# استاندارد جهانی ایزو ۱۰۰۰۴

# ویرایش ۲۰۱۸

## رهنمود هایی برای پایش و اندازه گیری

## مدیریت کیفیت-رضایت مشتری

## فهرست

۱. دامنه ۱
۲ مراجع الزامی ۱
۳ اصطلاحات و تعاریف ۱
۳ - ۱ مشتری ۱
۳ - ۲ رضایت مشتری ۱
۳ - ۳ شکایت ۲
۳ - ۴ خدمات مشتری ۲
۳ - ۵ بازخورد ۲
۳ - ۶ طرفهای ذینفع ۲
۳ - ۷ سازمان ۲
۴ مفاهیم و اصول راهنما ۳
۴ ـ ۱ کلیات ۳
۴ - ۲ مفهوم رضایت مشتری ۳
۴ - ۳ اصول راهنما ۳
۴-۳-۱ تعهد ۳
۴-۳-۲ ظرفیت ۳
۴-۳-۳ شفافیت ٤
۴-۳-۴ دسترسی‌پذیری ٤
۴-۳-۵ پاسخ دهی ٤
۴-۳-۶ یکپارچگی اطلاعات ٤
۴-۳-۷ پاسخگویی ٤
۴-۳-۸ بهبود ٤
۴-۳-۹ محرمانگی ٤
۴-۳-۱۰ رویکرد تمرکز بر مشتری ٤
۴-۳-۱۱ صلاحیت ٤
۴-۳-۱۲ بهنگام بودن ٤
۴-۳-۱۳ ادارک ٤
۴-۳-۱۴ تداوم ۵
۵ چارچوب برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری ۵
۵ ـ ۱ بافت سازمان ۵
۵ ـ ۲ استقرار ۵

۶ برنامه ریزی، طراحی و توسعه ..... ٦
۶ -۱ تعریف مقاصد و اهداف ..... ٦
۶ -۲ تعیین دامنه و فرکانس ..... ٦
۶ -۳ تعیین روش های اجرا و مسئولیت ها ..... ٧
۶ -۴ تخصیص منابع ..... ٧
۷ عملیات ..... ٧
۷ -۱ کلیات ..... ٧
۷ -۲ شناسایی انتظارات مشتریان ..... ٨
۷-۲-۱ شناسایی مشتریان ..... ٨
۷-۲-۲ تعیین انتظارات مشتریان ..... ٨
۷ -۳ جمع آوری داده های رضایتمندی مشتریان ..... ٩
۷-۳-۱ شناسایی و انتخاب ویژگی‌های مربوط به رضایت مشتری ..... ٩
۷-۳-۲ شاخص های غیر مستقیم رضایت مشتری ..... ١٠
۷-۳-۳ اندازه گیری مستقیم رضایت مشتری ..... ١٠
۷-۳-۴ داده‌های رضایت مشتری را جمع‌آوری کرد ..... ١٢
۷-۴ تجزیه و تحلیل داده‌های رضایتمندی مشتری ..... ١٢
۷-۴-۱ کلیات ..... ١٢
۷-۴-۲ آماده‌سازی داده‌ها برای تجزیه و تحلیل ..... ١٣
۷-۴-۳ تعیین روش تجزیه و تحلیل ..... ١٣
۷-۴-۴ انجام تجزیه و تحلیل ..... ١٣
۷-۴-۵ اعتبار تجزیه و تحلیل ..... ١٣
۷-۴-۶ گزارش دهی درباره نتایج و توصیه‌های ..... ١٤
۷-۵ انتقال اطلاعات رضایت مشتری ..... ١٤
۷-۶ پایش رضایت مشتری ..... ١٤
۷-۶-۱ کلیات ..... ١٤
۷-۶-۲ بررسی مشتریان انتخاب‌شده و داده‌ها جمع‌آوری شدند ..... ١٥
۷-۶-۳ بررسی اطلاعات رضایت مشتری ..... ١٥
۷-۶-۴ پایش اقدامات انجام شده در پاسخ به اطلاعات رضایت مشتری ..... ١٥
۷-۶-۵ ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام‌شده ..... ١٥
۸ نگهداری و بهبود ..... ١٦
پیوست الف (اطلاع‌رسانی) ارتباط متقابل بین ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲، ایزو ۱۰۰۰۳ و این سند ..... ١٧
پیوست ب (اطلاع‌رسانی) مدل مفهومی رضایت مشتری ..... ١٩

پیوست پ (اطلاع‌رسانی)شناسایی انتظارات مشتری ۲۱
پیوست ت(اطلاع‌رسانی)ارزیابی مستقیم رضایت مشتری ۲٤
پیوست ث(اطلاع‌رسانی)تحلیل داده‌های رضایت مشتری ۳۰
پیوست د(اطلاع‌رسانی)استفاده از اطلاعات رضایتمندی مشتری ۳٦
مراجع: ۳۷

## پیش گفتار

ایزو (سازمان های جهانی برای استاندارد)یک فدراسیون جهانی از نهادهای استانداردهای ملی (هیات‌های عضوISO ) است. کار آماده‌سازی استانداردهای بین‌المللی معمولا از طریق کمیته‌های فنی ISO انجام می‌شود. هر عضو علاقه‌مند به موضوعی که یک کمیته فنی تاسیس شده‌است حق دارد در آن کمیته نماینده داشته باشد. سازمان‌های بین‌المللی، دولتی و غیر دولتی، در رابطه با ISO نیز در این کار شرکت می‌کنند ISO هم‌کاری نزدیکی با کمیسیون بین‌المللی الکتریکال(IEC) در مورد همه مسائل مربوط به استانداردسازی الکتریکال دارد.

دستورالعمل‌های مورد استفاده برای توسعه این سند و آن‌هایی که برای نگهداری بیشتر در نظر گرفته شده‌اند در دستورالعمل‌های ISO / IEC بخش ۱ توضیح داده می‌شوند. به طور خاص معیارهای پذیرش مختلف مورد نیاز برای انواع مختلف اسناد مربوط به ISO باید در نظر گرفته شود. این سند مطابق با قوانین سرمقاله راهنماهای ISO / IEC بخش ۲ (مراجعه به www.iso.org/directives.)تنظیم شده‌است.

توجه به این احتمال که برخی از عناصر این سند ممکن است موضوع حق ثبت اختراع باشند مهم است. ایزو نباید مسئول شناسایی هر یک از این حقوق ثبت اختراع باشد. جزییات هر گونه حق ثبت اختراع ثبت شده در طول توسعه سند در مقدمه و / یا در فهرست ایزوی اظهارنامه ثبت اختراع ثبت شده (مراجعه به www.iso.org/patents.)خواهد بود.

هر نام تجاری که در این سند به کار می‌رود، اطلاعاتی است که برای راحتی کاربران داده می‌شود و موجب تایید نمی‌شود.

برای توضیح در مورد ماهیت داوطلبانه استانداردها، معانی جملات و عبارات خاص مربوط به ارزیابی انطباق، و همچنین اطلاعات مربوط به پایبندی ایزو به سازمان تجارت جهانی (WTO)در موانع فنی تجارت (WTO)نشانی اینترنتی زیر را مشاهده کنید: www.iso.org/iso/foreword.html.

این سند توسط کمیته فنی ISO / TC ۱۷۶، مدیریت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی SC ۳ ، حمایت فن‌آوری، شده‌است.

این ویرایش دوم، ویرایش اول را حذف می‌کند (ISO ۱۰۰۰۴:۲۰۱۲)، که به لحاظ فنی مورد بازبینی قرار گرفته‌است.

تغییرات عمده در مقایسه با نسخه قبلی به شرح زیر هستند:

همسویی با ISO ۹۰۰۰:۲۰۱۵

همسویی با ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵

همسویی با ISO ۱۰۰۰۱,ISO ۱۰۰۰۲,ISO ۱۰۰۰۳

**مقدمه**

**۱-کلیات**

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

اطلاعات بدست‌آمده از پایش و اندازه گیری رضایت مشتری  می‌تواند به شناسایی فرصت‌ها برای بهبود استراتژی‌های سازمان، محصولات، خدمات، فرایندها و ویژگی‌هایی که مشتریان آن‌ها را ارزش‌گذاری می‌کنند و خدمت به اهداف سازمان کمک کند. چنین پیشرفت‌هایی می‌تواند اعتماد مشتری را تقویت کند و منجر به منافع تجاری دیگر شود.

این سند، رهنمودهایی را برای سازماندهی فرآیندهای موثر برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری ارایه می‌دهد.

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

**۲-رابطه باایزو ۹۰۰۱**

این سند با ایزو ۹۰۰۱ همخوانی دارد که اهداف آن با ارائه راهنمایی برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری پشتیبانی می‌کند. این سند می‌تواند به آدرس خاص در ایزو ۹۰۰۱ مربوط به رضایت مشتری از جمله موارد زیر کمک کند:

الف)ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵، ۴.۳، در حوزه سیستم مدیریت کیفیت

ب)ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵، ۵.۱.۲، تمرکز بر مشتری؛

پ)ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵، ۶.۲.۱، بر روی اهداف کیفی

ت)ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵، ۸.۲.۱ ، در ارتباط با مشتری؛

ث)ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵، ۹.۱.۲، بر رضایت مشتری؛

د)ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵، ۹.۱.۳، تحلیل و ارزیابی؛

ذ)ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵، ۹.۳.۲، بر روی ورودی‌های بازنگری مدیریت؛

ر)ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵،  ۱۰.۱ درصد بهبود.

این سند همچنین می‌تواند به طور مستقل ازایزو ۹۰۰۱ استفاده شود.

**۰.۳ ارتباط با ایزو ۹۰۰۴**

این سند با ایزو ۹۰۰۴ سازگار است و از طریق کاربرد موثر و کارآمد پایش رضایت مشتری و فرآیندهای اندازه‌گیری، از اهداف آن پشتیبانی می‌کند. ایزو ۹۰۰۴ راهنمایی برای دستیابی به موفقیت پایدار یک سازمان را فراهم می‌کند. استفاده از این سند ایزو ۱۰۰۰۴می‌تواند عملکرد را

در حوزه پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری برای تسهیل دستیابی به موفقیت پایدار افزایش دهد. همچنین می‌تواند بهبود مستمر کیفیت محصولات، خدمات و فرایندها براساس بازخورد مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع را تسهیل کند.

توجه به مشتریان و شاکیان، سایر طرف‌های ذینفع دیگر می‌توانند شامل تامین کنندگان، انجمن‌های صنعتی و اعضای آن‌ها، سازمان‌های مصرف‌کننده، ادارات دولتی مربوطه، پرسنل، صاحبان و افراد دیگر باشند که تحت‌تاثیر نظارت بر رضایت مشتری و فرآیندهای اندازه‌گیری قرار دارند.

این سند همچنین می‌تواند به طور مستقل از ایزو ۹۰۰۴ استفاده شود.

### ۴- رابطه با ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳

این سند با استانداردهای ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳ سازگاری دارد. این چهار سند را می توان به طور مستقل و یا در ارتباط با یکدیگر مورد استفاده قرار داد. زمانی که این سند ها با هم مورد استفاده قرار می‌گیرند، ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳ می‌تواند بخشی از یک چارچوب وسیع‌تر و یکپارچه برای افزایش رضایت مشتری از طریق کد های رفتاری، رسیدگی به شکایات، حل اختلاف و نظارت و سنجش رضایت مشتری باشد (مراجعه به پیوست الف).

ایزو ۱۰۰۰۱ شامل راهنمایی هایی در مورد قوانین رفتاری برای سازمان‌ها مربوط به رضایت مشتری است. چنین کد هایرفتاری می‌تواند احتمال بروز مشکلات ناشی از اختلافات را کاهش و علل آنرا حذف نماید که می‌تواند رضایت مشتری را کاهش دهد.

ایزو ۱۰۰۰۱ و این سند را می توان با هم به کار برد. دستورالعمل‌های ارایه‌شده در این سند می‌تواند از پایه‌ریزی و اجرای کدهای رفتاری پشتیبانی کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف‌شده در این سند می‌تواند به سازمان برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری با این کدها کمک کند (مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۱ :۲۰۱۸، ۸.۳). به همین ترتیب، کد های رفتاری می‌توانند به سازمان در تعریف و اجرای فرایندهای برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری کمک کنند. برای مثال، یک سازمان می‌تواند یک کد رفتاری را با توجه به محرمانه بودن اطلاعات مشتری در پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری ایجاد کند.

ایزو ۱۰۰۰۲ شامل راهنمایی در مورد رسیدگی داخلی به شکایات مربوط به محصول و خدمات است. این راهنمایی می‌تواند به حفظ رضایت و وفاداری مشتری با حل اثربخشی و کارایی رسیدگی به شکایات کمک کند.

ایزو ۱۰۰۰۲ و این سند را می توان با هم به کار برد. دستورالعمل‌های ارایه شده در این سند می‌تواند از ایجاد و اجرای فرآیند رسیدگی به شکایات حمایت کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف‌شده در این سند می‌تواند به سازمان در پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری با فرآیند رسیدگی به شکایات کمک کند (مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۲ :۲۰۱۸، ۸.۳). به همین ترتیب، اطلاعات حاصل از فرآیند رسیدگی به شکایات می‌تواند برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال، دفعات و نوع شکایت می‌تواند یک شاخص غیرمستقیم برای رضایت مشتری باشد (مراجعه به ۷.۳.۲).

ایزو ۱۰۰۰۳ شامل راهنمایی در مورد حل اختلافات مربوط به شکایات مربوط به محصول و خدمات است که به طور رضایت‌بخشی حل نمی‌شود. ایزو ۱۰۰۰۳ می‌تواند به کاهش نارضایتی مشتری ناشی از شکایات حل‌نشده کمک کند.

ایزو ۱۰۰۰۳ و این سند را می توان با هم به کار برد. دستورالعمل‌های ارایه‌شده در این سند می‌تواند از ایجاد و اجرای یک فرآیند حل اختلاف پشتیبانی کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف‌شده در این سند می‌تواند به سازمان در پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری با فرآیند حل

اختلاف کمک کند (مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۳ :۲۰۱۸، ۸.۳). به همین ترتیب، اطلاعات از فرآیند حل اختلاف می‌تواند در پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری بکار رود. به عنوان مثال، فراوانی و ماهیت مناقشات می‌تواند شاخص غیرمستقیم رضایت مشتری باشد (مراجعه به ۷.۳.۲).

در مجموع، ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳ راهنمایی ارائه می‌کنند که می‌تواند به کاهش نارضایتی مشتری و افزایش رضایت مشتری کمک کند. این سند ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳ را با ارائه راهنمایی در زمینه پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری تکمیل می‌کند. اطلاعات بدست‌آمده می‌تواند سازمان را هدایت کند تا اقداماتی اتخاذ کند که می‌تواند به حفظ یا افزایش رضایت مشتری کمک کند

# مدیریت کیفیت - دستورالعمل‌های مربوط به رضایت مشتری - راهنما برای پایش و اندازه‌گیری

## ۱. دامنه

این سند رهنمودهایی برای تعریف و اجرای فرآیندها برای نظارت و سنجش رضایت مشتری ارایه می‌دهد.

این سند برای استفاده هر سازمان بدون در نظر گرفتن نوع یا اندازه آن، یا محصولات و خدماتی که آن ارایه می‌دهد، در نظر گرفته شده‌است. تمرکز این سند بر روی مشتریان خارجی سازمان است.

نکته; در تمام این سند، عبارت "محصول" و "خدمات" به خروجی‌های یک سازمان که برای آن مورد نیاز است و یا مورد نیاز مشتری است اشاره دارد.

