

دوره آموزشی:

مدیریت رضایت مشتری و
مدیریت شکایت مشتریان و تشریح
استانداردهای مرتبط

شاخص های شناسایی تعاونی های موفق
کشاورزی

نوآوری و ابعاد آن

مدرس دوره: دکتر محسن رضایی

آشنایی با تعاریف و مفاهیم رضایت و شکایات مشتری و فرآیندهای کلیدی در ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری CRM

استاندارد ایزو ۱۰۰۰۱

استاندارد ایزو ۱۰۰۰۲

استاندارد ایزو ۱۰۰۰۳

استاندارد ایزو ۱۰۰۰۴

فهرست مطالب



○ مشتری مهم‌ترین بازدیدکننده در محدوده ماست.

○ او به کار ما وابسته نیست.

○ ما به کار او وابسته هستیم.

○ او مزاحم کار ما نیست.

○ او هدف کار ماست.

○ او بیگانه در کار ما نیست بلکه بخشی از کار ماست.

○ با انجام کار او، لطفی در حق او نمی‌کنیم.

○ اوست که با فراهم آوردن این فرصت به ما لطف

می‌کند.

(گاندى)

تنها یک رییس وجود دارد آنهم مشتری
او می تواند هر کسی را در شرکت از مافوق تا مادون براحتی
بوسیله هزینه کردن سرمایه در جای دیگر اخراج کند .

سام والتون

تمام محصولات شما باید مناسب برای ارائه به مشتری باشد تا
بتوان مشتریان مناسب را جذب کرد .

**ناراضی ترین مشتریان شما بزرگترین منابع آموزشی
شما می باشند .**

بیل گیتس

مشتری (Customer)

مشتری کسی است که انجام معامله و داد و ستد را در یک محیط رقابتی به عهده دارد و در حالت تعاملی کالا مبادله می کند.

ارباب رجوع (Client)

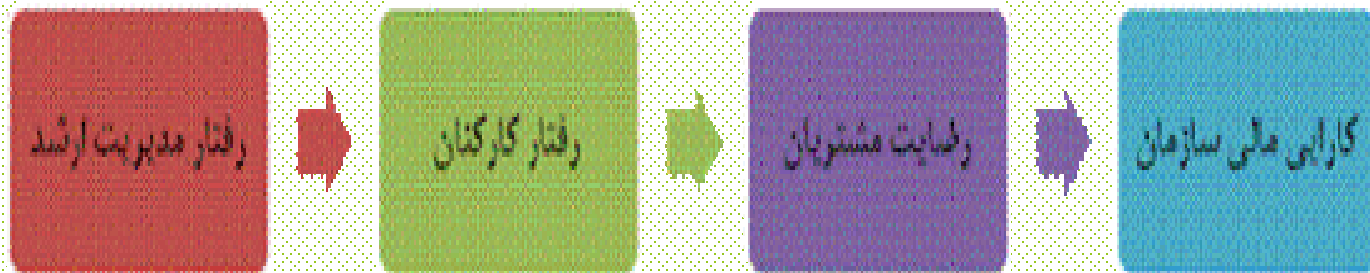
ارباب رجوع مثل مشتری حالت تعاملی و طرفینی ندارد بلکه خدمات و ارزش‌های یک جانبه را شامل می‌شود.

رضایت کارکنان مهمتر از رضایت مشتریان

■ امروزه محققین **اثربخشی** تمام تکنیک ها را نهایتاً به **عامل انسانی** نسبت می دهند.

■ **اهمیت کارکنان** از خود مشتریان بیشتر است زیرا این **کارمند خوب** است که می تواند **مشتریان خوب** را برای سازمان جذب کند.

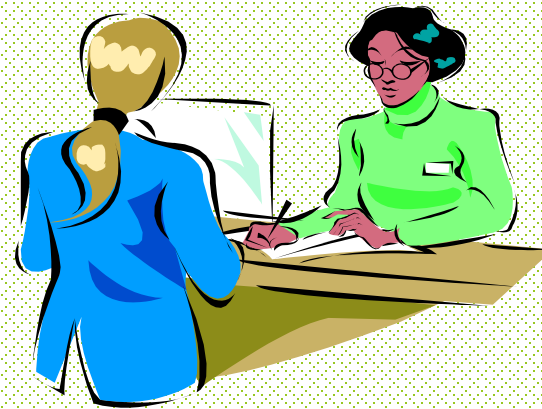
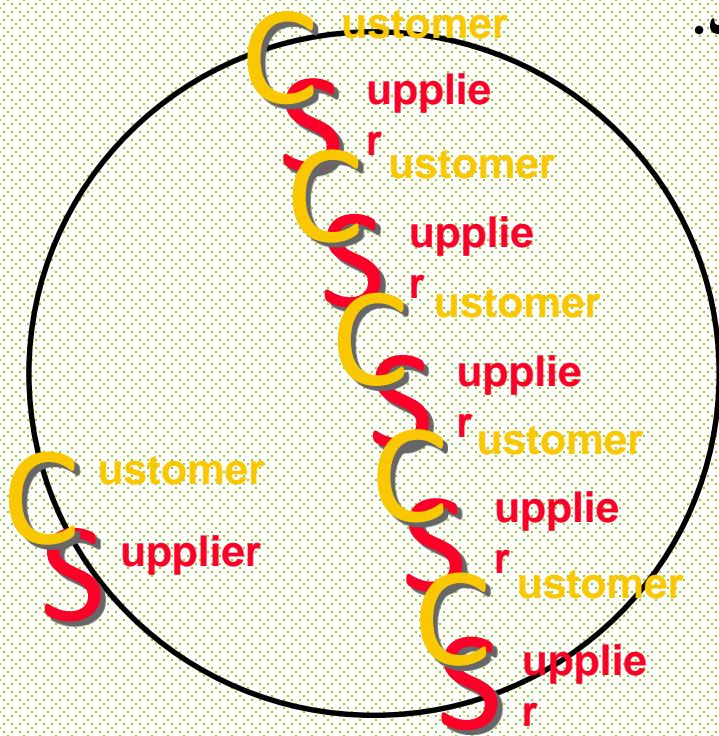
■ **کارمندان ناراضی** با استفاده از **تجربه خود بزرگترین ضربه** ها را به سازمان وارد می کنند.



مشتری چه کسی است؟

✓ مشتری فرد، گروهی از افراد یا واحدی است که به طور مستقیم خروجی فرایند را دریافت می کند.

✓ مشتری می تواند داخلی یا خارجی باشد.



توجه به مشتری در اصول مدیریت کیفیت بر مبنای استاندارد ISO9000:2015



۱- تمرکز بر مشتری

تعریف:

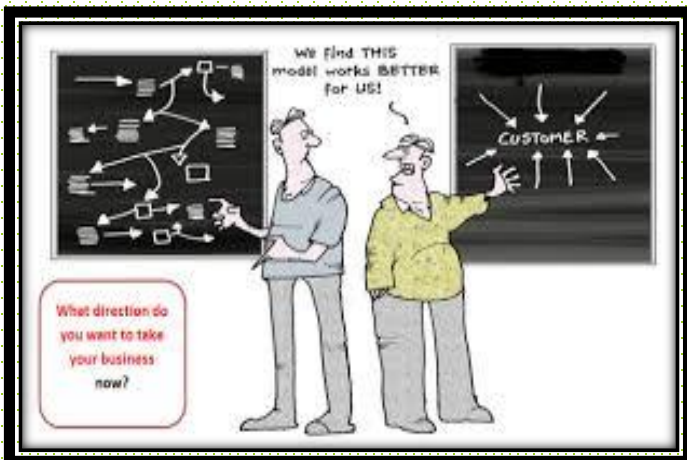
تمرکز اولیه مدیریت کیفیت بر آورده سازی الزامات مشتری و حتی تلاش در جهت فراتر رفتن از انتظارات مشتریان می باشد.



