باشند.

۴-۳-۱۲- مناسب و به موقع بودن

گردآوری و انتشار اطلاعات رضایت مشتری باید در زمان مناسب و در راستای اهداف سازمان انجام شود.

۴-۳-۱۳- درک

سازمان باید بوضوح و بطور کامل انتظارات مشتری و برداشت مشتری از این که چگونه این انتظارات برآورده می شوند را درک کند.

۴-۳-۱۴- تداوم

سازمان باید اطمینان دهد که نظارت بر رضایت مشتری سیستماتیک و مستمر است.



۵- چارچوب نظارت و ارزیابی رضایت مشتری

۵-۱- چارچوب سازمان

در برنامه ریزی، طراحی، توسعه، بهره برداری، نگه داری و بهبود فرایندهای نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری، سازمان باید متن و زمینه آن را از طریق موارد زیر مد نظر قرار دهد:

- شناسایی و رسیدگی به مسائل داخلی و خارجی که مربوط به اهداف سازمان هستند و بر توانایی آن در دستیابی به اهداف نظارت و ارزیابی رضایت مشتری تاثیر میگذارند.

- شناسایی طرفین ذینفع که مرتبط با نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری هستند، و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مربوط به این طرفین ذینفع؛

- شناسایی دامنه فرایندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، از جمله مرزها و کاربرد آنها، و توجه به مسائل داخلی و خارجی و نیازهای طرفین ذینفع فوق الذکر.

۵-۲- ایجاد

سازمان باید رویکرد سیستماتیکی را برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری ایجاد کند. این رویکرد باید توسط مدیریت ارشد، رهبری و تعهد در سراسر سازمان و چارچوب سازمانی برای برنامه ریزی، طراحی، توسعه، بهره برداری، نگه داری و بهبود فرایندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، مورد حمایت قرار گیرد.

برنامه ریزی، طراحی و توسعه شامل تعیین روش های اجرا و تخصیص منابع لازم میگردد (بنگرید به بند ۶).

عملیات شامل شناسایی انتظارات مشتری، جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری، ارائه بازخورد برای بهبود و نظارت بر رضایت مشتری می شود (بنگرید به بند ۷).

حفظ و نگه داری و بهبود شامل بررسی، ارزیابی و بهبود مستمر فرایندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری می شود (بنگرید به بند ۸).

هنگام اندازه گیری و نظارت بر رضایت مشتری، سازمان باید ریسک ها و فرصت هایی که ممکن است بوجود آید را مد نظر قرار دهد. این شامل موارد زیر می شود:

- نظارت و ارزیابی فرایندها و عوامل داخلی و خارجی در مورد ریسک ها و فرصت ها؛

- شناسایی و ارزیابی ریسک ها و فرصت های خاص؛

- برنامه ریزی، طراحی، توسعه، اجرا و بررسی اقدامات اصلاحی و بهبود در مورد ریسک ها و فرصت های شناسایی و ارزیابی شده.

همانگونه که در ISO 9000:2015, 3.7.9 تعریف شده است، ریسک اثر عدم قطعیت است که می تواند منفی یا مثبت باشد. در چارچوب نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری، یک مثال از یک اثر منفی، پاسخ ناکافی نظرسنجی ناشی از سوالات مداخله ای است و یک مثال از یک اثر مثبت این است که سازمان منابع مربوط به نظارت بر رضایت مشتری را به عنوان یک نتیجه



بررسی فرایندهای مربوطه مد نظر قرار می دهد. این ریسک ها را میتوان از طریق بررسی تخصیص و استقرار منابع منجر به بهبود اندازه گیری رضایت مشتری و روش های نظارت برطرف نمود.

یک فرصت به شناسایی یک راه و روش ممکن جدید برای تحقق نتایج مثبت مربوط میگردد، که لزوماً از ریسک های موجود در سازمان ناشی نمی شوند. به عنوان مثال، سازمان می تواند یک محصول، خدمات یا فرآیند جدید را به عنوان نتیجه پیشنهاد مشتری مورد شناسایی قرار دهد که در طول اندازه گیری رضایت مشتری ارائه میگردد.

۶- برنامه ریزی، طراحی و توسعه

۶-۱- تعریف مقصود و هدف

به عنوان اولین گام، سازمان باید بوضوح مقصود و هدف از نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری را تعریف کند، که این ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- ارزیابی پاسخ مشتری به محصولات و خدمات موجود، جدید و یا دوباره طراحی شده؛
 - بدست آوردن اطلاعات در مورد جنبه های خاص مانند فرآیندهای پشتیبانی، پرسنل یا رفتار سازمانی؛
 - بررسی دلایل شکایت مشتریان؛
 - بررسی دلایل از دست دادن مشتریان یا سهم بازار؛
 - نظارت بر فرایند رضایت مشتری؛
 - مقایسه رضایت مشتری نسبت به سایر سازمان ها.
- هدف و مقصود بر سوالات چه چیزی، چه زمانی، چگونه و از چه کسانی در مورد جمع آوری داده ها تاثیر میگذاردند. آنها همچنین بر نحوه تجزیه و تحلیل داده ها و نحوه استفاده از اطلاعات تاکید می کنند.
- اهداف نظارت و ارزیابی رضایت مشتری باید به گونه ای تعریف شوند که اجرای آنها را بتوان با استفاده از شاخص های عملکردی مشخص شده توسط سازمان اندازه گیری نمود.

۶-۲- تعیین دامنه و تناوب

سازمان باید بر اساس اهداف خود، دامنه اندازه گیری برنامه ریزی شده را از نظر هر دو مورد نوع اطلاعاتی که مد نظر است و از جایی که باید بدست آید، تعیین می کند.

نوع اطلاعات جمع آوری شده می تواند از اطلاعات مربوط به یک ویژگی خاص تا ارزیابی رضایت کلی متغیر باشد. به همین ترتیب، محدوده ارزیابی بستگی به نوع تقسیم بندی دارد، مانند:

- براساس مشتری؛

- براساس منطقه؛

- براساس دوره زمانی؛



- براساس بازار؛

- براساس محصول؛

- براساس خدمات.

سازمان همچنین باید تناوب جمع آوری داده ها را تعیین کند، که این می تواند بصورت منظم، بصورت گاه به گاه یا هر دو مورد باشد، آن گونه که توسط نیازهای کسب و کار و رویدادهای خاص دیکته می شود (بنگرید به بند ۷-۳).

۳-۶- تعیین روش ها و مسئولیت های پیاده سازی

برخی از اطلاعات مربوط به رضایت مشتری ممکن است بطور غیرمستقیم از فرآیندهای داخلی سازمان (به عنوان مثال، مدیریت شکایات مشتریان) یا از منابع خارجی (به عنوان مثال، گزارش در رسانه ها) بدست آید.

معمولا، سازمان باید این اطلاعات را با اطلاعاتی که بطور مستقیم از مشتریان بدست می آید، تکمیل کند.

سازمان باید تعیین کند که چگونه اطلاعات رضایت مشتری باید بدست آیند و چه کسی مسئول این فعالیت است. سازمان همچنین باید تعیین کند که کدام اطلاعات باید برای اقدام مناسب هدایت گردند.

سازمان باید برای نظارت بر فرایندهای کسب و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری، و همچنین نتایج و کارآیی این فرایندها را برنامه ریزی نماید.

۴-۶- تخصیص منابع

سازمان باید منابع انسانی و سایر منابع لازم را برای تعیین و ارزیابی نظارت و ارزیابی رضایت مشتری تعیین نماید.

۷- عملیات

۷-۱- عمومی

برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، سازمان باید موارد زیر را انجام دهد:

- شناسایی انتظارات مشتری؛

- جمع آوری داده های رضایت مشتری؛

- تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری؛

- ابلاغ داده های رضایت مشتری؛

- نظارت بر رضایت مشتری در حال انجام.

این فعالیت ها و ارتباط آنها در شکل ۱ نشان داده شده و در ۷-۲ تا ۷-۶ شرح داده شده اند.



شکل ۱ - نظارت و ارزیابی رضایت مشتری

۲-۷- شناسایی انتظارات مشتری

۱-۲-۷- شناسایی مشتریان

سازمان باید مشتریان، هم بالفعل و هم بالقوه، و انتظارات آنها که در نظر دارد تعیین نماید، را شناسایی کند.

هنگامی که گروه "مشتری" تعریف می شود، سازمان باید مشتریانی را که انتظاراتشان باید تعیین گردد را شناسایی نماید. به عنوان مثال، در بخش کالاهای مصرفی، چنین افرادی ممکن است مشتریهای منظم یا ممکن است مشتریان گاه به گاه باشند. هنگامی که مشتری یک شرکت است، باید یک یا چند نفر در آن شرکت (مثلا خرید، مدیریت پروژه یا تولید) انتخاب شوند. اطلاعات و راهنمایی بیشتر در پیوست ج ارائه شده است. نمونه های دیگر از انواع مختلف مشتریان و ملاحظات در ج-۲ ارائه شده است.

۲-۲-۷- تعیین انتظارات مشتری

هنگام تعیین انتظارات مشتری (بنگرید به شکل ۸-۱)، سازمان باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

- الزامات بیان شده مشتری؛

- الزامات ضمنی مشتری؛

- شناسایی هر گونه الزامات قانونی و مقرراتی قابل اجرا؛ دیگر خواسته های مشتری.

نکته ۱: کدهای رفتاری برای رضایت مشتری (بنگرید به ISO 10001) را همچنین میتوان در تعیین انتظارات مشتری لحاظ نمود.

تصدیق این نکته مهم است که مشتری ممکن است همیشه تمام ابعاد محصول یا خدمات را به صراحت مشخص نکند .

آیتم هایی که از پیش فرض شده اند ،ممکن است تصریح نشوند. برخی از جنبه ها ممکن است نادیده گرفته شود یا ممکن است به مشتری اطلاع داده نشود.

همانطور که در مدل مفهومی مشخص شده است (بنگرید به پیوست ب)، بسیار مهم است که انتظارات مشتری بوضوح و بطور کامل درک شود. این که تا چه اندازه این انتظارات برآورده شده است، بر رضایت مشتری تأثیر میگذارد. نمونه هایی از جنبه های مختلف که باید در نظر گرفته شود تا بتوان انتظارات مشتری را بهتر درک کرد، در ج-۳ ارائه شده است.



رابطه بین انتظارات مشتری و رضایت مشتری در ج-۴ بیشتر مورد بحث قرار گرفته است.

نکته ۲: اطلاعات مربوط به انتظارات مشتری را نیز میتوان در تهیه کدهای رفتاری برای رضایت مشتری مورد استفاده قرار داد (بنگرید به استاندارد ISO 10001: 2018, بند ۶).

۷-۳- جمع آوری داده های رضایت مشتری

۷-۳-۱- شناسایی و انتخاب ویژگی های مربوط به رضایت مشتری

سازمان باید ویژگی های محصول یا خدمات، تحویل آن و همچنین ویژگی های سازمان را که تأثیر قابل توجهی بر رضایت مشتری دارند، شناسایی کند. برای راحتی، این ویژگی ها را میتوان به دسته های زیر تقسیم نمود:

الف) ویژگی های محصول و خدمات؛

مثال: عملکرد (کیفیت، قابلیت اطمینان)، ویژگی ها، زیبایی شناسی، ایمنی، پشتیبانی (حفظ و نگه داری، دفع، آموزش)، قیمت، ارزش ادراک شده، ضمانتنامه، تأثیرات محیطی.