## ۲ مراجع الزامی

مستندات زیر به گونه‌ای به متن ارجاع داده می‌شوند که برخی یا همه محتوای آن‌ها الزامات این سند را تشکیل می‌دهد. برای مراجع مربوط به تاریخ، تنها نسخه ذکر شده اعمال می‌شود. برای مراجع بدون تاریخ، آخرین نسخه سند مرجع (از جمله اصلاحات)اعمال می‌شود.

ایزو ۹۰۰۰: ۲۰۱۵، سیستم‌های مدیریت کیفیت - اصول و واژگان

## ۳ اصطلاحات و تعاریف

برای اهداف این سند، اصطلاحات و تعاریف ارائه‌شده در ایزو ۹۰۰۰ و موارد زیر اعمال می‌شوند.

ISO و IEC حفظ بانک های اطلاعات برای استفاده در استانداردسازی در آدرس های زیر حفظ می‌کنند:

- بستر جستجوی آنلاین ISO در https://www.iso.org/obp در دسترس است.

-الکتروپدیا IEC : در http://www.electropedia.org/ موجود است.

### ۳ - ۱ مشتری

شخص یا سازمان (۳.۷)که می‌تواند محصول یا سرویسی دریافت کند که توسط این فرد یا سازمان در نظر گرفته می شود یا آن را دریافت می کند.

مثال مصرف کننده، مشتری، مصرف‌کننده نهایی، خرده‌فروش، دریافت کننده محصول یا خدمات از یک فرآیند داخلی، ذی‌نفع و خریدار.

**نکته ۱ برای ورودی:** یک مشتری می‌تواند درونی یا خارجی سازمان باشد. [ منبع: ایزو ۹۰۰۰ :۲۰۱۵، ۳.۲.۴ ]

### ۳ - ۲ رضایت مشتری

ادراک مشتری از درجه‌ای که انتظارات مشتری برآورده شده‌است.

**نکته ۱ برای ورود:** این می‌تواند این باشد که انتظار مشتری شناسایی نشده است برای سازمان (۳.۷)، یا حتی به مشتری در سوال، تا زمانی که محصول یا سرویس تحویل داده شود. این می‌تواند لازم باشد برای دستیابی به رضایت بالای مشتری با برآورده کردن انتظار یک مشتری، حتی اگر نه به صورت ضمنی بیان‌شده و نه به طور کلی الزامی و یا اجباری باشد.

**نکته ۲ برای ورود:** شکایات (۳.۳)یک شاخص مشترک از رضایت کم مشتری هستند، اما عدم وجود آن‌ها لزوما حاکی از رضایت مشتری بالا نیست.

**نکته ۳ برای ورود:** حتی هنگامی که نیازمندی‌های مشتری که با وی توافق شده و برآورده شده است، این لزوما رضایت بالای مشتری را تضمین نمی‌کند. [ منبع: ISO۹۰۰۰ :۲۰۱۵، ۳.۹.۲ ]

**۳ – ۳ شکایت**

< رضایت مشتری > بیان نارضایتی های انجام شده به سازمان (۳.۷)، مرتبط با محصول یا خدمات آن، یا فرآیند رسیدگی به شکایات خود، که در آن پاسخ یا شفاف به طور صریح یا ضمنی انتظار می رود.

**نکته ۱ برای ورود:** شکایات می‌توانند در ارتباط با فرآیندهای دیگر که سازمان با مشتری در تعامل است ایجاد شود (۳.۱).

**نکته ۲ برای ورود:** شکایات می‌توانند به طور مستقیم یا غیر مستقیم به سازمان ارایه شوند.

منبع: ایزو ۹۰۰۰ :۲۰۱۵، ۳.۹.۳، modified - یادداشت‌ها ۱ و ۲ برای ورود اضافه شده‌است.

**۳ – ۴ خدمات مشتری**

تعامل سازمان (۳.۷)با مشتری (۳.۱)در طول چرخه عمر یک محصول یا یک سرویس

[ منبع: ایزو ۹۰۰۰ :۲۰۱۵، ۳.۹.۴ ]

**۳ – ۵ بازخورد**

<رضایت مشتری> نظرات، پیشنهادات و ابراز علاقه در یک محصول، خدمات یا فرآیند رسیدگی به شکایات.

**نکته ۱ برای ورود:** بازخورد می‌تواند در رابطه با فرآیندهای دیگر که سازمان (۳.۷) با مشتری در تعامل است داده شود (۳.۱).

منبع: ایزو ۹۰۰۰ :۲۰۱۵، ۳.۹.۱، اصلاح‌شده - یادداشت ۱ برای ورود اضافه شده‌است.

**۳ – ۶ طرفهای ذینفع**

صاحب نفع، افراد یا سازمان (۳.۷)که می‌توانند بر یک تصمیم یا فعالیت سازمان تاثیر گذارند و یا از آن تاثیر پذیرند، یا خود را متاثر از آن بدانند.

مثال مشتریان (۳.۱)، مالکان، افراد در یک سازمان، تامین کنندگان، بانکداران، سازمان های تنظیم کننده مقررات، اتحادیه‌ها، شرکا یا جامعه ای که می‌توانند شامل رقبا یا گروه‌های فشار مخالف باشند.

منبع: ایزو ۹۰۰۰ :۲۰۱۵، ۳.۲.۳، اصلاح‌شده - یادداشت ۱ برای ورود حذف شده‌است.

**۳ – ۷ سازمان**

شخص یا گروهی از افراد که برای رسیدن به اهداف خود، وظایف خاص خود را همراه با مسئولیت ها، اختیارات و روابط دارند.

**نکته ۱ برای ورود:** مفهوم سازمان شامل شخص، تاجر منفرد، شرکت، گروه مجتمع شـرکت هـا، موسسـه تجـاری، بنگـاه کسـب‌وکار، تجارت‌خانه، تشکیلات اقتصادی، نهاد مرجع، شراکت بین بنگاهی، انجمن، ترکیبی از آنها چه به‌صورت سهامی یا غیرسهامی، اعم از ثبت‌شده یا نشده یا از بخش عمومی یا خصوصی می‌باشد، اما تنهـا بـه این موارد محدود نیست.

منبع: ایزو ۹۰۰۰ :۲۰۱۵، ۳.۲.۱، اصلاح‌شده - یادداشت ۲ برای ورود حذف شده‌است.

## ۴ مفاهیم و اصول راهنما

### ۴ -۱ کلیات

مفهوم رضایت مشتری مشخص‌شده در ۴.۲، و اصول راهنما در ۴.۳، مبنایی برای فرآیندهای موثر و کارآمد برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری فراهم می‌کنند.

### ۴ - ۲ مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری از شکاف بین انتظارات مشتری و درک مشتری از محصول و یا خدمات ارایه‌شده توسط سازمان و جنبه‌های مربوط به خود سازمان تعیین می‌شود

برای رسیدن به رضایت مشتری، سازمان باید ابتدا انتظارات مشتری را درک کند. این انتظارات می‌تواند صریح یا ضمنی باشد، یا به طور کامل بیان نشود. انتظارات مشتری، همانطور که توسط سازمان درک شد، اساس اولیه محصولات و خدماتی را شکل می‌دهد که متعاقبا برنامه‌ریزی و ارایه می‌شوند.

حدی که محصول یا خدمات ارایه‌شده و دیگر جنبه‌های سازمانی توسط مشتری درک می‌شوند تا انتظارات مشتری را برآورده کند و یا از انتظارات فراتر رود میزان رضایت مشتری را مشخص می‌کند.

مهم است که بین دیدگاه سازمان از کیفیت محصول یا خدمات ارایه‌شده و درک مشتری از محصول یا خدمات ارایه‌شده و دیگر جنبه‌های سازمانی تمایز قایل شویم، زیرا این مورد دومی است که بر رضایت مشتری حاکم است. رابطه بین دیدگاه سازمان و دیدگاه مشتری درباره کیفیت بیشتر با مدل مفهومی رضایت مشتری توضیح داده می‌شود، همانطور که در پیوست ب تعریف شده است.

از آنجا که رضایت مشتری در معرض تغییر قرار دارد، سازمان‌ها باید فرایندهایی را برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری به طور منظم ایجاد کنند.

### ۴ - ۳ اصول راهنما

#### ۴-۳-۱ تعهد

سازمان باید فعالانه متعهد به تعریف و اجرای فرآیندها برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری باشد.

#### ۴-۳-۲ ظرفیت

منابع کافی باید برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری در دسترس باشند و باید به طور موثر و کارآمد مدیریت شوند.

**۴-۳-۳ شفافیت**

سازمان باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات رضایت مشتری کافی به مشتریان، پرسنل و سایر طرف‌های ذینفع مربوطه ارسال می‌گردد.

**۴-۳-۴ دسترسی‌پذیری**

دستیابی و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری باید آسان باشد.

**۴-۳-۵ پاسخ دهی**

سازمان باید نیازها و انتظارات مشتریان در استفاده از اطلاعات رضایت مشتری را مورد توجه قرار دهد.

**۴-۳-۶ یکپارچگی اطلاعات**

سازمان باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات رضایت مشتری دقیق و نه گمراه‌کننده است، و داده‌های جمع‌آوری‌شده مرتبط، صحیح، کامل، معنی‌دار و مفید هستند.

**۴-۳-۷ پاسخگویی**

سازمان باید پاسخگویی و گزارش دهی برای تصمیمات و اقدامات اتخاذ شده با توجه به پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری تعیین و حفظ کند.

**۴-۳-۸ بهبود**

افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندها برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری باید یک هدف دائمی باشد.

**۴-۳-۹ محرمانگی**

اطلاعات قابل تشخیصی شخصی را باید محرمانه نگه داشت و محافظت نمود مگر اینکه افشا از نظر قانون الزامی باشد و یا رضایت برای افشا از طرف شخص مورد نظر بدست آید.

**نکته:** اطلاعات قابل تشخیص شخصی، اطلاعاتی است که در هنگام ارتباط با یک فرد می‌تواند برای شناسایی او استفاده شود، و با نام، آدرس، آدرس ایمیل، شماره تماس یا شناسه خاص مشابه مورد استفاده قرار می‌گیرد. معنای دقیق واژه در سراسر جهان متفاوت است.

**۴-۳-۱۰ رویکرد تمرکز بر مشتری**

سازمان باید یک رویکرد مبتنی بر مشتری برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری اتخاذ کند و باید پذیرای بازخورد باشد.

**۴-۳-۱۱ صلاحیت**

پرسنل سازمان باید ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها، آموزش، تحصیلات و تجربه لازم برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را داشته باشند.

**۴-۳-۱۲ بهنگام بودن**

جمع‌آوری و انتشار اطلاعات رضایت مشتری باید در زمان مناسب و سازگار با اهداف سازمان انجام شود.

**۴-۳-۱۳ ادارک**

سازمان باید به روشنی و کامل انتظارات مشتری را درک کرده و ادراک مشتری از این که این انتظارات چگونه خوب برآورده می‌شوند را درک کند.

### ۴-۳-۱۴ تداوم

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

## ۵ چارچوب برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری

### ۵ -۱ بافت سازمان

در برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، عملیات ها، نگهداری و بهبود فرآیندها برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری، سازمان باید محیط خود را از طریق زیر در نظر بگیرید:

-شناسایی و پرداختن به مسائل داخلی و خارجی که مرتبط با مقاصد سازمان است و توانایی آن برای رسیدن به اهداف پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد

-شناسایی طرفهای ذی‌نفع مرتبط با پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری، و پرداختن به نیازها و انتظارات مربوط به این طرفهای ذینفع

شناسایی دامنه فرایندها برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری، از جمله مرزها و قابلیت کاربرد آن‌ها با در نظر گرفتن مسائل خارجی و داخلی و نیازهای طرف‌های ذی‌نفع در بالا.

### ۵ -۲ استقرار

سازمان باید یک رویکرد سیستماتیک برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری ایجاد کند. این رویکرد باید توسط مدیریت ارشد، رهبری و تعهد در سراسر سازمان، و یک چارچوب سازمانی برای فعال کردن برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، عملیات، نگهداری و بهبود فرایندها برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری پشتیبانی شود.

برنامه‌ریزی، طراحی و توسعه شامل تعیین روش‌های اجرای، و تخصیص منابع لازم (رجوع به بند ۶)است.

عملیات شامل شناسایی انتظارات مشتری، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های رضایت مشتری، ارائه بازخورد برای بهبود و نظارت بر رضایت مشتری است (بند ۷ را ببینید).

نگهداری و بهبود شامل بازنگری، ارزیابی و بهبود مستمر فرآیندها برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری است (بند ۸ را ببینید).

در هنگام سنجش و نظارت بر رضایت مشتری، سازمان باید ریسک ها و فرصت‌هایی را که می‌تواند بوجود آید، در نظر گرفته و به آن‌ها رسیدگی کند. این شامل موارد زیر است:

- پایش و ارزیابی فرایندها و عوامل داخلی و خارجی مربوط به ریسک‌ها و فرصت‌ها
- شناسایی و ارزیابی ریسک ها و فرصت‌های خاص
- برنامه‌ریزی، طراحی، توسعه، پیاده‌سازی و بازنگری اقدامات اصلاحی و بهبود های مربوط به شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌ها.

همانطور که در ایزو ۹۰۰۰ :۲۰۱۵، ۳.۷.۹، ریسک تاثیر عدم قطعیت است، که می‌تواند منفی یا مثبت باشد. در زمینه نظارت و سنجش رضایت مشتری، یک مثال از یک اثر منفی، میزان پاسخ نظرسنجی ناکافی است که ناشی از پرسش های ناخواسته(نامرتبط) است و یک نمونه از یک اثر

مثبت این است که سازمان منابع مرتبط با نظارت بر رضایت مشتری را به عنوان نتیجه بررسی فرآیند مربوطه کنترل می‌کند. این ریسک‌ها را می توان با بازنگری تخصیص و توسعه منابع منتهی به بهبود روش های پایش و اندازه گیری رضایت مشتری کرد.

یک فرصت به شناسایی یک راه جدید ممکن در تحقق پیامدهای مثبت مرتبط است، که لزوما از ریسک‌های موجود سازمان ناشی نمی‌شود. به عنوان مثال، سازمان می‌تواند یک محصول، خدمات یا فرآیند جدید را در نتیجه یک پیشنهاد مشتری در دوره ارزیابی رضایت مشتری شناسایی کند.

## ۶ برنامه ریزی، طراحی و توسعه

### ۶ -۱ تعریف مقاصد و اهداف

به عنوان اولین گام، سازمان باید مقاصد و اهداف پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را تعریف کند که بطور مثال ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- ارزیابی پاسخ مشتری به محصولات و خدمات فعلی، جدید یا باز طراحی شده

-کسب اطلاعات در مورد جنبه‌های خاص مانند حمایت از فرایندها، پرسنل یا رفتار سازمان

- تحقیق در خصوص دلایل شکایات مشتریان

- تحقیق در خصوص دلایل از دست دادن مشتریان یا سهم بازار

- پایش روند رضایت مشتری

- مقایسه رضایت مشتری نسبت به دیگر سازمان‌ها.

مقاصد و اهداف بر این مساله تاثیر می‌گذارند که چه چیز، چه زمانی و چگونه و از چه کسی داده‌ها جمع‌آوری می‌شوند. آن‌ها همچنین بر چگونگی تجزیه و تحلیل داده‌ها و چگونگی استفاده از اطلاعات در نهایت استفاده می‌کنند.

اهداف پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری باید به گونه‌ای تعریف شود که اجرای آن‌ها را بتوان با استفاده از شاخص‌های عملکرد مطابق با سازمان اندازه‌گیری کرد.