۱- تمرکز بر مشتری

منطق:

موفقیت پایدار زمانی حاصل خواهد شد که سازمان بتواند اعتماد مشتریان و سایر افراد علاقه مند را جذب و حفظ نماید. تعامل با مشتری فرصتی را برای خلق ارزش بیشتر برای مشتری ایجاد می کند. درک نیازهای حال و آینده مشتریان و سایر افراد علاقه مند به موفقیت پایدار سازمان کمک می کند.



چرا مشتری مهم است؟



عدم نارضایتی مشتری = رضایت مشتری !!؟؟

- فقط ۴٪ از مشتریان ناراضی، عدم رضایت خود را به سازمان انتقال می دهند و ۹۶٪ آنان نارضایتی خود را ابراز نمی کنند.
- ۹۱٪ از مشتریان ناراضی دیگر هرگز به سازمان مراجعه نمی کنند.
- یک مشتری راضی معمولاً رضایت خود را به ۵ نفر و یک مشتری ناراضی معمولاً نارضایتی خود را به بیش از ۲۰ نفر انتقال می دهد.
- ۱۲ سرویس مثبت لازم است تا خاطره یک سروسی منفی را از ذهن مشتری پاک کند.

چرا مشتری مهم است؟

● ۷۰٪ مشتریان شاکی ، مجدداً با سازمان کار خواهند کرد اگر به نحو مطلوب به شکایت آنها رسیدگی شود.

● ۹۵٪ مشتریان شاکی ، مجدداً با سازمان کار خواهند کرد اگر به نحو مطلوب و در اسرع وقت به شکایت آنها به طور فوری رسیدگی شود.

● هزینه، زمان و منابع لازم برای جذب یک مشتری جدید ، ۵ برابر هزینه، زمان و منابع لازم برای حفظ مشتری فعلی است.

● کسب و کار با کیفیت پایین سالیانه ۲٪ از سهم بازار را کاهش داده و کسب و کار با کیفیت بالا سالیانه ۶٪ سهم بازار را افزایش می دهد.

Australian Customer Service Association



ارزش فرآیندها از دیدگاه مشتری

فرآیندهای ارزشمند از نظر مشتری :

- مشتری آنها را تشخیص می دهد، حاضر به پرداخت هزینه های آن می باشد.

کاری برای مشتری

فرآیندهای بی ارزش از نظر مشتری:

- برای سازمان ضروری است ولیکن مشتری بهایی برای آن نمی پردازد.

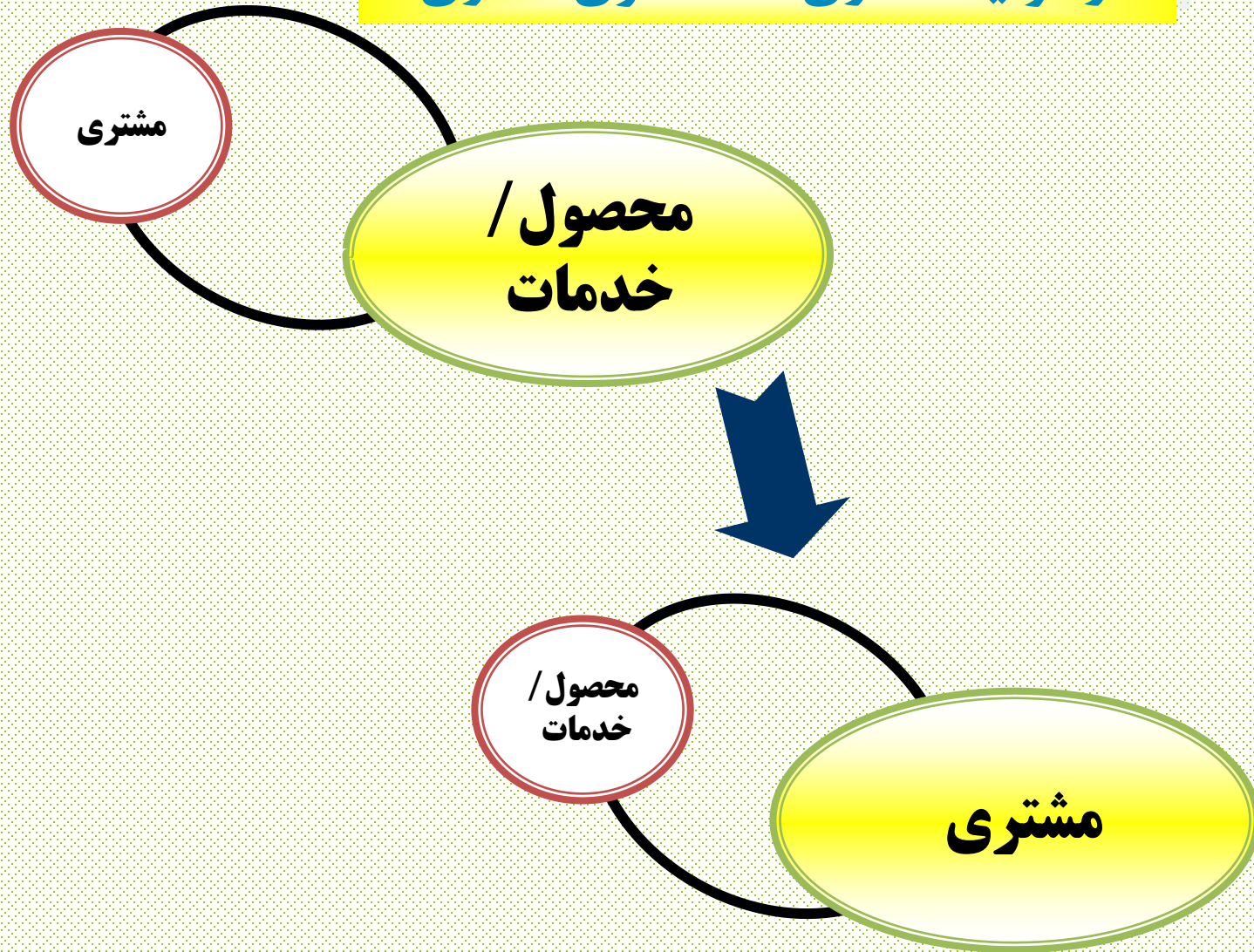
کاری برای سازمان

فرآیندهای زائد:

- کارهای غیر ضروری ، نه ارزشی برای مشتری دارد و نه برای سازمان

کاری برای هیچکس

از تولید مداری تا مشتری مداری



همیشه حق با مشتری است

تعریف مشتری

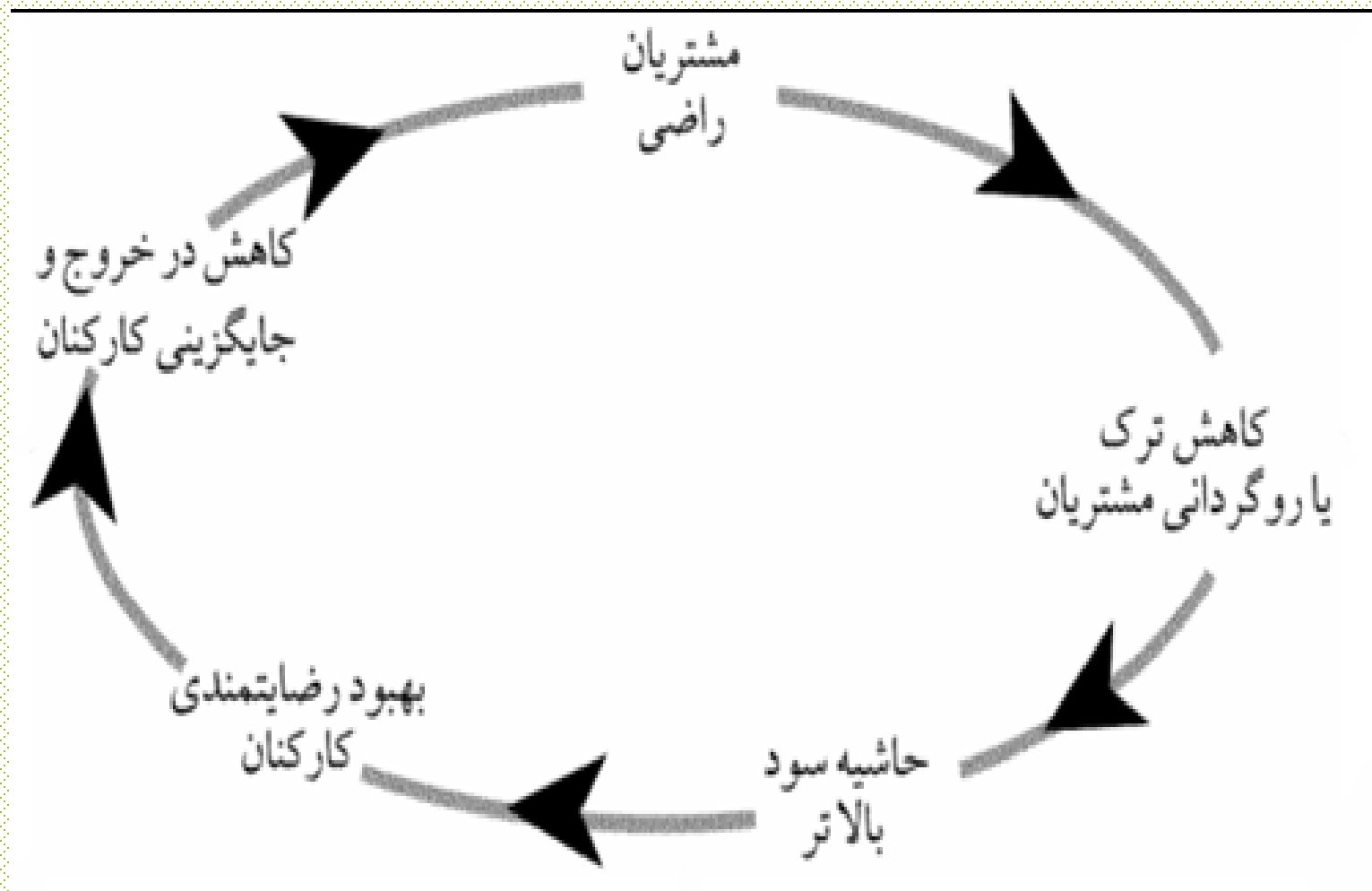
• مشتری کیست؟

– امروزه، بازار یعنی مشتری؛ و مشتری کسی است که از خدمات و تولیدات سازمان بهره می برد.

– مشتری (Customer) : سازمان یا فردی که محصول را دریافت می کند. یادآوری : مشتری می تواند مشتری داخلی یا خارجی سازمان باشد



پیامد رضایت مشتریان



مفهوم رضایت مشتری

- واژه رضایت در ادبیات مدیریت و بازاریابی معانی متعددی دارد که بعضی از آنها بدین شرح است:
- برآورده ساختن نیازها و مطلوبیت های مشتری



- لذت بردن
- مشعوف ساختن مشتری
- ارزیابی مشتری از کیفیت کالاها و خدمات

مبانی روان شناسی ارتباط با مشتری

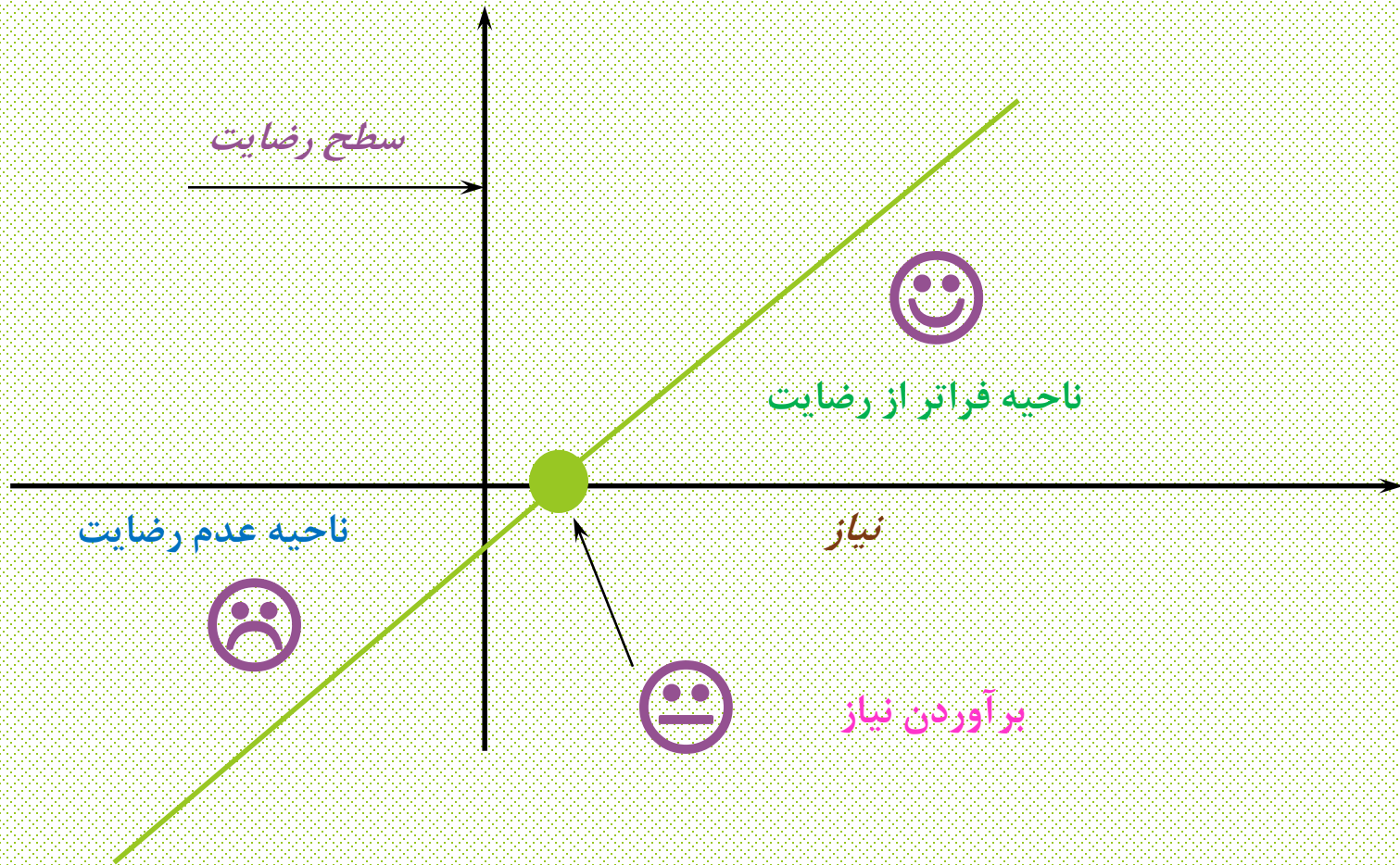
سؤال اساسی: چرا مشتریان یک شرکت در رابطه با یک محصول یا کالای خاص رفتارهای متفاوتی از خود نشان می دهند. و سطوح رضایت مختلفی را تجربه می کنند؟

