

گروه بیکران راهکار سعادت

نماینده انحصاری شرکت BRSM

دارای تأییدیه از مرکز ملی تأیید صلاحیت ایران NACI

مدیریت کیفیت – رضایت مشتری

دستورالعمل‌هایی برای نظارت و اندازه‌گیری

# ISO10004:2018

[WWW.BRSMENA.COM](http://WWW.BRSMENA.COM)

[WWW.BRS.IR](http://WWW.BRS.IR)

[INFO@BRS.IR](mailto:INFO@BRS.IR)



### معرفی گروه بیکران راهکار سعادت:

گروه بیکران راهکار سعادت BRS با هدف ایجاد ارزش افزوده در صنایع کشور با همکاری جمعی از مدیران صنعتی، اساتید دانشگاهی و مشاوران بین المللی تشکیل گردیده است.

در حال حاضر این گروه با ارائه خدمات به بیش از ۳۰۰۰ سازمان حقوقی و حقیقی داخلی و خارجی در راستای شعار ایجاد ارزش افزوده در هر موقعیتی، آماده گسترش فعالیتهای خود به بازارها و مشتریان جدید می باشد.

مهمترین خدمات قابل ارائه توسط این گروه به شرح ذیل می باشد:

✓ **ممیزی وثبت و صدور گواهینامه بین المللی سیستم های مدیریت ISO از مراجع معتبر بین المللی ومورد تأیید مراجع قانونی ایران.**

✓ **ممیزی وثبت و صدور گواهینامه های محصول ( CE-EMARK-GOST-TSE ,.... ) از مراجع معتبر بین المللی.**

✓ **ممیزی وثبت و صدور گواهینامه های زنجیره مواد غذایی**

✓ **انجام خدمات آزمایشگاهی وبازرسی**

✓ **تالیف، ترجمه ونشر استانداردها ومطالب علمی تخصصی ومدیریتی.**

✓ **برگزاری دوره های آموزشی سیستمی وتخصصی.**

✓ **ارائه خدمات مشاوره مدیریتی وتخصصی.**

✓ **اخذ نمایندگی بین المللی برای سازمانها.**

✓ **برگزاری همایشها وسمینارهای علمی وتخصصی.**

✓ **طراحی وتولید نرم افزار در زمینه طراحی و پیاده سازی اتوماسیونهای اداری و سیستمهای مدیریت**

## مدیریت کیفیت - رضایت مشتری دستورالعمل‌هایی برای نظارت و اندازه‌گیری

### پیشگفتار

ایزو (سازمان بین‌المللی استانداردسازی)<sup>۱</sup> فدراسیون جهانی سازمان‌های استاندارد ملی (سازمان‌های عضو ایزو) است. کار آماده‌سازی استانداردهای بین‌المللی بطور معمول توسط کمیته‌های فنی ایزو انجام می‌شود. هر مجموعه (سازمان) عضو که علاقه‌مند به موضوعی است که برای آن یک کمیته فنی ایجاد شده است، حق دارد که در این کمیته نماینده داشته باشد. سازمان‌های بین‌المللی، دولتی و غیر دولتی، در ارتباط با ایزو، همچنین در این کار شرکت می‌کنند. ایزو با همکاری کمیسیون الکتروتکنیکی بین‌المللی (IEC)<sup>۲</sup> در تمام زمینه‌های استانداردسازی برق کار می‌کند.

روش‌های مورد استفاده برای توسعه این سند و روش‌های مورد نظر برای حفظ و نگهداری بیشتر، در دستورالعمل‌های ایزو / IEC، قسمت ۱ شرح داده شده است. معیارهای ویژه تایید مختلف مورد نیاز برای انواع مختلف اسناد ایزو باید ذکر شود. این سند مطابق با قواعد سرمقاله‌ای مندرج در آیین‌نامه ایزو / IEC، قسمت ۲ (به [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives) مراجعه شود) تهیه شده است.

توجه به احتمال این که برخی از عناصر این سند ممکن است موضوع حق ثبت اختراع باشد، جلب شده است. ایزو مسئول شناسایی هرگونه یا تمام چنین حق ثبت‌هایی تلقی می‌گردد. جزئیات هرگونه حق ثبت اختراع مشخص شده در هنگام توسعه سند در مقدمه و یا در لیست ایزو ثبت اختراعات دریافت شده مشاهده خواهد شد (به [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents) مراجعه کنید).

هر نام تجاری مورد استفاده در این سند، اطلاعاتی است که برای راحتی کاربران ارائه شده و تایید آن نمی‌باشد. برای توضیح ماهیت داوطلبانه استانداردها، معنی عبارات و اصطلاحات خاص ایزو در رابطه با ارزیابی انطباق، و همچنین اطلاعات مربوط به پذیرش ایزو با اصول تجارت جهانی (WTO) در موانع فنی تجارت (TBT) به پیوند زیر بنگرید: [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html)

<sup>1</sup> - ISO (the International Organization for Standardization)

<sup>2</sup> - International Electrotechnical Commission (IEC)

این سند توسط کمیته فنی ISO/TC 176، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی SC 3، فن‌آوری‌های حمایت‌کننده تهیه شده است.

این نسخه دوم، نسخه اول (ISO 10004:2012) را لغو نموده و جایگزین آن می‌شود که از نظر فنی اصلاح شده است.

تغییرات اصلی در مقایسه با نسخه قبلی به شرح زیر است:

- تنظیم با ISO 9000:2015؛

- تنظیم با ISO 9001:2015؛

- تنظیم بهبود یافته با ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003؛

## مقدمه

### ۱-۰ کلیات

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

اطلاعات بدست آمده از نظارت و ارزیابی رضایت مشتری می‌تواند به شناسایی فرصت‌هایی برای بهبود استراتژی‌های سازمان، محصولات، خدمات، فرآیندها و ویژگی‌هایی که توسط مشتریان ارزیابی می‌شود، و همچنین به اهداف سازمان کمک کند. چنین پیشرفت‌هایی می‌تواند اعتماد مشتری را تقویت کند و منجر به منافع تجاری و دیگر منافع گردد.

این سند راهنمایی‌هایی را برای سازمان در ایجاد فرایندهای موثر برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری ارائه می‌دهد.

رضایت از افراد یا سازمان‌هایی که می‌توانند محصول یا خدماتی را از یک سازمان دولتی یا خصوصی دریافت کنند و یا دریافت می‌کنند، تمرکز این سند است.

### ۲-۰ ارتباط با ISO 9001

این سند با ISO 9001 سازگار است. اهداف آن با ارائه راهنمایی در مورد نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری پشتیبانی می‌شود. این سند می‌تواند به پرداختن به موارد خاص در استاندارد ISO 9001 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, 8.2.1 c 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, 9.3.2 c در مورد ورودی‌های بازنگری مدیریت؛

ح) 10.1 ISO 9001:2015 در مورد بهبود.

این سند را همچنین می‌توان بطور مستقل از ISO 9001 استفاده نمود.

### ۰-۳- ارتباط با ISO 9004

این سند با ISO 9004 سازگار است و از طریق کاربرد موثر و کارآمد نظارت بر رضایت مشتری و اندازه‌گیری فرایندها از اهداف خود پشتیبانی می‌کند. ISO 9004 راهنمایی‌هایی برای دستیابی به موفقیت مستمر یک سازمان ارائه می‌دهد. استفاده از این سند (ISO 10004) می‌تواند عملکرد را در زمینه نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری افزایش دهد تا بتواند موفقیت‌های پایدار را تسهیل کند. همچنین می‌تواند 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 تامین‌کنندگان، انجمن‌های صنعتی و اعضای آن‌ها، سازمان‌های مصرف‌کننده، سازمان‌های مربوطه دولتی، پرسنل، دارندگان و سایر کسانی را که تحت تأثیر نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری قرار می‌گیرند، شامل گردند.

این سند را همچنین می‌توان مستقل از ISO 9004 استفاده نمود.

### ۶-۴- ارتباط ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003

این سند با ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 سازگار است. این چهار اسناد می‌توانند بطور مستقل یا در ارتباط با هم بکار روند. هنگامی که این‌ها با هم استفاده می‌شوند، 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 اندازه‌گیری رضایت مشتری باشند (به پیوست الف مراجعه کنید).

ISO 10001 دارای راهنمایی‌هایی در مورد کدهای رفتاری برای سازمان‌های مرتبط با رضایت مشتری است. چنین کدهای رفتاری می‌توانند احتمال مشکلات را کاهش دهند و همچنین می‌توانند علل شکایات و اختلافات که می‌تواند رضایت مشتری را پایین آورند، کاهش می‌دهند.

ISO 10001 و این سند را می‌توان با هم استفاده کرد. دستورالعمل‌های مندرج در این سند می‌تواند از ایجاد و اجرای کدهای رفتاری حمایت کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف شده در این سند می‌تواند 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 می‌تواند 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 می‌تواند 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. دستورالعمل‌های مندرج در این سند می‌تواند از ایجاد و اجرای فرایند رسیدگی به شکایات حمایت کند. به عنوان مثال، فرآیندهای توصیف شده در این سند می‌تواند سازمان را در نظارت و ارزیابی رضایت مشتری با فرایند رسیدگی به شکایات کمک کند (به ISO 10002:2018، 8.3 مراجعه شود). به همین ترتیب، اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی به شکایات می‌تواند در نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال، تناوب و نوع شکایت می‌تواند شاخص غیر مستقیم رضایت مشتری باشد (به بند ۷-۳-۲ مراجعه شود).

ISO 10003 حاوی راهنمایی‌هایی 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 10002 می‌تواند به کاهش رضایت مشتری ناشی از شکایات حل نشده کمک کند.

ISO 10003 و این سند را می‌توان با هم استفاده کرد. دستورالعمل‌های مندرج در این سند می‌تواند از ایجاد و اجرای یک فرایند حل و فصل اختلافات پشتیبانی کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف شده در این سند می‌تواند سازمان را در نظارت و ارزیابی رضایت مشتری از طریق حل و فصل اختلاف کمک کند (به ISO 10003:2018، 8.3 مراجعه شود). به همین ترتیب، اطلاعات حاصل از یک فرایند حل و فصل اختلاف می‌تواند در نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری استفاده شود. به عنوان مثال، تناوب و ماهیت اختلافات می‌تواند شاخص غیرمستقیم رضایت مشتری باشد (به بند ۷-۳-۲ مراجعه شود).

