

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی

سیستم کاران

متن فارسی استاندارد

سیستم مدیریت کیفیت - رضایت مشتری -
خطوط راهنما برای پایش و اندازه گیری

ISO 10004:2012

تهیه کننده :

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

WWW.SYSTEMKARAN.ORG

((هر گونه کپی برداری از این جزوه با ذکر منبع ، مجاز می باشد))

۴	مقدمه
۴	۱-۰ کلیات
۴	۲-۰ ارتباط با ISO9001:2008
۵	۳-۰ رابطه با ISO9004:2009
۵	۴-۰ رابطه با ISO10001 ، ISO10002 ، ISO10003
۷	۱-دامنه کاربرد
۷	۲-منابع الزامی
۷	۳-تعاریف و واژگان
۷	۱-۳ محصول
۷	۲-۳ مشتری
۸	۴- مفهوم کلی و اصول راهنما
۹	۱-۳-۴ درک
۹	۲-۳-۴ یکپارچگی
۹	۳-۳-۴ ارتباط
۹	۴-۳-۴ زمان بندی
۹	۵-۳-۴ ارتباطات
۹	۶-۳-۴ استمرار
۹	۷-۳-۴ مسئولیت
۹	۸-۳-۴ شفافیت
۱۰	۹-۳-۴ پاسخگویی
۱۰	۱۰-۳-۴ تعهد
۱۰	۵- چارچوب پایش و اندازه گیری رضایت مشتری
۱۰	۶- برنامه ریزی
۱۲	۷ اجرا
۱۲	۱-۷ کلیات
۱۲	۲-۷ شناسایی انتظارات مشتری
۱۲	۱-۲-۷ شناسایی مشتریان
۱۳	۲-۲-۷ تعیین انتظارات مشتری
۱۳	۳-۷ جمع آوری داده های رضایت مشتری
۱۳	۱-۳-۷ شناسایی و انتخاب ویژگی های مرتبط با رضایت مشتری
۱۴	۲-۳-۷ شاخص های غیر مستقیم رضایت مشتری
۱۴	۳-۳-۷ اندازه گیری مستقیم رضایت مشتری
۱۴	۱-۳-۳-۷ کلیات
۱۵	۲-۳-۳-۷ انتخاب شیوه جمع آوری داده های رضایت مشتری
۱۵	۳-۳-۳-۷ انتخاب اندازه نمونه و روش نمونه گیری

۱۵ ۴-۳-۷ بسط سئوالات رضایت مشتری
۱۶ ۳-۵-۷ جمع آوری داده های رضایت مشتری
۱۷ ۴-۷ تحلیل داده های رضایت مشتری
۱۷ ۱-۴-۷ کلیات
۱۷ ۲-۴-۷ آماده سازی داده ها برای تحلیل ها
۱۷ ۳-۴-۷ تعیین روش تحلیل ها
۱۷ ۴-۴-۷ انجام تحلیل ها
۱۸ ۵-۴-۷ صحه گذاری تحلیل
۱۸ ۶-۴-۷ گزارش نتایج و پیشنهادات
۱۹ ۵-۷ ارتباط اطلاعات رضایت مشتری
۱۹ ۶-۷ پایش رضایت مشتری
۱۹ ۱-۶-۷ کلیات
۱۹ ۲-۶-۷ بررسی مشتریان منتخب و داده های جمع آوری شده
۱۹ ۳-۶-۷ بررسی اطلاعات رضایت مشتری
۲۰ ۴-۶-۷ اقدامات پایشی در واکنش به اطلاعات رضایت مشتری
۲۰ ۵-۶-۷ ارزیابی اثربخشی اقدامات صورت گرفته
۲۰ ۸ نگهداری و بهبود
۲۲ پیوست A
۲۴ پیوست B
۲۸ پیوست C
۳۴ پیوست D
۴۱ پیوست E
۴۴ پیوست F

مقدمه

۱-۱ کلیات

یکی از کلیدهای موفقیت هر سازمان رضایت مشتری از سازمان و محصولات آن است. بنابراین پایش رضایت مشتری یک امر ضروری محسوب میشود. اطلاعات بدست آمده از پایش و اندازه گیری رضایت مشتری به شناسایی فرصت ها جهت توسعه استراتژی های سازمان ، محصولات ، فرآیندها و ویژگی های سازمان که مشتریان آنها را ارزیابی می کنند، کمک می کند و اهداف سازمان را تامین می کند. چنین پیشرفت هایی اعتماد مشتری را تقویت کرده و منافع اقتصادی دیگر را نیز دنبال دارد.

این استاندارد بین المللی راهنمایی برای سازمانها جهت استقرار اثربخش فرآیندهای اندازه گیری رضایت مشتری را فراهم می سازد.

۲-۱ ارتباط با ISO9001:2008

این استاندارد بین المللی سازگار با ISO9001:2008 است که با ارائه راه کارهایی درباره پایش و اندازه گیری رضایت مندی مشتری ، اهداف خود را دنبال می کنند. این استاندارد بین المللی برای توجه خاص به بندهای استاندارد ISO9001:2008 که مرتبط با رضایتمندی مشتری می باشد، کمک شایانی می کند. در ذیل مهم ترین این بندها عنوان شده است.

الف) ۲-۵ ، ISO9001:2008 ، درخصوص تمرکز بر مشتری مدیریت ارشد باید اطمینان حاصل کند که نیازهای مشتری مشخص شده و با هدف بهبود رضایت مشتری ، تامین میشود.

ب) ۱-۶ ، ISO9001:2008 ، درخصوص مدیریت منابع : سازمان جهت بهبود رضایت مشتری باید با تامین نیازهای مشتری ، منابع را تشخیص و فراهم نماید.

پ) ۳-۲-۷ ، ISO9001:2008 ، در خصوص ارتباط مشتری: سازمان باید تمهیدات موثر برای ارتباط و بازخورد از مشتری ، از جمله شکایت مشتری را مشخص و اجرا نماید.

ت) ۱-۲-۸ ، ISO9001:2008 ، در خصوص رضایت مشتری : به عنوان یکی از منابع پایش عملکرد سیستم مدیریت کیفیت ، سازمان باید اطلاعات مربوط به درک مشتری را پایش نماید تا قادر به تشخیص این باشد که آیا سازمان توانسته است نیازهای مشتری را برآورده کند. شیوه های اکتساب و به کارگیری این اطلاعات باید مشخص شود.

ج) ۴-۸ ، ISO9001:2008 در خصوص تحلیل داده ها: سازمان باید داده های مناسب و کارآمد سیستم مدیریت کیفیت را شناسایی ، جمع آوری و تحلیل کند و با این تحلیل بهبود مستمر سیستم مدیریت کیفیت ارزیابی شود. این داده ها ، باید از نتایج پایش و اندازه گیری و از سایر منابع مرتبط به دست آید. تحلیل این داده ها باید اطلاعات مربوط به رضایت مشتری را فراهم سازد.

این استاندارد بین المللی می تواند مستقل از ISO9001:2008 مورد استفاده قرار گیرد.

۳-۳-۱ رابطه با ISO9004:2009

این استاندارد بین المللی همچنین با ISO9004:2009 به عنوان راهنمایی برای مدیریت موفقیت پایدار سازمان سازگار می باشد. این استاندارد بین المللی مکمل راهنمایی ارائه شده ذیل می باشد.

- ISO9004:2009 بند ب در خصوص تمرکز بر مشتری ، و
- ۸-۳-۲ ، ۸-۳-۱ ، ISO9004:2009 در خصوص نیازهای تعیین شده و انتظارات و رضایت مشتری

۳-۳-۲ رابطه با ISO10001 ، ISO10002 ، ISO10003

این استاندارد بین المللی سازگار با ISO10002 ، ISO10001 و ISO10003 است. این چهار استاندارد بین المللی به صورت مستقل و یا در ارتباط با یکدیگر مورد استفاده قرار میگیرند . وقتی این استانداردها با هم به کار روند، بخشی از یک چهارچوب گسترده تر و یکپارچه میشوند که برای بهبود رضایت مشتری از طریق آیین نامه های هدایتی ، رسیدگی به شکایات ، حل و فصل اختلافات و پایش اندازه گیری رضایت مندی مشتری عمل می کند.

(رجوع شود به پیوست F)

ISO10001 شامل راهنمایی در کد های رفتاری برای سازمانها در ارتباط با رضایت مشتری است. این آیین نامه ها می تواند احتمال بروز مشکلات را کاهش دهد و علت های شکایت ها و اختلاف هایی را که می تواند رضایت مشتری را کاهش دهد از بین ببرد.

ISO10001 و این استاندارد بین المللی را می توان با هم بکار برد. شیوه های به کار رفته در این استاندارد بین المللی به سازمان ها کمک می کند تا با استفاده از این آیین نامه های هدایتی رضایت مشتری را پایش کرده و آنها را اندازه گیری کنند. (۸-۳ ، ISO10001:2007 را ببینید) به همین ترتیب ، این آیین نامه ها به سازمان ها در تعیین و اجرای فرآیند پایش و اندازه گیری رضایت مشتری کمک می کند. برای مثال یک سازمان می تواند با توجه به اطمینان از اطلاعات مشتری آیین نامه هدایتی را برای پایش و اندازه گیری رضایت مشتری ایجاد کند.

ISO10002 مشتمل بر راهنمایی در خصوص رسیدگی داخلی به شکایات مرتبط با محصول ، می باشد این راهنما می تواند به ارائه راه حل های کارآمد و اثربخش به حفظ رضایت و وفاداری مشتری کمک نماید.

ISO10002 و این استاندارد بین المللی را می توان با هم به کار برد. راه کارهای ارائه شده در این استاندارد بین المللی ایجاد و اجرای فرآیند رسیدگی به شکایات را فراهم می کند ، برای مثال فرآیند توصیفی در این استاندارد بین المللی به فرآیند رسیدگی به شکایات به سازمان در پایش و اندازه گیری رضایت مشتری کمک می کند. (رجوع شود به ۸-۳ ، ISO10002: 2014) به همین ترتیب ، اطلاعات بر گرفته از فرآیند رسیدگی به

شکایات در پایش و اندازه گیری رضایت مشتری استفاده می شود برای مثال، فراوانی و نوع شکایات می تواند شاخص غیر مستقیم از رضایت مشتری باشد (رجوع شود به ۲-۳-۷)

ISO10003 شامل راهنمایی در خصوص حل و فصل مباحث شکایات مربوط به محصول است که از طریق راهکارهای درون سازمانی به صورت رضایت بخش حل نمی شود. ISO10003 در کاهش نارضایتی مشتری که ناشی از شکایات حل نشده می باشد، کاربرد دارد.

ISO10003 و این استاندارد بین المللی را می توان باهم به کار برد. راهنمایی های ارائه شده در این استاندارد بین المللی ایجاد و اجرای فرآیند حل اختلافات را فراهم می کند. برای مثال فرآیند توصیفی در این استاندارد با به کارگیری فرآیند رسیدگی به شکایات در پایش و اندازه گیری رضایت مشتری مورد استفاده قرار می گیرد. مثلا فراوانی و ماهیت اختلافات شاخص غیرمستقیم از رضایت مشتری است (رجوع شود به ۳-۷) در مجموع ISO10001 و ISO10002 و ISO10003 شیوه راهبردی ارائه می دهند که نارضایتی مشتری را تقبل داده و رضایت آنها را بهبود می بخشد.

این استاندارد بین المللی با شیوه های پایش و اندازه گیری رضایتمندی مشتری ، ISO10001 و ISO10002 و ISO10003 را تکمیل می کند اطلاعات بدست آمده به سازمان کمک می کند تا اقداماتی را برای پایدار نگاه داشتن یا افزایش رضایت مشتری اتخاذ نماید.

مدیریت کیفیت – رضایت مشتری – خطوط راهنما برای پایش و اندازه گیری

۱- دامنه کاربرد

این استاندارد بین المللی راهنمایی های برای تعیین و اجرای فرآیندهای پایش و اندازه گیری رضایت مشتری ارائه می دهد.

سازمان ها بدون در نظر گرفتن نوع، اندازه و یا محصول آنها از این استاندارد بین المللی بهره می گیرند .
تمرکز این استاندارد بین المللی بر مشتریان خارج سازمان است.

۲- منابع الزامی

مدارک ارجاع شده ذیل برای استفاده از این مدرک ضرورتی اجتناب نپذیرند . برای مراجع تاریخ دار فقط استاندارد ویرایش شده کاربرد دارد. برای منابع بدون تاریخ آخرین ویرایش از مدرک ارجاع شده (شامل هر گونه اصلاحیه های آن استفاده شود.

۳- تعاریف و واژگان

برای اهداف این مدرک ، اصطلاحات و تعاریف در ISO9000:2005 به شرح ذیل آورده شده است.

۳-۱ محصول

نتیجه یک فرآیند

نکته ۱: محصول می تواند یک خدمت ، نرم افزار ، یا مواد فرآیند شده باشد.