مبانی روان شناسی ارتباط با مشتری

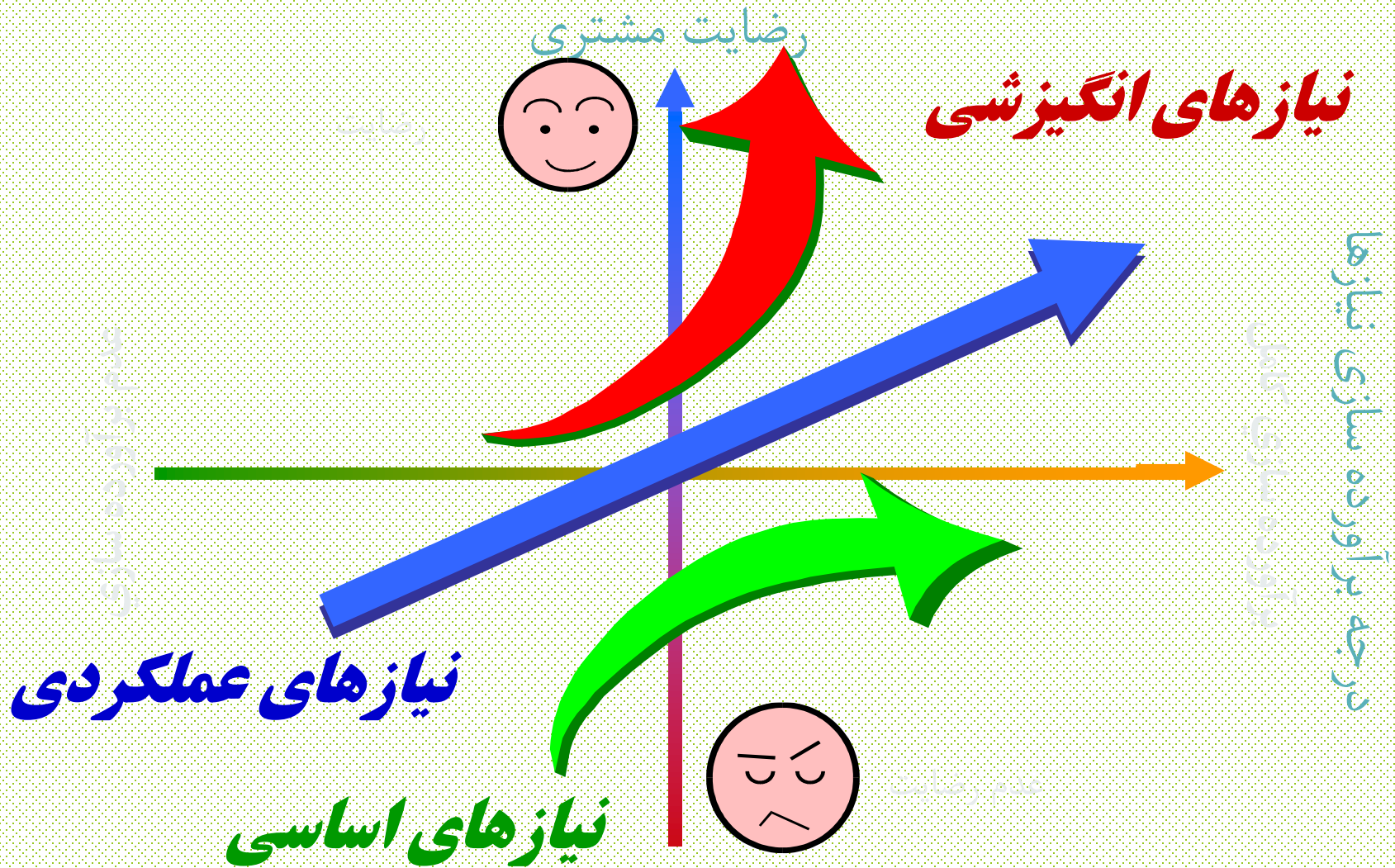
پاسخ:

تفاوت در میزان **ادراک** مشتریان

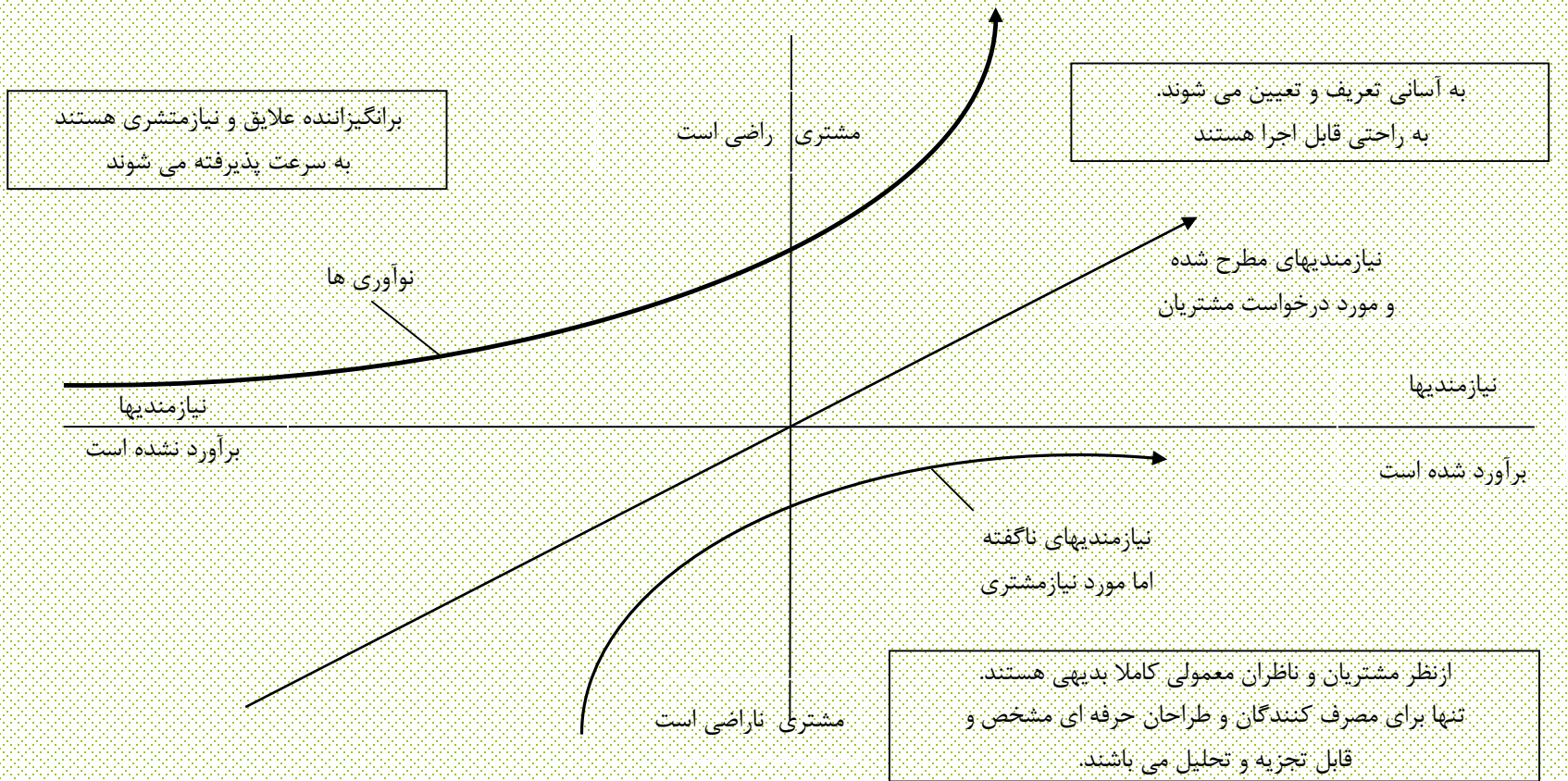
رضایت / عدم رضایت



درجه رضایتمندی مشتری (مدل کانو)



