



# مرکز مشاوره و اطلاع رسانی

سیستم کاران

**ISO 10004:2018**

مدیریت کیفیت – رضایتمندی مشتریان

دستورالعمل پایش و اندازه گیری

تهیه کننده :

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

[WWW.SYSTEMKARAN.ORG](http://WWW.SYSTEMKARAN.ORG)

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



## فهرست

۵	پیش گفتار
۶	مقدمه
۸	۱- دامنه
۸	۲- مراجع
۹	۳- اصطلاحات و تعاریف
۱۰	۴- مفاهیم و اصول راهنما
۱۰	۴-۱- کلیات
۱۱	۴-۲- مفهوم رضایت مشتری
۱۱	۴-۳- اصول راهنما
۱۱	۴-۳-۱- تعهد
۱۱	۴-۳-۲- ظرفیت
۱۱	۴-۳-۳- شفافیت
۱۱	۴-۳-۴- قابلیت دسترسی
۱۱	۴-۳-۵- پاسخگویی
۱۲	۴-۳-۶- یکپارچگی اطلاعات
۱۲	۴-۳-۷- پاسخ دهی
۱۲	۴-۳-۸- پیشرفت (بهبود)
۱۲	۴-۳-۹- محرمانه بودن (رازداری)
۱۲	۴-۳-۱۰- رویکرد متمرکز بر مشتری



- ۱۲-۳-۱۱-ع- صلاحیت ..... ۱۲
- ۱۲-۳-۱۲-ع- مناسب و به موقع بودن ..... ۱۲
- ۱۲-۳-۱۳-ع- درک ..... ۱۲
- ۱۲-۳-۱۴-ع- تداوم ..... ۱۲
- ۱۳-۵- چارچوب پایش و سنجش رضایت مشتری ..... ۱۳
- ۱۳-۵-۱- بافت سازمان ..... ۱۳
- ۱۳-۵-۲- استقرار ..... ۱۳
- ۱۴-۶- طرح ریزی، طراحی و توسعه ..... ۱۴
- ۱۴-۶-۱- تعریف مقاصد و اهداف ..... ۱۴
- ۱۴-۶-۲- تعیین دامنه و تناوب ..... ۱۴
- ۱۵-۶-۳- تعیین روش های اجرا و مسئولیت ها ..... ۱۵
- ۱۵-۶-۴- تخصیص منابع ..... ۱۵
- ۱۵-۷- عملیات ..... ۱۵
- ۱۵-۷-۱- کلیات ..... ۱۵
- ۱۶-۷-۲- شناسایی انتظارات مشتری ..... ۱۶
- ۱۶-۷-۲-۱- شناسایی مشتریان ..... ۱۶
- ۱۶-۷-۲-۲- تعیین انتظارات مشتری ..... ۱۶
- ۱۷-۳- جمع آوری داده های رضایت مشتری ..... ۱۷
- ۱۷-۳-۱- شناسایی و انتخاب ویژگی های مربوط به رضایت مشتری ..... ۱۷
- ۱۷-۳-۲- شاخص های غیر مستقیم رضایت مشتری ..... ۱۷
- ۱۸-۳-۳- سنجش های مستقیم رضایت مشتری ..... ۱۸



- ۱۹-..... ۷-۳-۴- جمع آوری داده های رضایت مشتری
- ۲۰-..... ۷-۴-۴- تحلیل داده های رضایت مشتری
- ۲۰-..... ۷-۴-۱- کلیات
- ۲۰-..... ۷-۴-۲- آماده سازی داده ها برای تحلیل
- ۲۰-..... ۷-۴-۳- تعیین روش تحلیل
- ۲۱-..... ۷-۴-۴- انجام تحلیل
- ۲۱-..... ۷-۴-۵- صحت گذاری تحلیل
- ۲۱-..... ۷-۴-۶- گزارش نتایج و توصیه ها
- ۲۲-..... ۷-۵-۵- اطلاع رسانی داده های رضایت مشتری
- ۲۲-..... ۷-۶-۶- پایش رضایت مشتری
- ۲۲-..... ۷-۶-۱- کلیات
- ۲۲-..... ۷-۶-۲- بررسی مشتریان انتخابی و داده های جمع آوری شده
- ۲۳-..... ۷-۶-۳- بررسی اطلاعات رضایت مشتری
- ۲۳-..... ۷-۶-۴- پایش اقدامات اتخاذ شده در پاسخ به اطلاعات رضایت مشتری
- ۲۳-..... ۷-۶-۵- ارزیابی اثربخشی اقدامات اتخاذی
- ۲۴-..... ۸- نگهداری و بهبود



## پیشگفتار

ایزو (سازمان بین المللی استانداردسازی) فدراسیون جهانی سازمان های استاندارد ملی (سازمانهای عضو ایزو) است. کار آماده سازی استانداردهای بین المللی بطور معمول توسط کمیته های فنی ایزو انجام میشود. هر مجموعه (سازمان) عضو که علاقه مند به موضوعی است که برای آن یک کمیته فنی ایجاد شده است، حق دارد که در این کمیته نماینده داشته باشد. سازمانهای بین المللی، دولتی و غیر دولتی، در ارتباط با ایزو، همچنین در این کار شرکت می کنند. ایزو با همکاری کمیسیون الکتروتکنیکی بین المللی (IEC) در تمام زمینه های استانداردسازی برق کار می کند.

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

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

هر نام تجاری مورد استفاده در این استاندارد، اطلاعاتی است که برای راحتی کاربران ارائه شده و تایید آن نمی باشد.

برای توضیح ماهیت داوطلبانه استانداردها، معنی عبارات و اصطلاحات خاص ایزو در رابطه با ارزیابی انطباق، و همچنین اطلاعات مربوط به پذیرش ایزو با اصول تجارت جهانی (WTO) در موانع فنی تجارت (TBT) به پیوند زیر بنگرید: [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html) این استاندارد توسط کمیته فنی ISO/TC ۱۷۶، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی ۳ به پیوند زیر بنگرید SC، فن آوری های حمایت کننده تهیه شده است.