بطور خلاصه، ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 راهنمایی‌هایی را ارائه می‌دهند که می‌تواند به کاهش ناراضی مشتری و افزایش رضایت مشتری کمک کند. این سند ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 را با ارائه راهنمایی‌هایی در مورد نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری تکمیل می‌کند. اطلاعات بدست آمده می‌تواند سازمان را در راستای اتخاذ اقداماتی هدایت کند که می‌تواند به حفظ یا افزایش رضایت مشتری کمک کند.

## مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - دستورالعمل‌هایی برای نظارت و اندازه‌گیری

### ۱- دامنه

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

### ۲- مراجع

اسناد زیر در متن به گونه‌ای ارجاع داده می‌شوند 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 می‌شود.

ایزو ۹۰۰۰:۲۰۱۵، سیستم‌های 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 می‌شود. ایزو و IEC پایگاه‌های واژگانی را برای استفاده در استانداردسازی در آدرس‌های زیر حفظ می‌کنند:

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

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

### ۳-۱- مشتری

شخص یا سازمان (۳-۷) که محصول یا خدماتی که برای این شخص یا سازمان مد نظر قرار گرفته یا مورد نیاز آن است، را می‌تواند دریافت کند یا دریافت می‌کند.

مثال: مصرف‌کننده، مشتری، کاربر نهایی، خرده‌فروش، گیرنده محصول یا خدمات از یک فرآیند داخلی، ذی‌نفع و خریدار.



نکته ورودی ۱: یک مشتری می‌تواند نسبت به سازمان داخلی یا خارجی باشد.

[منبع: ISO 9000:2015, 3.2.4]

### ۳-۲- رضایت مشتری

درک مشتری (۱-۳) تا اندازه‌ای که انتظارات مشتری برآورده شده باشد.

نکته ورودی ۱: می‌توان انتظار داشت که مشتری برای سازمان شناخته شده باشند (۳-۷) و یا حتی برای مشتری مورد نظر تا زمانی که محصول یا خدمات تحویل داده می‌شود، شناخته شده نباشند. این می‌تواند 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 ورودی ۲: شکایات (۳-۳) یک شاخص رایج رضایت مشتری هستند، اما عدم وجود آن‌ها لزوماً به معنای رضایت مشتری نیست.

نکته ورودی 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.

[منبع: ISO 9000:2015, 3.2.4]

### ۳-۳- شکایات

<رضایت مشتری> ابراز نارضایتی اعلام شده به سازمان (۳-۷)، 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 ورودی ۱: شکایات را می‌توان در ارتباط با فرآیندهای دیگری که در آن‌ها سازمان با مشتری تعامل دارد، انجام داد (۱-۳).

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

[منبع: ISO 9000:2015, 3.9.3، یادداشت‌های ورودی ۱ و ۲ اضافه شده‌اند.]

### ۳-۴- خدمات مشتری

تعامل سازمانی (۳-۷) با مشتری (۱-۳) در طول عمر محصول یا خدمات

[منبع: ISO 9000:2015, 3.9.4]

### ۳-۵- بازخورد

<رضایت مشتری> نظرات، تفسیرها و بیان علاقه به یک محصول، یک خدمات یا فرایند رسیدگی به شکایات نکته ورودی ۱: بازخورد را می‌توان در رابطه با سایر فرایندهایی ارائه نمود که در آن‌ها سازمان (۳-۷) با مشتری (۳-۱) تعامل دارد.

[منبع: ISO 9000:2015, 3.9.1، اصلاح شده - نکته ورودی ۱ اضافه شده است]

### ۳-۶- طرف ذی‌نفع

ذی‌نفع

شخص یا سازمانی (۳-۷) که می‌تواند بر یک تصمیم یا یک فعالیت تاثیر بگذارد یا تحت تاثیر آن قرار گیرد با چنین تصور شود.

مثال: مشتریان (۳-۱)، صاحبان، افراد در یک سازمان، ارائه‌دهندگان، بانکداران، تنظیم‌کنندگان، اتحادیه‌ها، شرکا یا جامعه‌ای که می‌تواند شامل رقبا یا گروه‌های فشار مخالف باشد.

[منبع: ISO 9000:2015, 3.2.1، اصلاح شده - نکته ورودی ۱ حذف شده است]

### ۳-۷- سازمان

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

[منبع: ISO 9000:2015, 3.2.1، اصلاح شده - نکته ورودی ۲ حذف شده است]

### ۴- مفاهیم و اصول راهنما

#### ۴-۱- نکته کلی

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

#### ۴-۲- 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 می‌شود، و جنبه‌های مربوط به خود سازمان تعیین می‌شود.

برای رسیدن به رضایت مشتری، سازمان‌ها 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 می‌کند، مبنای اصلی محصولات و خدمات است که پس از آن برنامه‌ریزی و تحویل می‌شوند.

میزان و درجه‌ای که محصول یا خدمات ارائه شده و دیگر جنبه‌های سازمانی مشتری، برای برآوردن یا فراتر رفتن از انتظارات درک می‌شود، میزان رضایت مشتری را تعیین می‌کند.

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 جنبه‌های 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، سازمان‌ها بایستی فرایندهایی را برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری ایجاد کنند.

#### ۴-۳- اصول راهنما

##### ۴-۳-۱- تعهد

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

##### ۴-۳-۲- ظرفیت

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

##### ۴-۳-۳- شفافیت

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

#### ۴-۳-۴- قابلیت دسترسی

یافتن و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری باید آسان باشد.

#### ۴-۳-۵- 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 گمراه‌کننده نیستند و داده‌های جمع‌آوری شده مرتبط، صحیح، کامل، معنادار و مفید هستند.

#### ۴-۳-۷- پاسخ دهی

سازمان باید برای تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات انجام شده در رابطه با نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، مسئولیت‌پذیری (پاسخ دهی) و گزارش‌دهی 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 ویژگی‌ها، مهارت‌ها، 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 می‌شوند 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 برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، بهره‌برداری، نگهداری و بهبود فرایندهای نظارت و اندازه‌گیری 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 اندازه‌گیری 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 فوق‌الذکر.

## 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 برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، بهره‌برداری، نگهداری و بهبود فرآیندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، مورد حمایت قرار گیرد.

برنامه‌ریزی، طراحی و توسعه شامل تعیین روش‌های اجرا و تخصیص منابع لازم می‌گردد (بنگرید به بند ۶). عملیات شامل شناسایی انتظارات مشتری، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری، ارائه بازخورد برای بهبود و نظارت بر رضایت مشتری می‌شود (بنگرید به بند ۷).

حفظ و نگهداری و بهبود شامل بررسی، ارزیابی و بهبود مستمر فرآیندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری می‌شود (بنگرید به بند ۸).

هنگام اندازه‌گیری و نظارت بر رضایت مشتری، سازمان باید ریسک‌ها و فرصت‌هایی که ممکن است بوجود آید را مد نظر قرار دهد. این شامل موارد زیر می‌شود:

- نظارت و ارزیابی فرایندها و عوامل داخلی و خارجی در مورد ریسک‌ها و فرصت‌ها؛

- شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌های خاص؛

- برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، اجرا و بررسی اقدامات اصلاحی و بهبود در مورد ریسک‌ها و فرصت‌های شناسایی و ارزیابی شده.

همان‌گونه که در ISO 9000:2015, 3.7.9 تعریف شده است، ریسک اثر عدم قطعیت است که می‌تواند منفی یا مثبت باشد. در چارچوب نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری، یک مثال از یک اثر منفی، پاسخ ناکافی نظرسنجی ناشی از سوالات مداخله‌ای 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 می‌دهد. این ریسک‌ها را می‌توان از طریق بررسی تخصیص و استقرار منابع منجر به بهبود اندازه‌گیری رضایت مشتری و روش‌های نظارت برطرف نمود.

یک فرصت به شناسایی یک راه و روش ممکن جدید برای تحقق نتایج مثبت مربوط می‌گردد، که لزوماً از ریسک‌های موجود در سازمان ناشی نمی‌شوند. به عنوان مثال، سازمان می‌تواند یک محصول، خدمات یا فرآیند

جدید را به عنوان نتیجه پیشنهاد مشتری مورد شناسایی قرار دهد که در طول اندازه‌گیری رضایت مشتری ارائه می‌گردد.

## ۶- برنامه‌ریزی، طراحی و توسعه

### ۶-۱- تعریف مقصود و هدف

به عنوان اولین گام، سازمان باید بوضوح مقصود و هدف از نظارت و اندازه‌گیری 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 جنبه‌های 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 سازمان‌ها.
- هدف و مقصود بر سوالات چه چیزی، چه زمانی، چگونه و از چه کسانی در مورد جمع‌آوری داده‌ها تاثیر می‌گذارند. آن‌ها همچنین بر نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها و نحوه استفاده از اطلاعات تاکید می‌کنند.
- اهداف نظارت و ارزیابی رضایت مشتری باید به گونه‌ای تعریف شوند که اجرای آن‌ها را بتوان با استفاده از شاخص‌های عملکردی مشخص شده توسط سازمان اندازه‌گیری نمود.

### ۶-۲- تعیین دامنه و تناوب

سازمان باید بر اساس اهداف خود، دامنه اندازه‌گیری برنامه‌ریزی شده را از نظر هر دو مورد نوع اطلاعاتی که مد نظر است و از جایی که باید بدست آید، تعیین می‌کند.

نوع اطلاعات جمع‌آوری شده می‌تواند از اطلاعات مربوط به یک ویژگی خاص تا ارزیابی رضایت کلی متغیر باشد. به همین ترتیب، محدوده ارزیابی بستگی به نوع تقسیم‌بندی دارد، مانند:

- براساس مشتری؛

- براساس منطقه؛

- براساس دوره زمانی؛

- براساس بازار؛

- براساس محصول؛

- براساس خدمات.

سازمان همچنین باید تناوب جمع‌آوری داده‌ها را تعیین کند، که این می‌تواند بصورت منظم، بصورت گاه به گاه یا هر دو مورد باشد، آن گونه که توسط نیازهای کسب و کار و رویدادهای خاص دیکته می‌شود (بنگرید به بند ۷-۳).