### ۶ -۲ تعیین دامنه و فرکانس

براساس مقاصد و اهداف، سازمان باید دامنه اندازه گیری برنامه‌ریزی‌شده، از نظر هر دو نوع داده‌ای که جستجو می‌شود، و از جایی که قرار است بدست آید را تعیین کند.

وع اطلاعات جمع‌آوری‌شده می‌تواند محدود به اطلاعات مربوط به مشخصه های خاص، برای ارزیابی رضایت کلی. همچنین دامنه ارزیابی به نوع تقسیم‌بندی بستگی دارد، مانند:

- بر اساس مشتری

- بر اساس منطقه؛

- بر اساس دوره زمانی

- بر اساس بازار

- بر اساس محصول

- بر اساس خدمات

سازمان همچنین باید فراوانی جمع‌آوری داده‌ها را تعیین کند، که می‌تواند به صورت منظم و یا گهگاه و یا بر اساس هر دو باشد، به عنوان دیکته کردن نیازهای کسب‌وکار یا رویداده‌ای خاص باشد (شکل ۷.۳).

### ۶-۳ تعیین روش های اجرا و مسئولیت ها

برخی از اطلاعات مربوط به رضایت مشتری ممکن است به طور غیر مستقیم از فرآیندهای داخلی سازمان (به عنوان مثال رسیدگی به شکایت‌های مشتریان)و یا از منابع خارجی به دست آید (به عنوان مثال گزارش‌ها در رسانه‌ها). معمولا، سازمان باید چنین اطلاعاتی را با داده‌های به‌دست‌آمده مستقیما از مشتریان تکمیل کند.

سازمان باید تعیین کند که چگونه اطلاعات رضایت مشتری بدست می‌آید، و چه کسی مسئول آن فعالیت است. سازمان همچنین باید تعیین کند که چه کسی اطلاعات را برای اقدام مناسب هدایت می کند.

سازمان باید برای پایش فرآیند ها به منظور کسب و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری و همچنین نتایج و اثربخشی این فرایندها برنامه‌ریزی کند.

### ۶-۴ تخصیص منابع

سازمان باید منابع انسانی با صلاحیت لازم و دیگر منابع برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را تعیین و فراهم کند.

## ۷ عملیات

### ۷-۱ کلیات

برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری، سازمان باید موارد زیر را انجام دهد:

- شناسایی انتظارات مشتری

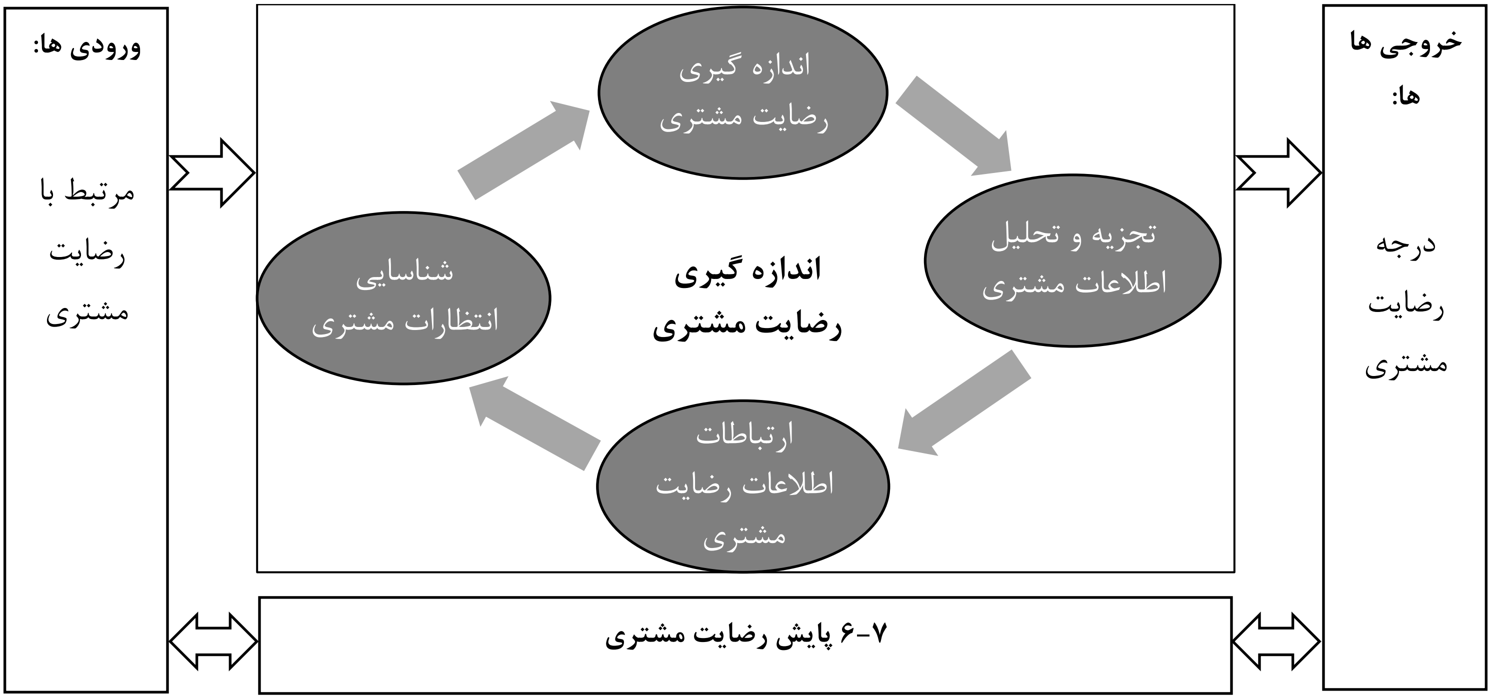
- جمع‌آوری داده‌های رضایتمندی مشتری

- تحلیل داده‌های رضایتمندی مشتری

- ارتباط با اطلاعات رضایتمندی مشتری

- پایش رضایت مشتری در جریان

این فعالیت‌ها و روابط آن‌ها در شکل ۱ به تصویر کشیده شده‌اند و در ۷.۲ تا ۷.۶ شرح‌داده شده‌اند.




شکل ۱ - پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری

**۷ -۲ شناسایی انتظارات مشتریان**

**۷-۲-۱ شناسایی مشتریان**

سازمان باید مشتریان فعلی و بالقوه را که انتظار آن را دارد را شناسایی کند.

هنگامی که گروه "مشتری" تعریف شد، سازمان باید مشتریان فردی را شناسایی کند تا انتظارات آن‌ها مشخص شود. به عنوان مثال، در بخش کالاهای مصرفی، این افراد ممکن است مشتریان منظم و یا مشتریان گهگاهی باشند. زمانی که مشتری یک شرکت است، یک یا چند نفر در آن شرکت (به عنوان مثال از خرید، مدیریت پروژه یا تولید)باید انتخاب شوند.

اطلاعات بیشتر و راهنمایی در پیوست پ ارایه شده‌است. مثال‌های دیگر از انواع مختلف مشتریان و ملاحظات در پ.۲. ارایه شده‌است.

**۷-۲-۲ تعیین انتظارات مشتریان**

هنگام تعیین انتظارات مشتری سازمان باید موارد زیر را تعیین نماید (شکل ب.۱ را ببینید)؛

- الزامات ذکر شده توسط مشتری

- الزامات ضمنی مشتری

- شناسایی هر گونه الزامات قانونی و قانونی قابل کاربرد

- دیگر خواسته‌های مشتری ("فهرست آرزو ها")

**نکته ۱:** کد رفتاری برای رضایت مشتری (مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۱)نیز می‌تواند در تعیین انتظارات مشتری در نظر گرفته شود.

مهم است که بدانیم مشتری همیشه به صراحت تمام جنبه‌های محصول یا خدمات را مشخص نمی‌کند. مواردی که در نظر گرفته شده‌اند ممکن است مشخص نشده باشند. برخی از جنبه‌ها ممکن است نادیده گرفته شوند، یا ممکن است برای مشتری شناخته شده نباشند.

همانطور که در مدل مفهومی مشخص‌شده (مراجعه به پیوست ب)، مهم است که انتظارات مشتری به روشنی و به طور کامل درک شوند. میزان برآورده شدن این انتظارات بر رضایت مشتری تاثیر می‌گذارد. نمونه‌هایی از جنبه‌های مختلف برای درک بهتر انتظارات مشتری در پ۳ ارائه می‌شود.

رابطه بین انتظارات مشتری و رضایت مشتری در پ۴ بیشتر مورد بحث قرار گرفته است.

**نکته ۲:** اطلاعات مربوط به انتظارات مشتری نیز می‌تواند در آماده‌سازی کد های رفتاری برای رضایت مشتری بکار رود (مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۱ : ۲۰۱۸، بند ۶).

## ۷ -۳ جمع آوری داده های رضایتمندی مشتریان

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

سازمان باید مشخصات محصول یا خدمات، از تحویل آن و سازمان دهی را که تاثیر قابل‌توجهی بر رضایت مشتری دارد مشخص کند. برای راحتی، این ویژگی‌ها را می توان به گروه‌هایی مانند زیر دسته بندی نمود:

الف)ویژگی‌های محصول و خدمات؛

مثال عملکرد (کیفیت، قابلیت اطمینان)، ویژگی‌ها ظاهری، زیبایی، امنیت، پشتیبانی (نگهداری، دسترسی، آموزش)، قیمت، ارزش ادراک‌شده، وارانتی، تاثیر زیست‌محیطی.

ب)ویژگی‌های تحویل؛

مثال: تحویل بموقع، تکمیل سفارش، زمان واکنش، اطلاعات عملیاتی.

ج)ویژگی‌های سازمانی:

مثال مشخصات فردی (ادب، صلاحیت، ارتباطات)، فرآیند صدور صورت‌حساب، رسیدگی به شکایات، امنیت، رفتار سازمانی (اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی)، تصویر در جامعه، شفافیت.

سازمان باید ویژگی‌های انتخاب‌شده را رتبه‌بندی کند تا اهمیت نسبی آن‌ها را همان طور که مشتری درک می‌کند منعکس نماید. در صورت لزوم، یک بررسی باید با یک مجموعه از مشتریان انجام شود تا درک آن‌ها از اهمیت نسبی ویژگی‌ها را مشخص یا تایید کند.

### ۷-۳-۲ شاخص های غیر مستقیم رضایت مشتری

سازمان باید منابع اطلاعات موجود مربوط به داده های منعکس کننده مشخصات مربوط به رضایت مشتری را مورد بررسی و آزمون قرار دهد، به عنوان مثال:

- فراوانی و یا روند شکایات مشتری و اختلافات (مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۲ :۲۰۱۸، بند ۸ و ایزو ۱۰۰۰۳)، درخواست کمک، یا تعریف و تمجید مشتری؛

- فراوانی و یا روند در عودت محصول، تعمیر محصول یا دیگر شاخص‌های عملکرد محصول یا پذیرش مشتری، به عنوان مثال نصب یا گزارش‌های بازرسی میدانی؛

* فراوانی و یا روند در خدمات نامنطبق یا دیگر شاخص‌های عملکرد خدمات، به عنوان مثال، ارائه خدمات به تاخیر افتاده یا به تاخیر انداختن خدمات؛

- داده‌های به‌دست‌آمده از طریق ارتباط با مشتریان، به عنوان مثال از طریق بازاریابی، کارکنان خدمات مشتری؛

- گزارش‌هایی از نظرسنجی‌های انجام‌شده تامین‌کننده توسط سازمان‌های مشتری، که می‌تواند نشان دهد چگونه سازمان در رابطه با سازمان‌های دیگر درک شده‌است؛

- گزارش‌هایی از گروه‌های مصرف‌کننده که ممکن است نشان دهند سازمان و محصولات و خدمات آن توسط مصرف کنندگان و کاربران درک می‌شوند؛

- گزارش‌های رسانه‌ای که ممکن است نشان دهند چگونه سازمان و محصولات و خدمات آن درک می‌شوند، و ممکن است خودشان بر ادراک مشتری تاثیر بگذارند؛

- مطالعات بخش / صنعت، به عنوان مثال شامل ارزیابی تطبیقی ویژگی‌های محصولات و خدمات سازمان؛

- گزارش سازمان های نظارتی یا مقررات؛

- نظرات و مباحثه در رسانه‌های اجتماعی.

چنین داده‌هایی می‌تواند به شناخت نقاط قوت و ضعف محصول، خدمات و فرآیندهای سازمانی مرتبط (به عنوان مثال پشتیبانی محصول، خدمات مشتری، رسیدگی به شکایات و ارتباط با مشتری)کمک کند. تجزیه و تحلیل چنین داده‌هایی می‌تواند به شکل دادن به شاخص‌های رضایتمندی مشتری کمک کند. همچنین می‌تواند به تایید یا تکمیل داده‌های رضایت مشتری به طور مستقیم از مشتری کمک کند.

### ۷-۳-۳ اندازه گیری مستقیم رضایت مشتری

#### ۷-۳-۳-۱ کلیات

در حالی که ممکن است شاخص‌های غیرمستقیم رضایت (مراجعه به ۷.۳.۲)وجود داشته باشد، معمولا جمع‌آوری داده‌های رضایتمندی مشتری به طور مستقیم از مشتریان ضروری است. روش (ها)برای جمع‌آوری داده‌های رضایت مشتری به عوامل مختلف بستگی دارد، به عنوان مثال:

- نوع، تعداد و توزیع جغرافیایی مشتریان؛

- میزان و فراوانی تعامل مشتری؛

- ماهیت محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط سازمان؛

- مقاصد و هزینه روش ارزیابی.

سازمان باید جنبه‌های عملی توصیف شده در ۷.۳.۳.۲ به ۷.۳.۳.۴ را در هنگام برنامه‌ریزی رویکرد و روش‌های جمع‌آوری داده‌های رضایتمندی مشتری در نظر بگیرد.

اطلاعات و راهنمایی بیشتر در پیوست ت ارایه شده‌است.

### ۷-۳-۳-۲ انتخاب روش برای جمع‌آوری داده‌های رضایتمندی مشتری

سازمان باید روشی را برای جمع‌آوری داده‌ها که متناسب با نیاز و نوع داده‌ای که باید جمع‌آوری شود را انتخاب کند.

روشی که اغلب برای جمع‌آوری چنین داده‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد، یک نظرسنجی است که می‌تواند کمی یا کیفی یا هر دو باشد.

بررسی‌های کیفی معمولا برای آشکار کردن مشخصات محصول یا خدمات، تحویل یا سازماندهی که مربوط به رضایت مشتری هستند طراحی شده‌اند. آن‌ها به طور معمول برای درک یا کشف ادراکات و واکنش‌های افراد و کشف ایده‌ها و مشکلات به کار گرفته می‌شوند. آن‌ها در کاربرد نسبتا انعطاف‌پذیر هستند، اما می‌توانند ذهنی باشند.

بررسی‌های کمی برای اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری طراحی شده‌اند. آن‌ها به طور معمول برای جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از سوالات و یا معیارهای ثابت انجام می‌شوند. آن‌ها برای تعیین وضعیت، الگوبرداری یا ردیابی تغییرات در طول زمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

شرح مختصری از این نوع از روش‌های بررسی و مقایسه مزایا و محدودیت‌های نسبی آن‌ها در ت.۲.۴. ارائه شده‌است.

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

سازمان باید تعداد مشتریان مورد بررسی را مشخص کند (به عنوان مثال اندازه نمونه)و روش مناسب نمونه‌گیری، به منظور کسب داده‌های مرتبط با رضایت مشتری. هدف دستیابی به داده‌های قابل‌اعتماد در حداقل هزینه است. دقت داده‌های جمع‌آوری‌شده توسط اندازه نمونه و روش نمونه‌گیری انتخاب شده کنترل می‌شود ، یعنی روش نمونه‌گیری.