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

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

- تنظیم با ISO 9000:2015؛
- تنظیم با ISO 9001:2015؛
- تنظیم بهبود یافته با ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003؛



## مقدمه

### ۱- کلیات

یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمانی، رضایت مشتری از سازمان و محصولات و خدمات آن است. بنابراین، پایش و سنجش رضایت مشتری ضروری است. اطلاعات بدست آمده از پایش و سنجش رضایت مشتری می تواند به شناسایی فرصتهایی برای بهبود استراتژی های سازمان، محصولات، خدمات، فرآیندها و ویژگیهایی که توسط مشتریان ارزیابی می شود، و همچنین به اهداف سازمان کمک کند. چنین پیشرفت هایی می تواند اعتماد مشتری را تقویت کند و منجر به منافع تجاری و دیگر منافع گردد. این استاندارد راهنمایی را برای سازمان در ایجاد فرایندهای موثر برای پایش و سنجش رضایت مشتری ارائه میدهد. رضایت از افراد یا سازمانهایی که میتوانند محصول یا خدمتی را از یک سازمان دولتی یا خصوصی دریافت کنند، و یا دریافت می کنند تمرکز این استاندارد است.

### ۲- ارتباط با ISO 9001

این استاندارد با ISO 9001 سازگار است. اهداف آن با ارائه راهنمایی در مورد پایش و سنجش رضایت مشتری پشتیبانی می شود. این استاندارد می تواند به پرداختن به موارد خاص در استاندارد ISO 9001 مرتبط با رضایت مشتری کمک کند، از جمله موارد ذکر شده در زیر:

- الف- 4.3, ISO 9001:2015 در مورد حوزه سیستم مدیریت کیفیت؛
- ب- 5.1.2, ISO 9001:2015 در تمرکز مشتری؛
- ج- 6.2.1, ISO 9001:2015 در مورد اهداف کیفیت؛
- د- c) 8.2.1, ISO 9001:2015 در مورد ارتباطات مشتری؛
- ه- 9.1.2, ISO 9001:2015 در مورد رضایت مشتری؛
- و- 9.1.3, ISO 9001:2015 در مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی؛
- ز- c) 9.3.2, ISO 9001:2015 در مورد ورودی های بازنگری مدیریت؛
- ح- 10.1, ISO 9001:2015 در مورد بهبود.

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

### ۳- ارتباط با ISO 9004

این استاندارد با ISO 9004 سازگار است و از طریق کاربرد موثر و کارآمد پایش رضایت مشتری و اندازه گیری فرایندها از اهداف خود پشتیبانی می کند. ISO 9004 راهنمایی برای دستیابی به موفقیت مستمر یک سازمان ارائه میدهد. استفاده از این استاندارد (ISO 10004) می تواند عملکرد را در زمینه پایش و سنجش رضایت مشتری افزایش دهد تا بتواند موفقیت های پایدار را تسهیل کند. همچنین می تواند بهبود مستمر کیفیت محصولات، خدمات و فرآیندها را بر مبنای بازخورد مشتریان و سایر طرفین ذی نفع خود تسهیل کند.



**نکته:** به استثنای مشتریان و شاکیان، سایر طرفین ذی نفع مربوطه می توانند تامین کنندگان، انجمنهای صنعتی و اعضای آنها، سازمانهای مصرف کننده، سازمانهای مربوطه دولتی، پرسنل، دارندگان و سایر کسانی را که تحت تأثیر پایش و سنجش رضایت مشتری قرار می گیرند، شامل گردند.  
این استاندارد را همچنین میتوان مستقل از ISO 9004 استفاده نمود.

#### ع-ارتباط با ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003

این استاندارد با ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 سازگار است. این چهار استاندارد می توانند بطور مستقل یا در ارتباط با هم بکار روند. هنگامی که با هم استفاده می شوند، این استاندارد، ISO 10002، ISO 10001 و ISO 10003 می توانند بخشی از یک چارچوب گسترده و یکپارچه برای افزایش رضایت مشتری از طریق کدهای رفتاری، رسیدگی به شکایات، حل و فصل اختلاف و پایش و سنجش رضایت مشتری باشند (به پیوست A مراجعه کنید).

ISO 10001 دارای راهنمایی در مورد کدهای رفتاری (آیین کار) برای سازمانهای مرتبط با رضایت مشتری است. چنین کدهای رفتاری میتوانند احتمال مشکلات را کاهش دهند و همچنین می توانند علل شکایات و اختلافات که می تواند رضایت مشتری را پایین آورند، کاهش دهند.

ISO 10001 و این استاندارد را میتوان با هم استفاده کرد. دستورالعمل های مندرج در این استاندارد میتواند از ایجاد و اجرای کدهای رفتاری حمایت کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف شده در این استاندارد میتواند سازمان را برای پایش و سنجش رضایت مشتری با این کدهای رفتاری کمک کند (بنگرید به (8.3، ISO 10001:2018) به همین ترتیب کدهای رفتاری میتوانند سازمان را در تعیین و اجرای ایندهای پایش و سنجش رضایت مشتری کمک کنند. به عنوان مثال، یک سازمان میتواند با توجه به محرمانه بودن اطلاعات مشتری پایش و سنجش رضایت مشتری، یک کد رفتاری ایجاد کند.

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

ISO 10002 و این استاندارد را میتوان با هم استفاده کرد. راهنماهای مندرج در این استاندارد میتواند از ایجاد و اجرای فرایند رسیدگی به شکایات ها حمایت کند. به عنوان مثال، فرآیندهای توصیف شده در استاندارد میتواند سازمان را در پایش و سنجش رضایت مشتری با استفاده از فرایند رسیدگی به شکایات ها کمک کند (به 8.3، ISO 10002: مراجعه شود). به همین ترتیب، اطلاعات مربوط به فرایند رسیدگی به شکایات ها می تواند در پایش و سنجش رضایت مشتری مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال، تناوب و نوع شکایت میتواند شاخص غیر مستقیم رضایت مشتری باشد (به بند ۲،۳،۷ مراجعه شود).

ISO 10003 حاوی راهنمایی برای حل و فصل اختلافات مربوط به شکایات ها در رابطه با محصول و خدمت است که نمی توان بطور رضایت بخش بصورت داخلی حل و فصل نمود. ISO 10002 می تواند به کاهش رضایت مشتری ناشی از شکایات حل نشده کمک کند.