#### ۳-۶- تعیین روش‌ها و مسئولیت‌های پیاده‌سازی

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 رسانه‌ها) بدست آید. معمولاً، سازمان باید این اطلاعات را با اطلاعاتی که بطور مستقیم از مشتریان بدست می‌آید، 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 کارایی این فرایندها را برنامه‌ریزی 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

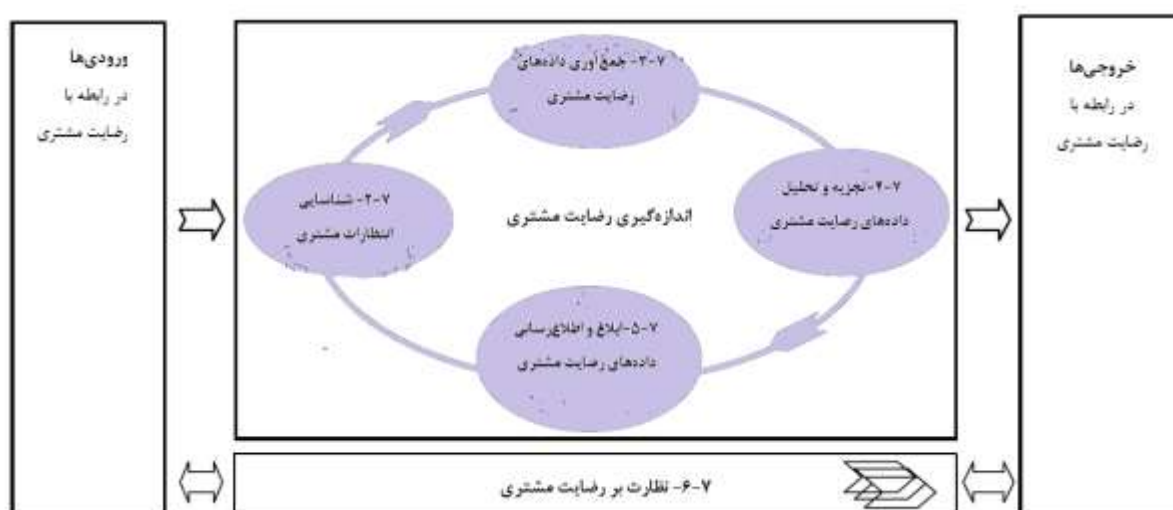
برای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری، سازمان باید موارد زیر را انجام دهد:



- شناسایی انتظارات مشتری؛
- جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری؛
- تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری؛
- ابلاغ داده‌های رضایت مشتری؛
- نظارت بر رضایت مشتری در حال انجام.

این فعالیت‌ها و ارتباط آن‌ها در شکل ۱ نشان داده شده و در ۲-۷ تا ۶-۷ شرح داده شده‌اند.

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 می‌شود، 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. نمونه‌های دیگر از انواع مختلف مشتریان و ملاحظات در ج-۲ ارائه شده است.

### ۷-۲-۲- 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 خواسته‌های مشتری ("لیست آرزو").

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. آیتم‌هایی که از پیش فرض شده‌اند، ممکن است تصریح نشوند. برخی از جنبه‌ها 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. نمونه‌هایی از جنبه‌های 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 داده‌های رضایت مشتری

### ۷-۳-۱- شناسایی و انتخاب ویژگی‌های مربوط به رضایت مشتری

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

الف) ویژگی‌های محصول و خدمات؛

مثال: عملکرد (کیفیت، قابلیت اطمینان)، ویژگی‌ها، زیبایی‌شناسی، ایمنی، پشتیبانی (حفظ و نگهداری، دفع، آموزش)، قیمت، ارزش ادراک شده، ضمانتنامه، تأثیرات محیطی.

ب) ویژگی‌ها و مشخصات تحویل؛

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

ج) ویژگی‌های 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 ویژگی‌ها و مشخصات انتخاب شده را رتبه‌بندی کند تا منعکس‌کننده 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 ویژگی‌ها را بررسی نمود.

### ۷-۳-۲- شاخص‌های غیرمستقیم رضایت مشتری

سازمان باید منابع موجود اطلاعات را برای داده‌هایی که منعکس‌کننده ویژگی‌های 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 شاخص‌های عملکرد محصول یا پذیرش مشتری، به عنوان مثال، گزارش‌های نصب یا بازرسی؛

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

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

- گزارش از نظرسنجی‌های تامین‌کنندگان که توسط سازمان‌های مشتری انجام می‌شود و می‌تواند نشان دهد که سازمان در رابطه با سایر سازمان‌ها چگونه درک می‌شود؛

- گزارش از گروه‌های مصرف‌کننده که ممکن است نشان دهند که سازمان و محصولات و خدمات آن توسط مصرف‌کنندگان و کاربران چگونه درک می‌شوند؛

- گزارش‌های رسانه‌ای که ممکن است نشان دهد سازمان و یا محصولات و خدمات آن چگونه درک می‌شوند و همچنین ممکن است خود نیز بر روی تصورات مشتری تأثیر بگذارد؛

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

- گزارش‌های آژانس‌های نظارتی یا نشریات؛

- نظرات و بحث در رسانه‌های اجتماعی.

چنین اطلاعاتی می‌تواند بینش و نقاط قوت و ضعف محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان مرتبط (مثلاً پشتیبانی محصول، خدمات مشتری، مدیریت شکایات و ارتباطات مشتری) را ارائه دهد. تجزیه و تحلیل چنین داده‌هایی می‌تواند به ایجاد شاخص‌های رضایت مشتری کمک کند. این همچنین می‌تواند به تأیید یا تکمیل اطلاعات رضایت مشتری که بطور مستقیم از مشتری بدست می‌آید، کمک کند.

### ۷-۳-۳- اقدامات مستقیم رضایت مشتری

#### ۷-۳-۳-۱- کلیات

در حالی که ممکن است شاخص‌های غیر مستقیم از رضایت وجود داشته باشد (بنگرید به بند ۷-۳-۲)، معمولاً جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری بطور مستقیم از مشتریان ضروری است. روش(های) مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها 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 برنامه‌ریزی رویکرد و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات رضایت مشتری، جنبه‌های عملی را که در بند ۲-۳-۳-۷ تا ۴-۳-۳-۷ شرح داده شده است، در نظر بگیرند.

اطلاعات و راهنمایی‌های بیشتر در پیوست د ارائه شده است.

### **۲-۳-۳-۷- انتخاب روش برای جمع‌آوری اطلاعات رضایت مشتری**

سازمان باید روشی را برای جمع‌آوری داده‌ها که مناسب نیاز و نوع داده‌هایی است که باید جمع‌آوری شود، انتخاب کند.

روشی که اغلب برای جمع‌آوری چنین داده‌هایی استفاده می‌شود، یک نظرسنجی است که می‌تواند بصورت کیفی یا کمی یا هر دو انجام شود.

نظرسنجی‌های کیفی معمولاً برای نشان دادن ویژگی‌های محصول یا خدمات، تحویل یا سازمان مربوط به رضایت مشتری اختصاص یافته‌اند. آن‌ها معمولاً برای درک و یا کشف ادراکات و واکنش‌های فردی، و برای کشف ایده‌ها و مسائل مورد نظر قرار می‌گیرند. اجرای آن‌ها نسبتاً انعطاف‌پذیر است، اما می‌توانند ذهنی نیز باشند.

نظرسنجی‌های کمی برای اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری طراحی شده‌اند. آن‌ها معمولاً برای جمع‌آوری داده‌های مترکم و انبوه، با استفاده از سوالات یا معیارهای ثابت انجام می‌شوند. آن‌ها برای تعیین وضعیت، معیارسنجی یا تغییرات ردیابی در طول زمان استفاده می‌شوند.

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

### **۳-۳-۳-۷- انتخاب اندازه نمونه و روش نمونه‌گیری**

سازمان باید تعداد مشتریان مورد نظر (یعنی اندازه نمونه) و روش مناسب نمونه‌برداری را تعیین کند تا اطلاعات مربوط به رضایت مشتری را بدست آورد. هدف بدست آوردن اطلاعات قابل اعتماد با حداقل هزینه است. دقت داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس اندازه نمونه و نحوه انتخاب نمونه، یعنی روش نمونه‌گیری، کنترل می‌شود.

اندازه نمونه را می‌توان بصورت آماری تعیین نمود تا از سطوح دقت و اطمینان مورد نیاز در یافته‌ها اطمینان حاصل شود. علاوه بر این، روش نمونه‌برداری 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 گرفته‌اند.

#### ۷-۳-۳-۴- طرح سوالات رضایت مشتری

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

مقیاس اندازه‌گیری، 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- جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری

مجموعه داده‌ها باید سیستماتیک، دقیق و مستند باشد. سازمان باید مشخص نماید که چگونه داده‌ها باید جمع‌آوری گردند. هنگام انتخاب روش (ها) و ابزار(های) جمع‌آوری داده‌ها، باید جنبه‌های خاصی را در نظر گرفت، مثلاً:

الف) نوع مشتری و دسترسی؛

ب) جدول‌های زمانی برای جمع‌آوری داده‌ها؛

ج) تکنولوژی در دسترس؛

د) منابع موجود (مهارت‌ها و بودجه)؛

ه) حریم خصوصی و محرمانه بودن (رازداری).

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

- توسعه یا راه‌اندازی محصولات و خدمات جدید؛

- تکمیل مراحل مهم پروژه؛

- زمانی که تغییرات مربوطه در محصولات و خدمات، فرایندها یا محیط کسب و کار ایجاد می‌شوند؛
- 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.

جمع‌آوری 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 جمع‌آوری داده‌ها توسط یک شخص ثالث مستقل، می‌توان از این ریسک اجتناب نمود.

#### ۷-۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات رضایت مشتری

##### ۷-۴-۱- کلیات

هنگامی که داده‌های مربوط به رضایت مشتری جمع‌آوری 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 ۷-۴-۲ تا ۷-۴-۶ مطرح شده‌اند، را مد نظر قرار دهد. راهنمایی بیشتر در مورد هر یک از این فعالیت‌ها در پیوست ه آمده است.

##### ۷-۴-۲- آماده‌سازی 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 جمع‌آوری شده و اهداف تجزیه و تحلیل انتخاب نمود. روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل داده‌ها را می‌توان در دو دسته زیر تقسیم‌بندی 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 روش‌های 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 داده‌های رضایت مشتری مورد استفاده قرار داد.

### ۷-۴-۴- انجام تجزیه و تحلیل

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

- رضایت مشتری (بطور کلی یا با براساس طبقه‌بندی 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 احتمالا همچنان به درخواست همان محصولات یا خدمات مشابه از سازمان ادامه خواهد داد.