اندازه نمونه را می توان به لحاظ آماری برای اطمینان از میزان دقیق و اطمینان مورد نیاز در یافته‌ها تعیین کرد. به علاوه در روش نمونه‌گیری مورد استفاده باید اطمینان حاصل شود که نتایج نمونه ها نشان‌دهنده جامعه آماری مناسب است. هر دو جنبه در ت۳ بیشتر مورد بحث قرار گرفته‌اند.

### ۷-۳-۳-۴ توسعه سوالات رضایت مشتری

محصول یا خدمات و ویژگی‌های محصول یا خدمات، تحویل و سازماندهی که مورد بررسی قرار می گیرد، باید به وضوح تعریف شود. ویژگی‌های اضافی نیز می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. هنگام توسعه سوالات مطرح‌شده، سازمان باید ابتدا حوزه وسیعی از استفاده و سپس مجموعه سوالات در آن زمینه‌ها، با جزییات کافی برای فراهم نمودن اطلاعات در مورد ادراک مشتری را تعیین کند.

مقیاس سنجش که بستگی به این دارد که چگونه سوالات مناسب هستند، باید به طور واضح تعریف شوند. راهنمایی بیشتر در خصوص تعریف سوالات و تحکیم آن‌ها در یک پرسشنامه در ت.۴. ارایه شده‌است.

### ۷-۳-۴ داده‌های رضایت مشتری را جمع‌آوری کرد

جمع‌آوری داده‌ها باید سیستماتیک، دقیق و مستند باشد. سازمان باید مشخص کند که چگونه داده‌ها باید جمع‌آوری شوند. هنگام انتخاب روش (های)و ابزار (ها)برای جمع‌آوری داده‌ها، برخی از جنبه‌های خاص باید در نظر گرفته شوند، به عنوان مثال:

الف)نوع مشتری و دسترسی به آن

ب)برنامه‌های زمانی برای جمع‌آوری داده‌ها

ج)فن‌آوری موجود

د)منابع موجود (مهارت‌ها و بودجه)

ه)حفظ حریم خصوصی و محرمانه بودن

هنگام تعیین فراوانی، دوره یا آغاز جمع‌آوری داده‌های رضایتمندی مشتری، سازمان باید جنبه‌هایی از این قبیل را مد نظر قرار دهد:

- توسعه یا راه‌اندازی محصولات و خدمات جدید
- تکمیل مراحل برجسته پروژه
- زمانی که برخی تغییرات مربوطه در محصولات و خدمات، فرآیندها و یا محیط کسب‌وکار صورت می‌گیرد
- هنگامی که رضایت مشتری کاهش می‌یابد، یا تنوع در فروش (به وسیله منطقه، یا فصل)
- پایش و حفظ روابط در حال پیشرفت مشتری
- تحمل مشتری در برابر فرکانس و پیچیدگی برآوردها

مجموعه داده‌ها ممکن است توسط خود سازمان انجام شود. این می‌تواند مقرون‌به‌صرفه باشد و با توجه به دانش سازمان از محصول یا خدمات و یا مشتری، ممکن است اطلاعات بهتری به دست آورد. این امر همچنین می‌تواند منجر به رابطه قوی‌تر با مشتری و درک بهتر از مسائل مشتری شود. با این حال، یک خطر وجود دارد که داده‌ها ممکن است با روابط افراد درگیر در این نظرسنجی، مغرضانه باشند. اگر مجموعه داده‌ها توسط یک طرف ثالث مستقل اجرا شود، می توان از این خطر اجتناب کرد.

## ۷-۴ تجزیه و تحلیل داده‌های رضایتمندی مشتری

### ۷-۴-۱ کلیات

هنگامی که داده‌های مربوط به رضایت مشتری جمع‌آوری شد، باید برای ارایه اطلاعات، که به طور معمول شامل موارد زیر است، تحلیل شود:

- میزان رضایت مشتری و روند آن‌ها
- جنبه‌های محصولات و خدمات سازمان و یا فرایندهایی که ممکن است تاثیر قابل‌توجهی بر رضایت داشته باشند

- اطلاعات مربوط به محصولات، خدمات و فرایندها

- نقاط قوت و زمینه اولیه برای بهبود.

در هنگام تحلیل داده‌های رضایتمندی مشتری، سازمان باید فعالیت‌های توصیف‌شده در ۷.۴.۲ تا ۷.۴.۶را در نظر بگیرد. راهنمایی بیشتر در مورد هر کدام از این فعالیت‌ها در پیوست ث ارایه شود.

### ۷-۴-۲ آماده‌سازی داده‌ها برای تجزیه و تحلیل

داده‌ها باید برای خطاها، کامل بودن و دقت چک شوند، و در صورت لزوم باید در دسته‌های معین گروه‌بندی شوند.

### ۷-۴-۳ تعیین روش تجزیه و تحلیل

روش (های)آنالیز باید بسته به نوع داده‌های جمع‌آوری‌شده و هدف آنالیز انتخاب شوند. روش‌های مختلف برای تجزیه و تحلیل داده‌ها را می توان به صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

الف)تجزیه و تحلیل مستقیم، شامل تجزیه و تحلیل پاسخ‌های مشتری به سوالات خاص، یا

ب)تحلیل غیرمستقیم، شامل استفاده از روش‌های تحلیلی مختلف برای شناسایی عوامل موثر بالقوه از یک دسته از داده‌ها است.

به طور معمول، هر دو مقوله تجزیه و تحلیل را می توان برای استخراج اطلاعات مفید از داده‌های رضایتمندی مشتری بکار برد.

### ۷-۴-۴ انجام تجزیه و تحلیل

داده‌ها باید تحلیل شوند برای بدست آوردن اطلاعاتی از قبیل:

- رضایت مشتری (کلی یا بر اساس گروه مشتری)و روند ها؛

- تفاوت‌ها در میزان رضایت بر اساس گروه مشتری؛

- علل ممکن و تاثیر نسبی آن‌ها بر رضایت مشتری؛

- وفاداری مشتری، که نشانگر این است که مشتری احتمالا به تقاضا یا سایر محصولات و خدمات از سازمان ادامه خواهد داد.

### ۷-۴-۵ اعتبار تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل و نتایج آن باید تایید شود، که می‌تواند با ابزارهای مختلف انجام شود:

- جدا کردن داده‌ها به منظور تعیین منابع احتمالی تغییرپذیری

- تعیین ارتباط ویژگی‌های محصول و خدمات: ویژگی‌های شناسایی‌شده به صورت بالقوه مرتبط با مشتری و اهمیت نسبی آن‌ها نسبت به مشتری (از جمله تغییرات احتمالی در ویژگی‌ها و اهمیت نسبی ویژگی‌ها در طول زمان)تا حد زیادی نتایج تجزیه و تحلیل انجام‌شده را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد.

- ارزیابی سازگاری نتایج، با مقایسه با دیگر شاخص‌ها و گرایش‌ها در زمینه‌هایی که رضایت مشتری را منعکس می‌کنند، به عنوان مثال فروش و شکایات مشتریان.

### ۷-۴-۶ گزارش دهی درباره نتایج و توصیه‌های

نتایج تجزیه و تحلیل انجام‌شده باید مستند و گزارش شود، همراه با توصیه‌های ممکن برای کمک به سازمان در شناسایی حوزه‌های بهبود، به منظور افزایش رضایت مشتری و خدمت به منافع بیشتر یا جایگاه سازمان.

این گزارش باید نگاهی روشن و جامع از رضایت مشتری داشته باشد. علاوه بر داده‌های جمع‌آوری‌شده مستقیما از مشتریان، ممکن است ویژگی‌های دیگری وجود داشته باشد که منعکس‌کننده رضایت مشتری باشد، به عنوان مثال آن‌هایی که در ۷.۳.۲. ذکر شده‌اند.

معیارهای کلیدی ویژگی‌های مرتبط را می توان در یک مقدار منسجم با عنوان "شاخص رضایت مشتری" ( CSI Customer Satisfaction Index " ترکیب کرد. برای مثال، برنامه بررسی میانگین وزنی حاصل از نتایج نظرسنجی از مشتری و تعداد شکایات دریافتی است. CSI می تواند یک روش مناسب و مفیدی برای اندازه‌گیری و پایش رضایت مشتری در بازه زمان یا موقعیت است.

این گزارش همچنین باید ویژگی‌ها و اجزای مرتبط با رضایت مشتری و نیز دلایل بالقوه موثر در نارضایتی مشتریان را شناسایی کند.

### ۷-۵ انتقال اطلاعات رضایت مشتری

اطلاعات بدست‌آمده از اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری باید به عملکردهای مناسب در سازمان هدایت شود، به طوری که ممکن است گام‌هایی برای بهبود محصولات و خدمات، فرایندها یا استراتژی‌ها، به منظور خدمت‌رسانی به اهداف سازمان برداشته شود.

برای رسیدن به این هدف، سازمان باید:

- شناسایی و یا ایجاد انجمن‌ها و فرایندهایی که اطلاعات رضایت مشتری را مورد بررسی قرار می‌دهند؛

- تعیین کنید که چه اطلاعاتی باید به چه کسی (از جمله مشتریان)ابلاغ شود؛

- فرموله کردن طرح‌های عملی برای بهبود؛

- اجرای بازنگری برنامه‌های عملی و نتایج در فروم های مناسب، به عنوان مثال بازنگری مدیریت.

اجرای مداوم چنین اقداماتی می‌تواند اثربخشی و کارایی سیستم مدیریت کیفیت سازمان را افزایش دهد.

اطلاعات رضایت مشتری (هم مثبت و هم منفی)می‌تواند به هدایت سازمان برای رسیدگی به مسایل مربوط به برآورده سازی الزامات مشتری اشاره کند. همچنین می‌تواند به سازمان برای درک و رسیدگی به انتظارات مشتری، یا مسایل مربوط به ادراک مشتری از محصول یا خدمات یا سازماندهی، و در نتیجه افزایش رضایت مشتری کمک کند.

راهنمایی کلی در مورد برخی از روش‌هایی که در آن اطلاعات ممکن است مورد استفاده قرار گیرد در پیوست د ارایه شده‌است.

### ۷-۶ پایش رضایت مشتری

#### ۷-۶-۱ کلیات

سازمان باید یک فرآیند برای پایش رضایت مشتری ایجاد کند، تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات جمع‌آوری‌شده مرتبط بوده و به طور موثر برای پشتیبانی از اهداف سازمان بکار می‌رود. راهنمایی برای پایش فعالیت‌ها در ۷.۶.۲ تا ۷.۶.۵. ارایه شده‌است.

**۷-۶-۲ بررسی مشتریان انتخاب‌شده و داده‌ها جمع‌آوری شدند.**

سازمان باید تایید کند که انتخاب مشتری (ها)یا گروه مشتری با هدف جمع‌آوری داده‌ها همسو است و انتخاب کامل و صحیح است. سازمان باید منابع داده‌های رضایت مشتری، هم مستقیم و هم غیر مستقیم، برای صحه گذاری و ارتباط مورد بررسی قرار دهد.

**۷-۶-۳ بررسی اطلاعات رضایت مشتری**

اطلاعات رضایت مشتری باید توسط سازمان در فواصل تعریف شده و در سطوح مناسب مدیریت، پایش شود. ماهیت و دامنه اطلاعاتی که پایش می‌شود منحصر به نیازها و اهداف سازمان است و ممکن است شامل موارد زیر باشد

- روند ها در داده‌های رضایت مشتری (به صورت کلی و برای مثال بر اساس محصول، خدمات، منطقه، نوع مشتری)؛

- مقایسه تطبیقی یا اطلاعات رقبا؛

- نقاط قوت و ضعف محصولات و خدمات، فرآیندها، عملکردها یا پرسنل سازمان.

- چالش‌ها و فرصت‌های بالقوه

**۷-۶-۴ پایش اقدامات انجام شده در پاسخ به اطلاعات رضایت مشتری**

سازمان باید بر فرآیندی که اطلاعات مربوط به رضایت مشتری توسط آن برای وظیفه ای مناسب و به منظور افزایش رضایت مشتری فراهم می شود پایش نماید.

این سازمان همچنین باید بر اجرای اقدامات انجام‌شده، و همچنین تاثیر چنین اقداماتی بر واکنش مشتریان به مشخصات خاص، یا بر اندازه گیری کلی رضایت، یا پشتیبانی دیگر اهداف سازمان را پایش نماید.

به عنوان مثال، اگر بازخورد مشتری مربوط به "تحویل ضعیف" باشد، سازمان باید تایید کند که اقدامات برای بهبود تحویل اتخاذ می‌شوند و این امر در بهبود رضایت مشتری در بازخورد بعدی مشتری منعکس می‌شود.

**۷-۶-۵ ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام‌شده**

به منظور ارزیابی اثربخشی اقدامات صورت‌گرفته، سازمان باید تایید کند که اطلاعات رضایت مشتری به‌دست‌آمده با، یا توسط دیگر شاخص‌های عملکرد کسب‌وکار مربوطه تصدیق شده‌است.

به عنوان مثال، اگر میزان رضایت مشتری یک روند مثبت را نشان دهد، به طور معمول باید در شاخص‌های مرتبط تجاری از جمله افزایش تقاضا، افزایش سهم بازار، افزایش مشتریان تکراری و افزایش مشتریان جدید منعکس شود. اگر روند ارزیابی رضایت مشتری در سایر شاخص‌های عملکرد تجاری منعکس نشود، ممکن است به محدودیت یا نقص در اندازه گیری رضایت مشتری و فرآیندهای ارتباطی اشاره کند.

متناوبا، ممکن است نشان دهد که اندازه گیری رضایت مشتری برای در نظر گرفتن عوامل دیگری که بر تصمیم مشتری تاثیر می‌گذارد شکست‌خورده است.

## ۸ نگهداری و بهبود

سازمان باید به صورت دوره‌ای فرآیندهای خود برای پایش و اندازه گیری رضایت مشتری را بازنگری نماید تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها موثر و کارآمد هستند و اطلاعاتی که در حال حاضر، مرتبط و مفید هستند را به دست می‌آورند. اقدامات معمول برای در نظر گرفتن این موارد عبارتند از:

- حصول اطمینان از اینکه یک برنامه، برنامه زمانبندی و فرآیند تعریف‌شده برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری وجود دارد

- بازنگری فرآیند انتخاب مشتریان و مشخصه‌ها برای اطمینان از همسو بودن با اهداف کسب و کار و اولویت‌ها

- تضمین اینکه فرآیند ثبت انتظارات مشتری (ضمنی و صریح) جاری و فراگیر است و درصورت امکان شامل تایید توسط مشتری می باشد

- بازنگری شاخص‌های غیرمستقیم رضایت مشتری از جمله از دست دادن تحلیل مشتری، به منظور اطمینان از جاری و جامع بودن منابع مرتبط

- حصول اطمینان از این که روش‌ها و فرایندها برای اندازه‌گیری مستقیم رضایت منعکس‌کننده تغییر شرایط مشتری و اهداف کسب‌وکار هستند

- بازنگری روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های رضایتمندی مشتری برای اطمینان از اینکه آن‌ها معتبر و کافی هستند.

- تصدیق اینکه مولفه‌های مختلف و وزن نسبی آن‌ها منعکس‌کننده اولویت‌های کسب و کار فعلی است، اگر داده‌های رضایتمندی مشتری به یک شاخص مانند شاخص رضایت مشتری(CSI) تبدیل شوند؛

- بازنگری دوره‌ای فرآیند برای تایید اطلاعات رضایت مشتری در برابر داده‌های داخلی و یا دیگر شاخص‌های کسب و کار

- تصدیق این که فرآیند بازنگری مداوم اطلاعات رضایت مشتری مناسب و کافی است.