ISO 10003 و این استاندارد را میتوان با هم استفاده کرد. راهنماهای مندرج در این استاندارد میتواند از



ایجاد و اجرای یک فرایند حل و فصل اختلافات پشتیبانی کند. به عنوان مثال، فرایندهای توصیف شده در این استاندارد میتواند سازمان را در پیش و سنجش رضایت مشتری از طریق حل و فصل اختلاف کمک کند (به ISO 8.3 10003:2018 مراجعه شود). به همین ترتیب، اطلاعات حاصل از یک فرایند حل و فصل اختلاف میتواند در پیش و سنجش رضایت مشتری استفاده شود.

به عنوان مثال، تناوب و ماهیت اختلافات می تواند شاخص غیر مستقیم رضایت مشتری باشد (به بند ۲۳,۷ مراجعه شود).

بطور خلاصه، ISO 10001، ISO 10002، ISO 10003 راهنمایی هایی را ارائه می دهند که می تواند به کاهش ناراضی مشتری و افزایش رضایت مشتری کمک کند. این استاندارد، ISO 10001، ISO 10002 و ISO 10003 را با ارائه راهنمایی هایی در مورد پیش و سنجش رضایت مشتری تکمیل میکند. اطلاعات به دست آمده میتواند سازمان را در راستای اتخاذ اقداماتی هدایت کند که می تواند به حفظ یا افزایش رضایت مشتری کمک کند.

## مدیریت کیفیت - رضایت مشتری راهنماهایی برای پیش و اندازه گیری ۱- دامنه

این استاندارد راهنماهایی را برای تعریف و اجرای فرآیندهای پیش و سنجش رضایت مشتری ارائه میدهد. این استاندارد در مورد هر سازمان، صرف نظر از نوع یا اندازه آن، یا محصولات و خدماتی که ارائه میدهد، مورد استفاده قرار می گیرد.

تمرکز این استاندارد بر روی مشتریان خارج از سازمان است.

**نکته:** در این استاندارد، اصطلاحات "محصول" و "خدمت" به خروجی های یک سازمان اشاره دارند که به منظور یک مشتری طراحی میشود یا مورد نیاز اوست.

## ۲- مراجع

مراجع زیر، در متن به گونه ای ارجاع داده میشوند که برخی یا همه محتوای آنها الزامات این استاندارد را تشکیل میدهند.

در رابطه با ارجاعات منقضی شده و مربوط به گذشته، تنها نسخه ذکر شده بکار می رود. برای ارجاعات بدون تاریخ و منقضی نشده، آخرین نسخه استاندارد اشاره شده (شامل هر گونه اصلاحیه) کاربرد دارد.

ایزو 9000:2015، سیستمهای مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

## ۳- اصطلاحات و تعاریف

در راستای اهداف این استاندارد، شرایط و تعاریف ارائه شده در استاندارد ISO 9000 و موارد زیر کاربرد دارد.





ایزو و IEC پایگاه های واژگانی را برای استفاده در استانداردسازی در آدرسهای زیر حفظ می کنند:

- پلت فرم ایزو و قابل در دسترس در <https://www.iso.org/obp>

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

### ۳-۱- مشتری

شخص یا سازمان (۳.۷) که محصول یا خدمتی که برای این شخص یا سازمان مد نظر قرار گرفته یا مورد نیاز آن است، را دریافت یا می تواند دریافت میکند.

**مثال:** مصرف کننده، مشتری، کاربر نهایی، خرده فروش، گیرنده محصول یا خدمت از یک فرآیند داخلی، ذی نفع و خریدار.

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

[منبع: ISO 9000:2015, 3.2.4]

### ۳-۲- رضایت مشتری

درک مشتری (۱.۳) از میزانی که انتظاراتش برآورده شده باشد.

**نکته ۱:** انتظارات مشتری میتواند برای سازمان (۷.۳) و یا حتی برای مشتری مورد نظر تا زمان تحویل محصول یا خدمت شناخته شده نباشند. برای دستیابی به سطح بالای رضایت مشتری امکان دارد لازم باشد که یک انتظار مشتری حتی اگر بیان نشده و هم این که عموماً به صورت تلویحی و مشخص یا اجبار نشده باشد، بر آورده شود. **نکته ۲:** شکایات (۳.۳) یک شاخص رایج رضایت مشتری هستند، اما عدم وجود آنها لزوماً به معنای رضایت مشتری نیست.

**نکته ۳:** حتی زمانی که الزامات مشتری با مشتری توافق شده و برآورده شده باشند، این امر لزوماً اطمینان از رضایت بالای مشتری را تضمین نمی کند.

[منبع: ISO 9000:2015, 3.2.4]

### ۳-۳- شکایت

"رضایت مشتری" ابراز نارضایتی به سازمان (۳.۷)، مربوط به محصول یا خدمت یا خود فرایند رسیدگی به شکایات، در جایی که ارائه پاسخ یا حل و فصل آن به طور صریح یا ضمنی مورد انتظار است.

**نکته ۱:** شکایتها میتوانند در ارتباط با فرآیندهای دیگری که در آنها سازمان با مشتری تعامل دارد، انجام گیرد (۱.۳).

**نکته ۲:** شکایت ها میتوانند در ارتباط مستقیم یا غیر مستقیم با سازمان به وجود آیند.

[منبع: ISO 9000:2015, 3.9.3 یادداشت های ورودی ۱ و ۲ اضافه شده اند.]

### ۳-۴- خدمات مشتری

تعامل سازمان (۳.۷) با مشتری (۱.۳) در طول عمر محصول یا خدمت

[منبع: ISO 9000:2015, 3.9.4]



### ۵-۳- بازخورد

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

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

### ۶-۳- طرف ذی نفع

#### ذی نفع

شخص یا سازمانی (۳،۷) که میتواند بر یک تصمیم یا یک فعالیت تاثیر بگذارد یا تحت تاثیر آن قرار گیرد یا خود را متاثر از آن بداند.