ب) ویژگی ها و مشخصات تحویل؛

مثال: تحویل به موقع، کامل بودن سفارش، زمان پاسخ، اطلاعات عملیاتی.

ج) ویژگی های سازمانی.

مثال: خصوصیات پرسنل (نزاکت، صلاحیت، ارتباط)، روند صدور صورتحساب، رسیدگی به شکایات، امنیت، رفتار سازمانی (اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی)، تصویر در جامعه، شفافیت.

سازمان باید ویژگی ها و مشخصات انتخاب شده را رتبه بندی کند تا منعکس کننده اهمیت نسبی باشد که مشتری آن را درک کرده است. در صورت لزوم، یک بررسی باید با یک زیرمجموعه از مشتریان انجام شود تا بتوان ادراک آنها از اهمیت نسبی ویژگی ها را بررسی نمود.

۷-۳-۲- شاخص های غیرمستقیم رضایت مشتری

سازمان باید منابع موجود اطلاعات را برای داده هایی که منعکس کننده ویژگی های رضایت مشتری است، بررسی کند، به عنوان مثال:

- تناوب یا گرایش به شکایات و اختلافات مشتری (بنگرید به ISO 10002: 2018, بند ۸ و ISO 10003), درخواست برای کمک و یا تکریم مشتری؛

- تناوب یا گرایش به مرجوع نمودن محصول، تعمیر محصول یا سایر شاخص های عملکرد محصول یا پذیرش مشتری، به عنوان مثال، گزارش های نصب یا بازرسی؛

- تناوب یا گرایش به عدم انطباق خدمات یا سایر شاخص های عملکرد خدمات، به عنوان مثال، تحویل به موقع و یا با تاخیر خدمات؛

- داده های بدست آمده از طریق ارتباط با مشتریان، به عنوان مثال، از طریق بازاریابی، پرسنل خدمات مشتری؛



- گزارش از نظرسنجی های تامین کنندگان که توسط سازمان های مشتری انجام می شود و می تواند نشان دهد که سازمان در رابطه با سایر سازمان ها چگونه درک می شود؛

- گزارش از گروه های مصرف کننده که ممکن است نشان دهند که سازمان و محصولات و خدمات آن توسط مصرف کنندگان و کاربران چگونه درک می شوند؛

- گزارش های رسانه ها که ممکن است نشان دهد سازمان و یا محصولات و خدمات آن چگونه درک می شوند و همچنین ممکن است خود نیز بر روی تصورات مشتری تأثیر بگذارد؛

- مطالعات بخش / صنعت، به عنوان مثال، از جمله ارزیابی تطبیقی ویژگی های محصولات و خدمات سازمان.

- گزارش های آژانسهای نظارتی یا نشریات؛

- نظرات و بحث در رسانه های اجتماعی.

چنین اطلاعاتی می تواند بینش و نقاط قوت و ضعف محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان مرتبط (مثلا پشتیبانی محصول، خدمات مشتری، مدیریت شکایات و ارتباطات مشتری) را ارائه دهد. تجزیه و تحلیل چنین داده هایی می تواند به ایجاد شاخص های رضایت مشتری کمک کند. این همچنین می تواند به تأیید یا تکمیل اطلاعات رضایت مشتری که بطور مستقیم از مشتری بدست می آید، کمک کند.

۷-۳-۳- اقدامات مستقیم رضایت مشتری

۷-۳-۳-۱- کلیات

در حالی که ممکن است شاخص های غیر مستقیم از رضایت وجود داشته باشد (بنگرید به بند ۷-۳-۲)، معمولاً جمع آوری داده های رضایت مشتری بطور مستقیم از مشتریان ضروری است. روش(های) مورد استفاده برای جمع آوری داده ها و اطلاعات رضایت مشتری به عوامل مختلفی بستگی دارد، مثلاً:

- نوع، تعداد و توزیع جغرافیایی مشتریان؛

- طول و تناوب تعامل مشتری؛

- ماهیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان؛

- هدف و هزینه روش ارزیابی.

سازمان باید در هنگام برنامه ریزی رویکرد و روش های جمع آوری اطلاعات رضایت مشتری، جنبه های عملی را که در بند ۷-۳-۳-۲ تا ۷-۳-۳-۴ شرح داده شده است، در نظر بگیرند.

اطلاعات و راهنمایی های بیشتر در پیوست د ارائه شده است.

۷-۳-۳-۲- انتخاب روش برای جمع آوری اطلاعات رضایت مشتری

سازمان باید روشی را برای جمع آوری داده ها که مناسب نیاز و نوع داده هایی است که باید جمع آوری شود، انتخاب کند.



روشی که اغلب برای جمع آوری چنین داده هایی استفاده می شود، یک نظرسنجی است که می تواند بصورت کیفی یا کمی یا هر دو انجام شود.

نظر سنجی های کیفی معمولا برای نشان دادن ویژگی های محصول یا خدمات، تحویل یا سازمان مربوط به رضایت مشتری اختصاص یافته اند. آنها معمولا برای درک و یا کشف ادراکات و واکنش های فردی، و برای کشف ایده ها و مسائل مورد نظر قرار میگیرند. اجرای آنها نسبتا انعطافپذیر است، اما میتوانند ذهنی نیز باشند.

نظر سنجی های کمی برای اندازه گیری میزان رضایت مشتری طراحی شده اند. آنها معمولا برای جمع آوری داده های مترکم و انبوه، با استفاده از سوالات یا معیارهای ثابت انجام می شوند. آنها برای تعیین وضعیت، معیارسنجی یا تغییرات ردیابی در طول زمان استفاده می شوند.

شرح مختصری از این نوع روش های نظرسنجی و مقایسه مزایا و محدودیت های نسبی آنها در د-۲-۴ ارائه شده است.

۷-۳-۳-۳- انتخاب اندازه نمونه و روش نمونه گیری

سازمان باید تعداد مشتریان مورد نظر (یعنی اندازه نمونه) و روش مناسب نمونه برداری را تعیین کند تا اطلاعات مربوط به رضایت مشتری را بدست آورد. هدف بدست آوردن اطلاعات قابل اعتماد با حداقل هزینه است. دقت داده های جمع آوری شده بر اساس اندازه نمونه و نحوه انتخاب نمونه، یعنی روش نمونه گیری، کنترل می شود. اندازه نمونه را میتوان بصورت آماری تعیین نمود تا از سطوح دقت و اطمینان مورد نیاز در یافته ها اطمینان حاصل شود. علاوه بر این، روش نمونه برداری مورد استفاده باید تضمین نماید که نتایج حاصل از آن نمونه خوبی از جمعیت است. هر دو جنبه در د-۳ بیشتر مورد بحث قرار گرفته اند.

۷-۳-۳-۴- طرح سوالات رضایت مشتری

محصول یا خدمات و ویژگی های محصول یا خدمات، تحویل آن و سازمان مورد بررسی باید بوضوح تعریف گردند. ویژگی های اضافی را نیز میتوان مورد بررسی و نظرسنجی قرار داد. در هنگام ایجاد سوالاتی که باید مطرح گردند، سازمان ابتدا باید زمینه های وسیع مورد علاقه خود، و سپس زیر مجموعه سوالات در آن حوزه ها، با جزئیات کافی برای ارائه اطلاعات در مورد ادراک مشتری را تعیین کند.

مقیاس اندازه گیری، که بستگی به نحوه تعریف سوالات دارد، نیز باید بوضوح تعریف شود. راهنمایی بیشتر در مورد تعریف سوالات و تدوین آنها در یک پرسشنامه در د-۴ ارائه شده است.

۷-۳-۴- جمع آوری داده های رضایت مشتری

مجموعه داده ها باید سیستماتیک، دقیق و مستند باشد. سازمان باید مشخص نماید که چگونه داده ها باید جمع آوری گردند. هنگام انتخاب روش(ها) و ابزار(های) جمع آوری داده ها، باید جنبه های خاصی را در نظر گرفت، مثلا:

(الف) نوع مشتری و دسترسی؛

(ب) جدولهای زمانی برای جمع آوری داده ها؛

(ج) تکنولوژی در دسترس؛

(د) منابع موجود (مهارت ها و بودجه)؛



ه) حریم خصوصی و محرمانه بودن (رازداری).

در هنگام تعیین تناوب، دوره یا عامل انگیزشی برای جمع آوری اطلاعات رضایت مشتری، سازمان باید جنبه‌هایی از قبیل موارد زیر را مد نظر قرار دهد:

- توسعه یا راه اندازی محصولات و خدمات جدید؛

- تکمیل مراحل مهم پروژه؛

زمانی که تغییرات مربوطه در محصولات و خدمات، فرایندها یا محیط کسب و کار ایجاد می شوند؛

- هنگامی که کاهش رضایت مشتری یا تغییر در فروش (بر اساس منطقه یا فصل) وجود دارد؛

- نظارت و حفظ مستمر روابط مشتری؛

- تحمل و مشتری مدارای نسبت به تناوب و پیچیدگی نظرسنجی‌ها.

جمع آوری داده‌ها ممکن است توسط سازمان انجام شود. این می‌تواند مقرون به صرفه باشد، و با توجه به شناخت و دانش سازمان در مورد محصول یا خدمات و یا مشتری، ممکن است اطلاعات بهتری بدست آید. این همچنین می‌تواند رابطه قوی با مشتری و درک بهتر مسائل مربوط به مشتری را ایجاد کند. با این حال، این ریسک وجود دارد که داده‌ها ممکن است بخاطر روابط افراد درگیر در نظرسنجی تعصب و جانبداری داشته باشد. در صورت جمع آوری داده‌ها توسط یک شخص ثالث مستقل، میتوان از این ریسک اجتناب نمود.

۴-۷- تجزیه و تحلیل اطلاعات رضایت مشتری

۴-۷-۱- کلیات

هنگامی که داده‌های مربوط به رضایت مشتری جمع آوری میگردد، باید آنها را برای ارائه اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، که معمولاً شامل موارد زیر می‌شود:

- درجه رضایت مشتری و روند آن؛

- جنبه‌های محصولات و خدمات سازمان یا فرایندهایی که ممکن است بر رضایت تاثیر بگذارد؛

- اطلاعات مربوط به محصولات، خدمات و فرآیندهای شرکتهای رقیب یا سازمان‌های قابل مقایسه؛

- نقاط قوت و زمینه‌های اصلی برای بهبود.

هنگام تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری، سازمان باید فعالیت‌هایی که در ۴-۷ تا ۶-۴-۷ مطرح شده‌اند، را مد نظر قرار دهد. راهنمایی بیشتر در مورد هر یک از این فعالیت‌ها در پیوسته آمده است.

۴-۷-۲- آماده سازی داده‌ها برای تجزیه و تحلیل

داده‌ها باید برای یافتن خطا و اشتباهات، کامل بودن و دقت مورد بررسی قرار گیرند، و در صورت لزوم، باید در دسته‌های تعریف شده تقسیم گردند.



۷-۴-۳- تعیین روش تجزیه و تحلیل

روش(های) تجزیه و تحلیل را باید بسته به نوع داده جمع آوری شده و اهداف تجزیه و تحلیل انتخاب نمود.