ارتباط بین نیازمندیها و سطح رضایت مشتریان



مفهوم رضایت مشتری

- رضایت ارزیابی ذهنی شخص از چیزی است که در واقعیت آن را درک نموده و مقایسه آن با انتظاراتش می باشد. که منجر به خرید کالا یا خدمتی خاص و بر آوردن نیازهایش می گردد.
- بر مبنای تعریف فوق راپ و دکر (۲۰۰۳) رضایت مشتری را این گونه تعریف می کنند: انجام مقایسه های دائمی مابین عملکرد واقعی سازمان و عملکرد مورد انتظار مشتری

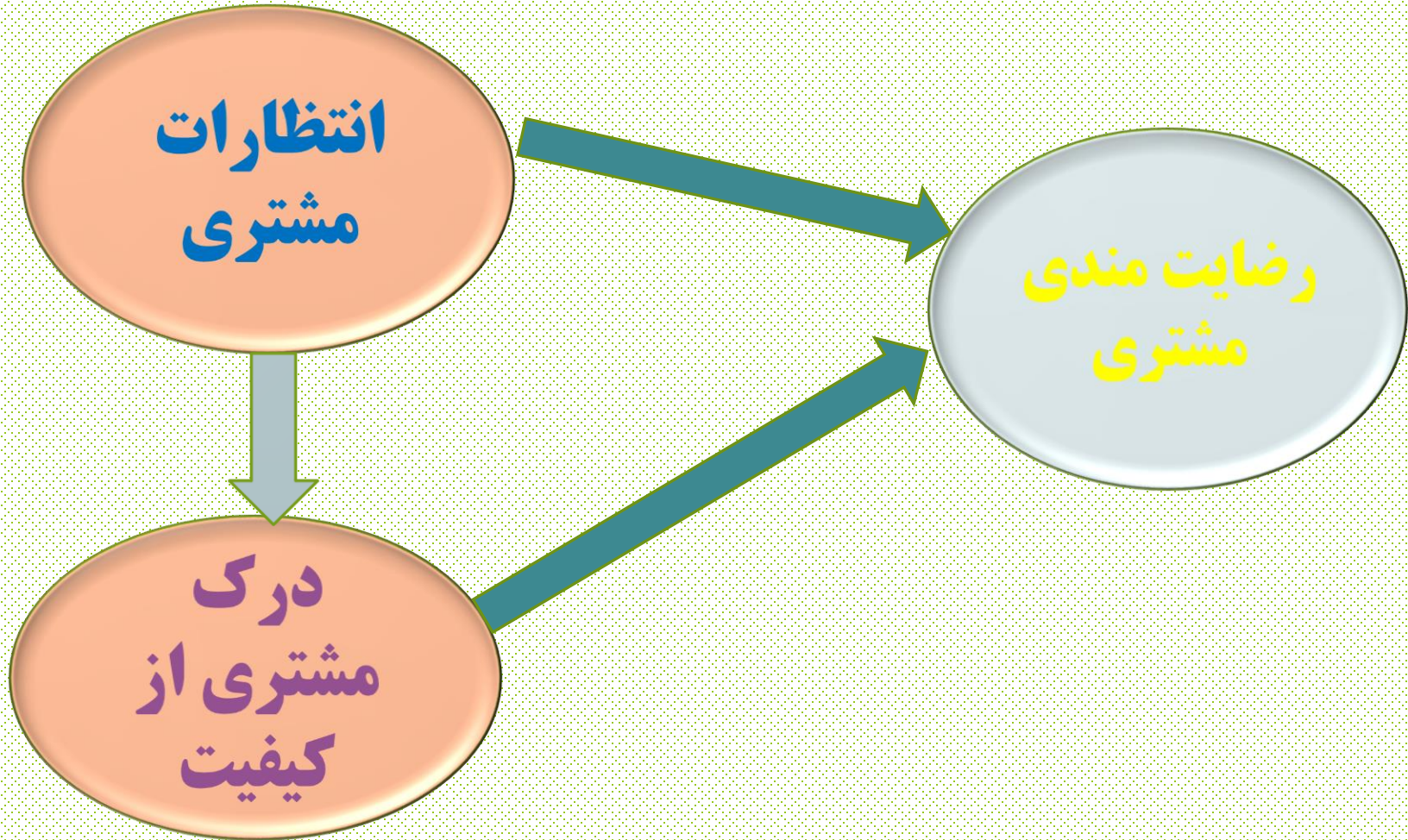
مفهوم رضایت مشتری

● جوزف جوران رضایت مشتری را این گونه تعریف می کند: رضایت مشتری، حالتی است که مشتری احساس می کند که ویژگیهای محصول منطبق بر انتظارات اوست.

● جوران عدم رضایت یا ناخرسندی مشتریان را به عنوان مفهوم جداگانه دیگری در نظر می گیرد و ادعا دارد که: " نارضایتی مشتری حالتی است که در آن نواقص و معایب فرآورده موجب ناراحتی، شکایت و انتقاد مشتری می شود."

مفهوم رضایت مشتری

■ ریچارد اولیور از جمله معروف ترین محققین در زمینه رضایت مشتری برای تعریف این مفهوم از شکل زیر استفاده می کند.