**مثال:** مشتریان (۱،۳)، مالکان، کارکنان، پیمان کاران، بانکداران، تنظیم کنندگان، اتحادیه ها، شرکا یا جامعه ای که می تواند شامل رقبا یا گروه های مخالف باشد.

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

### ۷-۳- سازمان

فرد یا گروهی از افراد که دارای وظایف همراه با مسئولیت، اختیار و روابط برای رسیدن به اهداف خود است. **نکته ورودی ۱:** مفهوم سازمان شامل یک تاجر منفرد، شرکت، گروه موسسه بازرگانی، بنگاه، تجارت، خانه، شراکت بین بنگاهی، انجمن خیریه یا نهاد، یا بخش یا ترکیبی از آن، خواه ثبت شده باشد یا نباشد، عمومی باشد یا خصوصی میشود، اما محدود به اینها نیست.

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

### ۴- مفاهیم و اصول راهنما

#### ۱-۴- کلیات

مفهوم رضایت مشتری مشخص شده در ۲،۴، و اصول راهنمای تعیین گردیده در ۳،۴، مبنایی برای فرآیندهای موثر و کارآمد برای پایش و سنجش رضایت مشتری را فراهم می کند.

#### ۲-۴- مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری از طریق شکاف بین انتظارات و ادراک مشتری از محصول یا خدمت تحویلی سازمان، و جنبه های مربوط به خود سازمان تعیین میشود.

برای رسیدن به رضایت مشتری، سازمانها ابتدا باید انتظارات مشتری را درک کنند. این انتظارات ممکن



است صریح یا ضمنی باشد، یا بطور کامل بیان نشده باشد. انتظارات مشتری، همان طور که سازمان آن را درک می کند، مبنای اصلی محصولات و خدمات است که پس از آن برنامه ریزی و تحویل می شوند. میزان و درجه ای که محصول یا خدمت ارائه شده و دیگر جنبه های سازمانی مشتری، برای برآوردن یا فراتر رفتن از انتظارات درک می شود، میزان رضایت مشتری را تعیین میکند. ایجاد یک تمایز بین دیدگاه سازمان نسبت به کیفیت محصول یا خدمت تحویل شده و درک مشتری از محصول یا خدمت تحویل شده و سایر جنبه های سازمانی مهم است، زیرا درک (تلقی) مشتری بر رضایت وی اثر گذار است. رابطه بین دیدگاه سازمان و مشتری نسبت به کیفیت، بیشتر با مدل مفهومی رضایت مشتری مطابقت دارد، همان طور که در پیوست B آمده است. از آنجا که رضایت مشتری میتواند تغییر کند، سازمانها بایستی فرایندهایی را برای پایش و سنجش منظم رضایت مشتری ایجاد کنند.

### ۳-۴- اصول راهنما

#### ۱-۳-۴- تعهد

سازمان باید بطور فعال متعهد به تعریف و اجرای فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری باشد.

#### ۲-۳-۴- ظرفیت

منابع لازم باید برای پایش و سنجش رضایت مشتری در نظر گرفته شوند و به طور موثر و کارآمد مدیریت شوند.

#### ۳-۳-۴- شفافیت

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

#### ۴-۳-۴- قابلیت دسترسی

یافتن و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری باید آسان باشد.

#### ۵-۳-۴- پاسخگویی

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



### ۶-۳-۴- یکپارچگی اطلاعات

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

### ۷-۳-۴- پاسخ دهی

سازمان باید برای تصمیم گیریها و اقدامات انجام شده در رابطه با پایش و سنجش رضایت مشتری، مسئولیت پذیری (پاسخ دهی) و گزارش دهی را ایجاد و حفظ کند.

### ۸-۳-۷- پیشرفت (بهبود)

افزایش اثر بخشی و کارآیی فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری باید یک هدف دائمی باشد.

### ۹-۳-۴- محرمانه بودن (رازداری)

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

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

### ۱۰-۳-۴- رویکرد متمرکز بر مشتری

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

### ۱۱-۳-۴- صلاحیت

کارکنان سازمان باید ویژگی ها مهارت ها، آموزش، تحصیلات و تجربه لازم برای پایش و سنجش رضایت مشتری را داشته باشند.

### ۱۲-۳-۴- مناسب و به موقع بودن

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

### ۱۳-۳-۴- درک

سازمان باید به وضوح و به طور کامل انتظارات مشتری و برداشت مشتری از این که چگونه این انتظارات برآورده میشوند را درک کند.



## ۱۴-۳-۴- تداوم

سازمان باید اطمینان دهد که پایش رضایت مشتری نظام مند و مستمر است.

## ۵- چارچوب پایش و سنجش رضایت مشتری

### ۵-۱- بافت سازمان

در برنامه ریزی، طراحی، توسعه، بهره برداری، نگهداری و بهبود فرایندهای پایش و سنجش رضایت مشتری، سازمان باید بافت و زمینه آن را از طریق موارد زیر مد نظر قرار دهد:

- شناسایی و رسیدگی به مسائل داخلی و خارجی که مربوط به مقاصد سازمان هستند و بر توانایی آن در دستیابی به اهداف پایش و سنجش رضایت مشتری تاثیر میگذارند.
- شناسایی طرف های ذی نفع که مرتبط با پایش و سنجش رضایت مشتری هستند، و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مربوط به طرف های ذی نفع؛
- شناسایی دامنه فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری، از جمله مرزها و کاربرد آنها، و توجه به مسائل داخلی و خارجی و نیازهای طرفهای ذی نفع فوق الذکر.

### ۵-۲- استقرار

سازمان باید رویکرد نظام مندی را برای پایش و سنجش رضایت مشتری ایجاد کند. این رویکرد باید توسط مدیریت ارشد، رهبری و تعهد در سراسر سازمان و چارچوب سازمانی برای طرح ریزی، طراحی، توسعه، بهره برداری، نگهداری و بهبود فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری، مورد حمایت قرار گیرد.

طرح ریزی، طراحی و توسعه شامل تعیین روشهای اجرا و تخصیص منابع لازم می گردد (بنگرید به بند ۶).

عملیات شامل شناسایی انتظارات مشتری، جمع آوری و تحلیل داده های رضایت مشتری، ارائه بازخورد برای بهبود و پایش رضایت مشتری میشود (بنگرید به بند ۷).