روش های مختلف تجزیه و تحلیل داده ها را میتوان در دو دسته زیر تقسیم بندی نمود.

الف) تجزیه و تحلیل مستقیم، از جمله تجزیه و تحلیل پاسخ مشتری به سوالات خاص، و یا

ب) تجزیه و تحلیل غیر مستقیم، از جمله استفاده از روش های مختلف تحلیلی برای شناسایی عوامل بالقوه تاثیرگذار از یک مجموعه داده.

بطور معمول، هر یک از این دو دسته تجزیه و تحلیل را میتوان برای استخراج اطلاعات مفید از داده های رضایت مشتری مورد استفاده قرار داد.

۷-۴-۴- انجام تجزیه و تحلیل

داده ها باید برای دستیابی به اطلاعاتی از قبیل موارد زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند:

- رضایت مشتری (بطور کلی یا با براساس طبقه بندی مشتری) و گرایشات؛

- تفاوت در میزان رضایت مشتریان؛

- علل احتمالی و تاثیر نسبی آنها بر رضایت مشتری؛

- وفاداری مشتری، که شاخصی است که بر اساس آن مشتری احتمالاً همچنان به درخواست همان محصولات یا خدمات مشابه از سازمان ادامه خواهد داد.

۷-۴-۵- اعتبارسنجی تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل ها و نتایج آنها را باید تایید و تصدیق نمود، که این می تواند با روش های مختلفی انجام شود، به عنوان مثال:

- بخش بندی داده ها برای تعیین منابع احتمالی تغییرپذیری؛

- تعیین ارتباط محصولات و ویژگی های خدمات: ویژگی های شناسایی شده به عنوان بالقوه در ارتباط با مشتری و اهمیت

نسبی آن برای مشتری (از جمله تغییرات احتمالی در خصوصیات و اهمیت نسبی ویژگی ها در طول زمان) تا حد زیادی بر نتایج تجزیه و تحلیل تاثیر میگذارد؛

ارزیابی ثبات نتایج، با مقایسه با سایر شاخص ها یا گرایشات در حوزه هایی که همچنین رضایت مشتری را نشان می دهد، به عنوان مثال، فروش و شکایات مشتریان.

۷-۴-۶- نتایج گزارشها و توصیه ها

نتایج تجزیه و تحلیل انجام شده باید مستند بوده و همراه با توصیه های احتمالی برای کمک به سازمان در شناسایی حوزه ها و مناطقی برای بهبود، نهایتاً به منظور افزایش رضایت مشتری و خدمت به منافع بزرگتر و یا مأموریت سازمان گزارش شوند.



گزارش باید گزارشی جامع و کامل از رضایت مشتری ارائه دهد. علاوه بر داده هایی که مستقیماً از مشتریان جمع آوری می شود، ممکن است ویژگی های دیگر یا اقداماتی که رضایت مشتری را نشان می دهد، به عنوان مثال، مواردی که در ۲-۳-۷ ذکر شده اند، نیز وجود داشته باشند.

معیارهای اصلی ویژگی های مربوطه را میتوان در یک ارزش یکپارچه با نام "شاخص رضایت مشتری" (CSI) ترکیب نمود. به عنوان مثال، CSI ممکن است به عنوان یک میانگین وزنی از نتایج بررسی رضایت مشتری و تعداد شکایات دریافت شده باشد. CSI می تواند یک روش مناسب و مفید برای اندازه گیری و نظارت بر رضایت مشتری در طول زمان یا فضا باشد.

این گزارش همچنین باید مشخصه ها و اجزای رضایت مشتری و همچنین علل بالقوه و عوامل تاثیرگذار بر نارضایتی مشتری را شناسایی نماید.

۷-۵- اطلاع رسانی داده های رضایت مشتری

اطلاعات حاصل از اندازه گیری و تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری باید به توابع مناسب در سازمان هدایت شود، بطوری که بتوان در راستای خدمت به اهداف سازمان، اقداماتی را جهت بهبود محصولات و خدمات، فرایندها یا استراتژی ها اتخاذ نمود.

برای کمک به دستیابی به این هدف، سازمان باید موارد زیر را مد نظر قرار دهد:

- شناسایی و یا ایجاد انجمن ها و فرآیندهایی برای بررسی اطلاعات رضایت مشتری؛

- تعیین این که چه اطلاعاتی باید به چه کسی داده شود (از جمله مشتریان)؛

- تنظیم طرح های اقدام برای بهبود؛

بررسی پیاده سازی طرح های فعالیت و نتایج در انجمن های مناسب، به عنوان مثال، بازنگری های مدیریت.

اجرای مستمر چنین اقداماتی می تواند اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت سازمان را افزایش دهد.

اطلاعات رضایت مشتری (هم مثبت و هم منفی) می تواند به سازمان کمک کند تا مسائل مربوط به رفع نیازهای مشتری را پوشش دهد. این همچنین می تواند به سازمان کمک کند تا انتظارات مشتری، یا مسائل مربوط به برداشت مشتری از محصول یا خدمات دریافت شده یا برداشت آنها از سازمان را درک نموده و مورد رسیدگی قرار دهد، و در نتیجه رضایت مشتری را افزایش دهد.

راهنمایی های کلی در مورد برخی از راه ها و روش هایی که در آن اطلاعات ممکن است مورد استفاده قرار گیرند، در پیوست و ارائه شده است.

۷-۶- نظارت بر رضایت مشتری

۷-۶-۱- کلیات

سازمان باید یک فرآیند برای نظارت بر رضایت مشتری ایجاد کند تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات جمع آوری شده مربوط و مناسب بوده و این که بطور مؤثر برای حمایت از اهداف سازمان مورد استفاده قرار میگیرند. دستورالعمل های مربوط به فعالیتهای نظارت در بخش ۷-۶-۲ تا ۷-۶-۵ ارائه شده است.



۷-۶-۲- بررسی مشتریان انتخابی و داده های جمع آوری شده

سازمان باید بررسی کند که آیا انتخاب مشتری(ها) یا گروه مشتری(ها) با هدف جمع آوری داده ها هماهنگ است و این که آیا انتخاب کامل و درست است یا خیر. سازمان باید منابع اطلاعات رضایت مشتری، مستقیم و غیر مستقیم، را برای اعتبار و ارتباط بررسی کند.

۷-۶-۳- بررسی اطلاعات رضایت مشتری

اطلاعات رضایت مشتری باید توسط سازمان در فواصل معین و با سطح مدیریت مناسب مورد نظارت قرار گیرد. ماهیت و دامنه اطلاعات مورد نظارت منحصر به نیازها و اهداف سازمان است و ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- گرایش ها در داده های رضایت مشتری (بطور کلی و به عنوان مثال، بر اساس محصول، خدمات، منطقه، نوع مشتری)؛
اطلاعات تطبیقی یا رقیب؛

- نقاط قوت و ضعف محصولات و خدمات، فرایندها، شیوه ها و پرسنل سازمان؛
-چالش ها و فرصت های بالقوه.

۷-۶-۴- اقدامات نظارتی اتخاذ شده در پاسخ به اطلاعات رضایت مشتری

سازمان باید فرآیندی را که از طریق آن اطلاعات مربوط به رضایت مشتری برای عملکردهای مناسب ارائه میگردد، مورد نظارت قرار دهد تا اقدامات مورد نظر را برای افزایش رضایت مشتری اتخاذ نماید.
سازمان همچنین باید بر اجرای اقدامات انجام شده و نیز تاثیر این اقدامات بر پاسخ مشتری مربوط به ویژگی های خاص، یا بر میزان رضایت کلی یا حمایت از اهداف دیگر سازمان نظارت نماید.

به عنوان مثال، اگر بازخورد مشتری به "تحویل ضعیف" مربوط باشد، سازمان باید تأیید کند که اقداماتی برای بهبود تحویل انجام شده است و این در بهبود رضایت مشتری در بازخورد مشتریان بعدی منعکس میگردد.

۷-۶-۵- ارزیابی اثربخشی اقدامات اتخاذی

به منظور ارزیابی اثربخشی اقدامات اتخاذی، سازمان باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات رضایت مشتری بدست آمده با سایر شاخص های عملکرد مربوط به کسب و کار سازگار است یا توسط آنها ارزیابی میگردد.

به عنوان مثال، اگر اندازه گیری های رضایت مشتری در سازمان نشان دهنده یک گرایش مثبت باشد، معمولاً باید در شاخص های مربوط به کسب و کار نیز مانند افزایش تقاضا، افزایش سهم بازار، افزایش مشتریان تکراری و افزایش مشتریان جدید، منعکس گردد. اگر گرایش اندازه گیری رضایت مشتری در سایر شاخص های عملکرد کسب و کار منعکس نشده باشد، این ممکن است به محدودیت یا ضعف در اندازه گیری رضایت مشتری و فرآیندهای ارتباطی اشاره داشته باشد.

در عوض، این ممکن است نشان دهد که اندازه گیری رضایت مشتری، در توجه و مد نظر قرار دادن عوامل دیگری که بر تصمیم مشتری تأثیر میگذارد، ناموفق هستند.