نکته ۲: در انطباق با ISO9000:2005 تعاریف ۳-۴-۲ سه نکته اصلی در نکته یک مورد نظر قرار گرفته است.

۳-۲ مشتری

سازمان یا فردی که محصول را دریافت می کند.

نکته ۱ : مشتریان می توانند طرف های علاقمندی باشند که تحت تاثیر محصول تولید شده یک سازمان قرار می گیرند و بر موفقیت آن سازمان تاثیر گذار باشند.

نکته ۲: در حالی که مشتری نسبت به سازمان می تواند داخلی یا خارجی باشد. تمرکز این استاندارد بین المللی بر مشتری خارجی است.

نکته ۳: انطباق از ISO9000: 2005 تعاریف ۳-۳-۵ اصل آنها در نکته ۱ و ۲ گسترده شده است .

مثال: مشتری، ارباب رجوع، مصرف کننده نهایی، عمده فروش، ذینفع، خریدار

۳-۳ رضایت مشتری

برداشت مشتری از میزانی که انتظارات وی برآورده شده است.

نکته: تعریف رضایتمندی مشتری در ISO900:2005 که بندها و شرایط آن در جهت کمک به شناسایی انتظارات مشتری است. کاملاً با دیدگاه مشتری از محصول مورد انتظار متفاوت است. حال آنکه تعریف رضایتمندی مشتری در ISO9000: 2005 مشتمل بر درک سازمان از نیازهای مشتری می باشد.

۳-۴ سازمان

گروهی از کارکنان و تسهیلات همراه با ترتیباتی از مسئولیت ها، اختیارات و روابط

نکته: با انطباق از ISO9000:2005 نکته های ۱-۳-۳ حذف شده است.

مثال: کمپانی، شرکت، بنگاه اقتصادی، موسسات خیریه، تاجر، فروشنده، انجمن، نهاد دولتی، سازمان های غیردولتی یا ترکیبی از همه اینها

۳-۵ شکایت

ابزار ناراضی از یک سازمان (۳-۴) نسبت به محصولات آن، یا خود فرآیند رسیدگی به شکایات در جایی که انتظارات می رفته نسبت به انتظارات مورد نظر تصریحی یا غیر تصریحی پاسخ یا حل و فصل داده می شده است.

نکته: شکایات می تواند نسبت به فرآیند پایش و اندازه گیری رضایت مشتری نیز باشد.

۴- مفهوم کلی و اصول راهنما

۴-۱ کلیات

مفهوم رضایت مشتری مطرح شده در ۳-۴ پایه موثر و کارآمدی فرآیند پایش و اندازه گیری رضایت مشتری فراهم می کند.

۴-۲ مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری به وسیله فاصله بین انتظارات مشتری و برداشت مشتری از محصول تحویل داده شده توسط سازمان و مواضع مربوط به خود سازمان، تعیین می گردد.

برای دستیابی به رضایت مشتری سازمان ابتدا باید انتظارات مشتری را درک کند. این انتظارات ممکن است تصریحی یا غیر تصریحی باشد یا به طور کامل مطرح نشود.

انتظارات مشتری، آنگونه که توسط سازمان درک شده است، مبنای اولیه محصولی را شکل می دهد که متعاقباً طرح ریزی و تحویل می گردد. میزان محصولات تحویل شده، با سایر جنبه های سازمان به مشتری تفهیم می شود تا انتظاراتی که عامل تعیین کننده رضایت مشتری است تامین گردد.

لازم است بین دیدگاه سازمان از کیفیت محصولات ارسالی و درک مشتری از محصولات تفاوت قائل شد زیرا در خصوص مورد دوم است که رضایت مشتری فراهم می شود رابطه بین دیدگاه سازمان و دیدگاه مشتری در مورد کیفیت توسط مدل مفهومی رضایت مشتری که در پیوست A آورده شده، توضیح داده شده است.

۴-۳ اصول راهنما

۴-۳-۱ درک

سازمان باید به طور واضح و کامل انتظارات مشتری و برداشت مشتری از اینکه تا چه میزان این انتظارات برآورده می شود، آگاهی یابد.

۴-۳-۲ یکپارچگی

سازمان باید از ارتباط، صحت و جامع بودن اطلاعات مرتبط با رضایت مشتری اطمینان حاصل کند.

۴-۳-۳ ارتباط

اطلاعات برگرفته از داده های رضایت مشتری باید معنادار و کاربردی باشد.

۴-۳-۴ زمان بندی

جمع آوری و پراکندگی اطلاعات باید در زمان مناسب و در جهت اهداف سازمان باشد.

۴-۳-۵ ارتباطات

سازمان باید اطمینان یابد که اطلاعات رضایت مشتری در راستای طرف های ذینفع مناسب با آن باشد.

۴-۳-۶ استمرار

سازمان باید اطمینان یابد که نظارت بر رضایت مشتری به صورت مداوم و پیوسته باشد.

۴-۳-۷ مسئولیت

اطلاعات رضایت مشتری باید مبنایی برای عملکرد تامین و دستیابی به اهداف سازمان باشد.

۴-۳-۸ شفافیت

اطلاعات منسجم و مرتبط رضایت مشتری و عملکرد نتایج باید دربرگیرنده خواسته های مشتری باشد.

۴-۳-۹ پاسخگویی

سازمان باید برای تصمیمات و عملکردهای اتخاذی مرتبط با پایش و اندازه گیری رضایت مشتری پاسخگویی را استقرار و حفظ کند.

۴-۳-۱۰ تعهد

سازمان باید برای تعیین و اجرای فرآیند پایش و اندازه گیری رضایت مشتری در تعهد، جدی و پیگیری داشته باشد.

۵- چارچوب پایش و اندازه گیری رضایت مشتری

سازمان باید یک دیدگاه سیستماتیک برای پایش و اندازه گیری رضایت مشتری را استقرار نماید. این دیدگاه باید براساس چارچوب سازمانی باشد که توان برنامه ریزی، اداره، حفظ و بهبود فرآیند پایش و اندازه گیری رضایت مشتری را فراهم نماید.

برنامه ریزی شامل تعیین شیوه های اجرایی و تامین منابع ضروری است (به بند ۶ رجوع شود).

اداره کردن شامل شناسایی انتظارات مشتری، جمع آوری و تحلیل داده های رضایت مشتری، فراهم کردن و بازخورد برای بهبود و پایش رضایت مشتری است (به بند ۷ رجوع شود).

۶- برنامه ریزی

۶-۱ تعریف مقاصد و اهداف

در مرحله اول، سازمان می بایست به طور واضح اهداف و مقاصد پایش و اندازه گیری رضایت مشتری که احتمالاً می تواند به شکل ذیل باشد، تعیین و تبیین نماید.

ارزیابی واکنش مشتری به محصولات موجود، جدید، یا دوباره طراحی شده

کسب اطلاعات درخصوص جنبه های خاص مانند فرآیند های پشتیبانی، رفتار سازمانی یا فردی

بررسی دلایل درخصوص کاهش مشتری یا سهم بازار

پایش روندها در خصوص رضایت مشتری

مقایسه رضایت مشتری نسبت به سازمان های دیگر

اهداف و مقاصد بر دلایل، چه زمانی، چگونه و از چه اشخاصی داده ها جمع آوری شده اند تاثیر گذار است.

آنها هم چنین بر نحوه تحلیل داده و نحوه بکارگیری اطلاعات تاثیر گذار است.

اهداف پایش و اندازه گیری رضایت مشتری باید به گونه ایی تعریف شود که سازمانها با استفاده از شاخص های عملکرد به صورت خاص تحقق آنها را مورد سنجش قرار دهند.

۶-۲ تعیین دامنه و تناوب

سازمان ها بر مبنای اهداف و نتایج باید دامنه سنجش برنامه ریزی شده ای را تعیین نمایند که براساس نوع و منبع اخذ این داده ها باشد.

نوع اطلاعات جمع آوری شده از داده با ویژگی خاص تا ارزیابی کلی رضایتمندی تغییر می یابد. به همین ترتیب ، حوزه ارزیابی و سنجش بستگی به نوع بخش بندی دارد مانند:

- مشتری
- منطقه
- دوره زمانی
- بازار ، یا
- محصول

سازمان باید فراوانی داده های جمع آوری شده را تعیین کند که ممکن است بر پایه روال منظم یا بر پایه اتفاق و یا هر دو باشد که توسط نیازهای تجاری یا اتفاقات ویژه تحمیل شود (به ۷-۳ رجوع شود)

۶-۳ تعیین شیوه های اجرا و مسئولیت ها

برخی اطلاعات مربوط به رضایتمندی مشتری به صورت غیر مستقیم از فرآیندهای داخلی سازمان (به طور مثال از طریق رسیدگی به شکایات مشتری) یا از منابع خارجی (به طور مثال گزارش رسانه ها) به دست آید. معمولاً سازمان نیاز دارد چنین اطلاعاتی را با داده هایی که مستقیماً از مشتریان به دست آمده تکمیل نماید.

سازمان باید مشخص کند که اطلاعات مربوط به رضایت مشتری چگونه به دست آمده و چه کسی مسئول این اقدام بوده است .

همچنین سازمان باید تعیین کند که هدف اصلی این اطلاعات به دست آمده برای چه کسی مناسب است .

سازمان باید برای پایش و فرآیند های اخذ اطلاعات مربوط به رضایت مشتری و کاربرد آن برنامه ریزی کند. همچنان که این امر باید درخصوص نتایج و اثربخشی این فرآیندها نیز اعمال شود.

۶-۴ تخصیص منابع

سازمان باید نیروی انسانی باصلاحیت مورد لزوم و سایر منابع برای برنامه ریزی، پایش و اندازه گیری رضایت مشتری را تعیین و فراهم نماید.

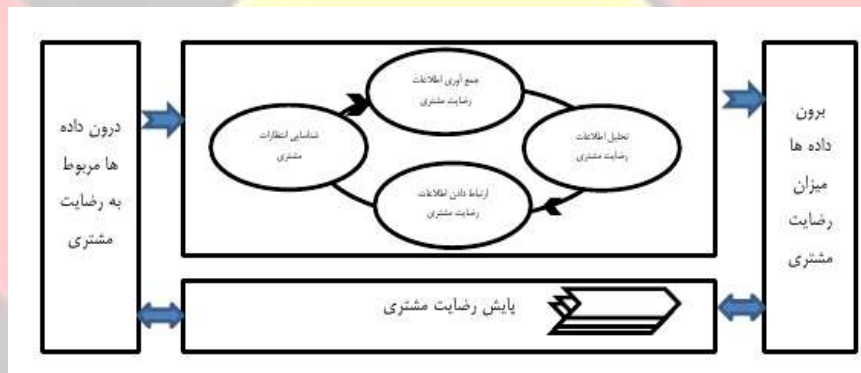
۷ اجرا

۷-۱ کلیات

برای پایش و اندازه گیری رضایت مشتری سازمان باید،

- انتظارات مشتری را شناسایی کند.
- داده های مربوط به رضایت مشتری را جمع آوری کند.
- داده های مرتبط با رضایت مشتری را تحلیل کند.
- اطلاعات رضایت مشتری را به هم ربط دهد.
- پایش مستمر بر رضایت مشتری داشته باشد

این فعالیت ها و ارتباط در شکل ۱ نشان داده و در بخش ۷-۲ تا ۷-۶ توضیح داده شده است



شکل ۱- پایش و اندازه گیری رضایت مشتری

۷-۲ شناسایی انتظارات مشتری

۷-۲-۱ شناسایی مشتریان

سازمان باید انتظارات مشتریان بالقوه و بالفعل خود را شناسایی کند.

به محض این که مشتریان گروهی مشخص شد، سازمان باید به شناسایی مشتری که نیازهای آنها باید تعیین گردد، بپردازد. برای مثال، در بخش کالاهای مصرفی، این افراد باید افراد منظم یا مشتریان اتفاقی باشند. اگر مشتری یک بنگاه باشد، یک یا چند نفر در آن بنگاه (مثلاً از واحد خریدار، مدیریت پروژه یا مدیریت تولید) باید انتخاب شوند. نمونه های بیشتر از انواع مختلف مشتریان و توضیحات آن در B-۲ آمده است.

۲-۲-۷ تعیین انتظارات مشتری

به هنگام تعیین انتظارات مشتری (به شکل ۱ رجوع شود)

سازمان باید به نکات زیر توجه نماید:

- الزامات بیان شده مشتری
- الزامات تلویحی مشتری
- نیازهای قانونی مشتری
- سایر خواسته های مشتری

نکته مهم این است که مشتری الزاماً نمی تواند تمام جنبه های محصول را به صورت آشکار مشخص نماید. دلیل آن می تواند نادیده گرفتن جنبه ها از طرف مشتری یا عدم آشنایی وی باشد.