حفظ و نگهداری و بهبود شامل بازنگری، ارزیابی و بهبود مستمر فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری میشود (بنگرید به بند ۸).

هنگام پایش و سنجش رضایت مشتری، سازمان باید ریسک ها و فرصت هایی ممکن است بوجود آید را مد نظر قرار دهد. این شامل موارد زیر میشود:

- پایش و ارزش یابی فرایندها و عوامل داخلی و خارجی در مورد ریسک ها و فرصت ها؛
- شناسایی و ارزیابی ریسکها و فرصتهای خاص؛
- طرح ریزی، طراحی، توسعه، اجرا و بررسی اقدامات اصلاحی و بهبود در مورد ریسکها و فرصتهای شناسایی و ارزیابی شده.



همان گونه که در ISO 9000:2015, 3.7.9 تعریف شده است، ریسک اثر عدم قطعیت است که میتواند منفی یا مثبت باشد. در چارچوب پایش و سنجش رضایت مشتری، یک مثال از یک اثر منفی، پاسخ ناکافی پیمایش، ناشی از سوالات مداخله ای است و یک مثال از یک اثر مثبت این است که سازمان منابع مربوط به پایش رضایت مشتری را به عنوان یک نتیجه بررسی فرایندهای مربوطه مد نظر قرار میدهد. این ریسکها را میتوان از طریق بررسی تخصیص و استقرار منابع منجر به بهبود سنجش رضایت مشتری و روشهای پایش برطرف نمود.

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

## ۶- طرح ریزی، طراحی و توسعه

### ۶-۱- تعریف مقاصد و اهداف

به عنوان اولین گام، سازمان باید به وضوح مقصود و هدف از پایش و سنجش رضایت مشتری را تعریف کند، که این ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- ارزش یابی پاسخ مشتری به محصولات و خدمات موجود، جدید و یا دوباره طراحی شده؛
- کسب اطلاعات در مورد جنبه های خاص مانند فرآیندهای پشتیبانی، رفتار کارکنان یا سازمان؛
- بررسی دلایل شکایت مشتریان؛
- بررسی دلایل از دست دادن مشتریان یا سهم بازار؛
- پایش روند رضایت مشتری؛
- مقایسه رضایت مشتری نسبت به سایر سازمانها.

اهداف و مقاصد بر سوالات چه چیزی، چه زمانی، چگونه و از چه کسانی در مورد جمع آوری داده ها تاثیر می گذارند. آنها همچنین بر نحوه تجزیه و تحلیل داده ها و نحوه استفاده از اطلاعات تاکید می کنند. اهداف پایش و سنجش رضایت مشتری باید به گونه ای تعریف شوند که اجرای آنها را بتوان با استفاده از شاخصهای عملکردی مشخص شده توسط سازمان اندازه گیری نمود.

### ۶-۲- تعیین دامنه تناوب

سازمان باید بر اساس مقاصد و اهداف خود، دامنه اندازه گیری مورد طرح ریزی را از هر دو منظر نوع داده های مورد جستجو و اینکه از کجا باید بدست آیند، تعیین نماید.

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



- بر اساس مشتری؛
- بر اساس منطقه؛
- بر اساس دوره زمانی؛
- بر اساس بازار؛
- بر اساس محصول؛
- بر اساس خدمت.

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

### ۳-۶- تعیین روش‌های اجرا و مسئولیت

برخی از اطلاعات مربوط به رضایت مشتری ممکن است بطور غیر مستقیم از فرآیندهای داخلی سازمان (به عنوان مثال، مدیریت شکایات مشتریان) یا از منابع خارجی (به عنوان مثال، گزارش رسانه‌ها بدست آید. معمولاً، سازمان باید این اطلاعات را با داده‌هایی که بطور مستقیم از مشتریان بدست می‌آید، تکمیل کند. سازمان باید تعیین کند که چگونه اطلاعات رضایت مشتری بدست آیند و چه کسی مسئول این فعالیت است. سازمان همچنین باید تعیین کند که کدام اطلاعات باید برای اقدام مناسب هدایت گردند. سازمان باید برای پایش فرایندهای کسب و استفاده از اطلاعات رضایت مشتری و همچنین نتایج و کارآیی این فرایندها برنامه ریزی نماید.

### ۴-۶- تخصیص منابع

سازمان باید منابع انسانی و سایر منابع لازم را برای پایش و سنجش رضایت مشتری تعیین و فراهم نماید.

### ۷- عملیات

#### ۷-۱- کلیات

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

- شناسایی انتظارات مشتری؛
- جمع آوری داده‌های رضایت مشتری؛
- تحلیل داده‌های رضایت مشتری؛
- ابلاغ (اطلاع رسانی) داده‌های رضایت مشتری؛
- پایش مداوم رضایت مشتری.

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



## ۷-۲- شناسایی انتظارات مشتری

### ۷-۲-۱- شناسایی مشتریان

سازمان باید مشتریان بالفعل و بالقوه ای که در نظر دارد انتظارات آنها را تعیین نماید، شناسایی کند. هنگامی که گروه "مشتری" تعریف میشود، سازمان بهتر است مشتریانی را که انتظاراتشان باید تعیین گردد را شناسایی نماید. به عنوان مثال، در بخش کالاهای مصرفی، چنین افرادی ممکن است مشتری های منظم یا ممکن است مشتریان گاه به گاه (موردی) باشند.

هنگامی که مشتری یک شرکت است، باید یک یا چند نفر در آن شرکت (مثلاً از واحدهای خرید مدیریت پروژه یا تولید) انتخاب شوند. اطلاعات و راهنمایی بیشتر در پیوست C ارائه شده است. نمونه های دیگر از انواع مختلف مشتریان و ملاحظات در C.۲ ارائه شده است.

### ۷-۲-۲- تعیین انتظارات مشتری

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

- الزامات (خواسته های) بیان شده مشتری؛
- الزامات ضمنی (تلویحی) مشتری؛
- شناسایی هر گونه الزامات قانونی و مقرراتی قابل اجراء؛
- دیگر تمایلات مشتری ("فهرست خواسته ها").