- تصدیق این که فرآیند برقراری ارتباط رضایت مشتری برای وظیفه مربوطه عملیاتی و موثر است، به طور مثال تعیین اینکه آیا گیرنده اطلاعات را مفید می‌دانند، آیا اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد

- شناسایی موانع و مساعدت ها برای برقراری ارتباط اطلاعات رضایت مشتری به منظور ترویج بهبود

- بازنگری ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با پایش و اندازه گیری رضایت مشتری

- ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام‌شده در رابطه با ریسک‌ها و فرصت‌ها

نکته - اطلاعات مربوط به استفاده از کد رفتاری برای رضایت مشتری (مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۱فرآیند رسیدگی به شکایات(مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۲)و فرایندهای حل اختلاف (مراجعه به ایزو ۱۰۰۰۳)می‌تواند به نگهداری و بهبود فرآیندها برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری کمک کند.

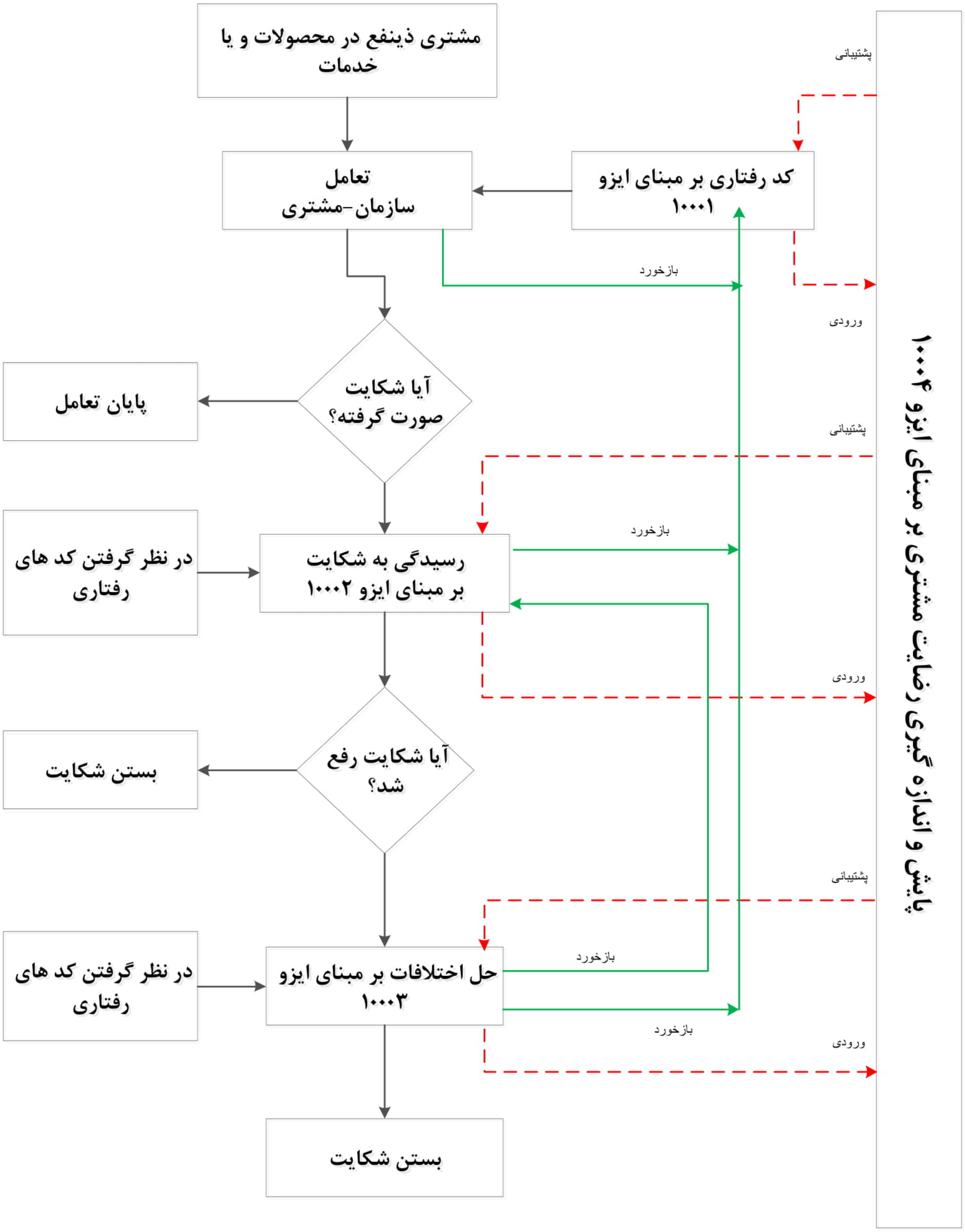
## پیوست الف (اطلاع‌رسانی) ارتباط متقابل بین ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲، ایزو ۱۰۰۰۳ و این سند

شکل الف .۱ فرایندهای سازمان مربوط به کد رفتاری، رسیدگی به شکایات، حل اختلاف خارجی و پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را نشان می‌دهد

راهنمایی در این سند را می توان برای پشتیبانی از فرآیندهای ذکر شده در ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳ استفاده کرد. خروجی فرایندهای ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳ را می توان به عنوان ورودی پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری مورد استفاده قرار داد.

نکته یک شکایت می‌تواند توسط یک مشتری یا شاکی دیگر ایجاد شود.

**شکل الف.۱ – ارتباط متقابل ایزو ۱۰۰۰۱، ایزو ۱۰۰۰۲ و ایزو ۱۰۰۰۳ با ایزو ۱۰۰۰٤**



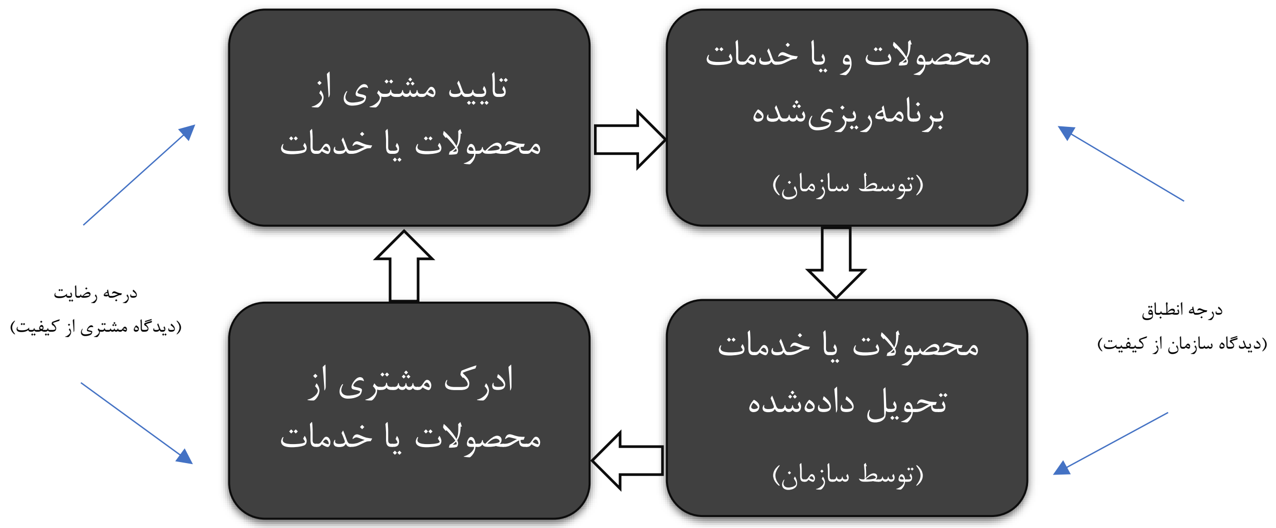
## پیوست ب(اطلاع‌رسانی)مدل مفهومی رضایت مشتری

### ب.۱ کلیات

این ضمیمه اطلاعات بیشتری را در مورد مدل مفهومی رضایت مشتری (که در بند ۴ معرفی شده‌است)فراهم می‌کند. آن به عنوان پایه‌ای برای راهنمایی ارایه شده در این سند عمل می‌کند.

### ب.۲ مدل مفهومی رضایت مشتری

رابطه بین دیدگاه‌های سازمان و دیدگاه مشتری در مورد کیفیت محصول و خدمات توسط مدل مفهومی در شکل ب۱- .نشان‌داده شده‌است




**ب۱-مدل مفهومی رضایت مشتری**

در این مدل، انتظار مشتری از محصول یا خدمات، مشخصات محصول یا خدماتی است که مشتری مایل به دریافت آن است. انتظارات مشتری به طور عمده با تجربه مشتری، اطلاعات موجود و نیازهای مشتری شکل می‌گیرد. این انتظارات ممکن است در الزامات تعریف‌شده منعکس شوند، و یا ممکن است آنها به صورت فرضی باشند و در نظر گرفته نشوند.

محصول یا خدمات برنامه‌ریزی‌شده مشخص محصول یا خدماتی را که سازمان قصد ارائه آن را دارد. به طور کلی، توافق بین درک سازمان از انتظارات مشتری ، قابلیت‌های سازمان، منافع داخلی آن و محدودیت‌های فنی، قانونی و قانونی قابل‌اجرا برای سازمان و محصول یا خدمات است.

مشخصات محصول یا خدمات ارایه شده محصول یا خدمات ایجاد توسط سازمان را مشخص می‌کند.

درجه انطباق، که دیدگاه سازمان از کیفیت را تشکیل می‌دهد، حدی است که محصول یا خدمات تحویل داده‌شده با محصول یا خدمات برنامه‌ریزی‌شده مطابقت دارد.

درک مشتری از محصول یا خدمات مشخص می‌کند که محصول یا خدمات به عنوان مشتری آن را درک می‌کند. این ادراک توسط نیازهای مشتری، محیط کسب وکار و گزینه‌های موجود در بازار شکل می‌گیرد.

نکته درک مشتری از محصول یا خدمات نیز شامل جنبه‌های سازمانی دیگر است.

رضایت یک قضاوت است، نظری که توسط مشتری بیان می‌شود. میزان رضایت نشان‌دهنده شکاف بین دیدگاه مشتری از محصول یا خدمات مورد انتظار، و درک مشتری از محصول یا خدمات ارایه‌شده از جمله دیگر جنبه‌های سازمانی است.

بنابراین، باید به هر دو بعد توجه شود:

الف)معیارهای داخلی کیفیت در فرآیندهای تحقق؛

ب)معیارهای خارجی دیدگاه مشتری درباره این که چگونه سازمان به خوبی انتظارات مشتری را برآورده کرده‌است

همانطور که در مدل مفهومی نشان‌داده‌شده، به منظور بهبود رضایت مشتری، سازمان باید شکاف بین کیفیت مورد انتظار مشتری و درک مشتری از کیفیت ارایه شده را ببندد. به منظور انجام این کار، سازمان باید به هر یک از مراحل چرخه مدل مفهومی بپردازد، یعنی:

- به طور کامل انتظارات مشتری را در هنگام تعریف محصول یا خدمات برنامه‌ریزی‌شده درک کرده و اطمینان حاصل کنید که مشتری کاملا در مورد ویژگی‌ها و محدودیت‌های محصول یا خدمات اطلاع کامل دارد (این حوزه در نظر گرفتن نیازمندی‌ها، ارتباطات و طراحی محصول و خدمات است)؛

- تحویل محصول یا سرویس در انطباق با محصول یا خدمات برنامه‌ریزی‌شده (این حوزه مدیریت عملیاتی و کنترل فرآیند است)؛

درک مشتری از محصول یا خدمات ارایه‌شده و افزایش رضایت مشتری از طریق بهبود، 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 محصول، خدمات و خدمات تحویل، بلکه به جنبه‌های سازمانی دیگر مرتبط است.

## پیوست پ (اطلاع‌رسانی)شناسایی انتظارات مشتری

### پ.۱ کلیات

این ضمیمه، اطلاعات و راهنمایی‌های بیشتری را در مورد شناسایی انتظارات مشتری، همانطور که در ۷.۲. نشان‌داده شده‌است، فراهم می‌کند.

### پ.۲ شناسایی مشتریان

انواع مختلفی از مشتریان باید مورد بررسی قرار گیرند (برای تعیین انتظارات مشتری یا رضایت مشتری)در زیر آورده شده‌اند، که توسط نمونه‌هایی از مشتریان در بخش‌های مختلف نشان‌داده شده‌است.

الف)مشتریان فعلی آن‌هایی هستند که به تازگی محصولات و خدمات سازمان را خریداری کرده یا دریافت کرده‌اند. این موارد ممکن است:

۱. مشتریان معمولی که محصولات و خدمات سازمان را می‌خرند یا دریافت می کننده.

مثال مشتریان دائمی یک نانوایی؛ کاربران عادی حمل و نقل عمومی.

۲)گاهی اوقات مشتریانی که به صورت دوره‌ای محصولات و خدمات سازمان را می‌خرند یا دریافت می کنند.

مثال مشتریان مغازه‌های کامپیوتر یا داروخانه.

ب)مشتریان مستقیم آن‌هایی هستند که محصولات و خدمات را مستقیما از سازمان می‌خرند. این مشتریان معمولا انتظارات خود را مستقیما به سازمان مشخص می‌کنند.

مثال مشتریان تجهیزات جوشکاری و یا خدمات خیاطی.

ج)مشتریان غیر مستقیم آن‌هایی هستند که محصولات و خدمات سازمان را از طریق یک فروشنده، توزیع‌کننده، یا سازمان دیگر می‌خرند و یا دریافت می‌کنند. در چنین مواردی برای سازمان مهم است که انتظارات مشتری غیرمستقیم و نیز انتظارات مشتری هدف را درک کند.

مثال مشتریان تلفن‌های همراه.

د)مشتریان بالقوه آن‌هایی هستند که ممکن است به محصولات و خدمات سازمان علاقه‌مند باشند، اما هنوز محصول یا خدمات را خریداری نکرده اند. انتظارات چنین مشتریانی ممکن است تحت‌تاثیر تصویر سازمان قرار بگیرند، زیرا آن‌ها هیچ تجربه‌ای در برخورد با سازمان ندارند.

ه)از دست دادن مشتریان آن‌هایی هستند که قبلا محصولات و خدمات سازمان را خریداری کرده یا دریافت کرده‌اند، اما دیگر تعاملات بیشتری با سازمان ندارند. در چنین مواردی، سازمان باید به دنبال درک دلایل تغییر در اولویت مشتری باشد.

### پ.۳ تلاش برای درک انتظارات مشتری

این مسئولیت سازمان است که انتظارات مشتری را درک کرده و آن‌ها را به الزامات تبدیل کند. سازمان می‌تواند با در نظر گرفتن این ابعاد، درک عمیق‌تری از انتظارات مشتری به دست آورد:

نقش ایفا شده توسط مشتری در طراحی و ارائه محصول یا خدمات (که در آن قابل‌اجرا باشد)؛

تضمین اینکه بازخورد مشتری برای افشای اطلاعات در مورد انتظارات مشتری و ارزش ادراک شده محصول یا خدمات ارایه شده، طراحی شده‌است

- نقش طرف های دیگر (به عنوان مثال، نجات‌دهنده شخص ثالث، یا یک شریک یا هر دو)که ممکن است بر رضایت مشتریان تاثیر بگذارد؛

چگونه مشتری قصد دارد محصول یا سرویس خود را به کار ببرد یا از آن استفاده کند؛

مشتریان با توانایی‌های مختلف و نیازهای متفاوت.