همان طور که در مدل مفهومی توضیح داده شد (پیوست A) درک کامل و واضح از انتظارات مشتری بسیار ضروری است. چگونگی برآورده شدن این انتظارات تاثیر بسزایی بر رضایت مشتری دارد. نمونه های دیگر برپا درک بهتر جنبه های مختلف انتظارات مشتری در B-۳ آمده است.

رابطه بین انتظارات مشتری و رضایت او در بخش B-۴ توضیح داده خواهد شد.

توجه: اطلاعات راجع به انتظارات مشتری همچنین در تهیه آیین نامه های رفتاری برای رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرد.

۳-۷ جمع آوری داده های رضایت مشتری

۱-۳-۷ شناسایی و انتخاب ویژگی های مرتبط با رضایت مشتری

سازمان باید ویژگی های محصول و آنچه که تحویل می شود و تاثیر قابل ملاحظه ای بر رضایت مشتری دارد را مشخص نماید. برای اطمینان این ویژگی ها به صورت ذیل دسته بندی می شود.

الف: ویژگی های محصول :

مثال: عملکرد (کیفیت ، قابلیت اطمینان) مشخصات ، زیبایی ، ایمنی ، پشتیبانی (تعمیرات ، دسترسی ، آموزش)
قیمت ، ارزش درک شده ، گارانتی ، تأثیرات زیست محیطی

ب: ویژگی های تحویل :

مثال : تحویل به موقع ، کامل بودن درخواست ، زمان پاسخگویی ، اطلاعات عملیاتی

پ : ویژگی های سازمان

مثال: ویژگی های پرسنل (ادب و نزاکت ، صلاحیت ، روابط عمومی) فرآیندهای پرداخت ، رسیدگی به شکایات ، امنیت ، رفتار سازمانی (اخلاق حرفه ای ، مسئولیت اجتماعی) جایگاه اجتماعی ، شفافیت سازمان باید باتوجه به درک مشتری ویژگی های جمع آوری شده را براساس اهمیت رده بندی کند . در صورت لزوم یک تحقیق میدانی با یک گروه از مشتریان باید انجام شود تا برداشت آنها از ویژگی های با اهمیت مربوطه را تعیین با شناسایی کند.

۷-۳-۲ شاخص های غیر مستقیم رضایت مشتری

سازمان باید منابع موجود اطلاعات را برای داده هایی که ویژگی های مربوط به رضایت مشتری را انعکاس می دهد . بررسی نماید مانند:

- تکرار یا روند شکایات مشتری و مشاجرات (به ISO10002 ، بند ۸ و ISO10003 رجوع شود) یا تحسین مشتری ، تماس های تلفنی برای امدادرسانی یا شکایات مشتری
 - تکرار یا روند محصولات برگشتی ، تعمیر محصول یا دیگر شاخص های عملکردی یا پذیرش مشتری مانند نصب یا گزارشات بازرسی میدانی
 - اطلاعات بدست آمده از طریق ارتباط با مشتری مثل بازار یابی ، پرسنل خدمات مشتریان
 - گزارشات انجام شده توسط سازمان های مشتری از تحقیقات میدانی تامین کننده که معلوم می کند سازمان در ارتباط با سازمان های دیگر چگونه برداشت شود.
 - گزارشات انجام شده از گروه مشتریان که برداشت مشتریان و مصرف کننده ها را از سازمان و محصولاتش معلوم می کند.
 - گزارش رسانه ها که معلوم می کند چه برداشتی از سازمان و محصولاتش وجود دارد و حتی برداشت مشتریان نیز تاثیر گذار است.
 - مطالعات بخش صنعت مانند : ارزیابی مقایسه ای از ویژگی های محصولات سازمان
 - گزارشات منظم خبر گذاری ها یا نشریات
 - نظریات و مباحث در شبکه های اجتماعی
- چنین اطلاعاتی درک درستی از نقاط ضعف و قوت محصول و نیز فرآیند های مرتبط با سازمان را فراهم می کند. (مانند پشتیبانی محصول ، رسیدگی به شکایات و ارتباط با مشتری) تحلیل این داده ها شاخص های رضایت مشتری که به طور مستقیم از مشتری حاصل شده است را تایید یا تکمیل کند.

۷-۳-۳ اندازه گیری مستقیم رضایت مشتری

۷-۳-۳-۱ کلیات

علاوه بر شاخص های غیر مستقیم رضایت مشتری استفاده می شود به عوامل متعددی بستگی دارد، مانند:

- نوع تنوع جغرافیایی و توزیع فرهنگی مشتریان

- طول مدت و تعداد دفعات تعامل با مشتری
- ماهیت محصولات تولیدی سازمان
- هدف و هزینه روش ارزیابی
- سازمان باید جنبه های علمی شرح داده شده در ۲-۳-۳-۷ تا ۴-۳-۳-۷ را در زمان برنامه ریزی دیدگاه و روشهای جمع آوری داده های مشتری در نظر داشته باشد.

۲-۳-۳-۷ انتخاب شیوه جمع آوری داده های رضایت مشتری

سازمان باید برای جمع آوری داده های مناسب با نیاز و نوع داده های مورد لزوم ، شیوه ای مناسب را انتخاب نماید.

این شیوه باید مطابق با روش های متداول مانند یک تحقیق میدانی باشد که به شکل کیفی یا کمی یا هر دو مورد استفاده قرار گیرد.

بررسی های کیفی به آنهایی می گویند که برای نشان دادن ویژگی های محصول یا تحول و یا سازمان مرتبط با رضایت مشتری طراحی شده اند . آنها معمولاً برای توضیح درک مشتری واکنش های افراد و برای روشن نمودن ابهامات نظرات و موضوعات به کار می روند . این تحقیقات در کاربرد انعطاف پذیر هستند اما می توانند به صورت ذهنی نیز باشند.

تحقیقات کمی برای سنجش میزان رضایت مشتری طراحی شده اند. آنها معمولاً برای جمع آوری ترتیب داده ها و تعیین موفقیت ، بهینه کاری یا پیگیری روند تغییرات در طول زمان به کار گرفته می شوند. توصیف کوتاهی از شیوه تحقیق و مقایسه مزایا و محدودیت های هر کدام در قسمت C-۲-۴ آمده است .

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

سازمان باید تعداد مشتریان که در حیطه تحقیق قرار می گیرند (اندازه نمونه) و شیوه نمونه گیری را برای سنجش رضایت مشتری مشخص نماید. هدف از این کار کسب داده های معتبر در حداقل هزینه است . صحت داده های جمع آوری شده تحت تاثیر اندازه نمونه و نحوه انتخاب شیوه نمونه گیری است. (شیوه نمونه گیری) تعیین اندازه نمونه به صورت آماری جهت اطمینان از دقت و اعتبار سطوح مورد نیاز در یافته ها می باشد. به علاوه شیوه به کار رفته در نمونه گیری برای نشان دادن همین نتایج در سطح جمعیت نیز به کار می رود. هر دو در C-۳ بیشتر توضیح داده شده است.

۴-۳-۷ بسط سئوالات رضایت مشتری

محصول و ویژگی های مورد تحقیق باید به وضوح تعریف شوند. به علاوه سایر ویژگی ها نیز مورد تحقیق قرار می گیرد. (به پیوست C و ۱-۳-۷ رجوع شود) به محض اینکه بسط پرسش متوقف شد، سازمان باید حیطه ذینفعان را مشخص نموده و براساس این حیطه زیر مجموعه ای از سئوالات را برای به دست آوردن اطلاعات درک

مشتری تدوین نماید. مقیاس سنجش ، بسته به این که سوالات به چه شکل بیان شده است ، باید واضح تعریف شود . راهنمایی های بیشتر در خصوص تعریف سوالات و مشاوره آنها در یک پرسش نامه در بند C-ع آمده است .

۷-۵-۳ جمع آوری داده های رضایت مشتری

جمع آوری داده ها باید نظام مند ، جزئی و مستند باشد . سازمان باید مشخص کند این داده ها را چگونه جمع آوری نموده است . هنگام انتخاب روش (ها) و ابزار (ها) جمع آوری اطلاعات نکات خاصی باید مدنظر قرار گرفته شود، مانند:

الف) نوع مشتری و دسترسی به آن

ب) زمان بندی جمع آوری داده ها

پ) تکنولوژی قابل دسترس

ت) منابع قابل دسترس (مهارت ها و بودجه)

ج) امور خصوصی و محرمانه

وقتی توالی زمانی یا محرکی برای جمع آوری داده های رضایتمندی مشتری مشخص شد، سازمان باید به جنبه هایی مانند موارد زیر توجه کند:

توسعه یا شروع محصول جدید

تکمیل مراحل اساسی پروژه

زمانی که برخی تغییرات مرتبط در محصول ، فرآیند یا محیط کسب و کار انجام می پذیرد

زمانی که کاهش رضایت مشتری و یا تغییرات فروش محصول وجود دارد (به صورت منطقه ای یا فصلی)

پایش و نگهداری ارتباط مستمر با مشتری

تحمل مشتری نسبت به تعداد دفعات تحقیق

جمع آوری داده ها ممکن است توسط خود سازمان انجام شود . این هم اقتصادی است و هم دانش بهتری نسبت

به محصول و مشتری به سازمان ارائه می دهد هم چنین موجب تقویت ارتباط با مشتری و درک بهتر از او می

شود. اگرچه ممکن است درحین انجام تحقیق به دلیل داشتن ارتباط مستقیم ، داده های جمع آوری شده در معرض

خطر تعصب ورزی قرار گیرد . برای جلوگیری از بروز چنین خطری ، جمع آوری داده ها می تواند توسط یک

شخص ثالث مستقل انجام شود.

۷-۴ تحلیل داده های رضایت مشتری

۷-۴-۱ کلیات

به محض اتمام جمع آوری داده ها ، برای کسب اطلاعات این داده ها باید به شکل ذیل تحلیل شود که به صورت عمومی شامل موارد زیر است:

میزان رضایت مشتری و روندهای آن

جنبه های محصول سازمان یا فرآیندهایی که تأثیر بسزایی بر رضایت مشتری دارد.

اطلاعات مرتبط با رقبا یا قابل رقابت با محصولات و فرآیندها

نقاط قوت و حوزه های ابتدایی برای بهبود

هنگام تحلیل داده های رضایت مشتری ، سازمان باید به فعالیت توصیفی در ۷-۴-۲ تا ۷-۴-۶ توجه داشته باشد راهنمایی های بیشتر در قسمت پیوست D آورده شده است.

۷-۴-۲ آماده سازی داده ها برای تحلیل ها

داده ها باید برای خطاها ، کامل بودن و صحت بررسی شود و اگر ضروری باشد باید به شکل دسته بندی های تعیین شده انجام گیرد.

۷-۴-۳ تعیین روش تحلیل ها

روش (های) تحلیل انتخاب شده باید براساس نوع داده ها مورد هدف تحلیل قرار گیرد. روش های مختلف تحلیل به هر دو صورت طبقه بندی می شود.

الف) تحلیل مستقیم ، شامل تحلیل پاسخ های مشتری به سئوالات خاص ، یا

ب) تحلیل غیرمستقیم ، شامل استفاده از روش های مختلف تحلیلی برای شناسایی فاکتورهای موثر بالقوه ، از مجموعه داده ها

معمولاً هر دو روش طبقه بندی تحلیل برای استخراج اطلاعات مفید از داده های رضایت مشتری ، به کار گرفته می شود.

۷-۴-۴ انجام تحلیل ها

برای به دست آوردن اطلاعات مانند موارد زیر ، داده ها باید تحلیل شوند:

رضایت مشتری (به طور کلی یا دسته ای از مشتری) و روندها

تفاوت در میزان رضایت مشتری در دسته بندی های مشتری

دلایل احتمالی و تأثیر نسبی آن بر رضایت مشتری

وفاداری مشتری ، شاخصی است که مشتری مایل به ادامه تقاضا برای همان محصول یا سایر محصولات سازمان است.

۷-۴-۵ صحه گذاری تحلیل

تحلیل ها و نتایج آن باید صحه گذاری شود که این کار با ابزارهای گوناگون می تواند انجام شود. مثلاً:

بخش بندی داده ها برای تعیین منشا تغییرات احتمالی

تعیین ارتباط ویژگی های محصول : ویژگی های مشخص شده به عنوان رابطه بالقوه مرتبط یا مشتری و اهمیت نسبی آنها با مشتری (تغییرات احتمالی در ویژگی ها و اهمیت آنها در طول زمان) تاثیر زیادی بر نتایج تحلیل دارد.

ارزیابی تداوم نتایج ، با مقایسه با دیگر شاخص ها یا روندها در دامنه ای که بیانگر رضایت مشتری است برای مثال فروش محصول و شکایت مشتری

۷-۴-۶ گزارش نتایج و پیشنهادات

نتایج تحلیل انجام شده باید مستند و گزارش شود ، به همراه پیشنهادات احتمالی که به سازمان کمک می کند تا حوزه بهبود خود را شناسایی کند و در نهایت به ارتقاء رضایت مشتری منجر شود و منافع و تعهد بیشتری به سازمان اعطا کند.