### ۷-۴-۵- اعتبارسنجی تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل‌ها و نتایج آن‌ها را باید تایید و تصدیق نمود، که این می‌تواند با روش‌های مختلفی انجام شود، به عنوان مثال:

- بخش‌بندی داده‌ها برای تعیین منابع احتمالی تغییرپذیری؛

- تعیین ارتباط محصولات و ویژگی‌های خدمات: ویژگی‌های شناسایی شده به عنوان بالقوه در ارتباط با مشتری و اهمیت نسبی آن برای مشتری (از جمله تغییرات احتمالی در خصوصیات و اهمیت نسبی ویژگی‌ها در طول زمان) تا حد زیادی بر نتایج تجزیه و تحلیل تاثیر می‌گذارد؛



- ارزیابی ثبات نتایج، با مقایسه با سایر شاخص‌ها یا گرایش‌ها در حوزه‌هایی که همچنین رضایت مشتری را نشان می‌دهد، به عنوان مثال، فروش و شکایات مشتریان.

#### ۷-۴-۶- نتایج گزارش‌ها و توصیه‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل انجام شده باید مستند بوده و همراه با توصیه‌های احتمالی برای کمک به سازمان در شناسایی حوزه‌ها 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 داده‌هایی که مستقیماً از مشتریان جمع‌آوری می‌شود، ممکن است ویژگی‌های دیگر یا اقداماتی که رضایت مشتری را نشان می‌دهد، به عنوان مثال، مواردی که در ۷-۳-۲ ذکر شده‌اند، نیز وجود داشته باشند.

معیارهای اصلی ویژگی‌های 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 می‌تواند یک روش مناسب و مفید برای اندازه‌گیری و نظارت بر رضایت مشتری در طول زمان یا فضا باشد.

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

#### ۷-۵- اطلاع‌رسانی داده‌های رضایت مشتری

اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل داده‌های 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 استراتژی‌ها اتخاذ نمود.

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

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

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

- تنظیم طرح‌های اقدام برای بهبود؛

- بررسی پیاده‌سازی طرح‌های فعالیت و نتایج در انجمن‌های مناسب، به عنوان مثال، بازنگری‌های مدیریت. اجرای مستمر چنین اقداماتی می‌تواند اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت سازمان را افزایش دهد. اطلاعات رضایت مشتری (هم مثبت و هم منفی) می‌تواند به سازمان کمک کند تا مسائل مربوط به رفع نیازهای مشتری را پوشش دهد. این همچنین می‌تواند 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. راهنمایی‌های کلی در مورد برخی از راه‌ها و روش‌هایی که در آن اطلاعات ممکن است مورد استفاده قرار گیرند، در پیوست و ارائه شده است.

#### ۶-۷- نظارت بر رضایت مشتری

##### ۶-۷-۱- کلیات

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

#### ۶-۷-۲- بررسی مشتریان انتخابی و داده‌های جمع‌آوری شده

سازمان باید بررسی کند که آیا انتخاب مشتری(ها) یا گروه مشتری(ها) با هدف جمع‌آوری داده‌ها 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.

#### ۶-۷-۳- 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:

- گرایش‌ها در داده‌های 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، شیوه‌ها و پرسنل سازمان؛

- چالش‌ها و فرصت‌های 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.

این سازمان همچنین باید بر اجرای اقدامات انجام شده و نیز تاثیر این اقدامات بر پاسخ مشتری مربوط به ویژگی‌های 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 شاخص‌های عملکرد مربوط به کسب و کار سازگار است یا توسط آن‌ها ارزیابی می‌گردند.

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

در عوض، این ممکن است نشان دهد که اندازه‌گیری 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 اندازه‌گیری رضایت مشتری وجود دارد؛

- بررسی فرآیند انتخاب مشتریان و خصوصیات و ویژگی‌ها برای اطمینان از هماهنگی آنها با اهداف و اولویت‌های 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 شاخص‌های 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 روش‌ها و فرآیندهای اندازه‌گیری مستقیم رضایت منعکس‌کننده تغییر شرایط مشتری و اهداف کسب و کار می‌باشد؛

- بررسی روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری برای اطمینان از این که آنها معتبر و کافی هستند؛

- بررسی این مطلب که اگر داده‌های رضایت مشتری در یک شاخص مانند CSI ترکیب شوند، اجزای مختلف و وزن نسبی آنها منعکس‌کننده اولویت‌های کاری فعلی هستند؛

- بررسی دوره‌ای فرایند اعتبار سنجی اطلاعات رضایت مشتری در برابر داده‌های داخلی یا سایر شاخص‌های کسب و کار؛

- تأیید این که فرایند بررسی کنونی اطلاعات مربوط به رضایت مشتری مناسب و مقتضی است؛

- تأیید این که فرآیند انتقال اطلاعات رضایت مشتری به توابع مربوطه عملی و موثر است، به عنوان مثال، تعیین این که آیا دریافت‌کنندگان اطلاعات را مفید می‌یابند یا آیا اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرند؛

- شناسایی موانع و کمک به ابلاغ اطلاعات رضایت مشتری به منظور ارتقاء بهبود؛
  - بررسی ریسک‌ها و فرصت‌های مربوط به اندازه‌گیری و نظارت بر رضایت مشتری؛
  - ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام شده در رابطه با ریسک‌ها و فرصت‌ها.
- 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) می‌تواند در حفظ و بهبود فرآیندهای نظارت و ارزیابی رضایت مشتری کمک کند.

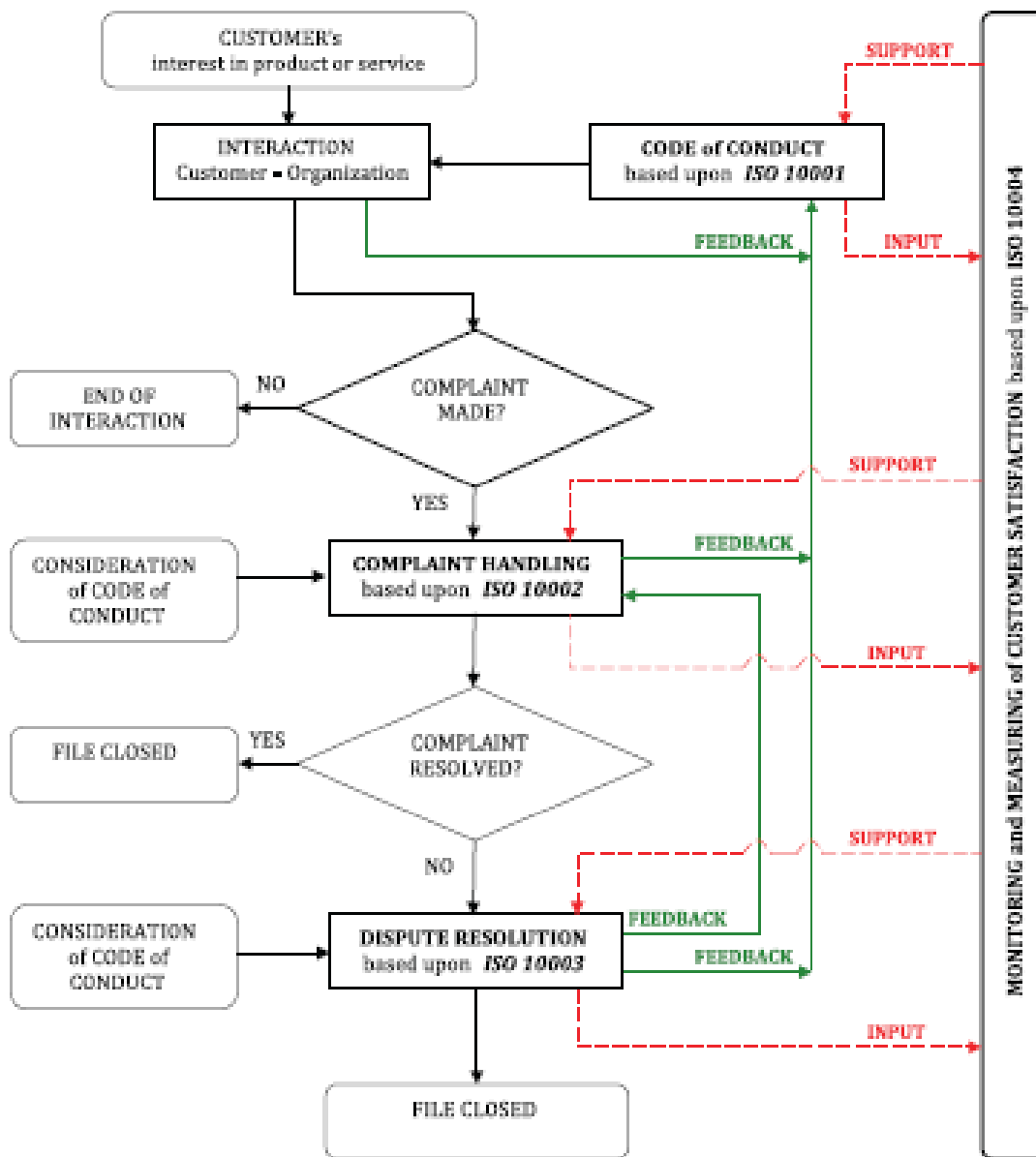
## پیوست الف (جهت اطلاع)

### 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 اندازه‌گیری رضایت مشتری را نشان می‌دهد.

راهنمایی و دستورالعمل در این سند می‌تواند برای پشتیبانی از فرآیندهای مطرح شده در ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 مورد استفاده قرار گیرند. خروجی‌های فرایندهای مبتنی بر ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 می‌توانند به عنوان ورودی برای نظارت و اندازه‌گیری رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرند.

نکته: یک شکایت می‌تواند 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

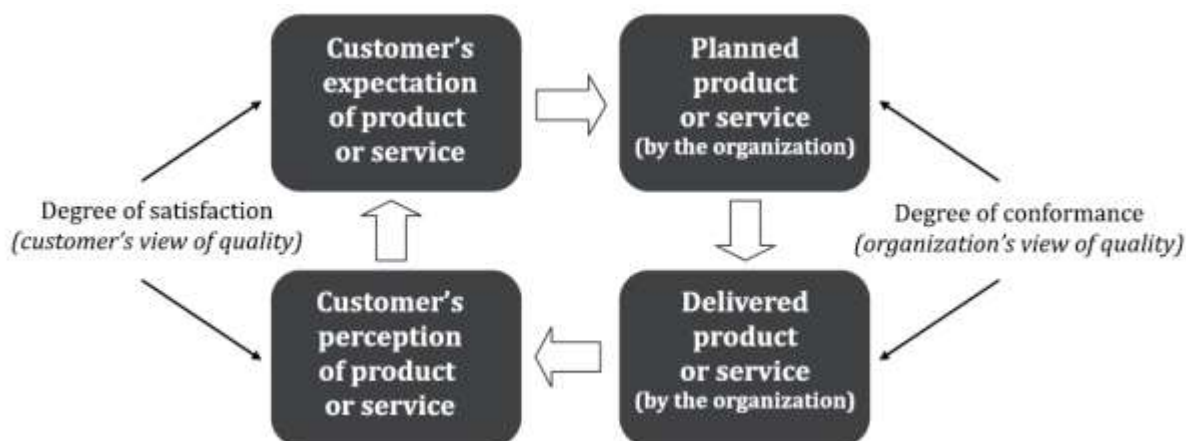
#### ب-۱- کلیات

این پیوست اطلاعات بیشتری در مورد مدل مفهومی رضایت مشتری ارائه می‌دهد (معرفی شده در بند ۴). این پیوست به عنوان مبنایی برای راهنمایی‌های ارائه شده در این سند عمل می‌کند.