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

تصدیق این نکته مهم است که مشتری ممکن است همیشه تمام ابعاد محصول یا خدمت را به صراحت مشخص نکند. آیتم هایی که از پیش فرض شده اند، ممکن است تصریح نشوند. برخی از جنبه ها ممکن است





نادیده گرفته شود یا ممکن است به مشتری اطلاع داده نشود. همان طور که در مدل مفهومی مشخص شده است (بنگرید به پیوست B)، بسیار مهم است که انتظارات مشتری به وضوح و بطور کامل درک شود. این که تا چه اندازه این انتظارات برآورده شده است، بر رضایت مشتری تأثیر میگذارد. نمونه هایی از جنبه های مختلف که باید در نظر گرفته شود تا بتوان انتظارات مشتری را بهتر درک کرد، که در C.3 ارائه شده است. رابطه بین انتظارات مشتری و رضایت مشتری در C.4 بیشتر مورد بحث قرار گرفته است. **نکته ۲:** اطلاعات مربوط به انتظارات مشتری را نیز می توان در تهیه کدهای رفتاری برای رضایت مشتری مورد استفاده قرار داد (بنگرید به استاندارد ISO 10001: 2018، بند ۶).

### ۳-۷- جمع آوری داده های رضایت مشتری

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

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

الف) ویژگی های محصول و خدمت؛

**مثال:** عملکرد (کیفیت قابلیت اطمینان)، ویژگی ها، زیبایی شناسی، ایمنی، پشتیبانی (حفظ و نگهداری، از رده خارج کردن، آموزش)، قیمت، ارزش ادراک شده، ضمانتنامه (تعهد خدمات)، تاثیرات محیطی.

ب) ویژگی ها و مشخصات تحویل؛

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

ج) ویژگی های سازمانی.

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

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

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

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



- تناوب یا روند شکایات و اختلافات مشتری (بنگرید به ISO 10002: 2018، بند ۸ و ISO 10003)، درخواست برای مساعدت و یا تکریم مشتری؛
- تناوب یا روند مرجوع نمودن محصول، تعمیر محصول و یا سایر شاخصهای عملکرد محصول یا پذیرش مشتری، به عنوان مثال، گزارشهای نصب یا بازرسی؛
- تناوب یا روند عدم انطباق خدمت یا سایر شاخصهای عملکرد خدمت، به عنوان مثال، تحویل به موقع و یا با تاخیر در خدمت؛
- داده های بدست آمده از طریق ارتباط با مشتریان، به عنوان مثال، از طریق بازاریابی کارکنان خدمات مشتری؛ - گزارش از بررسیهای میدانی تامین کنندگان که توسط سازمانهای مشتری انجام میشود و می تواند نشان دهد که سازمان در رابطه با سایر سازمانها چگونه درک می شود؛
- گزارش از گروه های مصرف کننده که ممکن است نشان دهند که سازمان و محصولات و خدمات آن توسط مصرف کنندگان و کاربران چگونه درک می شوند؛
- گزارش های رسانه ای که ممکن است نشان دهد سازمان و یا محصولات و خدمات آن چگونه درک می شوند و همچنین ممکن است خود نیز بر روی تصورات مشتری تاثیر بگذارد.
- مطالعات بخش / صنعت، به عنوان مثال، از جمله ارزیابی تطبیقی ویژگی های محصولات و خدمات سازمان.
- گزارشهای نهادهای نظارتی یا نشریات.
- نظرات و گفتگو در رسانه های اجتماعی.
- چنین اطلاعاتی میتواند بینش و نقاط قوت و ضعف محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان مرتبط (مثلاً پشتیبانی محصول، خدمات مشتری، مدیریت شکایات و ارتباطات مشتری) را ارائه دهد. تجزیه و تحلیل چنین داده هایی میتواند به ایجاد شاخصهای رضایت مشتری کمک کند. این همچنین میتواند به تأیید یا تکمیل اطلاعات رضایت مشتری که بطور مستقیم از مشتری بدست می آید، کمک کند.

### ۳-۳-۷- سنجه های مستقیم رضایت مشتری

#### ۳-۳-۷-۱- کلیات

- در حالی که ممکن است شاخصهای غیر مستقیم از رضایت وجود داشته باشد (بنگرید به بند، ۲،۳،۷)، معمولاً جمع آوری داده های رضایت مشتری بطور مستقیم از مشتریان ضروری است. روش(های) مورد استفاده برای جمع آوری دادهها و اطلاعات رضایت مشتری به عوامل مختلفی بستگی دارد، مثلاً:
- نوع، تعداد و توزیع جغرافیایی مشتریان؛
  - مدت و تناوب تعامل مشتری؛
  - ماهیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان؛
  - هدف و هزینه روش ارزیابی.



سازمان باید در هنگام ریزی رویکرد و روشهای جمع آوری اطلاعات رضایت مشتری، جنبه های عملی را که در بند ۲,۳,۳,۷ تا ۴,۳,۳,۷ شرح داده شده است، در نظر بگیرند. اطلاعات و راهنمایی های بیشتر در پیوست D ارائه شده است.

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

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

روش‌هایی که اغلب برای جمع آوری چنین داده هایی استفاده می شود، پیمایش است که میتواند بصورت کیفی یا کمی یا هر دو انجام شود.

پیمایش های کیفی معمولاً برای آشکارسازی ویژگی های محصول یا خدمت، تحویل یا سازمان مربوط به رضایت مشتری اختصاص یافته اند. آنها معمولاً برای درک و یا کشف ادراکات و واکنشهای فردی، و برای کشف ایده ها و مسائل مورد نظر قرار می گیرند. اجرای آنها نسبتاً انعطاف پذیر است، اما میتوانند ذهنی نیز باشند.

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

شرح مختصری از این نوع روشهای پیمایش و مقایسه مزایا و محدودیتهای نسبی آنها در D.۲,۴ ارائه شده است.

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

سازمان باید تعداد مشتریان مورد نظر (یعنی حجم نمونه) و روش مناسب نمونه برداری را تعیین کند تا اطلاعات مربوط به رضایت مشتری را بدست آورد. هدف به دست آوردن اطلاعات قابل اعتماد با حداقل هزینه است. دقت داده های جمع آوری شده بر اساس حجم نمونه و نحوه انتخاب نمونه، یعنی روش نمونه گیری، کنترل می شود.