گزارش باید شاخص های جامع و روشنی از رضایتمندی مشتری ارائه دهد. علاوه بر داده های که مستقیماً از مشتری به دست می آید ، ممکن است ویژگی های دیگر یا سنجشی که انعکاس دهنده رضایت مشتری باشد مانند آنچه در ۷-۳-۲ ذکر شد وجود داشته باشد.

سنجش اصلی را می توان با ارزش تلفیقی ترکیب کرده و آن را شاخص رضایت مشتری^۱ CSI نامید این شاخص می تواند برای مثال میانگین ارزش وزنی نتایج تحقیق رضایت مشتری و تعداد شکایات در یافتی باشد . همچنین این شاخص می تواند راهی مناسب و مفید برای سنجش و پایش رضایت مشتری در طول زمان و مکان باشد.

گزارش باید ویژگی های مرتبط و مولفه های رضایت مشتری و همچنین دلایل بالقوه نارضایتی را مشخص کند.

^۱ CSI= customer satisfaction index

۷-۵ ارتباط اطلاعات رضایت مشتری

اطلاعات به دست آمده از اندازه گیری و تحلیل رضایت مشتری باید منجر به اقدامات مناسب در سازمان شود بنابراین ممکن است قدم هایی برای بهبود محصولات فرآیندها و استراتژی ها برای دستیابی به اهداف سازمانی برداشته شود. برای دستیابی به این هدف سازمان می تواند:

تشخیص و تشکیل جلسات و فرآیندهایی برای بررسی اطلاعات رضایت مشتری.

تعیین این که کدام اطلاعات باید به چه کسی ابلاغ شوند (شامل مشتری ها)

تنظیم برنامه اجرایی برای بهبود

بررسی انجام برنامه های اجرایی و خروجی های آن در جلسات مناسب مانند بازنگری مدیریت

اجرای مستمر این گونه اقدامات باعث ارتقا اثر بخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت سازمان می شود.

اطلاعات رضایت مشتری (چه مثبت و چه منفی) می تواند به سازمان کمک کند تا موضوعات مرتبط با تامین الزامات مشتری را مورد توجه قرار دهد. همچنین کمک می کند تا سازمان انتظارات مشتری را درک کرده و به موضوعات مرتبط با برداشت مشتری از تحویل محصول ویا سازمان بپردازد و در نتیجه رضایت مشتری افزایش یابد. راهنمای کلی برخی از شیوه های به کارگیری اطلاعات در ضمیمه C آورده شده است.

۷-۶ پایش رضایت مشتری

۷-۶-۱ کلیات

سازمان برای این که اطمینان یابد که اطلاعات جمع آوری شده مرتبط با تامین نیازهای مشتری می باشد باید فرآیندی برای پایش رضایت مشتری ایجاد نماید و این پایش به شکل اثربخش اثربخش برای تامین اهداف سازمان کمک کند.

راهنمای استفاده از فعالیت های پایش در ۷-۶-۲ تا ۷-۶-۵ آمده است.

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

سازمان باید تصدیق نماید که مشتری (ها) یا گروه مشتریان انتخاب شده با اهداف جمع آوری داده ها همتراز است و این که این اطلاعات کامل و صحیح است سازمان برای اطمینان از اعتبار و ارتباط داده ها باید داده های رضایت مشتری هم مستقیم و هم غیر مستقیم را بررسی کند.

۷-۶-۳ بررسی اطلاعات رضایت مشتری

سازمان باید در فواصل زمانی معین و با به کارگیری سطح مناسب مدیریتی ، اطلاعات رضایت مشتری را پایش کند ، ماهیت و دامنه این اطلاعات منحصر به نیازها و اهداف سازمان می باشد که شامل:

روند داده های رضایت مشتری (کلی و برای مثال برای محصول ، منطقه ، نوع مشتری)

اطلاعات مقایسه ای و رقابتی

نقاط ضعف و قوت محصول ، سازمان عملکردها ، پرسنل

فرصت های چالش برانگیز یا بالقوه

۷-۶-۸ اقدامات پیشی در واکنش به اطلاعات رضایت مشتری

سازمان باید فرآیند اطلاعات مرتبط با رضایت مشتری را پیش نماید تا بتواند اقدامات موثر را برای ارتقاء رضایت مشتری فراهم نماید. سازمان همچنین باید فرآیند اجرای اقدامات اتخاذی و اقدامات مربوط به واکنش مشتری به ویژگی های خاص یا سنجش کلی یا تامین سایر اهداف سازمان ، را پیش نماید . برای مثال اگر بازخورد مشتری حمل ضعیف از سازمان را نشان دهد سازمان باید اقدامات اتخاذی برای بهبود و ارتقاء حمل به مشتری را تصدیق نماید که این عمل واکنشی بر افزایش رضایت مشتری در بازخورد بعدی از مشتری است .

۷-۶-۵ ارزیابی اثربخشی اقدامات صورت گرفته

به منظور ارزیابی تاثیرات اقدامات اتخاذی ، سازمان باید کنترل کند که اطلاعات رضایت مشتری بدست آمده با دیگر شاخص های عملکرد کسب و کار مرتبط ، سازگار یا معتبر است .

برای مثال اگر سنجش رضایت مشتری جهت گیری مثبت را نشان دهد این جهت گیری به طور معمول باید در شاخص های تجاری مانند افزایش تقاضا ، افزایش سهم بازار افزایش مشتریان تکراری و افزایش مشتریان جدید انعکاس یابد . اگر روند سنجش رضایت مشتری در شاخص های عملکرد تجاری انعکاس نیابد به محدودیت و یا کاستی در سنجش رضایت مشتری و فرآیندهای ارتباطی اشاره دارد. سنجش رضایت مشتری را نمی توان برای سایر عوامل تاثیر گزار بر تصمیم مشتری به کار برد.

۸ نگهداری و بهبود

سازمان باید به صورت دوره ای فرآیند های پیش و اندازه گیری رضایت مشتری را بررسی کند تا اطمینان یابد که آنها اثربخش و کارا می باشند و منجر به کسب اطلاعات به روز مرتبط و مفید می شود . اقدامات معمول برای رسیدن به این هدف به شرح ذیل است:

اطمینان از وجود طرح و برنامه و فرآیند تعریف شده جهت پیش و اندازه گیری رضایت مشتری

بازنگری فرآیند انتخاب مشتریان و ویژگی ها جهت اطمینان از هماهنگی آنها با اهداف و الویت های کسب و کار

اطمینان از اینکه فرآیند تامین انتظارات مشتری (صریح و ضمنی) بوده و دراین حوزه جامع می باشد که شامل تصدیق مشتری است.

مرور شاخص های غیرمستقیم از رضایت مشتری ، شامل تحلیل مشتری از دست رفته تا اطمینان از اینکه منابع، جاری، جامع و مرتبط است.

اطمینان از شیوه ها و فرآیندهای اندازه گیری مستقیم از رضایت که تغییر شرایط مشتری و اهداف کسب و کار در آن منعکس گردیده است.

مرور شیوه های تحلیل داده های رضایت مشتری و اطمینان از صحت و اعتبار آنها
تایید مولفه های مختلف و ثبات نسبی آنها که در اولویت های کسب و کار موجود منعکس شده ، اگر داده های رضایت مشتری در شاخص ادغام شود .

مرور دوره ای فرآیندها برای اعتبار سنجی اطلاعات رضایت مشتری در مقابل داده های داخلی یا سایر شاخص های کسب و کار

تایید جلسات تبادل نظر برای مرور مستمر اطلاعات رضایت مشتری و اطمینان از اینکه اطلاعات مناسب و کافی می باشد.

تایید این روند ارتباط اطلاعات رضایت مشتری و عملیات مرتبط قابل استفاده و موثر است . (به عنوان مثال : تعیین گیرنده ها جهت یافتن اطلاعات مفید و قابل استفاده)

تعیین نواقص و کمک رسانی به ارتباط اطلاعات رضایت مشتری به منظور پیشبرد بهبود.

پیوست A

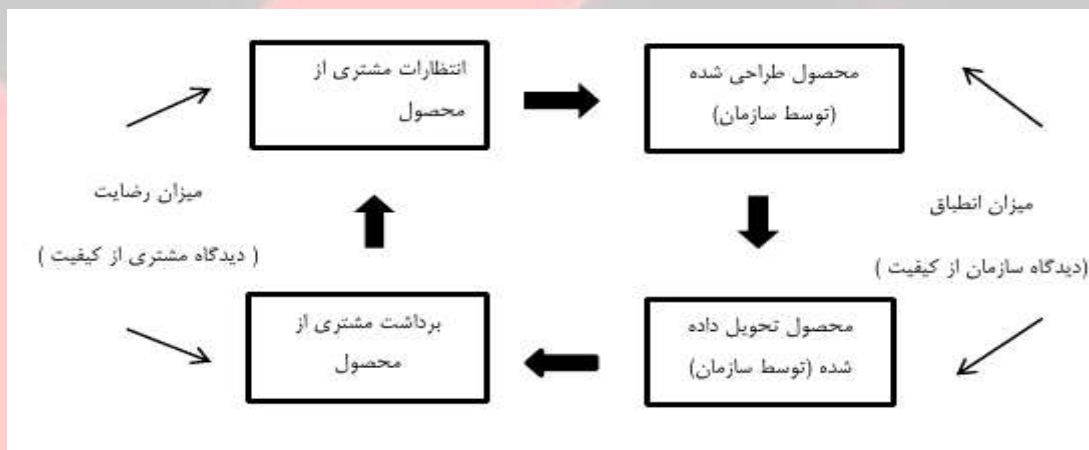
مدل مفهومی رضایت مشتری

A-1 کلیات

این پیوست اطلاعات بیشتری درباره مدل مفهومی رضایت مشتری ارائه می دهد (در بند معرفی شده است)
این مدل مبنایی برای راهنمایی در این استاندارد بین المللی است .

A-2 مدل مفهومی رضایت مشتری

رابطه بین دیدگاه سازمان و دیدگاه مشتری درباره کیفیت محصول با مدل مفهومی شکل A - 1 نشان داده شده است .



یادداشت : همچنین برداشت مشتری از محصول ، شامل ضمیمه های دیگر سازمانی است . در این مدل ، انتظار مشتری از محصول ، محصولی است که تمایل دارد دریافت کند . انتظارات مشتری عمدتاً با تجارب مشتری و اطلاعات قابل دستیابی و نیازهای مشتری شکل می گیرد . این انتظارات در الزامات تعریف شده منعکس شده یا آنها ممکن است به صورت پیش فرض یا تعریف نشده باشند .

محصول طراحی شده به صورت محصولی که سازمان قصد تحویل آن را دارد توصیف می شود . و این معمولاً تلفیقی بین درک سازمان از انتظارات مشتری ، توانایی های سازمان ، منافع داخلی و محدودیت های منظم قانونی و فنی به کار رفته در سازمان و محصول است .

درجه انطباق ، که به منزله دیدگاه سازمان نسبت به کیفیت است ، نشان دهنده این است که انطباق محصول تحویل داده شده با محصول برنامه ریزی شده تا چه حد است . برداشت مشتری از ویژگی های محصول ، به اندازه ادراک اوست از محصول .

این برداشت به وسیله نیازهای مشتری از محیط کسب و کار و گزینه های موجود در بازار شکل می گیرد .

رضایت یک قضاوت است نظری است که توسط مشتری ارائه می گردد. میزان رضایت فاصله بین دیدگاه مشتری از محصول مورد انتظار و برداشت مشتری از محصول تحویل داده شده از جوانب دیگر سازمانی را منعکس می کند.

بنابراین ضروریست به هر دو بعد زیر توجه شود:

الف) سنجش داخلی از کیفیت در فرآیندهای تحقق

ب) سنجش خارجی از دیدگاه مشتری از این که سازمان تا چه حد توانسته انتظارات مشتری را برآورده کند.

همانگونه که در مدل مفهومی نشان داده شده به منظور بهبود رضایت مشتری ، سازمان باید فاصله بین کیفیت مورد انتظار مشتری و درک او از کیفیت تحویل داده شده را برطرف نماید. برای رسیدن به این منظور ، سازمان باید به مراحل چرخه مدل مفهومی توجه کند.

درک کامل از انتظارات مشتری به هنگام تعریف محصول طرح ریزی شده و اطمینان از این که مشتری کاملاً نسبت به ویژگی های محصول و محدودیت های آن آگاهی دارد. (این موضوع در محدوده کسب نیازها ، ارتباط و طراحی محصول است.)

تحویل محصول منطبق با محصول طرح ریزی شده (این موضوع در محدوده مدیریتی عملیاتی و کنترل فرآیند می باشد.)