#### ب-۲- مدل مفهومی رضایت مشتری

رابطه بین دیدگاه‌های 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 می‌دهد. 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 برنامه‌ریزی شده مشخص‌کننده 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، قابلیت‌های سازمان، منافع داخلی آن و محدودیت‌های فنی، قانونی و نظارتی مربوط به سازمان و محصول یا خدمات است.

محصول یا خدمات تحویل شده، محصول یا خدماتی را مشخص می‌کند که توسط سازمان تحقق می‌یابد.



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

درک مشتری از محصول یا خدمات، محصول یا خدمات را آن گونه که مشتری آن را درک می‌کند، توصیف می‌کند. این ادراک بواسطه نیازهای مشتری، محیط تجاری و جایگزین‌های موجود در بازار شکل می‌گیرد.

نکته: درک مشتری از محصول یا خدمات شامل سایر جنبه‌های سازمانی نیز می‌شود.

رضایت یک قضاوت است، یک نظر ابراز شده از سوی مشتری است. میزان رضایت‌مندی نشان‌دهنده شکاف بین دیدگاه مشتری نسبت به محصول یا خدمات مورد انتظار و درک مشتری از محصول و یا خدمات تحویل شده، از جمله جنبه‌های دیگر سازمانی است.

بنابراین، به دو بعد باید توجه شود:

الف) اندازه‌گیری‌های داخلی کیفیت در فرآیندهای تحقق؛

ب) ارزیابی‌های 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 برنامه‌ریزی شده، و حصول اطمینان از این که مشتری بطور کامل در مورد ویژگی‌ها و محدودیت‌های 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 برنامه‌ریزی 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 پیشرفت‌ها، و بهبود اطلاعات در مورد محصول یا خدمات و محدودیت‌های آن (این حوزه ارتباطات، بازاریابی و روابط مشتری است).

سازمان باید در نظر داشته باشد که رضایت مشتری نه تنها به ویژگی‌های محصول، خدمات و تحویل، بلکه، همچنین به سایر جنبه‌های 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 می‌دهد.

#### 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 شده‌اند، که توسط نمونه‌های مشتریان در بخش‌های مختلف ترسیم می‌گردد.

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

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

مثال: مشتریان منظم یک ناوایی؛ کاربران منظم حمل و نقل عمومی.

۲) مشتریان گاه به گاهی که بصورت دوره‌ای محصولات و خدمات سازمان را خریداری یا دریافت می‌کنند.

مثال: مشتریان فروشگاه‌های کامپیوتری یا داروخانه.

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

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

مثال: مشتریان تجهیزات جوشکاری یا خدمات خیاطی.

ج) مشتریان غیر مستقیم عبارتند از مشتریانی که محصولات یا خدمات سازمان را از طریق یک فروشنده، توزیع‌کننده یا یک سازمان دیگر خریداری یا دریافت می‌کنند. در چنین مواردی، درک انتظارات مشتری غیرمستقیم و همچنین انتظارات مشتری هدف برای سازمان مهم است.

مثال: مشتریان تلفن‌های همراه

د) مشتریان بالقوه مشتریانی هستند که ممکن است به محصولات و خدمات سازمان علاقه‌مند باشند، اما هنوز محصول یا خدمات را خریداری یا دریافت نکرده‌اند. انتظارات این مشتریان ممکن است تحت تأثیر تصویر سازمان قرار گیرد، زیرا آن‌ها در برخورد با سازمان‌ها هیچ تجربه‌ای ندارند.

ه) مشتریان از دست رفته مشتریانی هستند که قبلاً محصولات و خدمات سازمان را خریداری یا دریافت کرده‌اند، اما تعاملات بیشتر با سازمان را متوقف نموده‌اند. 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 می‌تواند با در نظر گرفتن جنبه‌هایی از قبیل موارد زیر، درک عمیق‌تری 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 ارائه‌دهنده 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 توانایی‌ها و نیازهای مختلف.

### ج-۴- انتظارات مشتری و رضایت مشتری

رضایت مشتری شامل دو بخش جداگانه زیر است:

الف) رضایت از عناصر یا جنبه‌های 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 رضایتمندی تاثیر می‌گذارد، مشخص می‌کند. با این حال، رضایت تحت تاثیر ویژگی‌های 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 می‌دهد، که از آن دسته‌بندی‌های مختلفی از ویژگی‌های تاثیرگذار نتیجه می‌شوند، همان‌طور که در زیر توضیح داده شده است.

- "مبنایی (اساسی)"، ویژگی‌های محصول یا خدماتی هستند که مشتری انتظار دارد. تحقق آن‌ها تنها از نارضایتی جلوگیری می‌کند. این‌ها معمولاً به صراحت بیان نمی‌شوند، اما مهم هستند.

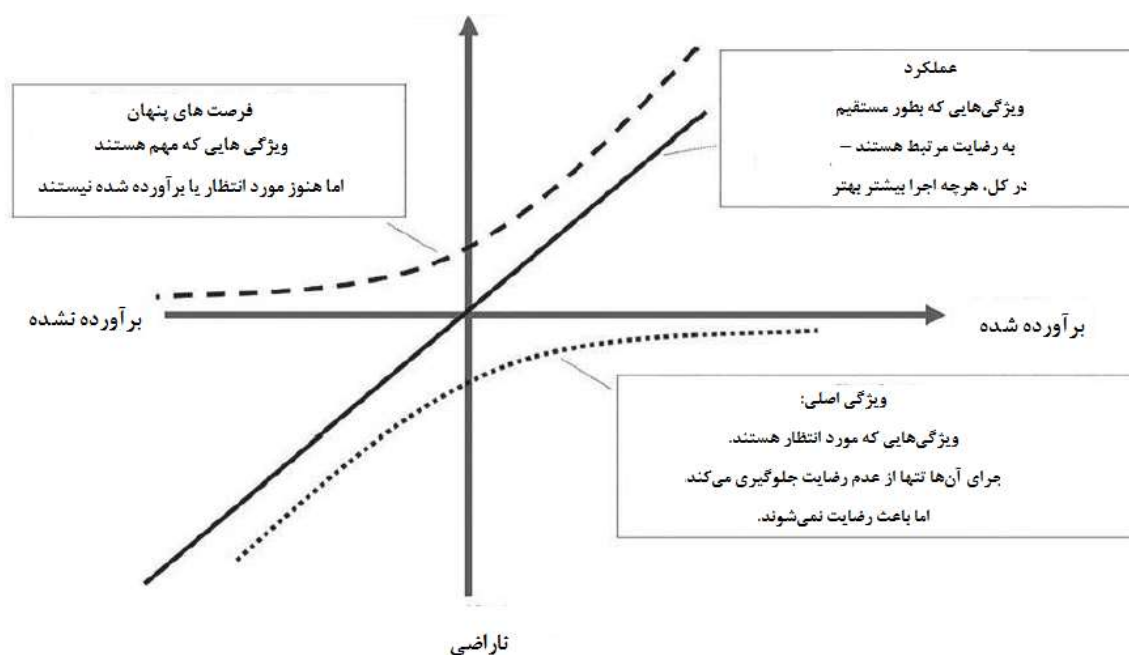
مثال: این حقیقت که پیتزا داغ سرو می‌شود؛ یک سیستم ترمز ضد قفل (ABS) در خودروهای جدید.

- "ایفا (یا اجرای تعهد)"، ویژگی‌های 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 ویژگی‌ها را می‌بیند و برای آن‌ها ارزش زیادی قائل است.

مثال: حجم بار یک ماشین سواری؛ مصرف بنزین؛ اندازه یک پیتزا.

- "فرصت‌های پنهان"، ویژگی‌های محصول یا خدمات هستند که بطور بالقوه برای مشتریان بسیار مهم و جذاب هستند، اما در حال حاضر مشخص نشده و پیش‌بینی نشده‌اند. این‌ها فرصت‌های توسعه آینده و مزیت رقابتی را ارائه می‌دهند. اگر چنین فرصت‌هایی برآورده نشوند، موجب نارضایتی نمی‌شوند، چرا که مورد انتظار نبوده و پیش‌بینی نشده‌اند، اما تحقق آن‌ها می‌تواند تأثیر بسیار مثبتی بر رضایت داشته باشد. با این حال، توجه به این نکته مهم است که این ویژگی‌ها به تغییر می‌انجامند و ممکن است به سرعت تبدیل به عوامل پیش‌بینی شده گردند.

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



شکل ج-۱- رابطه بین ویژگی‌های مختلف و رضایت مشتری

ویژگی‌های مورد نظر در بالا باید بطور منظم تحت نظارت قرار گیرند، زیرا انتظارات مشتری بطور مستمر تغییر می‌کند. 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 می‌شود.

سازمان باید این ویژگی‌ها را هنگام تعریف محصول یا خدمات در نظر بگیرد. سازمان می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد.

دسته‌بندی‌های شرح داده شده در بالا می‌تواند به سازمان کمک بیشتری کند تا اقدامات بالقوه را برای بهبود و پیشرفت‌هایی که ممکن است از تجزیه و تحلیل داده‌های مشتری حاصل شود، اولویت‌بندی کند، همان‌طور که در ۳-۴-۵ توضیح داده شده است.

## پیوست د (جهت اطلاع)

### اندازه‌گیری و سنجش مستقیم رضایت مشتری

#### د-۱- کلیات

این پیوست اطلاعات و راهنمایی‌های بیشتر در مورد مراحل و فعالیت‌های مرتبط با اندازه‌گیری مستقیم رضایت مشتری ارائه می‌دهد، همان طور که در بند ۷-۳-۳ آمده است.