رضایت مشتری

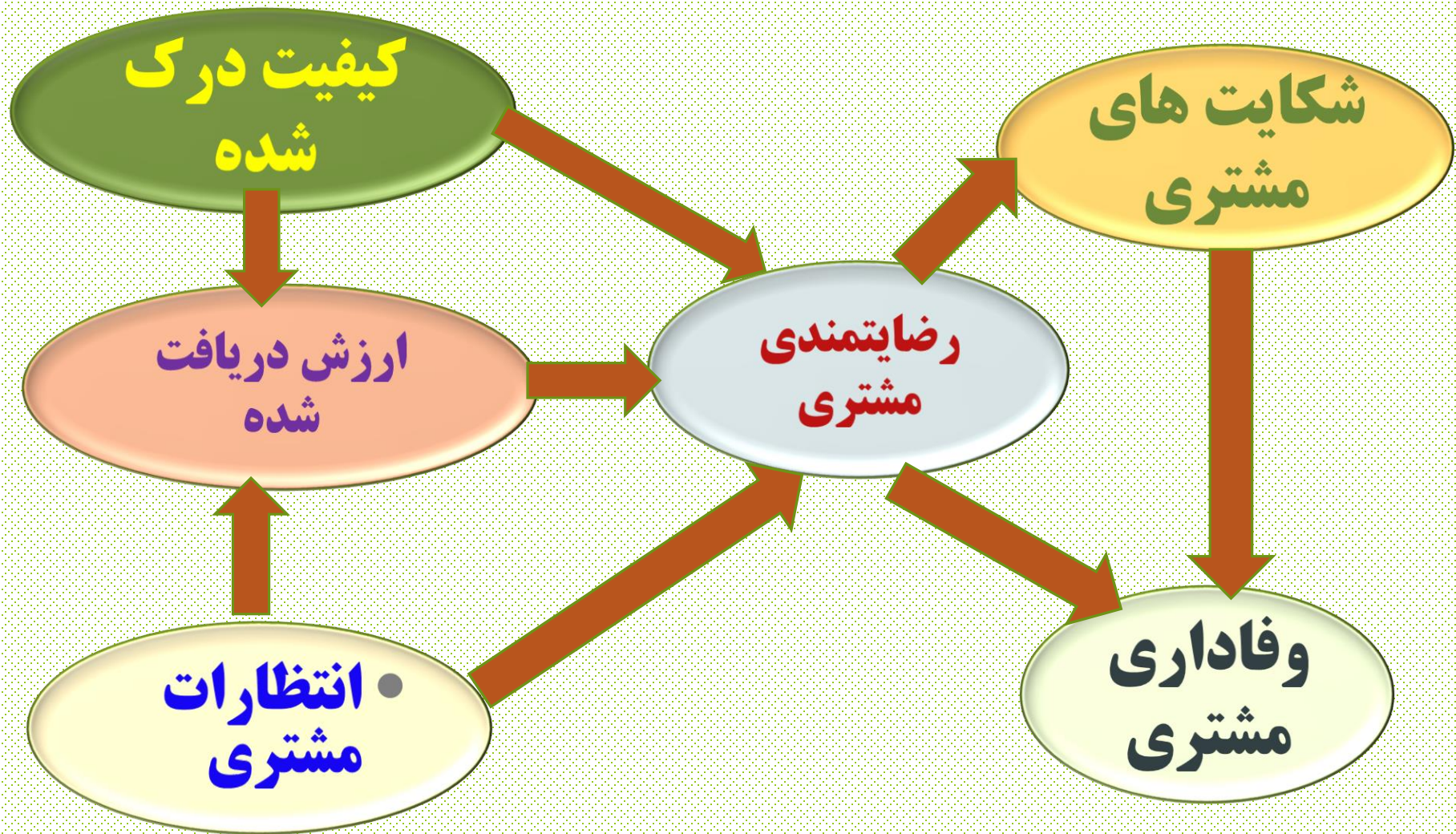
■ آیا رضایت مشتری قابل اندازه گیری است؟

اندازه گیری رضایت مشتری

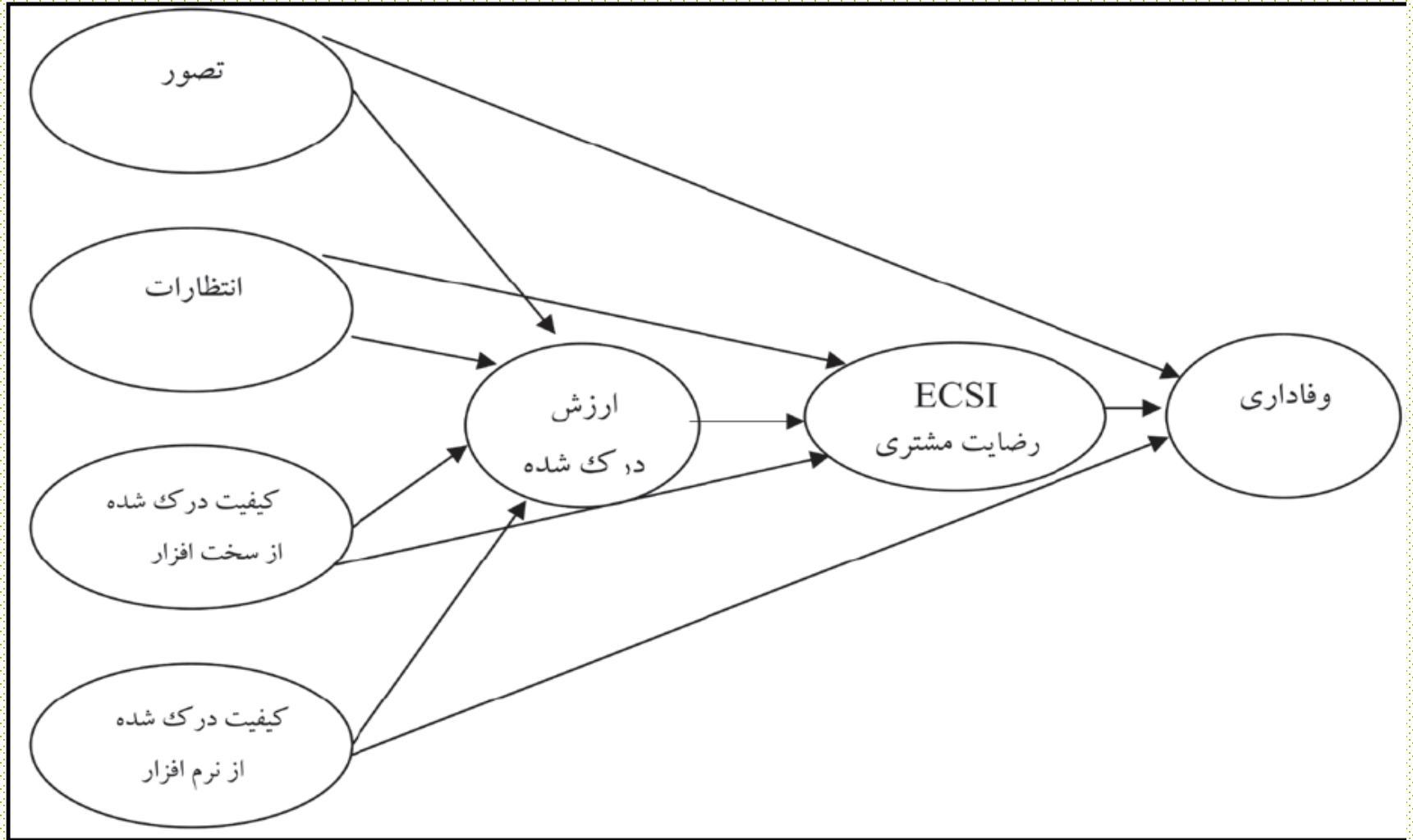
در کشورهای توسعه یافته، تلاش فراوانی در بخش پژوهش و تحقیقات بمنظور بهبود درک عملی از اندازه گیری رضایت مشتری صورت گرفته است. بر پایه این تحقیقات وسیع بود که شاخص رضایت مشتری سوئد در سال ۱۹۸۹ به عنوان اولین شاخص ملی رضایت مشتری ارائه گردید. این شاخص در ۱۳۰ کارخانه از ۳۲ صنعت مختلف در سوئد اجرا شده است. از طرفی دیگر در سال ۱۹۹۲، شاخص رضایت مشتری در آلمان معرفی شد، این شاخص با مطالعه در ۵۲ صنعت مختلف در آلمان به اجرا درآمد. شاخص رضایت مشتری در آمریکا در سال ۱۹۹۳ توسط فورنل (پایه گذار شاخص رضایت در سوئد) توسعه یافت. این شاخص برای هفت بخش اقتصادی، ۳۵ صنعت مختلف و در بیش از ۲۰۰ کارخانه که در مجموع آنها، نزدیک به ۴۰ درصد تولید ناخالص ملی آمریکا را تشکیل می داد، اجرا گردید