درک برداشت مشتری از محصول تحویل داده شده و افزایش رضایت مشتری از طریق بهبود در محصول و اطلاعات بهبود یافته درباره محصول و محدودیت های آن (این موضوع در محدوده ارتباط ، بازاریابی و روابط مشتری است.) سازمان باید در نظر بگیرد که رضایت مشتری نه تنها به ویژگی های محصول و تحویل آن بلکه به جنبه های دیگر سازمان نیز مرتبط است.

پیوست B

شناسایی انتظارات مشتری

B-1 کلیات

این پیوست اطلاعات و راهنمایی بیشتری را درباره شناسایی انتظارات مشتری که در بخش ۷-۲ مشخص شده ارائه می دهد.

B-2 شناسایی مشتریان

انواع مختلف از مشتریان به منظور بررسی (برای تعیین انتظارات مشتری یا رضایت مشتری)

در ذیل فهرست و مثال هایی از مشتریان در بخش های مختلف نشان داده شده است .

الف) مشتریان فعلی آنهایی هستند که اخیراً از محصولات سازمان خرید کرده اند ، این افراد ممکن است :

۱- مشتریان معمول باشند که محصولات یا خدمات سازمان را خریداری می کنند.

مثال : مشتریان ناوایی ، استفاده کنندگان از حمل و نقل عمومی

۲- مشتریان گذری که گهگاه و به صورت دوره ای از محصولات سازمان خرید می کنند.

مثال : مشتریان فروشگاه های کامپیوتر یا داروخانه

ب) مشتریان مستقیم آنهایی هستند که مستقیماً از سازمان خرید می کنند. این مشتریان انتظارات خود را به صورت مستقیم برای سازمان مشخص می کنند .

مثال : مشتریان لوازم و وسایل جوشکاری یا خدمات دوزندگی

پ) مشتریان غیر مستقیم آنهایی هستند که محصولات را از طریق دلال یا سازمان دیگر خریداری می کنند. در این موارد برای سازمان مهم است که علاوه بر آگاهی از انتظارات مشتری هدف ، از انتظارات دلال نیز آگاهی داشته باشند.

مثال : مشتریان تلفن همراه

ت) مشتریان بالقوه آنهایی هستند که علاقمند به محصولات سازمان هستند ، اما هنوز محصول را نخریده اند ، انتظارات اینگونه مشتریان ممکن است تحت تاثیر تصور سازمان قرار گیرد زیرا آنها هیچ تجربه ای در معامله با سازمان ندارند .

ث) مشتریان از دست رفته آنهایی هستند که پیش از این محصول سازمان را خریداری نموده اند اما خرید بیشتری را متوقف کرده اند. در اینگونه موارد سازمان باید در جستجوی درک دلایلی برای تغییر در ترجیح مشتری باشد.

B-3 کمک هایی برای درک انتظارات مشتری

مسئولیت سازمان درک انتظارات مشتری و برگردان آن به الزامات است. سازمان با در نظر گرفتن موارد زیر می تواند به درک عمیق تری از انتظارات مشتری برسد:

نقشی که توسط مشتری در طراحی و تحویل محصول ایفا می گردد (در صورت کاربرد)

اطمینان از اینکه بازخورد مشتری به نحوی طراحی شده باشد که اطلاعات درباره انتظارات مشتری و ارزش تلقی شده از محصول تحویل داده شده را آشکار سازد.

نقش طرف های دیگر (برای مثال یک تحویل دهنده شخص ثالث یا یک شریک یا هر دوی آنها) که ممکن است در رضایت مشتریان تاثیر بگذارند.

مشتری قصد دارد چگونه محصول را مورد استفاده یا توسعه قرار دهد.

B-4 انتظارات مشتری و رضایت مشتری

رضایت مشتری شامل دو بخش مجزای زیر می باشد :

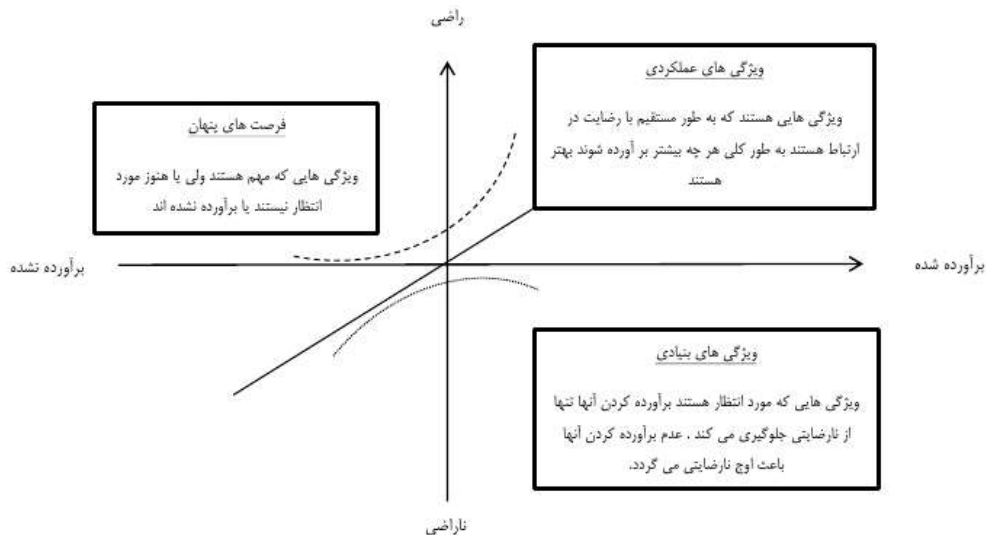
الف) رضایت با اجزا و یا جنبه های خاص از محصول تحویل داده شده

ب) رضایت کلی مشتری ، که مجموع (یا میانگین) اجزای مستقل نیست و بنابراین باید جداگانه ارزیابی شود.

مشتری اغلب اجزای معینی از محصول که بر رضایت او به طور مستقیم تاثیر گذار است را مشخص می کند . گرچه

رضایت با ویژگی های دیگری نیز تحت تاثیر قرار می گیرد که این ارتباط در شکل B-1 نشان داده شده است B-1

بر مبنای مدل کانو 1 است . (رجوع شود به بند 8)



شکل B-1 ارتباط بین ویژگی های متفاوت و رضایت مشتری

مدل شکل B-1 میزان رضایت یا برآوردن انتظارات را نشان می دهد که در آن طبقه بندی متفاوت از ویژگی های موثر که در ذیل توصیف شده آمده است. ویژگی هایی از محصول که مشتری انتظار برآورده شدن آن را دارد. برآورده شدن این ویژگی ها از نارضایتی ها جلوگیری می کند این ویژگی ها معمولاً به وضوح بیان نمی شوند اما مهم هستند.

مثال: این حقیقت که پیتزا باید گرم سرو شود؛ یک سیستم ترمز ضد قفل در اتومبیل های نو، آن دسته از ویژگی های محصول هستند که مستقیماً بر رضایت و عدم رضایت مشتری تاثیر گذارند. به این معنا که این انتظارات هرچه بهتر برآورده شوند رضایت مشتری بیشتر خواهد بود. مشتری به طور صریح به دنبال چنین ویژگی ها بوده و ارزش زیادی برای آنها قائل است.

مثال: حجم فضای بار یک ماشین مسافری، مصرف گازوئیل، اندازه یک پیتزا

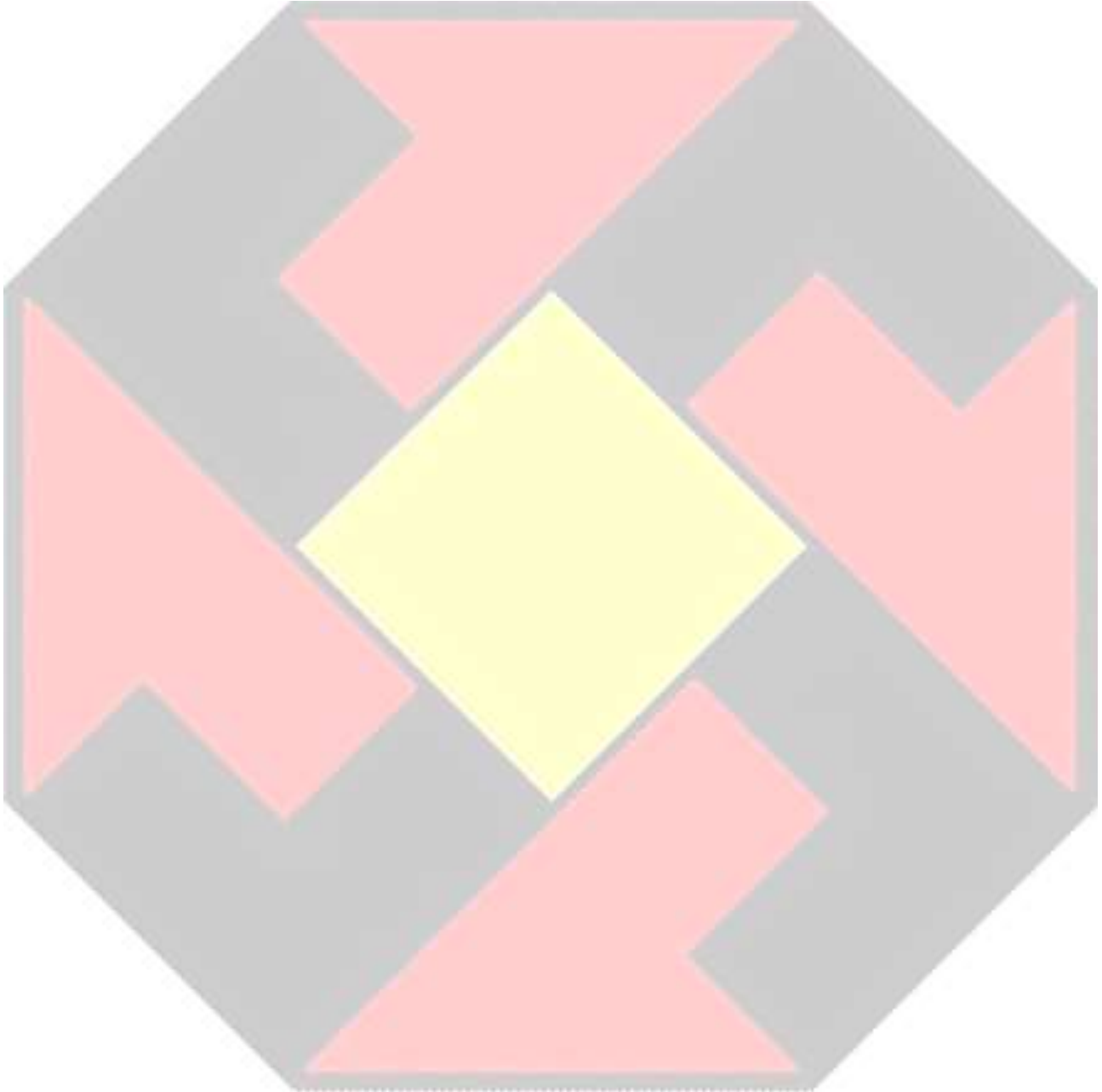
فرصت های نهفته آن دسته از ویژگی های محصول هستند که به صورت بالقوه برای مشتریان مهم و جذاب اند اما در حال حاضر این ویژگیها محقق و پیش بینی نشده اند و این امر خود فرصت توسعه و مزیت رقابتی را ارائه می کند.

اگر این فرصت ها برآورده نشوند نارضایتی به وجود نمی آید زیرا مورد انتظار یا پیش بینی نبوده اند اما برآوردن این انتظارات تاثیر بسار مثبتی بر رضایت دارد لازم به ذکر است که چنین ویژگی هایی منوط به تغییرات است و ممکن است به سرعت تبدیل به عوامل مورد انتظار شوند.

مثال: گلهای تازه و رایگان غیرمنتظره در اتاق یک هتل، خدمات بروز شده برای یک نرم افزار، پشتیبانی آموزشی اضافی برای محصول

ویژگی های ذکر شده در بالا باید به طور مستمر پایش شوند زیرا انتظارات مشتری مرتب در حال تغییر است برای مثال تهویه هوا در اتومبیل ها در زمان معرفی اولیه یک عامل انگیزش بود. اما امروزه یک ویژگی استاندارد است.

سازمان باید به هنگام تعریف محصولاتش به این ویژگی ها توجه کند فراتر از انتظارات مشتری گام برداشتن موجب افزایش رضایت مشتری می شود .



پیوست C

اندازه گیری مستقیم رضایت مشتری

C-1 کلیات

این پیوست اطلاعات و راهنمایی بیشتری را در خصوص مراحل و فعالیتهای مرتبط با اندازه گیری مستقیم رضایت مشتری، طبق بند ۷-۳-۳ ارائه می دهد.