حجم نمونه را می توان بصورت آماری تعیین نمود تا از سطوح دقت و اطمینان مورد نیاز در یافته ها اطمینان حاصل شود. علاوه بر این، روش نمونه برداری مورد استفاده باید تضمین نماید که نمونه حاصل، نماینده خوبی از جامعه است. هر دو جنبه در D.3 بیشتر مورد بحث قرار گرفته اند.

### ۴-۳-۳-۷- تدوین سوالات رضایت مشتری

محصول یا خدمت و ویژگیهای محصول یا خدمت، تحویل آن و سازمان مورد بررسی باید به وضوح تعریف گردند. ویژگی های اضافی را نیز می توان مورد بررسی و پیمایش قرار داد. در هنگام ایجاد سوالاتی که باید مطرح گردند، سازمان ابتدا باید زمینه های وسیع مورد علاقه خود، و سپس زیر مجموعه سوالات در آن حوزه ها، با جزئیات کافی برای ارائه اطلاعات در مورد ادراک مشتری را تعیین کند. مقیاس اندازه گیری، که بستگی به نحوه تعریف سوالات دارد، نیز باید به وضوح تعریف شود. راهنمایی بیشتر در مورد



تعریف سوالات و تدوین آنها در یک پرسشنامه در D.4 ارائه شده است.

### ۴-۳-۷- جمع آوری داده های رضایت مشتری

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

الف) نوع مشتری دسترسی؛

ب) جدول های زمانی برای جمع آوری داده ها؛

ج) فناوری در دسترس؛

د) منابع موجود (مهارت ها و بودجه)؛

ه) حریم خصوصی و محرمانگی (رازداری).

در هنگام تعیین تناوب، دوره یا محرک جمع آوری اطلاعات رضایت مشتری، سازمان باید جنبه هایی از قبیل موارد زیر را مد نظر قرار دهد:

- توسعه با عرضه محصولات و خدمات جدید؛

- تکمیل مراحل مهم پروژه؛

- زمان اعمال تغییرات مربوط به محصولات و خدمات، فرایندها یا محیط کسب و کار؛

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

- پیش و حفظ روابط مستمر با مشتری؛

- حد تحمل مشتری نسبت به تناوب و پیچیدگی پیمایش ها.

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

### ۴-۷- تحلیل داده های رضایت مشتری

#### ۱-۴-۷- کلیات

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

- میزان رضایت مشتری و روند آن؛

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



- اطلاعات مربوط به محصولات، خدمات و فرآیندهای شرکت های رقیب یا سازمانهای قابل مقایسه؛  
- نقاط قوت و زمینه های اصلی برای بهبود.

هنگام تحلیل داده های رضایت مشتری سازمان باید فعالیت هایی که در ۲,۴,۷ تا ۶,۴,۷ مطرح شده اند را مد نظر قرار دهد. راهنمایی بیشتر در مورد هر یک از این فعالیتها در پیوست E آمده است.

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

داده ها باید برای یافتن خطا و اشتباهات کامل بودن و دقت مورد بررسی قرار گیرند، و در صورت لزوم، باید در دسته های تعریف شده تقسیم گردند.

## ۳-۴-۷- تعیین روش تحلیل

روش (های) تحلیل را باید بسته به نوع داده جمع آوری شده و اهداف تجزیه و تحلیل انتخاب نمود.  
روشهای مختلف تحلیل داده ها را میتوان در دو دسته زیر تقسیم بندی نمود.

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

ب) تحلیل غیر مستقیم، از جمله استفاده از روشهای مختلف تحلیلی برای شناسایی عوامل بالقوه تاثیر گذار از یک مجموعه داده.

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

## ۴-۴-۷- انجام تحلیل

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

- رضایت مشتری (بطور کلی یا بر اساس طبقه بندی مشتری) و گرایشها؛

- تفاوت در میزان رضایت مشتریان؛

- علل احتمالی و تاثیر نسبی آنها بر رضایت مشتری؛

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

## ۵-۴-۷- صحت گذاری تحلیل

تحلیلها و نتایج آنها را باید صحت گذاری کردند، که این امر می تواند با روشهای مختلفی انجام شود، به عنوان مثال:

- بخش بندی داده ها برای تعیین منابع احتمالی تغییر پذیری؛

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

مشتری و اهمیت نسبی آن برای مشتری (از جمله تغییرات احتمالی در خصوصیات و اهمیت نسبی ویژگیها در



طول زمان) تا حد زیادی بر نتایج تحلیل تاثیر می گذارد؛

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

#### ۶-۴-۷- گزارش نتایج و توصیه ها

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

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

معیارهای اصلی ویژگیهای مربوطه را میتوان در یک ارزش یکپارچه با نام "شاخص رضایت مشتری" (CSI) ترکیب نمود. به عنوان مثال، شاخص رضایت مشتری ممکن است به عنوان یک میانگین وزنی از نتایج بررسی رضایت مشتری و تعداد شکایات دریافت شده باشد. شاخص رضایت مشتری میتواند یک روش مناسب و مفید برای سنجش و پایش رضایت مشتری در طول زمان یا فضا باشد.

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

#### ۵-۷- اطلاع رسانی داده های رضایت مشتری

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

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

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

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

- تنظیم طرح های اقدام برای بهبود؛

- بررسی پیاده سازی طرحهای فعالیت و نتایج در انجمنهای مناسب، به عنوان مثال، بازنگری های مدیریت. اجرای مستمر چنین اقداماتی میتواند اثر بخشی و کارآیی سیستم مدیریت کیفیت سازمان را افزایش دهد. اطلاعات رضایت مشتری (اعم از مثبت و منفی) می تواند به سازمان کمک کند تا مسائل مربوط به رفع نیازهای مشتری را پوشش دهد.

این همچنین میتواند به سازمان کمک کند تا انتظارات مشتری، یا مسائل مربوط به برداشت مشتری از محصول یا خدمات دریافت شده یا برداشت آنها از سازمان را درک نموده و مورد رسیدگی قرار دهد، و



در نتیجه رضایت مشتری را افزایش دهد.