۸- حفظ و بهبود

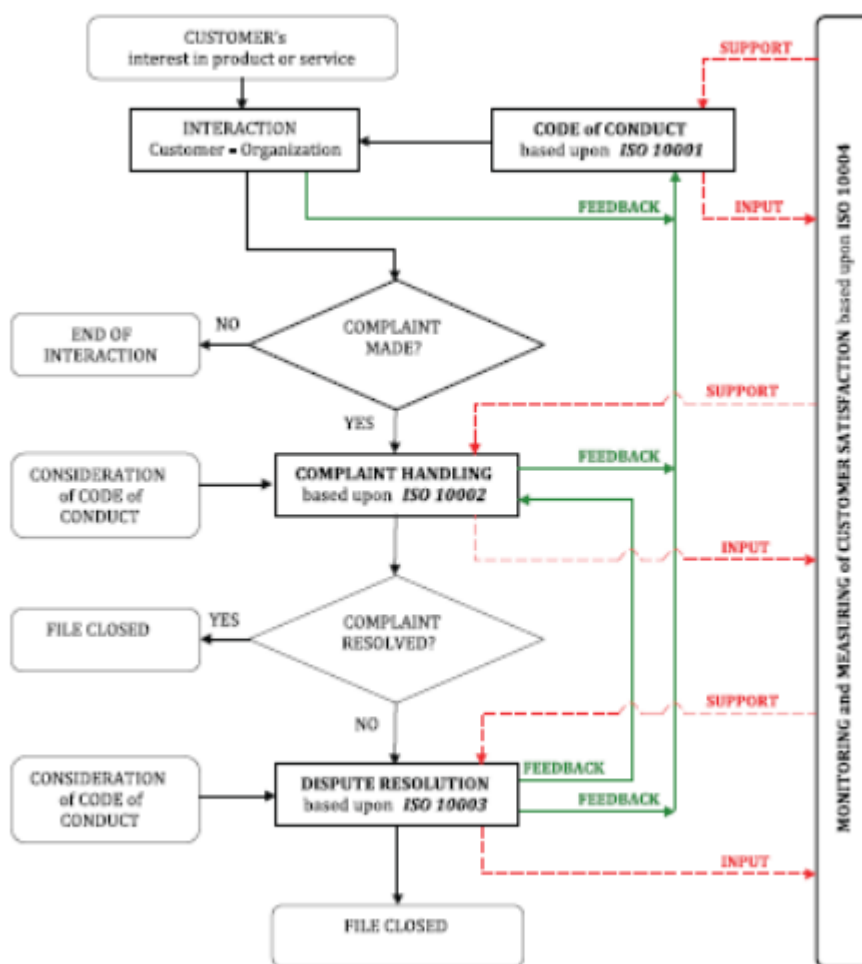
- سازمان باید فوراً فرایندهای خود را برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری بررسی کند تا اطمینان حاصل شود که آنها موثر و کارآمد هستند و اطلاعاتی را که فعلی، مرتبط و مفید هستند، ارائه میدهند. اقدامات معمول شامل موارد زیر است:
- حصول اطمینان از این که یک طرح، برنامه و فرایند تعریف شده برای نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری وجود دارد؛
 - بررسی فرآیند انتخاب مشتریان و خصوصیات و ویژگی ها برای اطمینان از هماهنگی آنها با اهداف و اولویت های تجاری؛
 - حصول اطمینان از این که فرایند ترسیم انتظارات مشتری (ضمنی و صریح) جاری است و دامنه جامعی دارد و این در صورت امکان شامل تأیید از سوی مشتری است؛
 - بررسی شاخص های غیرمستقیم رضایت مشتری، از جمله تجزیه و تحلیل مشتریان، برای اطمینان از این که منابع رایج، جامع و مناسب هستند؛
 - حصول اطمینان از این که روش ها و فرآیندهای اندازه گیری مستقیم رضایت منعکس کننده تغییر شرایط مشتری و اهداف کسب و کار می باشد؛
 - بررسی روش های تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری برای اطمینان از این که آنها معتبر و کافی هستند؛
 - بررسی این مطلب که اگر داده های رضایت مشتری در یک شاخص مانند CSI ترکیب شوند، اجزای مختلف و وزن نسبی آنها منعکس کننده اولویت های کاری فعلی هستند؛
 - بررسی دوره ای فرایند اعتبار سنجی اطلاعات رضایت مشتری در برابر داده های داخلی یا سایر شاخص های کسب و کار؛
 - تأیید این که فرایند بررسی کنونی اطلاعات مربوط به رضایت مشتری مناسب و مقتضی است؛
 - تأیید این که فرایند انتقال اطلاعات رضایت مشتری به توابع مربوطه عملی و موثر است، به عنوان مثال، تعیین این که آیا دریافت کنندگان اطلاعات را مفید می یابند یا آیا اطلاعات مورد استفاده قرار میگیرند؛ شناسایی موانع و کمک به ابلاغ اطلاعات رضایت مشتری به منظور ارتقاء بهبود؛
 - بررسی ریسک ها و فرصت های مربوط به اندازه گیری و نظارت بر رضایت مشتری؛
 - ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده در رابطه با ریسک ها و فرصت ها.
- نکته: اطلاعات حاصل از استفاده از دستورالعمل برای رضایت مشتری (بنگرید به ISO 10001)، فرآیندهای رسیدگی به شکایات (بنگرید به ISO 10002) و فرایندهای حل و فصل اختلاف (بنگرید به ISO 10003) می تواند در حفظ و بهبود فرآیندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری کمک کند.

پیوست الف (جهت اطلاع)

تعامل بین ISO 10001، ISO 10002، ISO 10003 و این سند

شکل الف-۱، فرایندهای سازمان مربوط به نحوه رفتار، رسیدگی به شکایت، حل و فصل اختلافات خارجی و نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری را نشان می دهد.

راهنمایی و دستورالعمل در این سند می تواند برای پشتیبانی از فرآیندهای مطرح شده در ISO 10002، ISO 10003، ISO 10001 مورد استفاده قرار گیرند. خروجی های فرایندهای مبتنی بر ISO 10001، ISO 10002، ISO 10003 میتوانند به عنوان ورودی برای نظارت و اندازه گیری رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرند. نکته: یک شکایت می تواند توسط یک مشتری یا یک شاکی دیگر آغاز شود.



شکل الف-۱: تعامل بین ISO 10001، ISO 10002، ISO 10003 و این سند

پیوست ب (جهت اطلاع)

مدل مفهومی رضایت مشتری

ب-۱- کلیات

این پیوست اطلاعات بیشتری در مورد مدل مفهومی رضایت مشتری ارائه می دهد (معرفی شده در بند ۴). این پیوست به عنوان مبنایی برای راهنمایی های ارائه شده در این سند عمل می کند.

ب-۲- مدل مفهومی رضایت مشتری

رابطه بین دیدگاه های سازمان و دیدگاه مشتری در رابطه با کیفیت محصول و خدمات با مدل مفهومی در شکل ب-۱ نشان داده شده است.



شکل ب-۱- مدل مفهومی رضایت مشتری

در این مدل، انتظار مشتری از محصول و یا خدمات، محصول یا خدماتی را مشتری دوست دارد دریافت کند را نشان می دهد. انتظارات مشتری عمدتاً با تجربه مشتری، اطلاعات موجود و نیازهای مشتری شکل میگیرد.

این انتظارات ممکن است در الزامات تعریف شده منعکس شود، یا ممکن است مفروض و نامشخص باشند.

محصول یا خدمات برنامه ریزی شده مشخص کننده محصول یا خدماتی است که سازمان در نظر دارد آن را ارائه دهد. این بطور کلی یک سازش و مصالحه بین درک سازمان از انتظارات مشتری، قابلیت های سازمان، منافع داخلی آن و محدودیت های فنی، قانونی و نظارتی مربوط به سازمان و محصول یا خدمات است.

محصول یا خدمات تحویل شده، محصول یا خدماتی را مشخص می کند که توسط سازمان تحقق می یابد.

درجه انطباق، که دیدگاه سازمان نسبت به کیفیت را تشکیل می دهد، محدوده و میزانی است که در آن عرضه محصول یا خدمات مطابق با محصول یا خدمات برنامه ریزی شده است.

درک مشتری از محصول یا خدمات، محصول یا خدمات را آن گونه که مشتری آن را درک می کند، توصیف می کند. این ادراک بواسطه نیازهای مشتری، محیط تجاری و جایگزین های موجود در بازار شکل می گیرد.

نکته: درک مشتری از محصول یا خدمات شامل سایر جنبه های سازمانی نیز می شود.



رضایت یک قضاوت است، یک نظر ابراز شده از سوی مشتری است. میزان رضایت مندی نشان دهنده شکاف بین دیدگاه مشتری نسبت به محصول یا خدمات مورد انتظار و درک مشتری از محصول و یا خدمات تحویل شده، از جمله جنبه های دیگر سازمانی است.

بنابراین، به دو بعد باید توجه شود:

الف) اندازه گیری های داخلی کیفیت در فرآیندهای تحقق؛

ب) ارزیابی های خارجی دیدگاه مشتری نسبت به این که سازمان چگونه انتظارات مشتری را برآورده میسازد.

همانطور که در مدل مفهومی نشان داده شده است، به منظور بهبود رضایت مشتری، سازمان باید شکاف و فاصله بین کیفیت مورد انتظار مشتری و درک مشتری از کیفیت تحویل را از بین ببرد. برای انجام این کار، سازمان باید هر مرحله از چرخه مدل مفهومی را مورد رسیدگی قرار دهد، یعنی:

- درک درست و کامل انتظارات مشتری در هنگام تعریف محصول یا خدمات برنامه ریزی شده، و حصول اطمینان از این که مشتری بطور کامل در مورد ویژگی ها و محدودیت های محصول یا خدمات کاملاً مطلع است (این حوزه گرفتن الزامات، ارتباطات و طراحی محصول و خدمات است).

- ارائه و تحویل محصول یا خدمات مطابق با محصول یا خدمات برنامه ریزی شده (این حوزه مدیریت عملیاتی و کنترل فرایند است)؛

- درک مشتری از محصول و یا خدمات تحویل شده و افزایش رضایت مشتری از طریق بهبودها و پیشرفت ها، و بهبود اطلاعات در مورد محصول یا خدمات و محدودیت های آن (این حوزه ارتباطات، بازاریابی و روابط مشتری است).

سازمان باید در نظر داشته باشد که رضایت مشتری نه تنها به ویژگی های محصول، خدمات و تحویل، بلکه، همچنین به سایر جنبه های سازمانی مربوط میگردد.



پیوست ج (جهت اطلاع)

شناسایی رضایت مشتری

ج-۱- کلیات

این پیوست اطلاعات و راهنمایی بیشتری در مورد شناسایی انتظارات مشتری، آن گونه که در بند ۷-۲ نشان داده شده، ارائه می دهد.

ج-۲- شناسایی مشتریان

انواع مختلفی از مشتریان که باید مورد نظرسنجی و بررسی قرار گیرند (برای تعیین انتظارات مشتری یا رضایت مشتری) در زیر ذکر شده اند، که توسط نمونه های مشتریان در بخشهای مختلف ترسیم میگردد.

الف) مشتریهای فعلی کسانی هستند که اخیراً محصولات و خدمات سازمان را خریداری یا دریافت کرده اند. اینها ممکن است شامل موارد زیر باشند:

۱) مشتریان منظم که محصولات و خدمات سازمان را خریداری یا دریافت می کنند.

مثال: مشتریان منظم یک نانوايي؛ کاربران منظم حمل و نقل عمومي.

۲) مشتریان گاه به گاهی که بصورت دوره ای محصولات و خدمات سازمان را خریداری یا دریافت می کنند.

مثال: مشتریان فروشگاه های کامپیوتری یا داروخانه.

ب) مشتریان مستقیم کسانی هستند که بطور مستقیم از سازمان محصولات و خدمات را خریداری یا دریافت می کنند.

چنین مشتریانی معمولاً انتظارات خود را بطور مستقیم برای سازمان مشخص می کنند.

مثال: مشتریان تجهیزات جوشکاری یا خدمات خیاطی.

ج) مشتریان غیر مستقیم عبارتند از مشتریانی که محصولات یا خدمات سازمان را از طریق یک فروشنده، توزیع کننده یا یک

سازمان دیگر خریداری یا دریافت می کنند. در چنین مواردی، درک انتظارات مشتری غیرمستقیم و همچنین انتظارات

مشتری هدف برای سازمان مهم است.

مثال: مشتریان تلفن های همراه

د) مشتریان بالقوه مشتریانی هستند که ممکن است به محصولات و خدمات سازمان علاقه مند باشند، اما هنوز محصول یا

خدمات را خریداری یا دریافت نکرده اند. انتظارات این مشتریان ممکن است تحت تأثیر تصویر سازمان قرار گیرد، زیرا آنها در

برخورد با سازمان ها هیچ تجربه ای ندارند.

ه) مشتریان از دست رفته مشتریانی هستند که قبلاً محصولات و خدمات سازمان را خریداری یا دریافت کرده اند، اما تعاملات

بیشتر با سازمان را متوقف نموده اند. در چنین مواردی، سازمان باید تلاش کند تا دلایل تغییر در اولویت مشتری را درک کند.