C-2 روش های بررسی رضایت مشتری

C-2-1 کلیات

شیوه های بررسی اندازه گیری رضایت مشتری می تواند به صورت گسترده به کمی یا کیفی طبقه بندی شوند. سازمان باید روش های بررسی انتخاب کند که مناسب اهداف و نوع داده های جمع آوری شده باشد.

C-2-2 بررسی کیفی:

C-2-2-1 کلیات

روش های ابتدایی مورد استفاده برای هدایت بررسی کیفی عبارت است از: مصاحبه های عمیق فردی و یا گروه های مباحثه.

C-2-2-2 مصاحبه های عمیق فردی

مصاحبه های عمیق فردی، اطلاعات وسیعی درباره عوامل موثر بر رضایت مشتری و اهمیت نسبی آنها و همچنین بینشی از انتظارات و برداشت های مشتری فراهم می کند این مصاحبه ها به دو صورت چهره به چهره یا تلفنی صورت می گیرد.

مصاحبه های چهره به چهره بینش عمیق تر از انتظارات مشتری را فراهم می کند. طول مدت این مصاحبه ها از ۴۵ تا ۶۰ دقیقه یا بیشتر است.

این مصاحبه می تواند تا حدی ساختار یافته باشد یعنی مبتنی بر طرح کل در توجه دادن به زمینه های بنیادی مشخص کمک می کند. این امر مهم است که به پاسخ دهنده اجازه داده شود که آزادانه پاسخ دهد و پاسخ ها به طور دقیق ثبت گردد. مصاحبه های تلفنی کم هزینه تر بوده و نتایج را سریع تر فراهم می سازد.

C-2-2-3 گروه های مباحثه

گروه های مباحثه به طور نمونه از ۵ تا ۱۰ شرکت کننده تشکیل شده است. آنها در سطح فردی، اطلاعات کمتری فراهم می نمایند. اما تقابل و تبادل نظرهای گروهی می تواند نظرات و برداشت های مشترکی درباره نقاط ضعف و

قوت عمده محصول سازمان و همچنین اهمیت نسبی عوامل رضایت را آشکار سازد. گروه های مباحثه اغلب یک منبع برابر از اطلاعات و ایده ها برای بهبود هستند.

دو رویکرد ذکر شده در بالا را می توان با هم ادغام کرد برای مثال مصاحبه های عمیق ممکن است با گروه های مباحثه ادامه یابد. تعداد مصاحبه های گروه ها بستگی به هدف خاص بررسی و میزان شباهت انواع مشتریان دارد.

C-۲-۳ بررسی های کمی

شیوه های عمده کسب اطلاعات از طریق بررسی های کمی به شکل ذیل انجام می شود:

مصاحبه های چهره به چهره یا مصاحبه های تلفنی

پرسشنامه های خود تکمیلی که ممکن است با پست ارسال شود یا به همراه محصول توزیع شود و یا آنلاین فراهم گردد (از طریق اینترنت)

مصاحبه های چهره به چهره فردی به دلیل هزینه و دشواری کسب اطلاعات از مشتریان صنعتی خیلی معمول نیست. روش های مورد استفاده متداول تر، پرسشنامه های تهیه شده تلفنی و یا پرسش نامه های خود تکمیلی پستی می باشد.

C-۲-۴ مقایسه روش های مطالعه

مزایای نسبی و محدودیت های تعدادی روش های متداول در جدول C-۱ خلاصه شده است.

محدودیت ها	مزایا	روش
<ul style="list-style-type: none"> -وقت گیر بودن و کند بودن -هزینه بالا به خصوص اگر مصاحبه ها از نظر جغرافیایی پراکنده باشند -خطر امکان تحریف توسط مصاحبه کننده 	<ul style="list-style-type: none"> -تماس و توجه فردی -امکان سوالات پیچیده و صریح -انعطاف پذیری در انجام مصاحبه - دسترسی بی واسطه به اطلاعات توانایی تصدیق اطلاعات 	<p>مصاحبه چهره به چهره</p>
<ul style="list-style-type: none"> -واکنش های غیر کلامی، نمی تواند دیده شود (عدم تعامل دیداری) -ریسک تحریف توسط مصاحبه گر -محدودیت های اطلاعاتی به علت کوتاه بودن نسبی مصاحبه (۲۰-۲۵ دقیقه) -عدم تمایل مشتری برای شرکت در مصاحبه 	<ul style="list-style-type: none"> -هزینه کمتر از مصاحبه رودر رو -انعطاف پذیری -توانایی تصدیق اطلاعات -سرعت بالاتر اجرا -دسترسی بی واسطه به اطلاعات 	<p>مصاحبه تلفنی</p>
<ul style="list-style-type: none"> -نیاز به امکانات و ابزار مرتبط و با تجربه وابستگی نتایج به آشنایی شرکت کنندگان با تکنیک -مشکل پراکندگی منطقه ای مشتریان 	<ul style="list-style-type: none"> -هزینه کمتر نسبت به مصاحبه فردی -سوالات ساختار یافته جزئی -پاسخ های بی اختیار در نتیجه تعامل گروهی 	<p>گروه های مباحثه</p>

<p>-نرخ پاسخگویی پایین -خود انتخابی پاسخ گویان. ممکن است منتج به مورب شدن نمونه گردد که منعکس کننده جامعه نمی باشد . -مشکلات احتمالی مربوط به پرسش های مبهم -فقدان کنترل های رفتاری در پاسخ ها -زمان طولانی تر برای جمع آوری اطلاعات</p>	<p>-هزینه پایین -دسترسی به پراکندگی وسیع گروه های جغرافیایی -عدم وجود تحریف توسط مصاحبه کننده -سطح بالای استاندارد سازی -مدیریت نسبتاً آسان</p>	<p>بررسی با پست</p>
<p>-نرخ پاسخگویی پایین -فقدان کنترل رفتار در پاسخ ها -تاخیر در دسترسی به اطلاعات -احتمال بالای وقفه در موارد سوالات مبهم -فرض دسترسی مشتری به تجهیزات و آشنایی با تکنولوژی</p>	<p>-هزینه کم -سوالات از قبل آماده شده -عدم تحریف به وسیله مصاحبه کننده -سطح بالای استاندارد سازی / مقایسه ای -اجرای سریع -ارزیابی آسان</p>	<p>بررسی اینترنتی</p>

جدول C-۱ - مقایسه روش های مطالعه

با توجه به مزایا و محدودیت های اشاره شده در جدول ، فرض می شود که جمع آوری داده ها توسط سازمان انجام گیرد.

اگر عمل بررسی را پیمانکار فرعی انجام دهد ممکن است بعضی از توضیحات کاربرد نداشته باشد. اگر در بررسی نرخ پاسخگویی پایین باشد سازمان باید روش های دیگری را برای تکمیل یا تصدیق اطلاعات بدست آمده در نظر گیرد.

C-۳ اندازه نمونه و روش نمونه گیری

C-۳-۱ اندازه نمونه

اندازه نمونه باید به شکل آماری مشخص باشد تا سطح مشخصی از اطمینان در نتایج ، در یک حاشیه تعریف شده از خطا تضمین گردد. اندازه نمونه محاسبه شده به شکل آماری ممکن است بزرگتر از اندازه ای باشد که سازمان می تواند حمایت کند. در عمل اندازه نمونه انتخابی ، معمولاً توافقی بین صحت و سطح اطمینان مطلوب و هزینه یا سختی های نمونه گیری می باشد . درمورد بررسی های کیفی اندازه نمونه کوچک است و بر مبنای قضاوت بازار است . اگر تعداد مشتریان نسبتاً کوچک باشد همانند زمینه کسب و کار با کسب و کار ۱ کل جمعیت ممکن است مورد بررسی قرار گیرد . در چنین مواردی چندین نفر از هر کسب و کار ممکن است انتخاب شوند.

C-۳-۲ روش نمونه گیری

سازمان نیاز دارد تا طریقه انتخاب نمونه را تعیین کند به گونه ای که این نمونه نماینده جمعیت مشتری باشد . دوشیوه متداول مورد استفاده برای نمونه گیری در ذیل توضیح داده شده است. رویکرد اول انتخاب مشتری به روش نمونه تصادفی است . برای مثال جایی که انتخاب مشتری از جمعیت یکسان است . این شیوه زمانی کاربردی است که جمعیت نسبتاً همگن باشد یا اطلاعاتمان درباره ترکیب جمعیت کم باشد یا اصلاً وجود نداشته باشد .

رویکرد دیگر نمونه گیری طبقه بندی است که در این روش مشتریان براساس معیارهای متفاوت مانند موقعیت، دانش درباره محصول یا کاربرد آن ، اندازه رفتار(بردباری / شکایت) جنسیت ، سن مشتریان و ارزش های بالقوه ، سازمان ، گروه بندی می شوند . نمونه متناسب از هر قشر خاص جامعه متمایز می شوند .

C-۴ تنظیم پرسشنامه رضایت مشتری

C-۴-۱ تعریف پرسش ها

C-۴-۱-۱ کلیات

طرح و محتوای سوالات به زمینه و هدف هر مورد بستگی دارد اما مراحل و ملاحظات که در زیر مشخص شده معمولاً کاربردی هستند.

C-۴-۱-۲ تعیین اطلاعات مورد نیاز

سازمان باید اطمینان یابد اطلاعات تمامی مولفه های موضوع مورد مطالعه مورد بررسی واقع شده است . علاوه بر ویژگی های سنتی ، کیفیت ، تحویل و قیمت ، ممکن است مولفه های دیگری مانند ارتباطات ، رفتار سازمان ، یا موضوع سازمان در مورد مسائل عمومی وجود داشته باشد که برای مشتری مورد اهمیت است . جمعیت شناسی و سایر ویژگی های مرتبط با جمعیت هدف نیز باید مد نظر قرار گیرد .

C-۴-۱-۳ انتخاب شیوه جمع آوری اطلاعات

روش انتخابی توسط سازمان برای جمع آوری اطلاعات با توجه به نوع اطلاعات مورد جستجو و ملاحظات پشتیبانی در دستیابی به جمعیت هدف ، تحت تاثیر قرار می گیرد. ملاحظات پشتیبانی می تواند شامل زمان ، جغرافیا ، جمعیت شناسی ، دسترسی و سایر جنبه ها باشد.

C-۴-۱-۴ تعریف محتوای سوالات اختصاصی

سازمان باید به گونه ای سوالات اختصاصی را تدوین و تنظیم کند تا اطلاعات مورد نیاز را درخواست نماید و اطمینان حاصل کند که سئوالات برای پاسخ دهنده شفاف است .

به هنگام تدوین سوالات برای جلوگیری از پاسخ های مبهم و گیج کننده مشتریان دعوت از مشتریان برای ارائه نظرات و پیشنهادات آنها اقدام مناسبی است.

C-۱-۴-۵ در نظر گرفتن پاسخ دهنده

در روش پرسش بایستی مسائلی مانند نحوه طراحی، اطلاع رسانی و آشنایی پاسخ دهنده با محصول و سازمان باید مد نظر قرار گیرد. سازمان بایستی تلاش پاسخ دهندگان برای پاسخگویی را به حداقل رسانده و مطمئن شود که جستجو برای اطلاعات قانونی و متناسب باشد.

C-۱-۴-۶ انتخاب جمله بندی سوالات

سازمان باید:

موضوع را به طور شفاف در قالب کلماتی چون چه کسی، چرا، چگونه، کجا تعریف کند.

از زبان متداول استفاده کند. یعنی زبانی که متناسب با واژگان پاسخ دهنده باشد.

از کلمات مبهم بپرهیزد. (برای مثال: گاه گاه یا حرفه ایی)

اجتناب از زبانی که ممکن است نشانه هایی را برای پاسخ دهنده با نشان دادن انتظارات سازمان را فراهم می کند.

C-۴-۲ طراحی پرسش نامه

C-۴-۲-۱ کلیات

پرسش نامه باید با دستورالعمل های شفاف جهت استفاده آغاز شود. اگر پرسش نامه ها مناسب باشد راهنمایی جهت چگونگی مطرح کردن سوالات کمی و کیفی را فراهم می کند. هنگام طراحی پرسش نامه، ملاحظات ذیل می تواند جمع آوری اطلاعات مورد نیاز را تسهیل کند:

C-۴-۲-۲ انتخاب ساختار پرسش

سازمان باید تا حد امکان با ترتیب منطقی، سوالات را سازمان دهی کند، و اگر پاسخ ها شامل حالت های متعدد باشد، بایستی بیشتر از یک پرسش استفاده شود، تا برای پاسخ دهنده آسان تر گردد. پرسش ها باید با ترتیب منطقی پرسیده شوند ابتدا از پرسش های عمومی شروع شده به پرسش های اختصاصی برسد به همین ترتیب، اولویت باید ابتدا با کسب اطلاعات عمومی باشد در حالی که پرسش های سخت، حساس و پیچیده در ادامه می آید.