#### د-۲- روش‌های بررسی رضایت مشتری

##### د-۱-۲- کلیات

روش‌های سنجش و اندازه‌گیری رضایت مشتری می‌تواند بصورت کیفی یا کمی طبقه‌بندی شوند. سازمان باید روش‌های نظرسنجی را انتخاب کند که با اهداف و نوع داده‌های جمع‌آوری شده مناسب باشند.

##### د-۲-۲- نظرسنجی‌های کیفی

##### د-۱-۲-۲- کلیات

روش‌های اولیه برای انجام نظرسنجی‌های کیفی، مصاحبه‌های شخصی دقیق و گروه‌های بحث و گفتگو هستند.

##### د-۲-۲-۲- مصاحبه‌های شخصی دقیق و کامل

مصاحبه‌های شخصی دقیق و کامل می‌توانند 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 می‌تواند درک عمیق‌تری از انتظارات مشتری به همراه داشته باشد. مدت زمان آنها می‌تواند 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 می‌کند. مهم است که به پاسخ‌دهندگان اجازه داده شود که آزادانه پاسخ دهند و این که پاسخ‌ها به معنای واقعی کلمه ثبت گردند.

مصاحبه‌های تلفنی ارزان‌تر است و می‌تواند نتایج سریع‌تری ارائه دهند.

#### د-۲-۳- گروه‌های بحث

گروه‌های بحث معمولاً شامل پنج تا ده نفر شرکت‌کننده هستند. آن‌ها اطلاعات کمتری در سطح فردی ارائه می‌دهند، اما مقابله و تبادل نظرات در گروه می‌تواند نظرات و ادراکات مشترکی در مورد نقاط قوت و ضعف اصلی محصولات و خدمات سازمان، و همچنین اهمیت نسبی عوامل رضایت‌نشان 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 مصاحبه‌های دقیق با گروه‌های بحث و گفتگو دنبال شوند. تعداد مصاحبه‌ها یا گروه‌ها به هدف خاص تحقیق و میزان تشابه در نوع مشتریان بستگی دارد.

#### د-۲-۳- نظرسنجی‌های کمی

روش اصلی بدست آوردن داده‌ها از طریق نظرسنجی‌های کمی عبارتند از:

- مصاحبه چهره به چهره یا مصاحبه تلفنی؛

- پرسشنامه‌های 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.

مصاحبه‌های فردی چهره به چهره به دلیل هزینه و مشکل در انجام مصاحبه با مشتریان صنعتی کمتر محبوب است. روش‌هایی که اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرند، عبارتند از: پرسشنامه‌هایی که از طریق تلفن انجام می‌شوند، و پرسشنامه‌های خود تکمیلی از طریق ایمیل.

#### د-۲-۴- مقایسه روش‌های نظرسنجی

مزایای نسبی و محدودیت‌های برخی از روش‌های نظرسنجی محبوب در جدول د-۱ خلاصه شده است.



جدول د-۱- مقایسه روش‌های نظرسنجی

محدودیت‌ها	مزایا	روش
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زمان بیشتری می‌گیرد، بنابراین، کندتر است</li> <li>- پر هزینه‌تر، بویژه اگر مصاحبه‌شوندگان از لحاظ جغرافیایی پراکنده باشند</li> <li>- ریسک تحریف احتمالی توسط مصاحبه‌کننده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تماس و توجه شخصی</li> <li>- امکان سوالات پیچیده و هدایت شده</li> <li>- انعطاف‌پذیری در انجام مصاحبه</li> <li>- در دسترس بودن فوری اطلاعات</li> <li>- قابلیت تأیید اطلاعات</li> </ul>	<p>مصاحبه چهره به چهره</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- پاسخ‌های غیر کلامی را نمی‌توان مشاهده نمود (بدون تماس تصویری)</li> <li>- خطر تحریف توسط مصاحبه‌کننده</li> <li>- اطلاعات محدود شده بخاطر زمان نسبتاً کوتاه مصاحبه</li> <li>- عدم تمایل مشتری برای شرکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هزینه کمتر نسبت به مصاحبه چهره به چهره</li> <li>- انعطاف‌پذیری</li> <li>- قابلیت تأیید اطلاعات</li> <li>- سرعت زیاد اجرا</li> <li>- در دسترس بودن فوری اطلاعات</li> </ul>	<p>مصاحبه تلفنی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نیاز به تسهیل‌کننده و تجهیزات مربوطه</li> <li>- نتیجه‌گیری بستگی به آشنایی شرکت‌کنندگان با تکنیک دارد</li> <li>- اگر مشتریان در سراسر منطقه پراکنده باشند، دشوار است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هزینه کمتر نسبت به مصاحبه‌های فردی</li> <li>- سوالات نیمه ساختاری</li> <li>- واکنش‌های خود به خودی در اثر تعامل گروهی</li> </ul>	<p>گروه بحث و گفتگو</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- میزان پاسخ کم</li> <li>- خودانتخابی پاسخ‌دهندگان ممکن است منجر به انحراف در نمونه شود و انعکاس جمعیت نباشد</li> <li>- مشکل احتمالی با سوالات نامشخص</li> <li>- عدم کنترل رفتار در پاسخ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کم هزینه</li> <li>- می‌تواند در یک گروه جغرافیایی گسترده انجام شود</li> <li>- بدون تحریف از سوی مصاحبه‌کننده</li> <li>- سطح بالایی از استانداردسازی</li> </ul>	<p>نظرسنجی از طریق ایمیل</p>

- زمان طولانی برای جمع‌آوری داده‌ها	- نسبتاً آسان برای مدیریت	
- میزان پاسخ کم - عدم کنترل رفتار در پاسخ - تأخیر در دسترس بودن داده‌ها - احتمال بالای وقفه در مورد سوال‌های نامشخص - فرض این که مشتری دارای تجهیزات است و با تکنولوژی آشنا است	- کم هزینه - سوالات آماده شده از قبل - عدم تحریف از سوی مصاحبه‌کننده - سطح بالایی از استاندارد / قابل مقایسه بودن - اجرای سریع - ارزیابی آسان	نظرسنجی آنلاین (از طریق اینترنت)

مزایا و محدودیت‌های ذکر شده در جدول فرض را بر این می‌گذارند که جمع‌آوری داده‌ها توسط سازمان انجام می‌شود. اگر فعالیت نظرسنجی تحت قرارداد فرعی (پیمانکاری) باشد، بعضی از نظرات ممکن است بکار نروند. اگر میزان پاسخ‌دهی به نظرسنجی کم باشد، سازمان باید روش‌های دیگری را برای تکمیل یا تایید اطلاعات بدست آمده در نظر بگیرد.

### د-۳- اندازه نمونه و روش نمونه‌برداری

#### 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 اندازه‌ای باشد که سازمان می‌تواند از آن پشتیبانی کند. در عمل، اندازه نمونه انتخاب شده، عموماً سازش بین دقت مورد نظر و سطح اطمینان و هزینه یا مشکل نمونه‌برداری است.

در مورد نظرسنجی‌های 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 به 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 نمونه‌گیری

سازمان همچنین نیاز دارد که نحوه انتخاب نمونه را تعیین کند، بطوری که یافته‌ها نماینده جمعیت مشتریان باشد. دو روش نمونه‌برداری 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 "نمونه‌برداری طبقه‌بندی شده" استفاده گردد، که در آن مشتریان به دسته‌های مختلف بر اساس برخی از معیارها، گروه‌بندی می‌شوند، مثلاً محل، محصول و خدمات دانش یا استفاده، اندازه، نگرش (تحمل / شکایت)، جنسیت / سن مشتریان و ارزش بالقوه برای سازمان. نمونه‌های نسبتی از هر طبقه مشخص شده جمعیت جمع‌آوری می‌شوند.

نمونه‌برداری تصادفی در صورتی مناسب است که هدف، تضمین این مطلب باشد که اطلاعات از هر دسته مشخص شده جمعیت جمع‌آوری می‌شود.

### 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 مولفه‌های موضوع مورد مطالعه می‌پردازد. علاوه بر ویژگی‌های سنتی کیفیت، تحویل و قیمت، ممکن است ویژگی‌های دیگری نیز برای مشتری

مهم باشد، مثلا ارتباطات، یا رفتار سازمان، یا موضع سازمان در مورد مسائل عمومی. جمعیت‌شناسی و سایر ویژگی‌های مرتبط با جمعیت هدف نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

#### د-۴-۱-۳- انتخاب روش برای جمع‌آوری اطلاعات

روش انتخاب شده توسط سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات تحت تاثیر نوع اطلاعات مورد نظر و ملاحظات لجستیکی در دستیابی به جمعیت هدف قرار دارد. ملاحظات منطقی می‌تواند شامل زمان، جغرافیا، جمعیت‌شناسی، دسترسی و یا سایر جنبه‌های 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 پاسخ‌دهندگان واضح است، تنظیم نماید.

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

#### د-۴-۱-۵- توجه به پاسخ‌دهنده

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

#### د-۴-۱-۶- انتخاب واژه‌پردازی 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 پاسخ‌دهندگان مطابقت دارد؛
- اجتناب از کلمات مبهم (مثلا "گاه به گاهی" یا "حرفه‌ای")
- اجتناب از زبانی که ممکن است نشانه‌هایی را برای پاسخ‌دهندگان 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 دستورالعمل‌های روشن آغاز شود. در صورت مقتضی، باید راهنمایی‌هایی در مورد چگونگی پاسخ به پرسش‌های کمی و یا کیفی ارائه دهد.

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

#### د-۴-۲-۲- انتخاب ساختار سوال

در صورت امکان، سازمان باید پرسش‌ها را در یک ترتیب منطقی سازمان‌دهی کند و در صورتی که پاسخ شامل گزینه‌های متعدد است، از بیش از یک سوال استفاده کند تا آن را برای پاسخ‌دهنده آسان‌تر کند.

سوالات باید به ترتیب منطقی، از سوالات عمومی شروع شوند و پرسش‌های خاص‌تر در ادامه بیایند. به همین ترتیب، اولویت باید در ابتدا به کسب اطلاعات ابتدایی داده شود، در حالی که سوالات نسبتاً دشوار، حساس یا پیچیده باید پس از آن بیایند.