**پ.۴ انتظارات مشتری و رضایت مشتری**

رضایت مشتری شامل دو بخش جداگانه زیر است:

الف)رضایت با عناصر خاص یا جنبه‌های محصول و یا سرویس تحویل داده‌شده؛

ب)رضایت کلی مشتری، که مجموع (یا متوسط)عناصر منفرد نیست و بنابراین باید به طور جداگانه ارزیابی شود.

مشتری اغلب عناصر خاصی از محصول یا خدمات را مشخص می‌کند که به طور مستقیم رضایت را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. با این حال، رضایت از سایر ویژگی‌ها که رابطه آن‌ها در شکل پ.۱. نشان‌داده شده‌است، تحت‌تاثیر قرار می‌گیرد.

**نکته:** شکل پ.۱ مبتنی بر مدل "کانو" است [ ۸ ].

مدل در شکل پ.۱ میزان رضایت را با تکمیل انتظار مرتبط می‌سازد، که در آن دسته‌های متفاوتی از ویژگی‌های تاثیرگذار پدیدار می‌شوند، همانطور که در زیر توضیح داده شد.

"**اصول پایه ای**" مشخصات محصول یا خدماتی هستند که مشتری انتظار آن را دارد. تحقق آنها فقط مانع از نارضایتی آن‌ها می‌شود. این‌ها معمولا صریح بیان نمی‌شوند، اما مهم هستند.

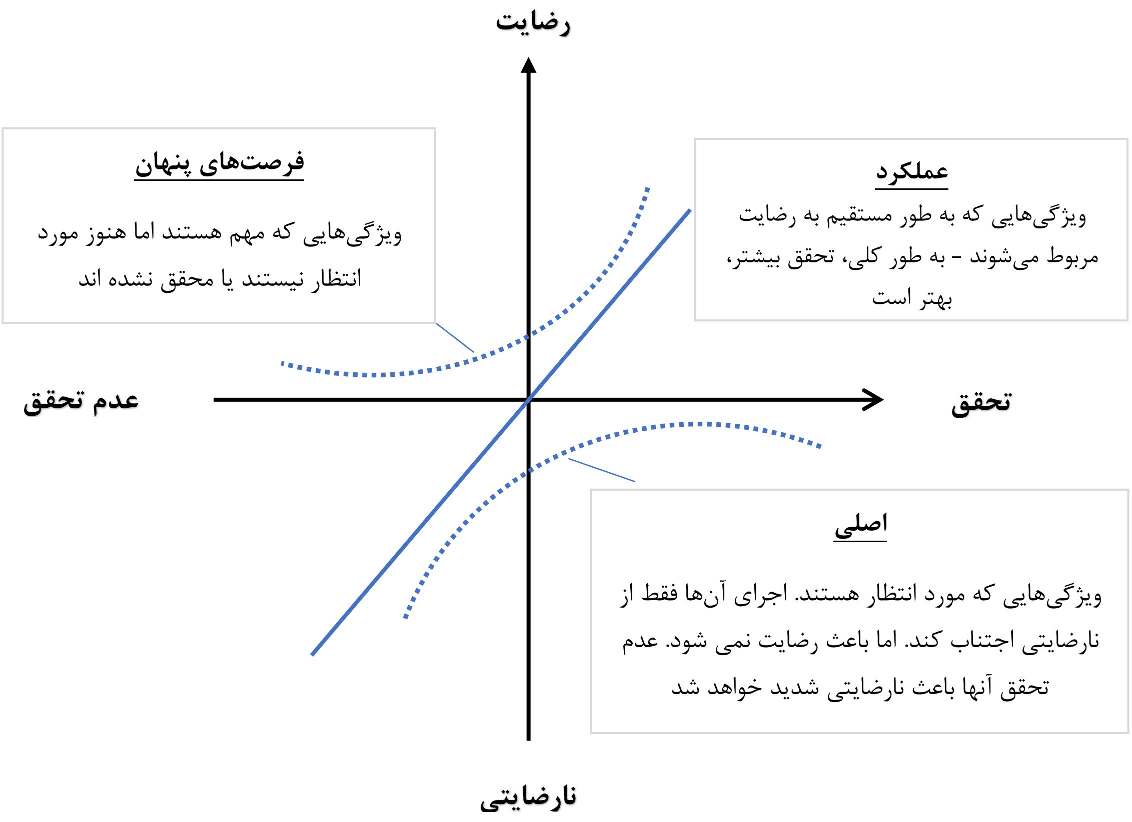
مثال: این حقیقت که پیتزای سرو شده باید داغ باشد؛ یک سیستم ترمز ضد قفل (ABS)در خودروهای جدید.

- "**عملکرد**" ویژگی‌های محصول یا خدمات است که به طور مستقیم بر رضایت یا نارضایتی مشتری تاثیر می‌گذارد، به عبارت دیگر، با تحقق آنها رضایت مشتری بیشتر می شود. مشتری صراحتا به دنبال این ویژگی‌ها است و ارزش بالایی برای آن‌ها قائل است.

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

- "فرصت‌های پنهان" ویژگی‌های محصول یا خدمات هستند که به طور بالقوه بسیار مهم هستند و یا برای مشتریان جذاب هستند، اما در حال حاضر بیان یا پیش‌بینی نمی‌شوند. اینها فرصت‌های توسعه آتی و مزیت رقابتی را ارایه می‌دهند. اگر چنین فرصت‌هایی انجام نشود، آن‌ها موجب نارضایتی نمی‌شوند چون آن‌ها مورد انتظار یا پیش‌بینی‌شده نیستند، اما اجرای آن‌ها می‌تواند تاثیر مثبتی بر رضایت داشته باشد. با این حال، مهم است که توجه داشته باشیم که چنین ویژگی‌هایی مشمول تغییر هستند و ممکن است به سرعت به عوامل "مورد انتظار" تبدیل شوند.

مثال: گل‌های تازه و رایگان غیر منتظره در اتاق هتل؛ به روز رسانی خدمات رایگان برای نرم‌افزار؛ پشتیبانی بیشتر از آموزش محصول.




**شکل پ۱-ارتباط بین مشخصات متغییر و رضایت مشتری**

ویژگی‌هایی که در بالا مورد توجه قرار می‌گیرند باید به طور مرتب مورد پایش قرار گیرند، زیرا انتظارات مشتری به طور مداوم تغییر می‌کند. به عنوان مثال، تهویه مطبوع در خودرو، یک فرصت پنهان بود که اولین بار معرفی شد، اما در حال حاضر یک ویژگی استاندارد (به عنوان مثال اساسی)در نظر گرفته می‌شود.

سازمان باید این ویژگی‌ها را در هنگام تعریف محصول یا خدمات در نظر بگیرد. با فراتر رفتن از انتظارات بیان‌شده مشتریان، سازمان می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد.

مقوله‌های توصیف‌شده در بالا می‌توانند به سازمان برای اولویت‌بندی اقدامات بالقوه برای بهبود که ممکن است ناشی از تجزیه و تحلیل داده‌های مشتری، همانطور که در ث.۴.۳. توضیح داده شد، کمک کند.

## پیوست ت(اطلاع‌رسانی)ارزیابی مستقیم رضایت مشتری

### ت.۱ کلیات

این ضمیمه اطلاعات و راهنمایی بیشتری را در مورد مراحل و فعالیت‌های مرتبط با اندازه‌گیری مستقیم رضایت مشتری، همانطور که در ۷.۳.۳ نشان‌داده شده‌است، فراهم می‌کند.

### ت.۲ روش‌های ارزیابی رضایت مشتری

### ت.۲.۱ کلیات

روش‌های ارزیابی رضایت مشتری می‌تواند به طور گسترده به عنوان کیفی و یا کمی طبقه‌بندی شود. سازمان باید روش‌های پیمایشی را انتخاب کند که متناسب با اهداف و نوع داده‌ای که باید جمع‌آوری شوند باشد.

### ت.۲.۲ ارزیابی کیفی

### ت.۲.۲.۱ کلیات

روش‌های ابتدایی که برای انجام بررسی‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرند، مصاحبه‌های عمیق شخصی و گروهای مباحثه هستند.

### ت.۲.۲.۲ مصاحبه های عمیق

مصاحبه‌های عمیق شخصی می‌توانند اطلاعاتی در مورد عواملی که بر رضایت و اهمیت نسبی آن‌ها تاثیر می‌گذارند و همچنین یک بینش در انتظارات و ادراکات مشتری را فراهم کنند. آن‌ها می‌توانند به صورت رو در رو یا از طریق تلفن انجام شوند.

مصاحبه‌های رو در رو درک عمیق‌تر از انتظارات مشتری را ممکن می‌سازند. مدت آن‌ها می‌تواند از ۴۵ دقیقه تا ۶۰ دقیقه یا بیشتر باشد. مصاحبه ممکن است تا حدی ساختار یافته باشد، به عنوان مثال براساس طرح کلی که به پرداختن به موضوعات اساسی خاص کمک می‌کند. مهم است که اجازه دهید پاسخ‌دهنده بتواند به راحتی پاسخ دهد، و برای ثبت پاسخ‌ها به معنای واقعی پاسخ دهد.

مصاحبه‌های تلفنی کم‌هزینه‌تر بوده و می‌توانند نتایج را سریع‌تر به دست آورند.

### ت.۲.۲.۳ گروه های مباحثه

گروه های مباحثه معمولا از پنج تا ده شرکت‌کننده تشکیل شده‌اند. آن‌ها اطلاعات کمتری در سطح فردی فراهم می‌کنند، اما تقابل و تبادل نظر در این گروه می‌تواند نظرات و ادراکات رایج در مورد نقاط قوت و ضعف اصلی محصولات و خدمات سازمان، و همچنین اهمیت نسبی عوامل رضایت را آشکار کند. گروه های مباحثه اغلب منبع حاصل از اطلاعات و ایده‌های بهبود هستند.

دو رویکرد ذکر شده در بالا ممکن است با هم ترکیب شوند. برای مثال، مصاحبه‌های عمیق ممکن است با گروه‌های مباحثه پی‌گیری شوند. تعداد مصاحبه‌ها یا گروه‌ها به هدف خاص تحقیق و درجه شباهت در انواع مشتریان بستگی دارد.

### ت.۲.۳ ارزیابی کمی

روش‌های اصلی کسب اطلاعات از طریق بررسی‌های کمی عبارتند از:

- مصاحبه به صورت رو در رو و یا مصاحبه‌های تلفنی

- پرسشنامه‌های خود تکمیل، که ممکن است توسط پست ارسال شوند، یا به همراه محصولات و خدمات توزیع شوند، یا به صورت آنلاین (از طریق اینترنت)ارایه شوند.

مصاحبه‌های رو در رو شخصی به دلیل هزینه و دشواری در گرفتن مصاحبه‌ها با مشتریان صنعتی، محبوبیت کمتری دارند. بیشتر روش‌های مورد استفاده پرسشنامه‌ای هستند که با استفاده از ابزار پرسشنامه و با تکمیل خودکار توسط پست، مدیریت می‌شوند.

### ت.۴.۲ مقایسه روش های ارزیابی

مزایا و محدودیت‌های نسبی برخی از روش‌های بررسی عمومی در جدول ت.۱. خلاصه شده‌است.

| روش | نتایج | محدودیت ها |
|---|---|---|
| مصاحبه رو در رو | - توجه و ارتباط شخصی<br>- امکان سوالات پیچیده و مستقیم<br>- انعطاف‌پذیری در اجرای مصاحبه<br>- دسترسی فوری به اطلاعات<br>- توانایی تایید اطلاعات | - بیشتر وقت می‌گیرد، بنابراین آهسته‌تر پیش می‌رود<br>- هزینه بر تر است به خصوص اگر مصاحبه شوندگان از لحاظ جغرافیایی پراکنده باشند<br>- خطر تحریف احتمالی معرفی ایجاد شده توسط مصاحبه‌کننده |
| مصاحبه تلفنی | - هزینه پایین تری نسبت به مصاحبه با رو در رو<br>- انعطاف‌پذیری<br>- توانایی تایید اطلاعات<br>- سرعت بالای اجرا<br>- دسترسی فوری به اطلاعات | - واکنش‌های غیر کلامی را نمی توان مشاهده کرد (هیچ ارتباط دیداری وجود ندارد)<br>- خطر تحریف توسط مصاحبه‌کننده<br>- اطلاعات محدود با مدتزمان کوتاه مصاحبه<br>- بی‌میلی مشتریان برای شرکت در شرکت |
| گروه مباحثه | - هزینه پایین نسبت به مصاحبه‌های فردی<br>- سوالات ساختاریافته<br>- واکنش‌های خودجوش که ناشی از تعامل گروهی است | - نیازمند تسهیل‌کننده و تجهیزات مرتبط با تجربه است<br>- نتایج، به آشنایی شرکت کنندگان با تکنیک بستگی دارد<br>- اگر مشتریان در مناطق وسیعی پراکنده شوند مشکل است |
| بررسی نامه | - هزینه پایین<br>- می‌تواند به یک گروه جغرافیایی بسیار پراکنده برسد<br>- عدم تحریف توسط مصاحبه‌کننده<br>- سطح بالای استانداردسازی<br>- مدیریت نسبتا آسان است | - نرخ پاسخ پایین<br>- انتخاب پاسخ دهندگان ممکن است منجر به نمونه نامتوازن شود که جمعیت را منعکس نمی‌کند<br>- مشکلات احتمالی با سوالات نامشخص<br>- عدم کنترل رفتار در پاسخها<br>- زمان طولانی‌تر برای جمع‌آوری داده |
| بررسی برخط (اینترنت) | - هزینه های پایین<br>- پرسش‌هایی از قبل تهیه‌شده<br>- هیچ تحریف توسط مصاحبه‌کننده وجود ندارد | - نرخ پاسخ پایین<br>- عدم کنترل رفتار در پاسخها<br>- تاخیر در دسترس بودن داده‌ها |

| | | |
|---|---|---|
| | - سطح بالای استانداردسازی / مقایسه ای<br>- اجرای سریع<br>- ارزیابی آسان | - احتمال زیاد وقفه در صورت سوالات نامشخص<br>- فرض کنید مشتری دارای تجهیزات و آشنایی با تکنولوژی است |

**جدول ت۱-مقایسه روش های ارزیابی**

مزایا و محدودیت‌های ذکر شده در جدول فرض می‌کنند که جمع‌آوری داده‌ها توسط سازمان انجام می‌شود. اگر فعالیت ارزیابی به صورت یک قرارداد باشد، برخی از نظرات ممکن است مورد استفاده قرار نگیرد.

اگر نرخ پاسخ ارزیابی پایین باشد، سازمان باید راه‌های دیگری برای تکمیل یا تایید اطلاعات بدست‌آمده در نظر بگیرد.

### ت.۳ اندازه نمونه و روش نمونه‌گیری

#### ت.۱.۳ اندازه نمونه

اندازه نمونه باید به لحاظ آماری برای تضمین یک سطح خاص از اعتماد در نتایج، در یک حاشیه مشخص از خطا، تعیین شود.

به لحاظ آماری اندازه نمونه محاسبه شده ممکن است بزرگ‌تر از اندازه باشد که سازمان می‌تواند از آن پشتیبانی کند. در عمل اندازه نمونه انتخاب‌شده به طور کلی توافق بین دقت مورد نظر و سطح اعتماد و هزینه یا دشواری نمونه‌برداری است.

در مورد بررسی‌های کیفی، اندازه نمونه معمولا کوچک بوده و معمولا براساس قضاوت کسب وکار است.