ج-۳- کمک به درک انتظارات مشتری

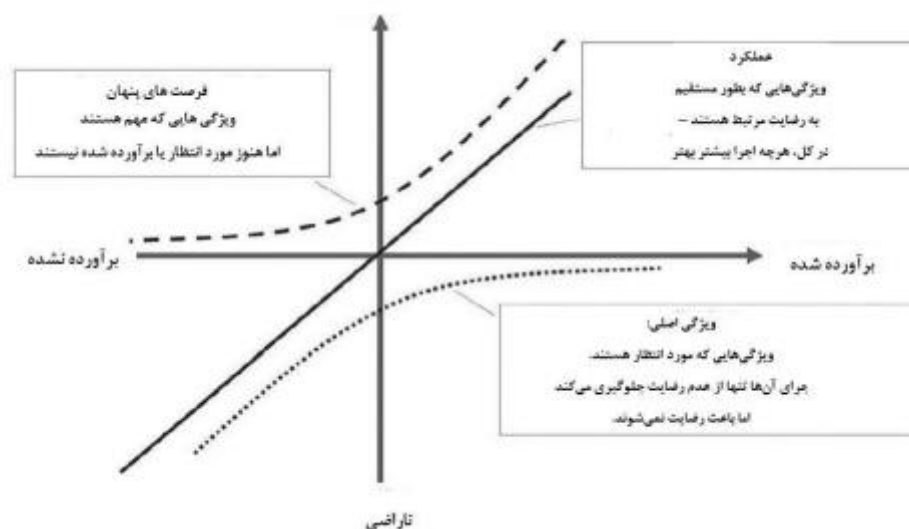
- این مسئولیت سازمان است که انتظارات مشتری را درک کرده و آنها را به الزامات ترجمه و تبدیل کند.
- سازمان می تواند با در نظر گرفتن جنبه هایی از قبیل موارد زیر، درک عمیق تری از انتظارات مشتری بدست آورد:
- نقش ایفا شده از سوی مشتری در طراحی و ارائه محصول یا خدمات (در صورت لزوم)؛
 - حصول اطمینان از این که بازخورد مشتری طراحی شده است تا اطلاعات مربوط به انتظارات مشتری و ارزش ادراک شده محصول یا خدمات را ارائه دهد؛
 - نقش طرفین دیگر (به عنوان مثال، یک ارائه دهنده شخص ثالث یا یک شریک یا هر دو) که ممکن است بر رضایت مشتری تأثیر بگذارد؛
 - این که مشتری در نظر دارد چگونه از محصول یا خدمات استفاده نموده یا آن را گسترش دهد؛
 - مشتریان با توانایی ها و نیازهای مختلف.

ج-۴- انتظارات مشتری و رضایت مشتری

- رضایت مشتری شامل دو بخش جداگانه زیر است:
- الف) رضایت از عناصر یا جنبه های خاص محصول یا خدمات تحویل شده؛
- ب) رضایت کلی مشتری، که مجموع (یا میانگین) عناصر فردی نیست و بنابراین، باید بطور جداگانه ارزیابی شود.
- مشتری اغلب عناصر مشخصی از محصول یا خدمات را که مستقیماً بر رضایت مندی تأثیر میگذارد، مشخص می کند. با این حال، رضایت تحت تأثیر ویژگی های دیگری نیز قرار میگیرد، که رابطه آنها در شکل ج-۱- نشان داده شده است.
- نکته: شکل ج-۱ براساس مدل کانو [۸] است.
- مدل در شکل ج-۱ میزان رضایت را با تحقق و برآوردن انتظارات پیوند می دهد، که از آن دسته بندی های مختلفی از ویژگی های تأثیرگذار نتیجه می شوند، همانطور که در زیر توضیح داده شده است.
- "مبنایی (اساسی)"، ویژگی های محصول یا خدماتی هستند که مشتری انتظار دارد. تحقق آنها تنها از نارضایتی جلوگیری می کند. اینها معمولاً به صراحت بیان نمی شوند، اما مهم هستند.
- مثال: این حقیقت که پیتزا داغ سرو می شود؛ یک سیستم ترمز ضد قفل (ABS) در خودروهای جدید.
- "ایفا (یا اجرای تعهد)"، ویژگی های محصول یا خدمات است که بطور مستقیم بر رضایت یا نارضایتی مشتری تأثیر میگذارد، یعنی بهتر از آن است که انجام شود تا رضایت مشتری بالاتر رود. مشتری به صراحت این ویژگی ها را می بیند و برای آنها ارزش زیادی قائل است.
- مثال: حجم بار یک ماشین سواری؛ مصرف بنزین؛ اندازه یک پیتزا.

- "فرصت های پنهان"، ویژگی های محصول یا خدمات هستند که بطور بالقوه برای مشتریان بسیار مهم و جذاب هستند، اما در حال حاضر مشخص نشده و پیش بینی نشده اند. اینها فرصت های توسعه آینده و مزیت رقابتی را ارائه میدهند. اگر چنین فرصت هایی برآورده نشوند، موجب نارضایتی نمی شوند، چرا که مورد انتظار نبوده و پیش بینی نشده اند، اما تحقق آنها می تواند تأثیر بسیار مثبتی بر رضایت داشته باشد. با این حال، توجه به این نکته مهم است که این ویژگی ها به تغییر می انجامند و ممکن است به سرعت تبدیل به عوامل پیش بینی شده گردند.

مثال: گلهای تازه مجانی غیرپیش بینی نشده در اتاق هتل؛ بروز رسانی سرویس رایگان برای نرم افزار؛ پشتیبانی اضافی آموزش محصول.



شکل ج-۱- رابطه بین ویژگی های مختلف و رضایت مشتری

ویژگی های مورد نظر در بالا باید بطور منظم تحت نظارت قرار گیرند، زیرا انتظارات مشتری بطور مستمر تغییر می کند. به عنوان مثال، تهویه مطبوع در خودروها، زمانی که برای اولین بار معرفی شد، فرصتی پنهان بود، اما اکنون به عنوان یک ویژگی استاندارد (یعنی اساسی) در نظر گرفته می شود.

سازمان باید این ویژگی ها را هنگام تعریف محصول یا خدمات در نظر بگیرد. سازمان می تواند رضایت مشتری را افزایش دهد.

دسته بندی های شرح داده شده در بالا می تواند به سازمان کمک بیشتری کند تا اقدامات بالقوه را برای بهبود و پیشرفت هایی که ممکن است از تجزیه و تحلیل داده های مشتری حاصل شود، اولویت بندی کند، همانطور که در ه-۴-۳ توضیح داده شده است.



پیوست د (جهت اطلاع)

اندازه گیری و سنجش مستقیم رضایت مشتری

د-۱- کلیات

این پیوست اطلاعات و راهنمایی های بیشتر در مورد مراحل و فعالیتهای مرتبط با اندازه گیری مستقیم رضایت مشتری ارائه می دهد، همان طور که در بند ۷-۳-۳ آمده است.

د-۲- روش های بررسی رضایت مشتری

د-۱-۲- کلیات

روش های سنجش و اندازه گیری رضایت مشتری می تواند بصورت کیفی یا کمی طبقه بندی شوند. سازمان باید روش های نظرسنجی را انتخاب کند که با اهداف و نوع داده های جمع آوری شده مناسب باشند.

د-۲-۲- نظر سنجی های کیفی

د-۱-۲-۲- کلیات

روش های اولیه برای انجام نظر سنجی های کیفی، مصاحبه های شخصی دقیق و گروههای بحث و گفتگو هستند.

د-۲-۲-۲- مصاحبه های شخصی دقیق و کامل

مصاحبه های شخصی دقیق و کامل می توانند اطلاعات فراوانی در مورد عوامل موثر بر رضایت و اهمیت نسبی آنها، و همچنین بینش و انتظارات مشتریان ارائه دهند. آنها میتوانند بصورت چهره به چهره (رو در رو و حضوری) یا از طریق تلفن انجام شوند.

مصاحبه چهره به چهره می تواند درک عمیق تری از انتظارات مشتری به همراه داشته باشد. مدت زمان آنها می تواند از ۴۵ دقیقه تا ۶۰ دقیقه یا بیشتر باشد. مصاحبه ممکن است تا حدی ساختار یافته باشد، یعنی براساس یک طرح کلی که به پرداختن به برخی از موضوعات پایه کمک می کند. مهم است که به پاسخ دهندگان اجازه داده شود که آزادانه پاسخ دهند و این که پاسخ ها به معنای واقعی کلمه ثبت گردند.

مصاحبه های تلفنی ارزانتر است و می تواند نتایج سریعتری ارائه دهند.

د-۳-۲-۲- گروه های بحث

گروه های بحث معمولاً شامل پنج تا ده نفر شرکت کننده هستند. آنها اطلاعات کمتری در سطح فردی ارائه میدهند، اما مقابله و تبادل نظرات در گروه می تواند نظرات و ادراکات مشترکی در مورد نقاط قوت و ضعف اصلی محصولات و خدمات سازمان، و همچنین اهمیت نسبی عوامل رضایت نشان دهد. گروههای بحث و گفتگو اغلب منبع باروری اطلاعات و ایده برای بهبود هستند.

دو رویکرد ذکر شده در بالا را میتوان با هم ترکیب نمود. به عنوان مثال، ممکن است مصاحبه های دقیق با گروههای بحث و گفتگو دنبال شوند. تعداد مصاحبه ها یا گروه ها به هدف خاص تحقیق و میزان تشابه در نوع مشتریان بستگی دارد.

**د-۲-۳- نظر سنجی های کمی**

روش اصلی بدست آوردن داده ها از طریق نظر سنجی های کمی عبارتند از:

- مصاحبه چهره به چهره یا مصاحبه تلفنی؛

- پرسش نامه های خود تکمیلی، که ممکن است توسط پست ارسال شود یا در کنار محصولات و خدمات توزیع شود یا بصورت آنلاین (از طریق اینترنت) ارائه شود.

مصاحبه های فردی چهره به چهره به دلیل هزینه و مشکل در انجام مصاحبه با مشتریان صنعتی کمتر محبوب است. روش هایی که اغلب مورد استفاده قرار میگیرند، عبارتند از: پرسش نامه هایی که از طریق تلفن انجام می شوند، و پرسش نامه های خود تکمیلی از طریق ایمیل.

د-۲-۴- مقایسه روش های نظرسنجی

مزایای نسبی و محدودیت های برخی از روش های نظرسنجی محبوب در جدول د-۱ خلاصه شده است.