راهنمایی های کلی در مورد برخی از راهها و روشهایی که در آن اطلاعات ممکن است مورد استفاده قرار گیرند، در پیوست F ارائه شده است.

## ۶-۷- پایش رضایت مشتری

### ۱-۶-۷- کلیات

سازمان باید فرآیندی را برای پایش رضایت مشتری ایجاد کند تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات جمع آوری شده مرتبط هستند و به طور مؤثر برای حمایت از اهداف سازمان استفاده می شوند. دستورالعملهای مربوط به فعالیتهای پایش در بخش ۲,۶,۷ تا ۵,۶,۷ ارائه شده است.

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

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

### ۳-۶-۷- بررسی اطلاعات رضایت مشتری

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

- روندها در داده های رضایت مشتری (بطور کلی و، به عنوان مثال، بر اساس محصول، خدمت، منطقه، نوع مشتری)؛
- اطلاعات مقایسه ای یا رقابتی (رقبا)؛
- نقاط قوت و ضعف محصولات و خدمات، فرایندها، شیوه ها و کارکنان سازمان؛
- چالش ها و فرصتهای بالقوه.

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

سازمان باید فرآیندهایی که از طریق آنها اطلاعات مربوط به رضایت مشتری برای بخشهای مناسب ارائه میگردند را مورد پایش قرار دهد تا اقدام هایی به منظور افزایش رضایت مشتری صورت گیرد. سازمان همچنین باید اجرای اقدامات انجام شده و نیز تاثیر این اقدامات بر پاسخ مشتری مربوط به ویژگیهای خاص، یا بر میزان رضایت کلی یا حمایت از اهداف دیگر سازمان را پایش نماید.



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

### ۵-۶-۷- ارزیابی اثربخشی اقدامات اتخاذی

به منظور ارزیابی اثر بخشی اقدامات اتخاذی، سازمان باید تصدیق نماید که اطلاعات رضایت مشتری بدست آمده با سایر شاخصهای عملکرد مربوط به کسب و کار سازگار است یا توسط آنها تأیید می شوند. به عنوان مثال، اگر اندازه گیریهای رضایت مشتری در سازمان نشان دهنده یک گرایش مثبت باشد، معمولاً باید در شاخصهای مربوط به کسب و کار نیز مانند افزایش تقاضا، افزایش سهم بازار، افزایش مشتریان تکراری و افزایش مشتریان جدید، منعکس گردد. اگر روند اندازه گیری رضایت مشتری در سایر شاخصهای عملکرد کسب و کار منعکس نشده باشد، این ممکن است به محدودیت یا ضعف در اندازه گیری رضایت مشتری و فرآیندهای ارتباطی اشاره داشته باشد. در عوض، این ممکن است نشان دهد که اندازه گیری رضایت مشتری، در توجه و مد نظر قرار دادن عوامل دیگری که بر تصمیم مشتری تأثیر می گذارد، ناموفق هستند.

### ۸- نگهداری و بهبود

سازمان باید به صورت دوره ای فرایندهای خود را در ارتباط با پیش و سنجش رضایت مشتری بررسی کند تا اطمینان حاصل شود که آنها موثر و کارآمد هستند و اطلاعاتی را که جاری، مرتبط و مفید هستند، ارائه می دهند.

اقدامات معمول شامل موارد زیر است:

- اطمینان این یک طرح، برنامه و فرایند تعریف شده برای پیش و سنجش رضایت مشتری وجود دارد؛
- بررسی فرآیند انتخاب مشتریان و خصوصیات و ویژگی ها برای اطمینان از هماهنگی آنها با اهداف اولویت های تجاری؛
- حصول اطمینان از این که فرایند ترسیم انتظارات مشتری (ضمنی و صریح) جاری است و دامنه جامعی دارد و این در صورت امکان شامل تأیید از سوی مشتری است؛
- بررسی شاخص های غیر مستقیم رضایت مشتری از جمله تجزیه و تحلیل مشتریان برای اطمینان از این که منابع رایج جامع و مناسب هستند؛
- حصول اطمینان از این که روشها و فرآیندهای اندازه گیری مستقیم رضایت منعکس کننده تغییر شرایط مشتری و اهداف کسب و کار می باشد؛
- بررسی روشهای تجزیه و تحلیل داده های رضایت مشتری برای اطمینان از این که آنها معتبر و کافی هستند؛
- بررسی این مطلب که اگر داده های رضایت مشتری در یک شاخص مانند شاخص رضایت مشتری ترکیب





- شوند، اجزای مختلف و وزن نسبی آنها منعکس کننده اولویت های کاری فعلی هستند؛
- بازنگری دوره ای فرایند صحت گذاری اطلاعات رضایت مشتری در برابر داده های داخلی یا سایر شاخصهای کسب و کار؛
  - تصدیق این که فرایند بررسی کنونی اطلاعات مربوط به رضایت مشتری مناسب و مقتضی است؛
  - تصدیق این که فرآیند انتقال اطلاعات رضایت مشتری به توابع مربوطه عملی و موثر است، به عنوان مثال، تعیین این که آیا دریافت کنندگان اطلاعات را مفید می یابند یا آیا اطلاعات مورد استفاده قرار می گیرند؛
  - شناسایی موانع و کمک رسانها به تبادل اطلاعات رضایت مشتری به منظور ارتقاء بهبود؛
  - بازنگری ریسک ها و فرصتهای مربوط به سنجش و پایش رضایت مشتری؛
  - ارزیابی اثر بخشی اقدامات انجام شده در رابطه با ریسک ها و فرصت ها.
- نکته: استفاده از راهنمای کدهای (رفتاری آیین) کار رضایت مشتری (بنگرید به ISO 10001)، فرآیندهای رسیدگی به شکایات (بنگرید به ISO 10002) و فرایندهای حل و فصل اختلاف (بنگرید به ISO 10003) میتواند در حفظ و بهبود فرآیندهای پایش و سنجش رضایت مشتری کمک کند.

**مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران**

**ثبت و صدور گواهینامه های بین المللی ISO**

**تلفن: ۷۹۱۶۵-۰۲۱**