اگر تعداد مشتریان نسبتا کوچک باشد، همانند زمینه کسب‌وکار - کسب‌وکار، کل جمعیت ممکن است مورد بررسی قرار گیرد. در چنین مواردی، چندین نفر از هر کسب وکار ممکن است انتخاب شوند.

#### ت.۲.۳ روش نمونه گیری

سازمان همچنین باید مشخص کند که چگونه نمونه انتخاب می‌شود، به طوری که یافته‌ها نشان‌دهنده جمعیت مشتری هستند. دو روش نمونه‌گیری به طور گسترده مورد استفاده در زیر توضیح داده می‌شوند.

یک روش انتخاب مشتریان از طریق یک "نمونه تصادفی" است، یعنی جایی که شانس انتخاب هر مشتری در جمعیت یک‌سان است. این می‌تواند زمانی مورد استفاده قرار گیرد که جمعیت نسبتا همگن باشد، یا زمانی که اطلاعات کمی در مورد ترکیب جمعیت وجود ندارد

رویکرد دیگر استفاده از "نمونه‌گیری لایه‌ای" است، که در آن مشتریان در مقوله‌های مختلف (یا لایه ")مطابق با برخی معیارها گروه‌بندی می‌شوند، مثلا مکان، محصول و دانش خدمات و یا استفاده، اندازه، رویکرد (تحمل / شکایت)، جنسیت، سن مشتری و ارزش بالقوه برای سازمان. سپس نمونه‌های متناسب از هر لایه مشخص از جمعیت انتخاب می‌شوند.

اگر هدف به دست آوردن اطلاعات برای جمعیت به عنوان یک کل باشد، نمونه‌گیری تصادفی مناسب است. نمونه‌گیری رضایت زمانی مناسب است که هدف تضمین این باشد که اطلاعات از هر لایه مشخص جمعیت جمع‌آوری می‌شوند.

### ت.۴ توسعه پرسشنامه رضایت مشتری

#### ت.۱.۴ تعریف سوالات

##### ت.۱.۱.۴ کلیات

طراحی و محتوای سوالات به مفهوم و هدف در هر مورد بستگی دارد، اما گام‌ها و ملاحظات مطرح‌شده در پایین به طور کلی قابل‌اجرا هستند.

##### ت.۲.۱.۴ تعیین اطلاعات مورد نیاز

سازمان باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات به طور کامل به تمام اجزای مساله مورد مطالعه پرداخته است. علاوه بر ویژگی‌های سنتی کیفیت، تحویل و قیمت، ممکن است ویژگی‌های دیگری نیز برای مشتری، به عنوان مثال ارتباط، یا رفتار سازمان، یا موضع سازمان در مورد مسایل عمومی وجود داشته باشد. جمعیت و دیگر ویژگی‌های مرتبط با جمعیت هدف نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

##### ت.۳.۱.۴ انتخاب روش برای جمع‌آوری اطلاعات

روشی که توسط سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات انتخاب شده‌است تحت‌تاثیر نوع اطلاعات جستجو و با ملاحظات منطقی برای رسیدن به جمعیت هدف است. ملاحظات تدارکاتی می‌تواند شامل زمان، جغرافیا، جمعیت‌شناسی، دسترسی و یا جنبه‌های دیگر باشد.

##### ت.۴.۱.۴ تعریف محتوای سوالات منحصر به فرد

سازمان باید سوالات منحصر به فردی را برای درخواست اطلاعات مورد نیاز تدوین کند و اطمینان حاصل کند که سوالات برای پاسخ‌دهنده مشخص هستند.

همچنین دعوت برای ارائه نظرات و پیشنهادها توسط مشتری در هنگام فرموله کردن سوالات به منظور اجتناب از پاسخ‌های مبهم یا گیج‌کننده مشتری تمرین خوبی است.

عمل مناسبی است.

##### ت.۵.۱.۴ با توجه به پاسخ‌دهنده

باید در پرسش کردن، نحوه بیان پرسش در نظر گرفته شود که چگونه فرد با محصول، خدمات و سازمان آشنا است. سازمان باید تلاش لازم برای پاسخ‌دهنده را به حداقل برساند و اطمینان حاصل کند که جستجو برای اطلاعات مناسب و قانونی است.

##### ت.۶.۱.۴ انتخاب متن پرسش

سازمان باید:

- مساله را به وضوح تعریف نماید که چه کسی، چه، چه زمانی، کجا، کجا و چگونه؛
- استفاده از زبان متداول، یعنی کلماتی که با واژگان پاسخ دهندگان مطابقت دارند؛
- از کلمات مبهم اجتناب شود (به عنوان مثال "گهگاه" یا "حرفه‌ای"

- از زبانی دوری کنید که ممکن است نشانه‌هایی برای پاسخ‌دهنده ارایه کرده و یا با اشاره به انتظارات سازمان، پاسخگو باشند.

### ت..۲.۴ طراحی پرسشنامه

#### ت.۱.۲.۴ کلیات

پرسشنامه باید با دستورالعمل‌های روشنی برای استفاده آغاز شود. اگر مناسب باشد، باید راهنمایی در مورد چگونگی رسیدگی به سوالات کمی و یا کیفی ارایه دهد.

هنگام طراحی پرسشنامه، ملاحظات مطرح‌شده در زیر می‌تواند جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر را تسهیل کند.

#### ت.۲.۲.۴ انتخاب ساختار پرسش

اگر پاسخ شامل متغیرهای متعددی باشد، سازمان باید سوالات را در توالی منطقی سازماندهی کند و از بیش از یک سوال برای پاسخ‌دهنده استفاده کند.

سوالات باید به ترتیب منطقی پرسیده شود، که با سوالات کلی شروع می‌شود، و پس از آن نامه‌های پرس و جو ویژه بیشتری دنبال می‌شوند. به همین ترتیب اولویت باید ابتدا به دست آوردن اطلاعات اولیه باشد، در حالی که سوالات نسبتا دشوار، حساس یا پیچیده باید بعدا دنبال شوند.

#### ت.۳.۲.۴ تعیین فرم و چارچوب پرسشنامه

پرسشنامه باید برای پاسخ دهندگان برای پی‌گیری، به عنوان مثال حاوی پرسش‌های منطقی مرتب و شماره‌گذاری شده در هر بخش، با دستورالعمل یا دستورالعمل مشخص، آسان باشد. اطلاعات باید به زبان شفاف و بدون ابهام نوشته شود، و باید در فرمت های جایگزین مناسب برای مشتریان موجود و بالقوه، مانند نوارهای صوتی، چاپی بزرگ، حروف بزرگ بزرگ، خط بریل، با پست الکترونیکی و یا در یک وب سایت قابل‌دسترسی وجود داشته باشد.

نکته یک فرمت جایگزین ارائه یا نمایش متفاوتی را توصیف می‌کند که قصد دارد اطلاعات را از طریق یک روش مختلف یا توانایی حسی در دسترس قرار دهد. با فراهم کردن همه ورودی‌های ورودی و خروجی (به عنوان مثال اطلاعات و توابع)حداقل یک فرمت جایگزین (به عنوان مثال بصری و لمسی)، افراد بیشتری از جمله برخی با مشکلات زبانی / سوادآموزی، می‌توانند به آن‌ها کمک کنند. فاکتورهای ارائه که می‌توانند به وضوح و سهولت درک آن‌ها تاثیر بگذارند عبارتند از:

- چارچوب؛
- رنگ و وضوح چاپ ؛
- اندازه و سبک قلم و نماد
- انتخاب و استفاده از زبان‌های مختلف.

دستورالعمل‌های استفاده از محصولات توسط مصرف کنندگان در راهنمای ۳۷ ISO / IEC ارائه شده‌است.

طرح باید برای تسهیل تجزیه و تحلیل داده‌ها طراحی شده باشد، به عنوان مثال با استفاده از ستون‌های مرتب شده برای پاسخ‌ها.

**ت.۴.۲.۴ تعیین مقیاس اندازه‌گیری**

مقیاس سنجش بستگی به نوع اطلاعات مورد جستجو دارد و باید به طور واضح تعریف شود. هنگام ارزیابی نگرش‌ها، یک مقیاس ۵ نمره‌ای برای دسته‌ها در یک زنجیره، اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مثال ۱ "کاملا موافق"؛ "موافق"؛ "بی تفاوت"؛ "مخالف"؛ "کاملا مخالف"

در جاییکه مورد نیاز است، یک مقیاس گسترده‌تر، به عنوان مثال ۱۰ نقطه، ممکن است مورد استفاده قرار گیرد.

اگر نیاز به وادار کردن پاسخ‌دهنده به اتخاذ یک موقعیت و اجتناب از یک پاسخ خنثی باشد، پرسشنامه می‌تواند از تعدادی از نقاط مقیاس (به عنوان مثال ۴ یا ۶)استفاده کند.

مثال ۲ "بسیار راضی"؛ "راضی"؛ "ناراضی"؛ "بسیار ناراضی"

**ت.۵.۲.۴ اعتبار دهی با انجام یک "آزمایش پیش از آزمایش**

یک "پیش آزمایش" یک بررسی اولیه است که با یک گروه کوچک، بلکه نماینده، مجموعه‌ای از پاسخ دهندگان انجام می‌شود تا نقاط قوت و ضعف پرسشنامه را ارزیابی کند. این یک عمل بسیار پیشنهادی است، حتی اگر تعداد پاسخ دهندگان محدود باشد.

در صورت امکان، تمام جنبه‌های کلیدی پرسشنامه باید با استفاده از روش‌های مشابه (مانند نامه یا تلفن)مورد آزمایش قرار گیرد. این موضوع باید با هر بازنگری مهم از پرسشنامه تکرار شود.

نتایج قبل از تست باید برای ارزیابی روش بررسی، دامنه و وضوح آن و نیز واکنش پاسخ دهندگان مورد تحلیل قرار گیرد، و این تحقیق باید به صورت مناسب اصلاح شود. به عنوان مثال، اگر پرسشنامه بیش از حد طولانی باشد، ممکن است به پرسشنامه کوتاه‌تر تقسیم شود که زمان کمتری می‌برد.

## پیوست ث(اطلاع‌رسانی)تحلیل داده‌های رضایت مشتری

### ث.۱ کلیات

این ضمیمه اطلاعات و راهنمایی بیشتری را در مورد تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری ارایه می‌کند که در ۷.۴. خلاصه می‌شود.

### ث.۲ آماده‌سازی داده‌ها برای آنالیز

#### ث.۲.۱ تصدیق داده‌ها

سازمان می‌تواند داده‌های جمع‌آوری‌شده را تصدیق کند، به عنوان مثال با چک کردن جنبه‌های زیر:

– خطاها یا اشتباهات در داده‌ها: ممکن است لازم باشد تا به منظور اجتناب از نتیجه‌گیری‌های گمراه‌کننده، اصلاح یا حذف شوند.

– کامل بودن داده ها: مهم است که بررسی کنید که آیا داده های به دست آمده از مشتری کامل است و تصمیم می گیرید که چگونه پاسخ های ناقص یا پاسخ های ارائه نشده تکمیل شوند.

– دقت داده‌ها: اگر از تکنیک‌های نمونه‌گیری استفاده شود، توصیه می‌شود که اندازه نمونه و روش با سطح اطمینان و حاشیه خطای مشخص‌شده سازگار باشند.

#### ث.۲.۲ دسته‌بندی داده‌ها

در صورت امکان، داده‌های جمع‌آوری‌شده باید برای تجزیه و تحلیل توسط:

– شروع -پایان پاسخ ها بر اساس دسته‌ها کدگذاری شود؛

– کدگذاری براساس گروه‌ها یا بخش‌های پاسخ دهندگان.

### ث.۳ تعیین روش‌ها برای تجزیه و تحلیل

#### ث.۳.۱ کلیات

سازمان می‌تواند روش‌های تحلیلی را برای استفاده، بسته به داده‌های جمع‌آوری‌شده و اهداف، انتخاب کند. راهنمایی در مورد استفاده از برخی از تکنیک‌های آماری ذکر شده در زیر را می توان در ISO / TR ۱۰۰۱۷ یافت.

#### ث.۳.۲ تجزیه و تحلیل مستقیم

هدف از این تحلیل تشریح یا ارزیابی پاسخ‌های پاسخ دهندگان به سوالات خاص است. برخی از روش‌های رایج تجزیه و تحلیل و اهداف آن‌ها در جدول ث.۱. ارایه شده‌است.

| روش | هدف | مثال |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| میانگین | برای مشخص کردن میانگین پاسخ | در یک مقیاس ۱ تا ۱۰، اگر پاسخها ۴، ۵، ۷، ۷ و ۹ باشند، میانگین حسابی یعنی ۶.۴. میانگین حسابی است که معمولا مورد استفاده قرار می‌گیرد |
| میانه | برای شناسایی میانه پاسخ ها | اگر همه پاسخها به ترتیب عددی فهرست‌شده، میانه پاسخ وسط است. در مثال بالا، میانه ۷ است |
| محدوده | برای تعیین فاصله بین کوچک‌ترین و بزرگ‌ترین مقادیر | سن شرکت کنندگان در یک نشست بین ۲۰ تا ۶۵ سال است. |
| انحراف استاندارد | برای تعیین میزان تغییرپذیری در داده‌ها | واحدهای تولید شده توسط ماشین (الف)، تنوع بیشتری نسبت به دستگاه‌های تولید شده توسط ماشین (ب) دارند. |
| دستکاری متقابل | برای خلاصه کردن توزیع پاسخ توسط برخی دیگر از متغیر ها | ۷۸ درصد پاسخ دهندگان لندن در مقایسه با ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان پاریسی ۹ یا ۱۰ درصد رضایت کلی دارند. |
| تحلیل پارتو | دسته‌بندی داده‌ها به دسته‌هایی برای کمک به اولویت‌بندی مسائل | از لحاظ کیفیت محصول و خدمات، مشاهده می‌شود که اکثر مشکلات (۸۰ ٪)به دلیل چند عامل کلیدی (۲۰ ٪)هستند. |
| آنالیز روند | برای شناسایی مسیر (به عنوان مثال بهبود، رو به وخامت) | شمار شکایت‌ها در هر سال به میزان ۵ درصد افزایش‌یافته است. |
| نمودارهای کنترل آماری | برای پایش عملکرد و شناسایی آماری معنی‌دار (به عنوان مثال متغیر غیر تصادفی) | میزان خطا در ارسال محموله‌ها در ربع آخر به میزان قابل‌توجهی بالاتر از میزان مورد انتظار بود. |
| آزمون تی استیودنت | برای آزمون تفاوت آماری معنی‌دار بین دو گروه مستقل | پاسخ دهندگان لندن به طور قابل‌توجهی بیشتر از پاسخ دهندگان پاریسی راضی هستند. |
| تحلیل واریانس | برای آزمون تفاوت‌های آماری معنی‌دار بین سه یا چند گروه مستقل | رضایت کلی بین پاسخ دهندگان لندن، پاسخ دهندگان پاریسی و پاسخ دهندگان برلین تفاوت قابل‌توجهی دارد. |
| برای چند پاسخ، میانه، میانگین دو پاسخ میانی است | | |

**جدول ث۱- روش های تحلیل مستقیم**

### ث.۳.۳ تجزیه و تحلیل غیر مستقیم

هدف از این تحلیل شناسایی عواملی است که اثر معنی‌داری بر رضایت و رابطه بین عوامل دارند. برخی از روش‌های رایج تجزیه و تحلیل و اهداف آن‌ها در جدول ث.۲. ارایه شده‌است.

| روش | هدف | مثال |
| --- | --- | --- |
| تجزیه و تحلیل داده‌های وزنی | برای تعیین پاسخ میانگین وزنی | رتبه‌بندی میانگین رضایت کلی ۷ است، با در نظر گرفتن انواع مختلف مشتریان و اهمیت نسبی آن‌ها. |
| ارتباط | برای تعیین اینکه آیا پاسخ به یک سوال می‌تواند برای پیش‌بینی پاسخ به یک سوال دیگر مورد استفاده قرار گیرد، و برای اندازه‌گیری قدرت رابطه بین متغیرها | از جنبه‌های مختلف عملیات اداری، رضایت از "پاکیزگی" بهترین پیش‌بینی‌کننده رضایت کلی است، یعنی پاسخ دهندگانی که از تمیزی راضی هستند تمایل دارند به طور کلی راضی باشند، و پاسخ دهندگانی که از تمیزی ناراضی هستند تمایل دارند به طور کلی ناراضی باشند. |
| رگرسیون | برای تجزیه و تحلیل رابطه بین دو یا چند متغیر، و برای اندازه‌گیری تاثیرات یک یا چند متغیر در پاسخ خاص | از آنجا که رضایت از تمیزی کاهش می‌یابد، رضایت کلی کاهش می‌یابد. |

**جدول ث۲- روش های تحلیل غیر مستقیم**

### ث.۴ انجام تجزیه و تحلیل

### ث.۴.۱ کلیات

نتایج باید به طور سیستماتیک مطابق با نوع تجزیه و تحلیل انتخاب شوند.