محدودیت ها	مزایا	روش
<p>زمان بیش تری می گیرد بنابراین کندتر است.</p> <p>پرهزینه به خصوص اگر مصاحبه شوندگان از لحاظ جغرافیایی پراکنده باشند.</p> <p>ریسک تحریف احتمالی توسط مصاحبه کننده.</p>	<p>تماس و توجه شخصی</p> <p>امکان سوالات پیچیده و هدایت شده</p> <p>انعطاف پذیری در انجام مصاحبه</p> <p>در دسترس بودن فوری اطلاعات</p> <p>قابلیت تایید اطلاعات</p>	<p>مصاحبه چهره به چهره</p>
<p>پاسخ های غیرکلامی را نمی توان مشاهده نمود(بدون تماس تصویری)</p> <p>خطر تحریف توسط مصاحبه کننده</p> <p>اطلاعات محدود شده به خاطر زمان نسبتا کوتاه مصاحبه</p> <p>عدم تمایل مشتری برای شرکت</p>	<p>هزینه کمتر نسبت به مصاحبه چهره به چهره</p> <p>انعطاف پذیری</p> <p>قابلیت تایید اطلاعات</p> <p>سرعت زیاد اجرا</p> <p>در دسترس بودن فوری اطلاعات</p>	<p>مصاحبه تلفنی</p>
<p>نیاز به تسهیل کننده و تجهیزات مربوطه</p> <p>نتیجه گیری بسته به آشنایی شرکت کنندگان با تکنیک دارد.</p> <p>اگر شرکت کنندگان در سراسر منطقه پراکنده باشند دشوار است.</p>	<p>هزینه کمتر نسبت به مصاحبه های فردی</p> <p>سوالات نیمه ساختاری</p> <p>واکنش خود به خودی در اثر تعامل گروهی</p>	<p>گروه بحث و گفتگو</p>



<p>میزان پاسخ کم</p> <p>خودانتخابی پاسخ دهندگان ممکن است منجر به انحراف در نمونه شود و انعکاس جمعیت نباشد.</p> <p>مشکل احتمالی با سوالات نامشخص</p> <p>عدم کنترل رفتار در پاسخ</p> <p>زمان طولانی برای جمع آوری داده ها</p>	<p>کم هزینه</p> <p>می تواند در یک گروه جغرافیایی گسترده انجام شود.</p> <p>بدون تحریف از سوی مصاحبه کننده</p> <p>سطح بالایی از استاندارد سازی</p> <p>نسبتا آسان برای مدیریت</p>	<p>نظرسنجی از طریق ایمیل</p>
<p>میزان پاسخ کم</p> <p>عدم کنترل رفتار در پاسخ</p> <p>تاخیر در دسترس بودن داده ها</p> <p>احتمال بالای وقفه در مورد سوال های نامشخص</p> <p>فرض اینکه مشتری دارای تجهیزات است و با تکنولوژی آشنا است.</p>	<p>کم هزینه</p> <p>سوالات آماده شده از قبل</p> <p>عدم تحریف از سوی مصاحبه کننده</p> <p>سطح بالایی از استاندارد / قابل مقایسه بودن</p> <p>اجرای سریع</p> <p>ارزیابی آسان</p>	<p>نظرسنجی آنلاین از طریق اینترنت</p>

جدول د-۱- مقایسه روش های نظرسنجی

مزایا و محدودیت های ذکر شده در جدول فرض را بر این می گذارند که جمع آوری داده ها توسط سازمان انجام می شود. اگر فعالیت نظرسنجی تحت قرارداد فرعی (پیمانکاری) باشد، بعضی از نظرات ممکن است بکار نروند.

اگر میزان پاسخ دهی به نظرسنجی کم باشد، سازمان باید روش های دیگری را برای تکمیل یا تایید اطلاعات بدست آمده در نظر بگیرد.

د-۳- اندازه نمونه و روش نمونه برداری

د-۳-۱- اندازه نمونه

اندازه نمونه باید از لحاظ آماری تعیین شود تا اطمینان حاصل شود که سطح اطمینان خاصی در نتایج، در یک حاشیه خطای تعریف شده، وجود دارد.

اندازه نمونه آماری محاسبه شده ممکن است بزرگتر از اندازه ای باشد که سازمان می تواند از آن پشتیبانی کند. در عمل، اندازه نمونه انتخاب شده، عموماً سازش بین دقت مورد نظر و سطح اطمینان و هزینه یا مشکل نمونه برداری است.

در مورد نظر سنجی های کیفی، اندازه نمونه بطور معمول کوچک است و معمولاً مبتنی بر قضاوت کسب و کار است.

اگر تعداد مشتریان نسبتاً کوچک باشد، همانطور که در محیط کسب و کار چنین است، کل جمعیت ممکن است مورد نظرسنجی قرار گیرند. در چنین مواردی، ممکن است چند نفر از هر کسب و کار انتخاب شوند.



۳-۲- روش نمونه گیری

سازمان همچنین نیاز دارد که نحوه انتخاب نمونه را تعیین کند، بطوری که یافته ها نماینده جمعیت مشتریان باشد. دو روش نمونه برداری که بطور گسترده مورد استفاده قرار گرفته در زیر شرح داده شده است.

یک رویکرد این است که مشتریان از طریق یک "نمونه تصادفی" انتخاب شوند، به عنوان مثال، در جایی که در آن احتمال انتخاب هر مشتری در جمعیت یکسان باشد. این ممکن است زمانی مورد استفاده قرار گیرد که جمعیت نسبتاً همگن است یا زمانی که اطلاعات کمی درباره ترکیب جمعیت وجود دارد.

یکی دیگر از رویکردها این است که از "نمونه برداری طبقه بندی شده" استفاده گردد، که در آن مشتریان به دسته های مختلف بر اساس برخی از معیارها، گروه بندی می شوند، مثلاً محل، محصول و خدمات دانش یا استفاده، اندازه، نگرش (تحمل / شکایت)، جنسیت / سن مشتریان و ارزش بالقوه برای سازمان. نمونه های نسبتی از هر طبقه مشخص شده جمعیت جمع آوری می شوند.

نمونه برداری تصادفی در صورتی مناسب است که هدف، تضمین این مطلب باشد که اطلاعات از هر دسته مشخص شده جمعیت جمع آوری می شود.

د-۴- طرح پرسشنامه رضایت مشتری

د-۴-۱- تعریف و تعیین سوالات

د-۴-۱-۱- کلیات

طراحی و محتوای سوالات بستگی به زمینه و هدف در هر مورد دارد، اما مراحل و ملاحظات مندرج در زیر بطور کلی قابل اجرا هستند.

د-۴-۱-۲- تعیین اطلاعات مورد نیاز

سازمان باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات مورد نظر بطور کامل به تمام مولفه های موضوع مورد مطالعه می پردازد. علاوه بر ویژگی های سنتی کیفیت، تحویل و قیمت، ممکن است ویژگی های دیگری نیز برای مشتری مهم باشد، مثلاً ارتباطات، یا رفتار سازمان، یا موضع سازمان در مورد مسائل عمومی. جمعیت شناسی و سایر ویژگی های مرتبط با جمعیت هدف نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

د-۴-۱-۳- انتخاب روش برای جمع آوری اطلاعات

روش انتخاب شده توسط سازمان برای جمع آوری اطلاعات تحت تاثیر نوع اطلاعات مورد نظر و ملاحظات لجستیکی در دستیابی به جمعیت هدف قرار دارد. ملاحظات منطقی می تواند شامل زمان، جغرافیا، جمعیت شناسی، دسترسی و یا سایر جنبه های دیگر باشد.

د-۴-۱-۴- تعریف محتوای سوالات فردی

سازمان باید سوالات فردی را برای درخواست اطلاعات مورد نیاز، و اطمینان از این که سوالات برای پاسخ دهندگان واضح است، تنظیم نماید.



همچنین در هنگام تنظیم سوالات، به منظور جلوگیری از پاسخ های مبهم و گیج کننده از سوی مشتریان، یک رویه خوب این است که از نظریات مشتریان استفاده گردد.

د-۴-۱-۵- توجه به پاسخ دهنده

روش پرسش سوال باید نحوه بیان، نحوه اطلاع رسانی یا نحوه آشنایی پاسخ دهندگان با محصول، خدمات و سازمان را مد نظر قرار دهد. این سازمان باید تلاشهای مورد نیاز پاسخ دهنده را به حداقل برساند و اطمینان حاصل کند که جستجوی اطلاعات مناسب و قانونی است.

د-۴-۱-۶- انتخاب واژه پردازی سوالات

سازمان باید موارد زیر مد نظر قرار دهد:

- تعریف روشن مسئله از نظر چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، کجا، چرا و چگونه؛
- استفاده از زبان معمولی، یعنی کلماتی که با واژگان پاسخ دهندگان مطابقت دارد؛
- اجتناب از کلمات مبهم (مثلا "گاه به گاهی" یا "حرفه ای")
- اجتناب از زبانی که ممکن است نشانه هایی را برای پاسخ دهندگان ارائه دهد و یا با نشان دادن انتظارات سازمان تعصب و جانبداری مشتری را در پی داشته باشد.

د-۴-۲- طراحی پرسشنامه

د-۴-۲- نکته کلی

پرسشنامه باید با دستورالعمل های روشن آغاز شود. در صورت مقتضی، باید راهنمایی هایی در مورد چگونگی پاسخ به پرسش های کمی و یا کیفی ارائه دهد.

هنگام طراحی پرسشنامه، ملاحظات مندرج در زیر میتوانند جمع آوری اطلاعات مورد نظر را تسهیل کنند.

د-۴-۲-۲- انتخاب ساختار سوال

در صورت امکان، سازمان باید پرسش ها را در یک ترتیب منطقی سازماندهی کند و در صورتی که پاسخ شامل گزینه های متعدد است، از بیش از یک سوال استفاده کند تا آن را برای پاسخ دهنده آسانتر کند.

سوالات باید به ترتیب منطقی، از سوالات عمومی شروع شوند و پرسش های خاص تر در ادامه بیایند. به همین ترتیب، اولویت باید در ابتدا به کسب اطلاعات ابتدایی داده شود، در حالی که سوالات نسبتا دشوار، حساس یا پیچیده باید پس از آن بیایند.

د-۴-۲-۳- تعیین فرم و طرح

دنبال کردن پرسشنامه باید برای پاسخ دهنده آسان باشد، به عنوان مثال، حاوی سوالات منطقا مرتب شده و شماره گذاری شده در هر بخش، با دستورالعمل های روشن باشد. اطلاعات باید به زبان روشن و بدون تردید نوشته شود و باید در فرمت های جایگزین مناسب برای مشتریان موجود و بالقوه، مانند صوتی، چاپ بزرگ، حروف بزرگ، بریل، از طریق ایمیل یا وبسایت قابل دسترسی باشد.



نکته: یک فرمت جایگزین، یک ارائه یا نمایش دیگر را در نظر میگیرد که اطلاعات را از طریق روش های مختلف و توانایی های حسی در اختیار کاربر قرار می دهد. با ارائه تمامی ورودی ها و تمام خروجی ها (یعنی اطلاعات و توابع) در حداقل یک فرمت دیگر (مثلا بصری و لمسی)، افراد بیشتری، از جمله برخی از افراد دارای مشکلات زبانی / سواد، را میتوان کمک نمود. فاکتورهای ارائه شده که میتوانند بر قابلیت خوانایی و سهولت درک اثر بگذارند، عبارتند از:

- طرح؛

- رنگ چاپ و کنتراست؛

- اندازه و سبک فونت و نمادها؛

- انتخاب و استفاده از چندین زبان.

دستورالعمل ها برای استفاده از محصولات توسط مصرف کنندگان در راهنمای ISO/IEC 37 ارائه شده است.

طرح بندی باید برای تسهیل تجزیه و تحلیل داده ها، به عنوان مثال با استفاده از ستونهای عمودی تراز برای پاسخ ها طراحی شوند.

د-۲-۴- تعیین مقیاس اندازه گیری

مقیاس اندازه گیری بستگی به نوع اطلاعات مورد نظر دارد و باید بوضوح تعریف شود. در زمان ارزیابی نگرشها، مقیاس ۵ نمره ای برای دسته بندی در یک زنجیره اغلب استفاده می شود.