#### د-۴-۲-۳- تعیین فرم و طرح

دنبال کردن پرسشنامه باید برای پاسخ‌دهنده آسان باشد، به عنوان مثال، حاوی سوالات منطقی مرتب شده و شماره‌گذاری شده در هر بخش، با دستورالعمل‌های روشن باشد. اطلاعات باید به زبان روشن و بدون تردید نوشته شود و باید در فرمت‌های 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 روش‌های مختلف و توانایی‌های حسی در اختیار کاربر قرار می‌دهد. با ارائه تمامی ورودی‌ها و تمام خروجی‌ها (یعنی اطلاعات و توابع) در حداقل یک فرمت دیگر (مثلاً 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.

دستورالعمل‌ها برای استفاده از محصولات توسط مصرف‌کنندگان در راهنمای ۳۷ ایزو/IEC ارائه شده است. طرح‌بندی باید برای تسهیل تجزیه و تحلیل داده‌ها، به عنوان مثال با استفاده از ستون‌های عمودی تراز برای پاسخ‌ها طراحی شوند.

#### د-۴-۲-۴- تعیین مقیاس اندازه‌گیری

مقیاس اندازه‌گیری بستگی به نوع اطلاعات مورد نظر دارد و باید بوضوح تعریف شود. در زمان ارزیابی نگرش‌ها، مقیاس ۵ نمره‌ای برای دسته‌بندی در یک زنجیره اغلب استفاده می‌شود.

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

جایی که تمیز بیشتری ضروری است، مقیاس وسیع‌تر، مثلاً ۱۰ نمره‌ای ممکن است مورد استفاده قرار گیرد. اگر نیاز است که پاسخ‌دهندگان مجبور باشند موضع بگیرند، و از یک پاسخ خنثی اجتناب کنند، پرسشنامه می‌تواند از اعداد زوج نمرات مقیاس (به عنوان مثال، ۴ یا ۶) استفاده کند.

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

#### د-۴-۲-۵- تایید و اعتبارسنجی با انجام "پیش‌آزمون"

یک "پیش‌آزمون" یک بررسی اولیه است که با یک پاسخ کوتاه، اما نشانگر، به منظور ارزیابی نقاط قوت و ضعف این پرسشنامه انجام می‌شود. این عمل به شدت توصیه می‌شود، اگرچه تعداد پاسخ‌دهندگان محدود باشد، ممکن است امکان‌پذیر نباشد.

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

نتایج پیش‌آزمون باید برای ارزیابی روش بررسی، دامنه و وضوح آن، و نیز واکنش پاسخ‌دهندگان 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 پرسشنامه‌های کوتاه‌تری که زمان کمتری می‌گیرند، تقسیم شود.

## پیوست ه (جهت اطلاع)

### تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری

#### ه-۱- کلیات

این پیوست اطلاعات و راهنمایی‌های بیشتری در مورد تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری ارائه می‌دهد، همان‌طور که در بند ۷ آورده شده است.

#### ه-۲- تهیه داده‌ها برای تجزیه و تحلیل

##### ه-۲-۱- تایید داده‌ها

سازمان می‌تواند داده‌های جمع‌آوری شده را، مثلاً با بررسی موارد زیر، بررسی و تایید نماید:

- خطاها یا اشتباهات در داده‌ها: این ممکن است برای جلوگیری از نتایج گمراه‌کننده، لازم باشد اصلاح یا حذف شوند.

- تکمیل بودن داده‌ها: مهم است که بررسی شود که آیا داده‌های بدست آمده از مشتری کامل است یا خیر، و تصمیم گرفته شود که چگونه با پاسخ‌های ناقص و یا عدم پاسخ برخورد شود؛

صحت داده‌ها: در صورت استفاده از روش‌های نمونه‌برداری، توصیه می‌شود که اندازه و روش نمونه با سطح اطمینان و حاشیه خطا که ممکن است مشخص شده باشد، تایید شود.

##### ه-۲-۲- طبقه‌بندی داده‌ها

در صورت لزوم، داده‌های جمع‌آوری شده باید برای تجزیه و تحلیل آماده شوند:

- با کدگذاری پاسخ‌های باز در دسته‌ها؛

- با کدگذاری پاسخ‌ها به گروه‌ها یا بخش‌های پاسخ‌دهنده.

#### ه-۳- تعیین روش برای تجزیه و تحلیل

##### ه-۳۳- کلیات

سازمان می‌تواند روش‌های تجزیه و تحلیلی را که باید مورد استفاده قرار گیرد بسته به داده‌های جمع‌آوری شده و اهداف انتخاب نماید. راهنمای استفاده از برخی از تکنیک‌های 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 پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان به سوالات خاص است. برخی از روش‌های تجزیه و تحلیل معمولاً مورد استفاده و اهداف آن‌ها در جدول ه-۱ ارائه شده است.

#### جدول ه-۱- روش‌های تجزیه و تحلیل مستقیم

روش	هدف	نمونه
میانگین	تعیین پاسخ میانگین	در مقیاس ۱ تا ۱۰، اگر پاسخ‌ها ۴، ۵، ۷، ۷ و ۹ باشد، میانگین محاسبه برابر با ۶٫۴ است. میانگین محاسباتی، معیاری است که بطور معمول از یک مقدار متوسط استفاده می‌کند.
میانه	تعیین پاسخ وسط	اگر تمام پاسخ‌ها به ترتیب عددی فهرست شده باشند، میانه در پاسخ وسط است. در مثال بالا، میانه ۷ است. الف
طیف	تعیین فاصله میان کوچکترین و وسیع‌ترین ارزش‌ها	سن شرکت‌کنندگان در یک جلسه در یک طیف ۲۰ تا ۶۵ قرار دارد.
انحراف استاندارد	تعیین درجه تغییرپذیری در داده	واحدهای تولید شده توسط ماشین A دارای تغییرات بیشتری نسبت به واحدهای تولید شده توسط ماشین B می‌باشند.
جدول بندی متقاطع	خلاصه توزیع پاسخ از طریق برخی دیگر از متغیرهای منافع	۷۸٪ از پاسخ‌دهندگان لندن رضایت کلی ۹ یا ۱۰ را در مقایسه با ۶۰٪ از پاسخ‌دهندگان پاریس نشان می‌دهند.
تجزیه و تحلیل پارتو	دسته‌بندی داده‌ها داده در دسته‌ها برای کمک به اولویت‌بندی مسائل	از لحاظ کیفیت محصول و خدمات، مشاهده می‌شود که اکثر مشکلات (۸۰٪) به علت چند عامل کلیدی (۲۰٪) هستند.



تعداد شکایات هر ساله ۵ درصد افزایش یافته است.	تعیین جهت گیری (به عنوان مثال، بهبود، بدتر کردن)	تجزیه و تحلیل گرایش
میزان خطا در محموله تحویل شده در سه ماهه گذشته بطور قابل توجهی بالاتر از حد انتظار بوده است.	نظارت بر عملکرد و تعیین تنوع اهمیت آماری (یعنی غیر تصادفی)	نمودارهای کنترل آماری
پاسخ دهندگان لندن بطور قابل ملاحظه‌ای بیشتر از پاسخ دهندگان پاریس راضی هستند.	آزمایش اهمیت آماری تفاوت‌های بین دو گروه مستقل	تست t دانشجو
رضایت کلی در بین پاسخ دهندگان لندن، پاسخ دهندگان پاریس و پاسخ دهندگان برلین بطور قابل توجهی متفاوت است.	آزمایش تفاوت‌های بین سه گروه مستقل یا بیشتر	تجزیه و تحلیل واریانس
الف- برای یک اعداد زوج پاسخ، میانه میانگین دو پاسخ وسط است.		

### ۵-۳-۳- تجزیه و تحلیل غیر مستقیم

هدف این تجزیه و تحلیل، شناسایی عوامل موثر بر رضایت و رابطه بین عوامل است. برخی از روش‌های معمول برای تجزیه و تحلیل و اهداف آن‌ها در جدول ۵-۲ ارائه شده است.

جدول ۵-۲- روش‌های تجزیه و تحلیل غیر مستقیم

روش	هدف	نمونه
تجزیه و تحلیل داده‌های وزنی	تعیین پاسخ میانگین وزنی	نرخ میانگین برای رضایت کلی ۷، با توجه به انواع مختلف مشتریان و اهمیت نسبی آن‌ها.
همبستگی	تعیین این که آیا پاسخ به یک سوال را می‌توان برای پیش‌بینی پاسخ به سوال دیگری و اندازه‌گیری قدرت	از جنبه‌های مختلف عملکرد اداری، رضایت از "پاکیزگی" بهترین پیش‌بین رضایت کلی است، یعنی پاسخ‌دهندگانی که از پاکیزگی رضایت دارند،

رابطه بین متغیرها مورد استفاده قرار داد	بطور کلی رضایت دارند و پاسخ‌دهندگانی که از پاکیزگی رضایت ندارند، بطور کلی ناراضی هستند.
تجزیه و تحلیل رابطه بین دو یا چند متغیر و اندازه‌گیری اثرات یک یا چند متغیر در یک پاسخ خاص	همان‌طور که رضایت از پاکیزگی کاهش می‌یابد، رضایت کلی نیز کاهش می‌یابد

#### ۵-۴- انجام تجزیه و تحلیل

##### ۵-۴-۱- کلیات

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

##### ۵-۴-۲- دسته‌بندی داده‌ها

داده‌ها را می‌توان قبل از انجام تجزیه و تحلیل در دسته‌بندی‌های مشخص شده قرار داد. این می‌تواند 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 ویژگی‌های محصول و خدمات مانند قیمت و مشخصه‌ها.

##### ۵-۴-۳- اولویت‌بندی

سازمان می‌تواند آن دسته از ویژگی‌های محصول یا خدمات و سایر جنبه‌های سازمانی که بهبود آن‌ها تاثیر بیشتری بر رضایت دارد، را تعیین نموده و بر آن‌ها تمرکز کند. بنابراین، دانستن اهمیتی که مشتری به ویژگی‌های خاص می‌دهد و تاثیر آن ویژگی‌ها 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 می‌شود. اگر آن‌ها بهبود یافته باشند، تأثیر کمی بر رضایت کلی خواهند داشت. سازمان می‌تواند محو شدن یا کاهش سرمایه‌گذاری در آن‌ها را به منظور کاهش هزینه‌ها یا اعطای ارزش بیشتر به مشتری مد نظر قرار دهد.

- ویژگی‌های اساسی (بنگرید به ج-۴)، هنگامی که یک حد مشخص شده است، یک اثر نسبتاً پایین بر رضایت دارند. در رابطه با ویژگی‌های زیربنایی، سازمان می‌تواند کاهش یا حذف سرمایه‌گذاری 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.