C-۴-۲-۳ تعیین شکل و چیدمان

پرسش نامه ها باید از نظر دنبال کردن برای پاسخ دهنده آسان باشد. برای مثال دارای ترتیب منطقی باشد و در هر بخش پرسش ها شماره گذاری شوند و همراه با راهنمایی ها و دستورالعمل های شفاف باشد. به همین ترتیب چیدمان باید به گونه ای طراحی شود که تحلیل داده های جمع آوری شده تسهیل گردد. برای مثال استفاده از ستون های عمودی هم تراز برای پاسخ ها

C-۲-۴-۴ پایه گذاری مقیاس اندازه گیری

مقیاس اندازه گیری به نوع اطلاعات مورد جستجو بستگی دارد و باید به روشنی تعریف شود. در هنگام ارزیابی نگرش ها، یک مقیاس ۵ امتیازی اغلب برای گروه بندی در طول یک زنجیره استفاده می شود.

مثال ۱- شدیداً موافق، موافق، بی طرف، مخالف، شدیداً مخالف

جایی که تمایز بیشتری مورد نیاز باشد ممکن است یک مقیاس وسیع تری برای مثال ۱۰ نقطه استفاده شود.

اگر نیاز است که پاسخ دهنده را وادار به موضع گیری و یا اجتناب از یک پاسخ بی طرفانه کنیم در پرسشنامه می توان از تعدادی مقیاس نقطه ای استفاده کرد. (برای مثال ۴ یا ۶)

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

C-۲-۴-۵ اعتبار سنجی با انجام یک پیش آزمون

یک پیش آزمون یک پیمایش مقدماتی است با مجموعه ای کوچک از نماینده پاسخ دهندگان که به منظور ارزیابی نقاط قوت و ضعف پرسشنامه صورت می گیرد. انجام این عمل شدیداً توصیه می گردد. حتی اگر در صورت محدود بودن پاسخ دهندگان امکان پذیر نباشد. تا حد امکان باید تمام جنبه های کلیدی پرسش نامه با استفاده از روش های یکسان (مانند پست یا تلفن) درست مانند یک پیمایش واقعی آزمایش گردند. این شیوه باید در هر بازبینی عمده پرسشنامه تکرار شود.

نتایج پیش آزمون باید جهت ارزیابی روش بررسی قلمرو و وضوح آن، همچنین واکنش پاسخ دهندگان مورد تحلیل قرار گیرد و بررسی باید به طور مناسب اصلاح گردد. برای مثال اگر پی برده شود که پرسشنامه بسیار طویل است ممکن است به پرسش نامه های کوتاه تری تقسیم گردد که زمان کمتری را می برد.

پیوست D

تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری

D-۱ کلیات

این پیوست اطلاعات و راهنمایی بیشتری در خصوص تحلیل داده های رضایت مشتری فراهم می سازد. همانگونه که در بند ۷-۴ مشخص شد.

D-۲ آماده سازی داده ها برای تحلیل

D-۲-۱ تصدیق داده ها

سازمان می تواند داده های جمع آوری شده را تصدیق کند برای مثال با بررسی جنبه های زیر:

خطاها و اشتباهات در داده ها: ممکن است نیاز به تصحیح و یا حذف داشته باشد به منظور جلوگیری از نتایج گمراه کننده

کامل بودن داده ها: بسیار مهم است که کامل بودن اطلاعات به دست آمده از مشتری بررسی شود و درخصوص جواب های ناقص و یا سوالات بی پاسخ تصمیمی اتخاذ شود.

صحت داده ها: اگر از شیوه های نمونه گیری استفاده شده باشد، پیشنهاد می شود که روش و اندازه نمونه که سطح اطمینان و حاشیه خطای آن که ممکن است مشخص شده است تایید گردد.

D-۲-۲ طبقه بندی داده ها

هرکجا که قابل کاربرد باشد داده های جمع آوری شده بایستی برای تحلیل آماده گردد به وسیله:

کد گذاری پاسخ های باز - به پایان رسیده به طبقه ها

کد گذاری پاسخ ها به گروه ها یا بخش های پاسخ دهندگان

D-۳ تعیین شیوه های تحلیل

D-۳-۱ کلیات

سازمان می تواند بسته به داده های جمع آوری شده و اهداف، روش های مورد استفاده برای تحلیل داده ها را انتخاب کند. راهنمایی درباره استفاده از تعدادی فنون آماری که در زیر اشاره شده است می تواند در استانداردهای ISO/TR10017 و ISO/TR13425 یافت شود.

هدف از این تحلیل توصیف و ارزیابی جواب دهی پاسخ دهندگان به سوالات خاص است. برخی روش های متداول مورد استفاده تحلیل اهداف آنها در جدول D-۱ نشان داده شده است.

جدول D-۱- روش های تحلیل غیر مستقیم

روش	هدف	مثال
میانگین	تعیین میانگین پاسخ ها	در مقیاس ۱ تا ۱۰، اگر جواب ها ۴،۵،۷،۹ باشد، میانگین حساب ۶،۴ است. میانگین حسابی به طور معمول برای اندازه گیری مقدار متوسط به کار می رود.
میانه	شناسایی پاسخ میانی	اگر تمام پاسخها به ترتیب عددی فهرست شوند، میانه پاسخی است که در وسط است. در مثال بالا، میانه ۷ است.
دامنه	تعیین فاصله بین کوچکترین و بزرگترین مقادیر	سن شرکت کنندگان در یک جلسه بین ۲۰ تا ۶۵ سال متغیر است.
انحراف استاندارد	تعیین درجه تغییر پذیری در داده ها	واحد های تولید شده با ماشین الف دارای تنوع بیشتری نسبت به واحد های تولید شده با ماشین ب می باشد
جدول بندی تقاطعی	خلاصه توزیع پاسخ ها با تعدادی متغیر مورد نظر	۷۸٪ از پاسخ دهندگان لندنی به طور کلی رضایت بین ۹ تا ۱۰ داشتند، در مقایسه با ۶۰٪ از پاسخ دهندگان پاریسی
تحلیل پارتو	طبقه بندی داده ها به مجموعه هایی جهت همکاری در اولویت بندی	از نظر کیفیت محصول، مشاهده شده است که اکثریت مشکلات (۸۰٪) به علت دلایل کلیدی کمی (

موضوع ها	۲۰٪ هستند.	
تحلیل روند	شناسایی جهت (مثلاً پیشرفت یا، پسرفت)	هر ساله تعداد شکایات ۵٪ افزایش می یابد.
نمودار کنترل آماری	جهت پایش عملکرد و شناسایی تغییرات مهم آماری	میزان خطا در تحویل محموله ها در یک چهارم نهایی به طور قابل توجهی بالاتر از حد انتظار بود .
آزمون t-student	آزمون جهت تفاوت های مهم آماری بین دو گروه مستقل	رضایت پاسخ دهندگان لندنی به طور کلی بیشتر از پاسخ دهندگان پارسی است .
تحلیل واریانس	آزمون تفاوت های مهم آماری بین سه یا چند گروه مستقل	رضایت کلی بین پاسخ دهندگان لندنی ، پاسخ دهندگان پارسی و پاسخ دهندگان برلینی به طور قابل توجهی تفاوت دارد .

D-3-3 تحلیل غیرمستقیم

هدف از این تحلیل شناسایی عواملی است که تاثیر معنی داری بر رضایت و ارتباط بین عوامل، دارا می باشد. تعدادی از روشهای متداول مورد استفاده و اهدافشان در جدول D-2 ارائه شده است.

جدول D-2- روش های تحلیل غیر مستقیم

روش	اهداف	مثال
تحلیل موزون داده ها	تعیین میانگین موزون پاسخ	میانگین امتیاز رضایت کلی با در نظر گرفتن تفاوت انواع مشتریان و اهمیت نسبی آنها می باشد
همبستگی	تعیین این که پاسخ های به یک سوال برای پیش بینی پاسخ به سوال دیگر می تواند قابل استفاده باشد و اندازه گیری استحکام و ارتباط بین متغیر ها	از جنبه های مختلف عملیات دفت کاری ، رضایت از پاکیزگی بهترین پیش بینی برای رضایت کلی می باشد و. به عنوان مثال پاسخ دهندگانی که از پاکیزگی رضایت داشتند تمایل به رضایت داشتند

تمایل به رضایت کلی داشتند و پاسخ دهندگانی که از پاکیزگی رضایت نداشتند، تمایل به نارضایتی کلی داشتند.		
با کاهش رضایت از پاکیزگی، رضایت کلی کاهش می یابد.	تحلیل ارتباط بین دو یا چند متغیر، و اندازه گیری تاثیرات یک یا چند متغیر بر یک پاسخ خاص	رگرسیون

D-۴ انجام تحلیل

D-۴-۱ کلیات

نتایج باید براساس نوع تحلیل انتخابی و به طور سیستماتیک پردازش شوند.

D-۴-۲ طبقه بندی داده ها

قبل از انجام تحلیل، داده ها میتوانند به طبقات یا گروه های مشخص طبقه بندی شوند. این کار میتواند اطلاعات مفیدی مانند تفاوت در میزان رضایت مشتری، برای مثال، با تحلیل مشتریان دائمی در مقابل خریداران موقتی، جنسیت خریدار، سن خریدار، موقعیت مشتری، و یابوژگی های محصول مثل قیمت و مشخصات آشکار سازد.

D-۴-۳ الویت بندی

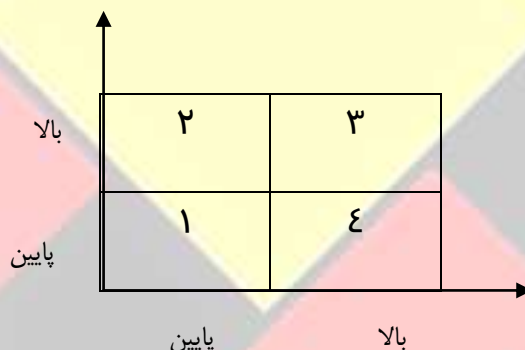
سازمان می تواند ویژگی هایی از محصول یا جنبه های سازمانی را که بهبود آن تاثیر معنی دار بیشتری بر رضایت دارد را تعیین و روی آن تمرکز نماید. بنابراین دانستن اهمیت وابستگی مشتری به ویژگی های خاص و تاثیر آن ویژگی ها بر رضایت کلی ضروری است. (به B-۴ رجوع شود)

ویژگی های زیر ساخت به آنهایی گفته می شود که از سطح پایین اهمیتی از دید مشتری برخوردارند، اما برای عملکرد کسب و کار و یا محصول یک ضرورت هستند. برای مثال: بشقابی که پیتزا در آن سرو می شود اگر این ویژگی ها بهبود یابند، تاثیر ناچیزی بر رضایت کلی دارند. سازمان میتواند حذف یا کاهش سرمایه گذاری در آن را به منظور کاهش هزینه ها و یا ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری در نظر گیرد.

ویژگی های بنیادی (به B- ϵ رجوع شود) پس از آنکه به آستانه خاصی دست یافتند تاثیر نسبتا کمی بر رضایت دارند. سازمان می تواند حذف یا کاهش سرمایه گذاری در ویژگی های حیاتی را در نظر گیرد. هرچند عملکرد آنها نباید به زیر سطح مورد پذیرش سقوط کند زیرا ممکن است تاثیر منفی بر رضایت کلی داشته باشد.

ویژگی های عملکردی (به B- ϵ رجوع شود) برای مشتری بسیار مهم هستند و تاثیر بسزایی بر رضایت کلی دارند. اینها نواحی آشکار بر تمرکز هستند و سطح عملکرد در صورت مقرون به صرفه بودن باید حفظ یا بهبود بیشتر یابد.

فرصت های پنهان، ویژگی هایی هستند که در حال حاضر شناخته شده نیستند یا اهمیت زیادی از نظر مشتری ندارند (به B- ϵ رجوع شود). اگر این ویژگی ها بر آورده شده و یا بهبود یابد می تواند افزایش مهمی بر رضایت کلی داشته باشد. آنها بالاترین پتانسیل برای بهبود رضایت را پیشنهاد میکنند. برای کمک به الویت بندی اقدامات بهبود، ویژگی های مختلف با طبقه بندی آنها در ناحیه ϵ میتواند به راحتی مورد بررسی قرار گیرد. همانطور که در نمودار 1-D نشان داده شده است.



ویژگی هایی که در ناحیه ۳ و ۴ قرار دارند بالاترین تاثیر بالقوه را بر رضایت کلی دارند.

چنین طبقه بندی نیازمند مطالعات بیشتری در خصوص ارتباط بین ویژگی های خاص و رضایت است. این اطلاعات میتواند به سازمان کمک کند تا اقداماتی که منجر به افزایش رضایت مشتری شود را اولویت بندی کند.

D-5 اعتبار سنجی از تجزیه و تحلیل

صحت نتایج به دست آمده از فرآیند تحلیل رضایت مشتری را می توان با بررسی درمیان جنبه های دیگری که در زیر فهرست گردیده اند اعتبار سنجی کرد.