سال ابداع	عنوان شاخص ملی رضایت مشتری	ردیف
۱۹۸۹	شاخص ملی رضایت مشتری سوئد (SCSB)	۱
۱۹۹۴	شاخص ملی رضایت مشتری آمریکا (ACSI)	۲
۱۹۹۷	شاخص ملی رضایت مشتری سوئیس (SWICS)	۳
۱۹۹۹	شاخص ملی رضایت مشتری اروپا (ECSI)	۴
۱۹۹۹	شاخص ملی رضایت مشتری فنلاند	۵
۱۹۹۹	شاخص ملی رضایت مشتری یونان	۶
۱۹۹۹	شاخص ملی رضایت مشتری دانمارک	۷
۱۹۹۹	شاخص ملی رضایت مشتری روسیه	۸
۱۹۹۹	شاخص ملی رضایت مشتری پرتغال	۹
۱۹۹۹	شاخص ملی رضایت مشتری ایسلند	۱۰
۲۰۰۰	شاخص ملی رضایت مشتری نروژ	۱۱
۲۰۰۰	شاخص ملی رضایت مشتری ایرلند	۱۲
۲۰۰۰	شاخص ملی رضایت مشتری مالزی (MCSI)	۱۳
۲۰۰۱	شاخص ملی رضایت مشتری آفریقای جنوبی (SASI)	۱۴
۲۰۰۱	شاخص ملی رضایت مشتری کره جنوبی	۱۵

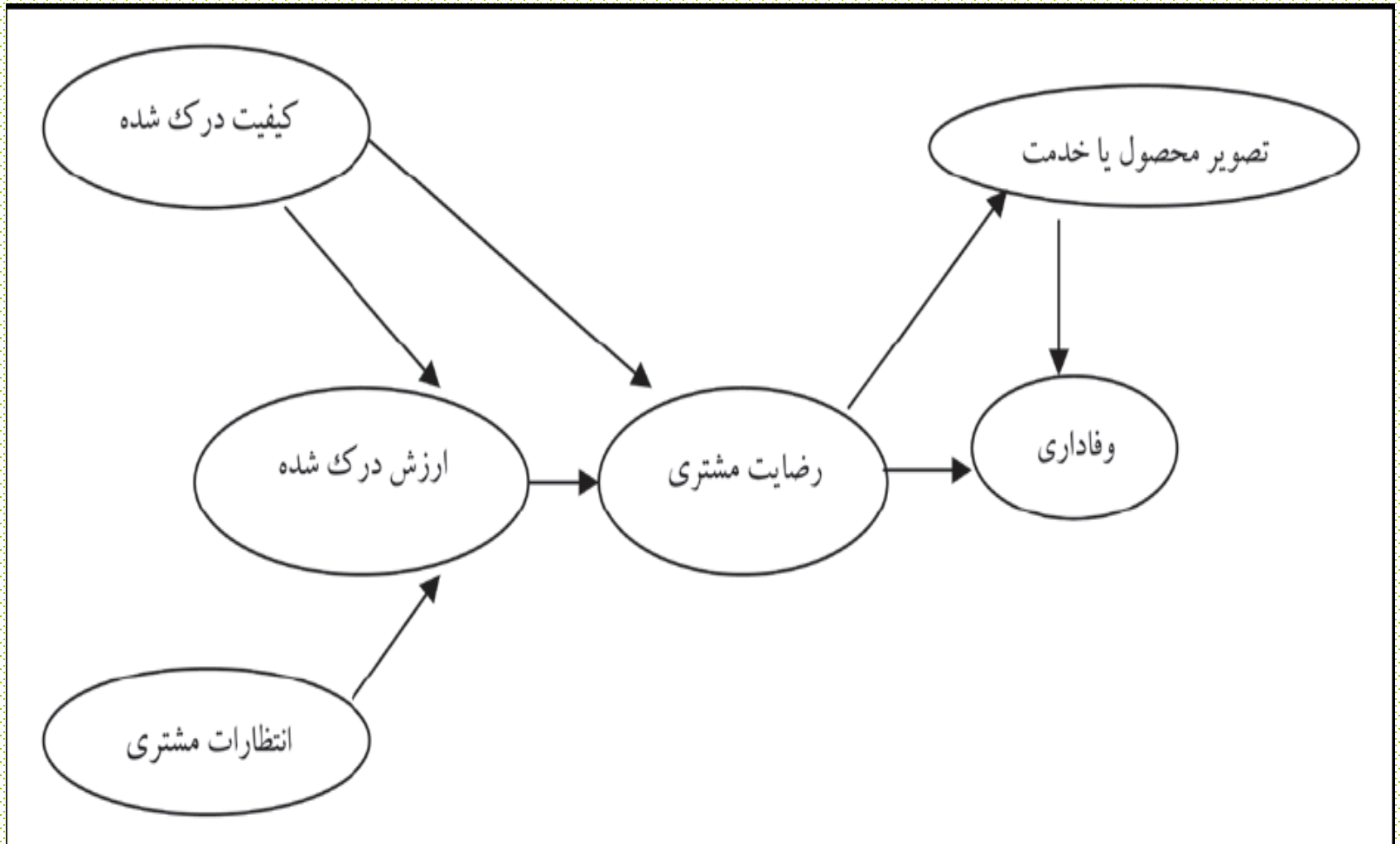
مدل رضایت مشتری آمریکا



مدل رضایت مشتری اروپا



مدل رضایت مشتری مالزی



اندازه گیری رضایت مشتری در ایران

- ۱- عوامل موثر بر رضایت مشتری در ایران کدامند؟ و این عوامل چگونه استخراج می شوند؟
- ۲- ابزار اندازه گیری رضایت مشتری بر اساس چه اصولی باید ساخته و طراحی گردد؟
- ۳- چگونه باید برای سنجش رضایت مشتری نمونه گیری کرد؟
- ۴- در هنگام اندازه گیری رضایت مشتری با چه چالشهایی روبرو می شویم؟ و چگونه باید بر این چالشها غلبه کنیم؟

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- مشتری راضی:

- تعریف: مشتری که در حال حاضر راضی است ولی هنوز جزو مشتریان ارزشی و وفادار ما نیست.

- مشخصه ها:

- دمدمی مزاج است. و به همین دلیل رقیب می تواند با دادن کمترین امتیاز نظر او را تغییر دهد.

- بی تفاوت است یعنی نه سازمان و فروشنده ما را ستایش می کند و نه سازمان رقیب را.

- نمونه: مشتری که هر روز نوعی کالا را طلب می کند.

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- مشتری خوشنود:
- تعریف: میزان وفاداری این مشتریان بسیار بیشتر از مشتریان طبقه قبل است. و مدت رابطه معمولاً بیش از یک سال می باشد.
- مشخصه ها:
- او باور دارد بیشتر از سطح انتظارش به او رسیدگی می شود.
- معمولاً تجربه خود را به دوستان نیز منتقل می کند و برای سازمان مشتری جدید می آورد.
- نمونه ها: مشتریان عمده ای که بیش از یک سال است از فروشندگان ما خرید می کنند.
- عمده فروشانی که محصول ما را به مشتریان خود معرفی می کنند و به آنها توصیه می کنند تا از این محصولات استفاده کنند.