نمونه ۱: "کاملا موافقم"؛ "موافق"؛ "خنثی"؛ "مخالف"؛ "به شدت مخالف".

جایی که تمیز بیشتری ضروری است، مقیاس وسیعتر، مثلا ۱۰ نمره ای ممکن است مورد استفاده قرار گیرد.

اگر نیاز است که پاسخ دهندگان مجبور باشند موضع بگیرند، و از یک پاسخ خنثی اجتناب کنند، پرسشنامه می تواند از اعداد زوج نمرات مقیاس (به عنوان مثال، ۴ یا ۶) استفاده کند.

مثال ۲: "بسیار راضی"؛ "راضی"؛ "ناراضی"؛ "بسیار ناراضی".

د-۲-۵- تایید و اعتبارسنجی با انجام "پیش آزمون"

یک "پیش آزمون" یک بررسی اولیه است که با یک پاسخ کوتاه، اما نشانگر، به منظور ارزیابی نقاط قوت و ضعف این پرسشنامه انجام می شود. این عمل به شدت توصیه می شود، اگرچه تعداد پاسخ دهندگان محدود باشد، ممکن است امکان پذیر نباشد.

در صورت امکان، تمام جنبه های کلیدی پرسشنامه باید با استفاده از روش های مشابه (مانند پست یا تلفن) همانند نظرسنجی واقعی مورد آزمایش قرار گیرد. این باید با هر یک از بازنگری های مهم در پرسشنامه تکرار شود.

نتایج پیش آزمون باید برای ارزیابی روش بررسی، دامنه و وضوح آن، و نیز واکنش پاسخ دهندگان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، و بررسی باید بصورت مناسب اصلاح شود. به عنوان مثال، اگر پرسشنامه بیش از حد طولانی باشد، ممکن است به پرسش نامه های کوتاهتری که زمان کمتری میگیرند، تقسیم شود.



پیوست ه (جهت اطلاع)

تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری

ه-۱- کلیات

این پیوست اطلاعات و راهنمایی های بیشتری در مورد تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری ارائه می دهد، همانطور که در بند ۷ آورده شده است.

ه-۲- تهیه داده ها برای تجزیه و تحلیل

ه-۲-۱- تایید داده ها

سازمان می تواند داده های جمع آوری شده را، مثلاً با بررسی موارد زیر، بررسی و تایید نماید:

- خطاها یا اشتباهات در داده ها: این ممکن است برای جلوگیری از نتایج گمراه کننده، لازم باشد اصلاح یا حذف شوند.
- تکمیل بودن داده ها: مهم است که بررسی شود که آیا داده های بدست آمده از مشتری کامل است یا خیر، و تصمیم گرفته شود که چگونه با پاسخ های ناقص و یا عدم پاسخ برخورد شود؛
- صحت داده ها: در صورت استفاده از روش های نمونه برداری، توصیه می شود که اندازه و روش نمونه با سطح اطمینان و حاشیه خطا که ممکن است مشخص شده باشد، تایید شود.

ه-۲-۲- طبقه بندی داده ها

در صورت لزوم، داده های جمع آوری شده باید برای تجزیه و تحلیل آماده شوند:

- با کدگذاری پاسخ های باز در دسته ها؛
- با کدگذاری پاسخ ها به گروه ها یا بخش های پاسخ دهنده.

ه-۳- تعیین روش برای تجزیه و تحلیل

ه-۳-۱- کلیات

سازمان می تواند روش های تجزیه و تحلیلی را که باید مورد استفاده قرار گیرد بسته به داده های جمع آوری شده و اهداف انتخاب نماید. راهنمای استفاده از برخی از تکنیک های آماری ذکر شده در زیر را میتوان در ISO / TR 10017 یافت.

ه-۳-۲- تجزیه و تحلیل مستقیم

هدف این تحلیل، توصیف یا ارزیابی پاسخ های پاسخ دهندگان به سوالات خاص است. برخی از روش های تجزیه و تحلیل معمولاً مورد استفاده و اهداف آنها در جدول ه-۱ ارائه شده است.



روش	هدف	نمونه
میانگین	تعیین پاسخ میانگین	در مقیاس ۷ تا ۱۰ اگر پاسخ ها ۹،۷،۵،۴ باشند، میانگین محاسبه برابر ۶،۴ است. میانگین محاسباتی معیاری است که به طور معمول از یک مقدار متوسط استفاده می کند.
میانه	تعیین پاسخ وسط	اگر تمام پاسخ ها به ترتیب عددی فهرست شده باشند، میانه در پاسخ وسط است. مثال بالا ۷
طیف	تعیین فاصله میان کوچکترین و وسیع ترین ارزش ها	سن شرکت کنندگان در یک جلسه در سک طیف ۲۰ تا ۶۵ قرار دارد.
انحراف استاندارد	تعیین درجه تغییر پذیری در داده	واحد های تولید شده توسط ماشین A دارای تغییرات بیش تری نسبت به واحدهای تولید شده توسط ماشین B می باشند.
جدول بندی متقاطع	خلاصه توزیع پاسخ از طریق برخی دیگر متغیرهای منافع	۷۸٪ از پاسخ دهندگان لندن رضایت کلی ۹ یا ۱۰ را در مقایسه با ۶۰٪ از پاسخ دهندگان پاریس نشان می دهند.
تجزیه و تحلیل پارتو	دسته بندی داده ها در دسته ها برای کمک به اولویت بندی مسائل	از لحاظ کیفیت محصول و خدمات مشاهده می شود که اکثر مشکلات (۸۰٪) به علت چند عامل کلیدی (۲۰٪) هستند.
تجزیه و تحلیل گرایش	تعیین جهت گیری (به عنوان مثال بهبود-بدتر کردن)	تعداد شکایات هر ساله ۵٪ افزایش داشته است.
نمودارهای کنترل آماری	نظارت بر عملکرد و تعیین تنوع اهمیت آماری (یعنی غیر تصادفی)	میزان خطا در محموله تحویل شده در سه ماه گذشته به طور قابل توجهی بالاتر از حد انتظار بوده است.
تست t دانشجو	آزمایش اهمیت آماری؛ تفاوت های بین دو گروه مستقل	پاسخ دهندگان لندن به طور قابل ملاحظه ای بیش تر از پاسخ دهندگان پاریس راضی هستند.
تجزیه و تحلیل واریانس	آزمایش تفاوت های بین سه گروه مستقل یا بیش تر	رضایت کلی در بین پاسخ دهندگان لندن، پاسخ دهندگان پاریس و پاسخ دهندگان برلین به طور قابل توجهی متفاوت است.
برای یک سری اعداد به تعداد زوج، پاسخ میانه و میانگین دو پاسخ وسط است.		

جدول ۱-۵ روش های تجزیه و تحلیل مستقیم



ه-۳-۳- تجزیه و تحلیل غیر مستقیم

هدف این تجزیه و تحلیل، شناسایی عوامل موثر بر رضایت و رابطه بین عوامل است. برخی از روش های معمول برای تجزیه و تحلیل و اهداف آنها در جدول ه-۲ ارائه شده است.

نمونه	هدف	روش
نرخ میانگین برای رضایت کلی، با توجه به انواع مختلف مشتریان و اهمیت نسبی آنها	تعیین پاسخ میانگین وزنی	تجزیه و تحلیل داده های وزنی
از جنبه های مختلف عملکرد اداری، رضایت از "پاکیزگی" بهترین پیش بینی رضایت کلی است، یعنی پاسخ دهندگانی که از پاکیزگی رضایت دارند، بطور کلی رضایت دارند و پاسخ دهندگانی که از پاکیزگی رضایت ندارند، به طور کلی ناراضی هستند.	تعیین اینکه آیا پاسخ به یک سوال را می توان را برای پیش بینی پاسخ به سوال دیگری و اندازه گیری قدرت رابطه بین متغیر هامورد استفاده قرار داد.	همبستگی
همانطور که رضایت از پاکیزگی کاهش می یابد، رضایت کلی نیز کاهش می یابد.	تجزیه و تحلیل رابطه بین دو یا چند متغیر و اندازه گیری اثرات یک یا چند متغیر در یک پاسخ خاص	رگرسیون

جدول ه-۲- روش های تجزیه و تحلیل غیر مستقیم

ه-۴- انجام تجزیه و تحلیل

ه-۴-۱- کلیات

نتایج مطابق با نوع تجزیه و تحلیل انتخاب شده باید بطور سیستماتیک پردازش شوند.

ه-۴-۲- دسته بندی داده ها

داده ها را میتوان قبل از انجام تجزیه و تحلیل در دسته بندی های مشخص شده قرار داد. این می تواند اطلاعات مفیدی، مانند تفاوت در میزان رضایت مشتری را نشان دهد، به عنوان مثال، با تجزیه و تحلیل مشتریان تکراری در برابر خریداران یک باره، جنسیت خریدار، سن خریدار، محل مشتری، یا ویژگی های محصول و خدمات مانند قیمت و مشخصه ها.

ه-۴-۳- اولویت بندی

سازمان می تواند آن دسته از ویژگی های محصول یا خدمات و سایر جنبه های سازمانی که بهبود آنها تاثیر بیشتری بر رضایت دارد، را تعیین نموده و بر آنها تمرکز کند. بنابراین، دانستن اهمیتی که مشتری به ویژگی های خاص می دهد و تاثیر آن ویژگی ها بر رضایت کلی، مهم است (همچنین بنگرید به ج-۴).

- خصوصیات زیربنایی آنهایی هستند که از نظر مشتری کم اهمیت هستند، اما برای کارکرد کسب و کار یا محصول یا خدمات ضروری هستند، به عنوان مثال: بشقابی که در آن پیتزا سرو می شود. اگر آنها بهبود یافته باشند، تاثیر کمی بر رضایت کلی

خواهند داشت. سازمان می تواند محو شدن یا کاهش سرمایه گذاری در آنها را به منظور کاهش هزینه ها یا اعطای ارزش بیشتر به مشتری مد نظر قرار دهد.

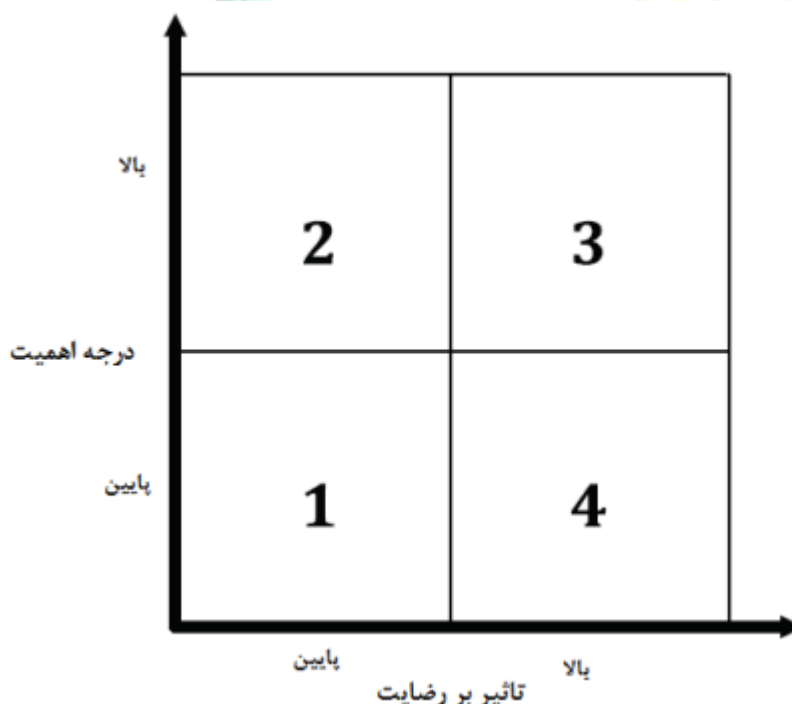
- ویژگی های اساسی (بنگرید به ج-۴)، هنگامی که یک حد مشخص شده است، یک اثر نسبتا پایین بر رضایت دارند. در رابطه با ویژگی های زیربنایی، سازمان می تواند کاهش یا حذف سرمایه گذاری در اصول اولیه را مد نظر قرار دهد. با این وجود، عملکرد آنها نباید کمتر از سطح قابل قبول باشد، زیرا ممکن است بر رضایت کلی تاثیر منفی داشته باشد.