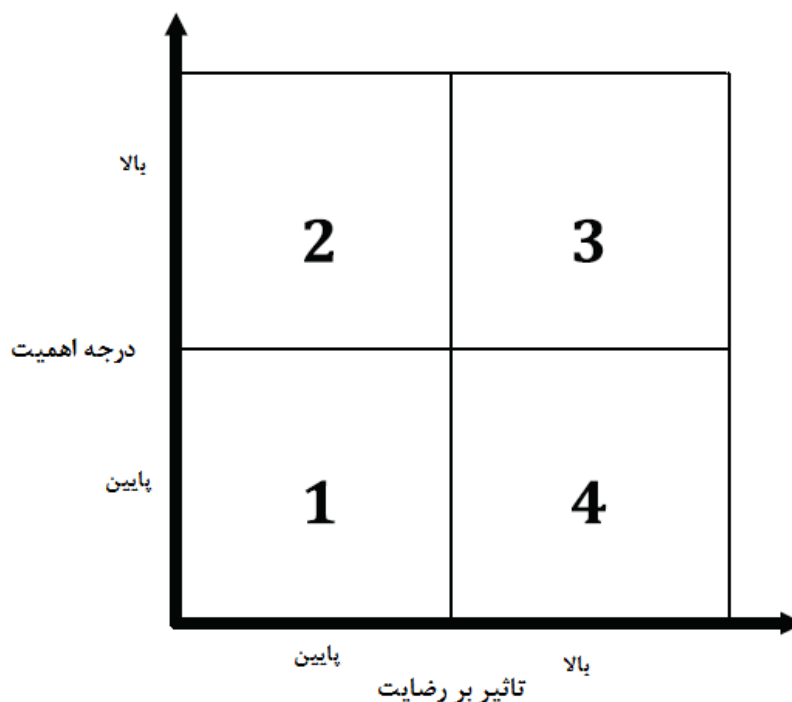
- ویژگی‌های عملکرد (بنگرید به ج-۴)، برای مشتریان مهم است و تاثیر قابل توجهی بر رضایت کلی دارند. این‌ها حوزه‌های مشخص تمرکز هستند. سطح کارایی آن‌ها باید حفظ شود و یا، در صورتی که مقرون به صرفه باشد، بهتر شود.

- فرصت‌های پنهان شامل ویژگی‌هایی هستند که در حال حاضر توسط مشتری قابل تشخیص و یا قابل توجه نیستند (بنگرید به ج-۴). اگر بهبود یا تحقق یابند، این ویژگی‌ها می‌توانند رضایت مشتری را بطور قابل توجهی افزایش دهند؛ آن‌ها بالاترین پتانسیل برای بهبود رضایت را ارائه می‌دهند.

برای کمک به اولویت‌بندی اقدامات بهبود، ویژگی‌های مختلف را می‌توان برحسب با طبقه‌بندی آن‌ها در چهار منطقه، همان‌طور که در شکل ه-۱ نشان داده شده است، بررسی نمود.

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

شکل ه-۱- طبقه‌بندی ویژگی‌ها



## ه-۵- اعتبارسنجی

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

الف) بخش‌بندی: اگر میزان بالایی از واکنش‌ها وجود داشته باشد، ممکن است به دلیل تغییرات در کیفیت محصولات و خدمات تحویل شده و سایر جنبه‌های سازمانی، و همچنین انتظارات متفاوت از بخش‌های مختلف مشتری باشد. با این حال، اگر اندازه‌گیری‌های دیگر نشان می‌دهند که کیفیت محصول و خدمات پایدار است، تغییرات در پاسخ ممکن است به تقسیم‌بندی ضعیف مشتری اشاره داشته باشد.

ب) مربوط بودن ویژگی‌ها: یکی از اهداف تجزیه و تحلیل، شناسایی ویژگی‌هایی است که می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رضایت مشتری و نیز اهمیت آن‌ها داشته باشد، که به سازمان اجازه می‌دهد تلاش‌های بهبود خود را بر روی ویژگی‌های کلیدی تمرکز دهد. اگر تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که ویژگی‌ها با تأثیر زیاد بر رضایت مشتری ممکن است نادیده گرفته شود، آن‌ها ممکن است از طریق تحقیقات مناسب (مثلاً گروه‌های تمرکز یا سوالات باز) شناسایی شوند. تأثیر چنین ویژگی‌هایی بر رضایت مشتری باید در چرخه اندازه‌گیری بعدی ارزیابی شود. خصوصیات فردی که رضایت کلی، و همچنین اهمیت نسبی آن‌ها را تشکیل می‌دهند، می‌توانند در طول زمان تغییر کنند.

ج) انطباق نتایج: روند ارزیابی رضایت مشتری باید با شاخص‌های 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، مثلاً در فروش، می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله موارد زیر باشد:

- نظرات افرادی که مورد بررسی قرار می‌گیرند، توسط کسانی که تصمیم به خرید دارند، به اشتراک گذاشته نمی‌شود؛

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

- اختلاف قیمت در سایر ویژگی‌ها از بهبودها مهم‌تر است.

## ه-۶- گزارش تجزیه و تحلیل

### ه-۶-۱- کلیات

سازمان علاوه بر گزارش رضایت کلی مشتری و روند آن، می‌تواند مشخصات و دلایل مربوط به آن، و همچنین مولفه‌ها و عوامل کلیدی رضایت یا نارضایتی مشتری را گزارش کند.

#### ۵-۶-۲- ارائه نتایج

سازمان می‌تواند نتایج تجزیه و تحلیل‌ها 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 حفظ حریم خصوصی سازمان باشد.

بازنمایی‌های گرافیکی یک روش مؤثر برای نمایش اطلاعات می‌باشد و می‌تواند در هنگام ارائه یافته‌ها و با حمایت از داده‌های جمع‌آوری شده در پیوست‌ها مورد توجه قرار گیرد.

شاخص رضایت مشتری (CSI) می‌تواند یک ابزار مؤثر برای نظارت، گزارش‌دهی و ردیابی عملکرد سازمان یا جنبه‌های خاص آن با توجه به رضایت مشتری باشد. این می‌تواند یک عنصر از "داشبورد" عملکرد سازمان و همچنین جزء سیستم پاداش سازمان باشد.

#### ۵-۶-۳- فرمول‌بندی نتایج و توصیه‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری می‌تواند به سازمان کمک کند تا زمینه‌های 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 ۸-۱ نشان داده شده است) و باید اقدام به کاهش رفع این شکاف نماید.

## پیوست و (جهت اطلاع)

### استفاده از داده‌های رضایت مشتری

#### و-۱- کلیات

این پیوست راهنمایی را از طریق مثال‌هایی در مورد چگونگی استفاده از اطلاعات رضایت مشتری برای هدایت بهبود محصولات و خدمات سازمان یا فرایندها ارائه می‌دهد، همان‌طور که در ۷-۵ بیان شده است.

#### و-۲- اطلاع‌رسانی اطلاعات رضایت مشتری

تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری می‌تواند بینشی در مورد عوامل موثر بر رضایت را فراهم می‌کند. چنین اطلاعاتی باید توسط مدیریت ارشد مورد بررسی قرار گیرد و جهت انجام اقداماتی که به بهبودی منجر می‌شود، به سمت عملکرد مربوطه در سازمان هدایت نماید.

عملکرد و تابعی که اطلاعات باید برای کمک به شکل‌گیری خط‌مشی‌ها یا استراتژی‌ها هدایت شود، بستگی به ماهیت اطلاعات دارد، همان‌طور که در مثال‌های زیر نشان داده شده است.

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

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

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

مثال ۴: اطلاعات ممکن است به سمت عملکرد پشتیبانی محصول هدایت شود، اگر داده‌ها 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 می‌تواند سازمان را در انجام اقدامات بهبودی هدایت کند و می‌تواند منجر به افزایش رضایت مشتری شود.

این سازمان همچنین باید اطلاعات مربوط به رضایت مشتری و اقدامات بهبودی آن با مشتریان را در نظر بگیرد. این می‌تواند پاسخ سازمانی به مسائل مشتری را نشان دهد و مشارکت مشتریان در اندازه‌گیری رضایت آینده را تشویق کند.

### و-۳- استفاده از اطلاعات رضایت مشتری

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

اطلاعات بدست آمده می‌تواند بینشی در دلایل شکاف بین انتظار مشتری و درک مشتری از محصول و یا خدمات تحویل شده ارائه دهد. بطور منطقی، شکاف می‌تواند 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 محدودیت‌های 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 (ویژگی‌ها، عملکرد و غیره) مطلع سازد. این همچنین می‌تواند در مقایسه با ارزش نسبی محصولات، خدمات و سازمان‌های مشابه مناسب و مقتضی باشد.

- انتظارات مشتری تغییر کرده است، که در آن مورد سازمان می‌تواند بهبود محصول یا ارائه خدمات (ویژگی‌ها، آموزش، پشتیبانی، و غیره) را در نظر بگیرد؛ که از استفاده یا اجرای بیشتر محصول یا خدمات بهره می‌برد.

برخی خدمات قابل ارائه توسط گروه بیکران راهکار سعادت BRS در زمینه ممیزی و صدور

گواهینامه سیستم های مدیریت به شرح ذیل معرفی می گردد:

- ISO 9001:2015
- ISO 14001:2015
- ISO 13485:2016
- ISO 45001:2018
- OSHMS OHSAS 18001:2007
- HSE/QHSE-MS
- ISO 50001:2011
- ISO 22000:2018
- HACCP
- ISO 10002:2018
- ISO 10004:2018
- ISO 10015:1999
- ISO/TS 29001:2010
- ISO 29990:2010
- ISO 27001:2013
- ISO 10668:2010
- GMP
- GDP
- GSP
- IFS
- BRC
- 5S
- VACCP
- TACCP
- HALAL
- SFBB



جهت ارتباط با شرکت بیکران راهکار سعادت لطفا از ابزارهای ذیل استفاده نمایید:

TEL: [+982126761281](tel:+982126761281), [+982126761448](tel:+982126761448)

WEBSITE: [WWW.BRS.IR](http://WWW.BRS.IR)

EMAIL: [INFO@BRS.IR](mailto:INFO@BRS.IR)

TELEGRAM: [T.ME/BRSBRSM](https://t.me/BRSBRSM)

INSTAGRAM: [1RAHKAR](https://www.instagram.com/1RAHKAR)

LINKDIN: [BRS-CERTIFICATION](https://www.linkedin.com/company/BRS-CERTIFICATION)

FACEBOOK: [BRS-MENA](https://www.facebook.com/BRS-MENA)