الف) بخش بندی: اگر درجه بالایی از تنوع کیفیت محصولات تحویل داده شده یا دیگر جنبه های سازمانی و همچنین انتظارات مختلف از بخش بندی مشتریان مختلف باشد. هر چند اگر اندازه گیری ها نشان دهند که کیفیت محصول ثابت است تنوع در پاسخ ها ممکن است به بخش بندی ضعیف مشتریان اشاره کند.

ب) ارتباط ویژگی ها: یکی از اهداف تحلیل، شناسایی ویژگی های است که می تواند تاثیر معنی داری بر رضایت داشته باشد و به دلیل اهمیت آنها به سازمان اجازه داده می شود که تلاش ها برای بهبود بر ویژگی های کلیدی را متمرکز سازند. اگر تحلیل نشان دهد که ویژگی هایی با تاثیر بالا بر رضایت مشتری ممکن است نادیده گرفته شوند، آنها ممکن است بایک پژوهش مناسب شناسایی شوند. (برای مثال گروه های تمرکز یا سوالات باز)

تاثیر چنین ویژگی هایی بر رضایت مشتری بایستی در چرخه بعدی، اندازه گیری گردد. این ویژگی های فردی رضایت کلی را میسازد و اهمیت نسبی آنها می تواند در طول زمان تغییر کند.

پ- ثبات نتایج: روند اندازه گیری رضایت مشتری باید با سایر شاخص های رضایت مشتری مانند خریدهای مکرر یا سهم بازار سازگار باشد. اگر روند مثبت در رضایت در تضاد با روند منفی باشد، برای مثال در فروش، این امر به دلایل مختلف زیر اتفاق می افتد: دیدگاه افراد ورد بررسی با کسانی که تصمیم خرید دارند یکسان نیست.

افزایش رضایت مشتری در مقایسه با محصول سازمانی رقیب

تفاوت قیمت مهم تر از بهبود در سایر ویژگی هاست.

D-6 گزارش تحلیل

D-6-1 کلیات

علاوه بر گزارش کلی رضایت مشتری و روند آن، سازمان می تواند ویژگی ها و دلایل مرتبط، همچنین اجزاء و عوامل رضایت یا نارضایتی مشتری را گزارش دهد.

D-6-2 ارائه نتایج

سازمان میتواند نتایج به دست آمده از تحلیل را متناسب با نیازهای مخاطب ارائه دهد و از ذکر نام مشتری به طور خاص اجتناب شود. در صورتی که ذکر نام مورد نظر باشد، تایید قبلی از مشتری مصاحبه شده لازم است، همچنین باید با الزامات قابل اعمال، مقررات و سیاست حفظ حریم خصوصی سازمان مطابقت داشته باشد.

نمایش گرافیکی شیوه ای اثربخش برای نشان دادن اطلاعات است و میتواند وقتی که یافته ها ف همراه داده های مورد استناد جمع آوری شده در پیوست ها ارائه می شوند، در نظر گرفته شوند.

شاخص رضایت مشتری (CSI) ابزار مناسبی جهت پایش، گزارش دهی و ردیابی کارایی سازمان یا جنبه های خاص آن، با عنایت به رضایت مشتری باشد. این شاخص میتواند به عنوان عنصری از نمایشگر کارایی سازمان (Dashboard) و همچنین به عنوان مولفه ای از سیستم دهی باشد.

D-6-3 تدوین تحلیل داده های رضایت مشتری به سازمان کمک میکند تا موارد اصلی بهبود و همچنین تاثیرات بالقوه این بهبود را شناسایی نماید.

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

سازمان بایستی در پی یافتن علل اختلاف کیفیت بین محصول مورد انتظار مشتری و محصول تحویل داده شده براساس درک مشتری (همانگونه که در مدل مفهومی شکل A-1 نشان داده شده است) باشد و بایستی گام هایی برای کاهش این فاصله بردارد.

پیوست E

کاربرد اطلاعات رضایت مشتری

E-۱ کلیات

این پیوست با ارائه مثال هایی از چگونگی به کارگیری اطلاعات مشتری که زمینه بهبود محصولات سازمان یافرآیندها آن گونه که در بند ۷-۵ آمده است، راهنمایی می کند.

E-۲ ارتباط اطلاعات رضایت مشتری

تحلیل داده های رضایت مشتری عوامل تاثیر گذار بر رضایت رافراهم میکند. این اطلاعات باید توسط مدیران ارشد بازنگری شود و به قسمت های مربوط در سازمان فرستاده شود تا اقدامی که منجر به بهبود می گردد، انجام شود.

اقدامات انجام گرفته حاصل از اطلاعات بستگی به ماهیت اطلاعات دارد که در ذیل نمونه هایی آمده است:

مثال ۱

اطلاعات ممکن است به مدیر ارشد بخش عمومی یا خصوصی سازمان ارائه شود تا تدابیر لازم جهت تدوین سیاست ها و استراتژی ها اتخاذ گردد.

مثال ۲

اگر تحلیل ها نشان دهنده رضایت بالای مشتری همراه با کیفیت عملکردی اجزای خریداری شده از تامین کنندگان ویژه باشد، اطلاعات به بخش تدارکات ارجاع می شود.

مثال ۳

اگر داده ها نشانگر رضایت پایین از عملکرد یانگرش کارکنان در ارتباط مستقیم یا غیر مستقیم مشتریان باشد بیانگر نیاز به آموزش بهتر برای آنها بوده و اطلاعات به واحد فروش ارجاع می شود.

مثال ۴

اگر داده ها بیانگر رضایت پایین در رابطه با سرعت یا کیفیت پاسخگویی به درخواست مشتریان برای کمک باشد اطلاعات به بخش پشتیبانی محصول ارجاع می گردد.

مثال ۵

اطلاعات به تمام کارمندان که در راستای بهبود سازمان گام برمی دارند، ارجاع داده می شود .

در مثال های بالا، اطلاعات فراهم آمده سازمان را درجهت اقدام به بهبود و افزایش رضایت مشتری هدایت می کند.

سازمان می بایست همچنین اطلاعات مرتبط با رضایت مشتری و نتایج اقدامات بهبود را در دسترس مشتریان قرار دهد. این امر می تواند دلالت بر پاسخگویی سازمان به مسائل مشتری باشد و مشتری را برای همکاری در اندازه گیری های آتی تشویق نماید.

E-۳ به کارگیری اطلاعات رضایت مشتری

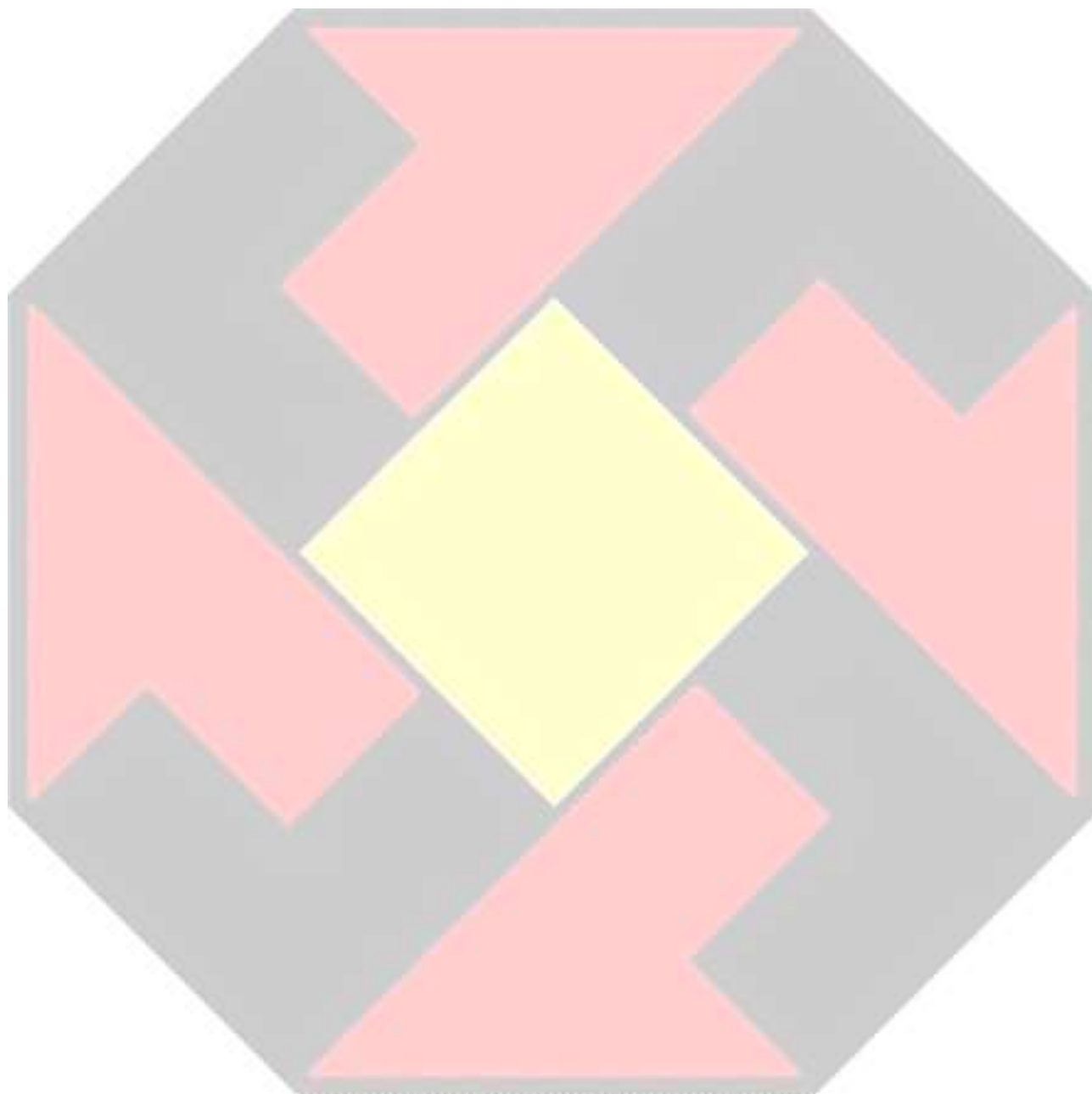
جهت حصول اطمینان از اینکه اطلاعات به دست آمده به طور کامل و اثربخش مورد بهره برداری قرار می گیرد، مراجعه به مدل مفهومی رضایت مشتری (به بند E و پیوست A رجوع شود) می تواند مفید باشد، اطلاعات حاصل شده به دلایل فاصله انتظارات مشتری و درک او از محصول تحویل داده شده کمک می کند. به لحاظ منطقی دلایل موجود این فاصله به شرح ذیل است:

سازمان انتظارات مشتری را به خوبی درک نمی کند و بنابراین محصولات تحویلی پایین تر از سطح انتظارات مشتری است. در این نمونه ، سازمان باید فرآیند فهم و درک نیازهای مشتری را ارتقا داده و درصدد تامین آنها باشد.

مشتری انتظارات غیر واقعی دارد که سازمان نمی تواند آنها را برآورده نماید. سازمان باید مشتری را نسبت به محدودیت ها توجیه نموده و دلایل را به اطلاع او برساند. (از طریق بهینه کاوی) جلسات فن آوری و غیره)

برداشت مشتری از محصول تحویلی از درک ناکافی از محصول خدشه خورده است. در این مورد سازمان می بایست تمامی پتانسیل های محصول را به مشتری اطلاع دهد (ویژگی ها، عملکرد و غیره) این امر همچنین ممکن است به شکل مناسبی توسط بهینه کاوی با ارزش مرتبط محصولات و سازمان های قابل رقابت تنجم گیرد.

انتظارات مشتری تغییر می کند. در چنین مواردی ، سازمان ممکن است محصولی که ارائه می کند را ارتقا دهد(از لحاظ ویژگی ها آموزش ، پشتیبانی و غیره) یا سایر کارایی ها یا کاربردهای بیشتر محصول را توضیح دهد.



پیوست F

رابطه بین این استاندارد بین المللی ISO10001، ISO10002، ISO10003

شکل F-1 شکلی است از فرآیندهای سازمان در ارتباط با برنامه اجرایی رسیدگی به شکایت حل و فصل اختلافات خارجی و پایش و اندازه گیری رضایت مشتری.

راهنمایی در این استاندارد بین المللی به منظور پشتیبانی فرآیندهای ذکر شده در ISO10001، ISO10002، ISO10003 می تواند استفاده شود، خروجی های منتج از فرآیندهای براساس ISO10001، ISO10002، ISO10003 به عنوان ورودی برای اندازه گیری و پایش رضایت مشتری می تواند مورد استفاده قرار گیرد.

توجه: یک شکایت توسط یک مشتری یا شاکی دیگر می تواند وارد شود.