- ویژگی های عملکرد (بنگرید به ج-۴)، برای مشتریان مهم است و تاثیر قابل توجهی بر رضایت کلی دارند. این ها حوزه های مشخص تمرکز هستند. سطح کارایی آنها باید حفظ شود و یا، در صورتی که مقرون به صرفه باشد، بهتر شود.

- فرصت های پنهان شامل ویژگی هایی هستند که در حال حاضر توسط مشتری قابل تشخیص و یا قابل توجه نیستند (بنگرید به ج-۴). اگر بهبود یا تحقق یابند، این ویژگی ها می توانند رضایت مشتری را بطور قابل توجهی افزایش دهند؛ آنها بالاترین پتانسیل برای بهبود رضایت را ارائه میدهند.

برای کمک به اولویت بندی اقدامات بهبود، ویژگی های مختلف را میتوان براساس با طبقه بندی آنها در چهار منطقه، همانطور که در شکل ه-۱ نشان داده شده است، بررسی نمود.

خصوصیات و ویژگی ها در مناطق ۳ و ۴ بیشترین تاثیر بالقوه بر رضایت کلی را نشان میدهند.



شکل ه-۱- طبقه بندی ویژگی ها



۵-۵- اعتبارسنجی

اطمینان از نتایج حاصل از فرایند تجزیه و تحلیل رضایت مشتری را میتوان توسط بررسی، در میان جنبه های دیگر، موارد ذکر شده در زیر، اعتبارسنجی نمود.

الف) بخش بندی: اگر میزان بالایی از واکنش ها وجود داشته باشد، ممکن است به دلیل تغییرات در کیفیت محصولات و خدمات تحویل شده و سایر جنبه های سازمانی، و همچنین انتظارات متفاوت از بخشهای مختلف مشتری باشد. با این حال، اگر اندازه گیری های دیگر نشان می دهند که کیفیت محصول و خدمات پایدار است، تغییرات در پاسخ ممکن است به تقسیم بندی ضعیف مشتری اشاره داشته باشد.

ب) مربوط بودن ویژگی ها: یکی از اهداف تجزیه و تحلیل، شناسایی ویژگی هایی است که می تواند تأثیر قابل توجهی بر رضایت مشتری و نیز اهمیت آنها داشته باشد، که به سازمان اجازه می دهد تلاش های بهبود خود را بر روی ویژگی های کلیدی تمرکز دهد. اگر تجزیه و تحلیل نشان می دهد که ویژگی ها با تأثیر زیاد بر رضایت مشتری ممکن است نادیده گرفته شود، آنها ممکن است از طریق تحقیقات مناسب (مثلا گروه های تمرکز یا سوالات باز) شناسایی شوند. تأثیر چنین ویژگی هایی بر رضایت مشتری باید در چرخه اندازه گیری بعدی ارزیابی شود. خصوصیات فردی که رضایت کلی، و همچنین اهمیت نسبی آنها را تشکیل می دهند، میتوانند در طول زمان تغییر کنند.

ج) انطباق نتایج: روند ارزیابی رضایت مشتری باید با شاخص های دیگری که رضایت را نشان میدهند، سازگار باشد، به عنوان مثال، تکرار خرید یا سهم بازار. اگر یک روند مثبت در رضایت با یک روند منفی تناقض داشته باشد، مثلا در فروش، می تواند به دلایل مختلفی از جمله موارد زیر باشد:

- نظرات افرادی که مورد بررسی قرار می گیرند، توسط کسانی که تصمیم به خرید دارند، به اشتراک گذاشته نمی شود؛

- یک افزایش رضایت مشتری در رابطه با محصولات و خدمات سازمان رقیب یا قابل مقایسه وجود دارد؛

- اختلاف قیمت در سایر ویژگی ها از بهبودها مهمتر است.

۵-۶- گزارش تجزیه و تحلیل

۵-۶-۱- کلیات

سازمان علاوه بر گزارش رضایت کلی مشتری و روند آن، می تواند مشخصات و دلایل مربوط به آن، و همچنین مولفه ها و عوامل کلیدی رضایت یا ناراضی مشتری را گزارش کند.

۵-۶-۲- ارائه نتایج

سازمان می تواند نتایج تجزیه و تحلیل ها را با توجه به نیازها و انتظارات مخاطبان ارائه دهد. اجتناب از شناسایی مشتریان خاص یک رویه خوب است. هنگامی که شناسایی مد نظر است، تایید پیشین توسط مشتری مورد مصاحبه ضروری است. این همچنین باید مطابق با الزامات قابل اجرا، مقررات و خط مشی حریم خصوصی سازمان باشد.

بازنمایی های گرافیکی یک روش مؤثر برای نمایش اطلاعات میباشد و می تواند در هنگام ارائه یافته ها و با حمایت از داده های جمع آوری شده در پیوست ها مورد توجه قرار گیرد.



شاخص رضایت مشتری (CSI) می تواند یک ابزار موثر برای نظارت، گزارش دهی و ردیابی عملکرد سازمان یا جنبه های خاص آن با توجه به رضایت مشتری باشد. این می تواند یک عنصر از "داشبورد" عملکرد سازمان و همچنین جزء سیستم پاداش سازمان باشد.

ه-۳-۶- فرمول بندی نتایج و توصیه ها

نتایج تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری می تواند به سازمان کمک کند تا زمینه های اصلی را بهبود و همچنین تاثیر بالقوه چنین بهبودی شناسایی کند.

هنگام شناسایی مناطق برای بهبود و یا توصیه اقدامات خاص، سازمان باید اولویت را در مورد علل نارضایتی مشتری ارزیابی کند.

سازمان همچنین باید به دنبال درک دلایل تفاوت بین کیفیت محصول یا خدمات مورد انتظار مشتری و کیفیت محصول تحویل شده یا خدمات ارائه شده توسط مشتری (همانطور که در مدل مفهومی در شکل ب-۱ نشان داده شده است) و باید اقدام به کاهش رفع این شکاف نماید.



پیوست و (جهت اطلاع)

استفاده از داده های رضایت مشتری

و-۱- کلیات

این پیوست راهنمایی را از طریق مثال هایی در مورد چگونگی استفاده از اطلاعات رضایت مشتری برای هدایت بهبود محصولات و خدمات سازمان یا فرایندها ارائه می دهد، همان طور که در ۷-۵ بیان شده است.

و-۲- اطلاع رسانی اطلاعات رضایت مشتری

تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری می تواند بینشی در مورد عوامل موثر بر رضایت را فراهم می کند.

چنین اطلاعاتی باید توسط مدیریت ارشد مورد بررسی قرار گیرد و جهت انجام اقداماتی که به بهبودی منجر می شود، به سمت عملکرد مربوطه در سازمان هدایت نماید.

عملکرد و تابعی که اطلاعات باید برای کمک به شکل گیری خط مشی ها یا استراتژی ها هدایت شود، بستگی به ماهیت اطلاعات دارد، همانطور که در مثال های زیر نشان داده شده است.

مثال ۱: اطلاعات ممکن است به سمت مدیریت ارشد سازمان های دولتی یا خصوصی هدایت شود.

مثال ۲: اگر تجزیه و تحلیل نشان می دهد که مشتریان از کیفیت یا قابلیت اجزای خریداری شده از تامین کنندگان خاص راضی هستند، ممکن است اطلاعات به سمت تابع تدارک هدایت شود.

مثال ۳: اطلاعات ممکن است به فروش منتقل شود، اگر داده های رضایت مشتری کم با عملکرد یا نگرش کارکنان در ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم باشد که نشان دهنده نیاز به آموزش بهتر است.

مثال ۴: اطلاعات ممکن است به سمت عملکرد پشتیبانی محصول هدایت شود، اگر داده ها رضایت مشتری کمی در ارتباط با سرعت یا کیفیت پاسخ به درخواست مشتری برای کمک نشان دهد.

مثال ۵: اطلاعات ممکن است به عنوان گامی در جهت تمرکز مشتری و بهبود سازمانی ابلاغ گردد.

در مثال بالا، اطلاعات ارائه شده در مورد توابع مناسب می تواند سازمان را در انجام اقدامات بهبودی هدایت کند و می تواند منجر به افزایش رضایت مشتری شود.

این سازمان همچنین باید اطلاعات مربوط به رضایت مشتری و اقدامات بهبودی آن با مشتریان را در نظربگیرد. این می تواند پاسخ سازمانی به مسائل مشتری را نشان دهد و مشارکت مشتریان در اندازه گیری رضایت آینده را تشویق کند.

و-۳- استفاده از اطلاعات رضایت مشتری

برای اطمینان از این که اطلاعات بدست آمده کاملا و بطور موثر مورد استفاده قرار میگیرند (به بند ۴ و پیوست ب مراجعه کنید)، اشاره به مدل مفهومی رضایت مشتری می تواند مفید باشد.

اطلاعات بدست آمده می تواند بینشی در دلایل شکاف بین انتظار مشتری و درک مشتری از محصول و یا خدمات تحویل شده ارائه دهد. بطور منطقی، شکاف می تواند به دلایل زیر باشد:



- سازمان موفق به درک درستی از انتظارات مشتری نشده و بنابراین، محصول یا خدمات را کمتر از حد انتظارات تحمیل نموده است. در این مورد، سازمان باید روند را برای درک انتظارات و برای انجام آنها بهبود بخشد.
- مشتری انتظارات غیر واقعی داشته است، که سازمان موفق به ارائه و اصلاح نشده است. پس، سازمان باید مشتری را از محدودیت های این انتظارات و دلیل (از طریق معیار سنجی، جلسات فنی و غیره) مطلع سازد.
- درک مشتری از محصول یا خدمات دریافت شده، از طریق درک ناکافی از محصول یا خدمات آسیب میبیند.
- در چنین مواردی، سازمان باید متعهد شود که مشتری را از پتانسیل کامل محصول یا خدمات (ویژگی ها، عملکرد و غیره) مطلع سازد. این همچنین می تواند در مقایسه با ارزش نسبی محصولات، خدمات و سازمان های مشابه مناسب و مقتضی باشد.
- انتظارات مشتری تغییر کرده است، که در آن مورد سازمان می تواند بهبود محصول یا ارائه خدمات (ویژگی ها، آموزش، پشتیبانی، و غیره) را در نظر بگیرد؛ که از استفاده یا اجرای بیشتر محصول یا خدمات بهره میبرد.