### ث.۴.۲ طبقه بندی داده ها

داده‌ها را می توان قبل از انجام تجزیه و تحلیل به لایه‌های تعریف‌شده یا گروه‌ها تقسیم کرد. این می‌تواند اطلاعات مفید، مانند تفاوت‌ها در میزان رضایت مشتری، به عنوان مثال با تجزیه و تحلیل مشتریان تکراری در مقابل خریداران، یک بار خرید، جنسیت خریدار، سن خریدار، موقعیت مشتری، یا با ویژگی‌های محصول و خدمات مانند قیمت و خواص را آشکار کند.

### ث.۴.۳ اولویت بندی

سازمان می‌تواند مشخص کند و بر روی آن ویژگی‌های محصول یا خدمات و دیگر جنبه‌های سازمانی تمرکز کند که بهبود آن‌ها تاثیر معنادار بیشتری بر رضایت خواهد داشت. بنابراین، لازم است که اهمیت مشتری به ویژگی‌های خاص و تاثیر آن ویژگی‌ها بر رضایت کلی را بدانیم (همچنین پ.۴ را ببینید).

- ویژگی‌های زیرساخت آن‌هایی هستند که با سطح پایینی از اهمیت توسط مشتری مطابقت دارند اما برای عملیات کسب وکار یا محصول یا خدمات ضروری هستند، به عنوان مثال: بشقابی که پیتزا در آن سرو می‌شود. اگر آن‌ها بهبود یافته بودند، روی رضایت کلی تاثیر چندانی نداشتند. این سازمان می‌تواند حذف یا کاهش سرمایه‌گذاری در آن‌ها، کاهش هزینه‌ها و یا ارائه ارزش بیشتر به مشتری را در نظر بگیرد.

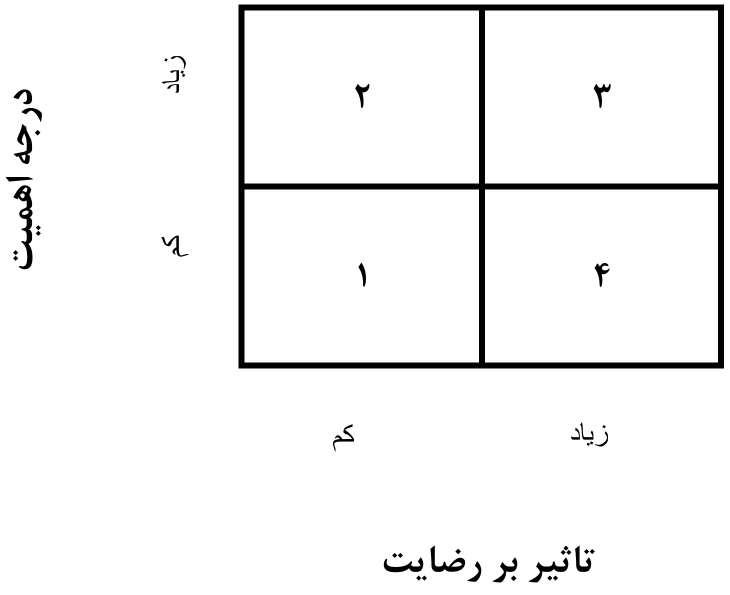
- ویژگی‌های اصلی (مراجعه به پ.۴)دارای اثر نسبتا پایینی در رضایت هستند، زمانی که یک آستانه خاص حاصل شده‌باشد. همانند ویژگی‌های زیرساخت، سازمان می‌تواند کاهش یا حذف سرمایه‌گذاری را در اصول اولیه در نظر بگیرد. با این حال، عملکرد آن‌ها نباید پایین‌تر از سطح قابل‌قبول باشد، چرا که ممکن است تاثیر منفی بر رضایت کلی داشته باشد.

- ویژگی‌های عملکرد (مراجعه به پ.۴)برای مشتریان مهم هستند و تاثیر قابل‌توجهی بر رضایت کلی دارند. این‌ها حوزه‌های مشخصی از تمرکز هستند. سطح عملکرد آن‌ها باید حفظ شود، و یا بهبود بیشتری داشته باشد، اگر معلوم شود که مقرون به صرفه باشد.

- فرصت‌ها شامل ویژگی‌هایی هستند که در حال حاضر توسط مشتری شناخته‌شده و یا مهم تلقی نمی‌شوند (مراجعه به پ.۴). اگر بهبود یا ارضا شوند، چنین ویژگی‌هایی می‌توانند به طور قابل‌توجهی رضایت کلی را افزایش دهند؛ آن‌ها بالاترین پتانسیل را برای بهبود رضایت ارایه می‌دهند.

برای کمک به اولویت‌بندی اقدامات بهبود، مشخصه‌های مختلف را می توان به راحتی با طبقه‌بندی آن‌ها در چهار منطقه، همانطور که در شکل ث۱. نشان‌داده شده‌است، بررسی کرد.

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



### ث. ۵ اعتبار به تجزیه و تحلیل

صحت نتایج حاصل از فرآیند تحلیل رضایت مشتری را می توان با چک کردن، در میان جنبه‌های دیگر، که در زیر فهرست شده‌اند، تایید کرد.

الف)تقسیم‌بندی: اگر میزان زیادی از تنوع در پاسخ‌ها وجود داشته باشد، ممکن است به دلیل تغییرپذیری در کیفیت محصولات و خدمات ارایه‌شده و دیگر جنبه‌های سازمانی و نیز انتظارات متفاوت بخش‌های مختلف مشتری باشد. با این حال، اگر اندازه‌گیری‌های دیگر نشان دهند که کیفیت محصولات و خدمات ثابت است، تغییرپذیری در پاسخ ممکن است منجر به تقسیم‌بندی ضعیف مشتری شود.

ب)ارتباط با این ویژگی‌ها: یکی از اهداف تحلیل، شناسایی ویژگی‌هایی است که می‌تواند تاثیر قابل‌توجهی بر رضایت مشتری و همچنین اهمیت آن‌ها داشته باشد، که به سازمان امکان می‌دهد تا تلاش‌های بهبود خود را بر روی ویژگی‌های کلیدی متمرکز کند. اگر این تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که ویژگی‌هایی که تاثیر بالایی بر رضایت مشتری دارند ممکن است نادیده گرفته شوند، آن‌ها ممکن است از طریق تحقیقات مناسب شناسایی شوند (به عنوان مثال گروه‌های تمرکز یا سوالات باز). تاثیر چنین ویژگی‌هایی بر رضایت مشتری باید در چرخه بعدی پایش، ارزیابی شود. ویژگی‌های فردی که رضایت کلی را ایجاد می‌کند و اهمیت نسبی آن‌ها می‌تواند در طول زمان تغییر کند.

ج)سازگاری نتایج: گرایش در اندازه‌گیری رضایت مشتری باید با شاخص‌های دیگری که منعکس‌کننده رضایت هستند مطابقت داشته باشد، به عنوان مثال خریدهای تکراری یا سهم بازار. اگر یک گرایش مثبت در رضایت با گرایش منفی مغایرت داشته باشد، برای مثال در فروش، می‌تواند به چند دلیل باشد:

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

- افزایش رضایت مشتری با محصولات و خدمات یک شرکت قابل‌مقایسه است؛

- تفاوت قیمت از بهبودها در سایر ویژگی‌ها بیشتر است.

### ث. ۶ گزارش دهی تجزیه و تحلیل

#### ث.۱.۶ کلیات

علاوه بر گزارش رضایت کلی مشتری و روند آن، سازمان می‌تواند مشخصه ها و علل مربوطه و همچنین اعضا و شرکت کنندگان در رضایت مشتری یا نارضایتی را گزارش کند.

#### ث.۲.۶ ارائه نتایج

سازمان می‌تواند نتایج تجزیه و تحلیل‌های مرتبط با نیازها و انتظارات مخاطبین را ارایه دهد. این تمرین خوبی است که از شناسایی مشتریان خاص اجتناب شود. هنگامی که شناسایی در نظر گرفته می‌شود، قبل از مصاحبه تایید مشتری ضروری است. همچنین باید مطابق با الزامات قابل‌اجرا، مقررات و سیاست حریم خصوصی سازمان باشد.

نمایش گرافیکی یک روش موثر برای نمایش اطلاعات است و می توان آن را در هنگام ارائه یافته‌ها با داده‌های پشتیبانی شده در ضمیمه، در نظر گرفت.

شاخص رضایتمندی مشتری می‌تواند ابزاری موثر برای پایش، گزارش دهی و پی‌گیری عملکرد سازمان یا جنبه‌های خاص آن با توجه به رضایت مشتری باشد. این می‌تواند یک عنصر عملکرد سازمان باشد، و همچنین جزیی از سیستم پاداش سازمان است.

### ث.۳.۶ تدوین، نتیجه گیری و توصیه ها

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های رضایت مشتری می‌تواند به سازمان برای شناسایی موقعیت های اولیه برای بهبود و نیز تاثیر بالقوه چنین بهبودی کمک کند.

زمان شناسایی موقعیت ها برای بهبود یا توصیه به اقدامات خاص، سازمان باید اولویت را برای برطرف کردن دلایل نارضایتی مشتریان ارایه دهد.

سازمان همچنین باید به دنبال درک دلایل تفاوت بین کیفیت کالا یا خدمات مورد انتظار مشتری با کیفیت درک شده توسط مشتری از محصول یا خدمات ارایه شده (همانطور که در مدل مفهومی در شکل ب.۱ نشان‌داده شده‌است)، و باید گام‌هایی را برای کاهش این شکاف برداشته شود.

## پیوست د(اطلاع‌رسانی)استفاده از اطلاعات رضایتمندی مشتری

### د. ۱ کلیات

این ضمیمه به وسیله مثال‌هایی از چگونگی استفاده از اطلاعات رضایت مشتری برای هدایت پیشرفت در محصولات و خدمات و یا فرآیندهای سازمان، همانطور که در ۷.۵. نشان‌داده شده‌است، ارایه می‌دهد.

### د. ۲ ارتباط اطلاعات رضایت مشتری

تجزیه و تحلیل داده‌های رضایتمندی مشتری می‌تواند اطلاعاتی را در مورد عواملی که بر رضایت تاثیر می‌گذارند، فراهم کند. چنین اطلاعاتی باید توسط مدیریت ارشد مورد بررسی قرار گیرد و به عملکردهای مربوطه در سازمان جهت انجام اقداماتی که منجر به بهبود می‌شود، هدایت شود.

تابعی که اطلاعات باید هدایت شود به ماهیت اطلاعات بستگی دارد، همانطور که در مثال‌های زیر نشان‌داده شده‌است.

مثال ۱: اطلاعات ممکن است به مدیریت ارشد سازمان‌های بخش دولتی یا خصوصی جهت کمک به تدوین سیاست‌ها یا استراتژی‌ها بپردازد.

مثال ۲ این اطلاعات ممکن است به عملکرد تدارکاتی هدایت شود، اگر تجزیه و تحلیل نشان‌دهنده رضایت بالای مشتری از کیفیت یا عملکرد اجزای خریداری‌شده از تامین کنندگان خاص باشد.

مثال ۳: اطلاعات ممکن است به فروش هدایت شود، اگر داده‌ها بیانگر رضایت کم مشتری مرتبط با عملکرد یا رفتار کارکنان در تماس مستقیم یا غیر مستقیم با مشتریان باشد، که نشان‌دهنده نیاز به آموزش بهتر است.

مثال ۴ اطلاعات ممکن است به کارکرد پشتیبانی محصول هدایت شود، اگر داده‌ها بیانگر رضایت کم مشتری مرتبط با سرعت یا کیفیت پاسخ به درخواست مشتری برای کمک باشند.

مثال ۵: اطلاعات ممکن است با تمام کارکنان به عنوان یک گام به سمت تمرکز مشتری و بهبود سازمانی منتقل شود.

در مثال‌های بالا، اطلاعات ارایه‌شده برای توابع مناسب می‌تواند سازمان را در اتخاذ اقدامات بهبود هدایت کند و می‌تواند منجر به افزایش رضایت مشتری شود.

سازمان همچنین باید به اشتراک گذاری اطلاعات رضایت مشتری مرتبط و اقدامات بهبود حاصل با مشتریان را در نظر بگیرد. این می‌تواند پاسخگویی سازمان را به مسائل مشتری نشان دهد و مشارکت مشتری در سنجش آینده رضایت را تشویق کند

**د. ۳** با استفاده از اطلاعات رضایت مشتری

این می‌تواند برای اشاره به مدل مفهومی رضایت مشتری (رجوع به بند ۴ و پیوست ب)به منظور حصول اطمینان از اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده به طور کامل و به طور موثر مورد استفاده قرار می‌گیرد، مفید باشد.

اطلاعات بدست‌آمده می‌تواند به دلایلی برای شکاف بین انتظارات مشتری و درک مشتری از محصول و یا خدمات ارایه‌شده فراهم کند. منطقا، این فاصله می‌تواند به دلیل موارد زیر باشد.

- سازمان نتوانست انتظارات مشتری را خوب درک کند و بنابراین محصول یا خدمات زیر انتظارات را ارایه دهد. در این حالت، سازمان باید فرآیندی را برای درک انتظارات و برای برآورده کردن آن‌ها بهبود بخشد.

- مشتری انتظارات غیر واقعی دارد، که سازمان در پرداختن به آن ناکام بود. سپس سازمان باید مشتری را از محدودیت‌های این انتظارات مطلع سازد و چرا (از طریق الگوبرداری، جلسات فناوری و غیره).

- درک مشتری از محصول یا خدمات ارایه‌شده طی درک ناکافی محصول یا خدمات خدشه‌دار شده‌است. در چنین مواردی، سازمان باید متعهد به مطلع ساختن مشتری از پتانسیل کامل محصول یا خدمات (مشخصه‌ها، عملکرد، و غیره)باشد. همچنین می‌تواند مناسب باشد برای الگو برداری در مقابل ارزش نسبی محصولات، خدمات و سازمان‌ها .

- انتظارات مشتری تغییر کرده‌است، که در آن صورت سازمان می‌تواند بهبود محصول یا ارایه خدمات (مشخصه‌ها، آموزش، پشتیبانی، و غیره)را در نظر بگیرد؛ و یا استفاده دیگری از محصول یا خدمات را بررسی کند.

**مراجع:**

▪ استاندارد مدیریت سنجش رضایت مشتری **ISO 10004:2018**