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- نکته حائز اهمیت برای فروشندگان و سازمان: در مراجعه های بعدی ممکن است این قبیل مشتریان توقعاتی داشته باشند که از نظر سازمان و فروشنده نابجا باشد.
- راه حل: وجود برنامه و قوانین منطقی و مدون این مشکل را حل می کند. سازمان باید برای انتظارات و توقعات مشتریان قوانین و رویه های کاملاً منطقی تدوین کرده باشد.
- دوم آن که اطلاعات کافی از سوی فروشنده به مشتری داده شود

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- مشتری ناراضی:
- تعریف: این مشتری به جای راضی بودن در گروه مخالفان و ناراضیان سازمان وجود دارد.
- دلایل نارضایتی:
- سازمان نتوانسته نیاز او را برطرف کند.
- او از کیفیت و برخورد سازمان (فروشندهگان) راضی نیست.
- رقبا بهتر از سازمان به او سرویس داده اند.

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- نکات بسیار مهم در مورد مشتریان ناراضی:
- مشتری ناراضی سرانجام سازمان را ترک می کند.
- مشتری ناراضی مشکل خود را با ۸ نفر بیان کرده و آنها را به سوی رقیب می کشاند.
- مشتریان ناراضی اطلاعات خود را به ۲۰ نفر دیگر منتقل می کنند.

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- مشتریان مجذوب (شیفته):

- **تعریف:** ارزشمندترین مشتریان سازمان هستند. آنها در آینده جزو مشتریان وفادار خواهند بود.

- مشخصه ها:

- هوادار متعصب و پروپاقرص سازمان هستند.

- با اصرار دیگران را به سوی سازمان می کشانند.

- گاهی اوقات از خودشان هزینه می کنند تا سازمان را به شهرت برسانند.

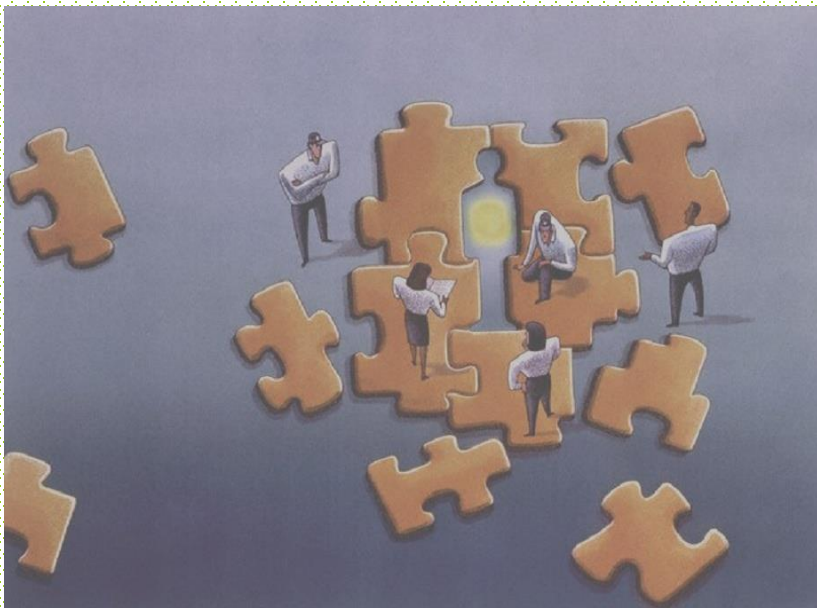
- اگر در میان آنها افراد تعادل گرایی وجود داشته باشد می توان از آنها برای تبدیل مشتری خشمگین به راضی استفاده کرد.

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- مشتریان خشمگین:
- تعریف: مشتریانی که عملکرد سازمان نه تنها باعث ناراحتی آنها می شود بلکه خشم آنها را بر می انگیزد.
- مشخصه ها:
- آنها در پی انتقام گیری از سازمان هستند.
- به آنها از جانب سازمان خسارت رسیده است.
- آنها فعالانه همه را بر علیه سازمان می شورانند
- کمترین خواسته آنها محو سازمان از صحنه است.
- تعداد بسیار کمی از این مشتریان نیز بسیار خطرناک است.

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

● سوال: چگونه باید با یک مشتری خشمگین برخورد نمود؟



انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- مشتاقانه به حرفهای مشتری گوش بدهید.
- به هیچ وجه احساسی با او برخورد نکنید.
- مودب و متین باشید و با او فوق العاده دوستانه و صمیمی صحبت کنید.
- در صورت امکان سعی کنید مشکلی را که باعث خشم او شده است در حضور خود او بررسی کنید.
- اگر متوجه شدید که حتی درصد کوچکی تقصیر با سازمان است، سریعاً مسئولیت را پذیرفته و از او عذرخواهی کنید و مطمئن باشید که صداقت در گفتار مشکل را حل خواهد کرد.

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

اقدامی سریع و فوری به عمل آورید و مسئله را سریعاً حل کنید و به مشتری بفهمانید که شما برای حل مسئله او نهایت تلاشتان را به کار گرفته اید و بگذارید او وقتی از شما جدا می شود احساس مهم بودن را با خود به همراه داشته باشد.

انواع مشتری از جنبه میزان رضایت

- از نظر رفتاری مشتری به گروههای زیر تقسیم می شوند:
- مشتریان پر حرف:
- تنها راه نفوذ در این مشتریان، داشتن متانت و دقت در گوش دادن به حرفهای آنها بدون هیچ گونه شتابزدگی و بی حوصلگی است.
- در صورت جذب این مشتریان، به دلیل پر حرفی می توانند در ردیف مبلغان کارآمد و سرسخت آینده سازمان به حساب آیند.



انواع مشتری از نظر رفتاری

● مشتریان عصبانی:

- به هیچ وجه در حالت عصبانیت مشتری نمی توان به او جنس فروخت بنابراین ابتدا او را آرام کرده و بعد با خونسردی کامل، کالای خود را به او عرضه نمایید.

انواع مشتری از نظر رفتاری

- مشتریان عجول:
- آنها سعی دارند خود را آدم مهم و کم وقت جلوه دهند. لذا سعی کنید بدون تلف کردن وقت با آنها معامله کنید.

انواع مشتری از نظر رفتاری

- مشتریان پر حوصله:
 - چنین افرادی برای یک خرید ساده وقت فراوانی را تلف می کنند.
 - شما باید بدون خستگی و از کوره در رفتن و با حوصله فراوان به حرفهای آنها گوش دهید در این صورت مطمئناً آنها را جذب خواهید کرد.
- مشتریان از خود راضی:
 - آنها تظاهر می کنند که همه چیز را می دانند و به خوبی کالای شما را می شناسند.
 - شما باید خود را هم سطح آنها و بدون کم و زیاد نشان دهید و با استفاده از جمله “ همان طور که خودتان می دانید ” یا “ افرادی مثل جنابعالی کم هستند ” او را مجذوب نمایید.

انواع مشتری از نظر رفتاری

- مشتریان کم ادب:
- باید کم ادبی آنها را نادیده گرفت و با رفتار مودبانه آنها را شرمنده ساخت.
- مشتری معمولی
- اگر مشتری در هیچ یک از این گروهها قرار نگیرد معمولی است.

CRM چیست ؟

CRM ، گروهی از فرآیندها و تکنولوژیهای جامع و کامل است که به منظور مدیریت ارتباطات صورت گرفته با مشتریان قدیمی و جدید و همچنین شرکاء تجاری در طی روند بازاریابی، فروش و ارائه خدمات با صرفنظر از شیوه ارتباط بکار گرفته می شود.

مدیریت ارتباط با مشتری عبارت است از التزام سازمان به در اولویت قراردادن تجربیات مشتری و اطمینان از اینکه نظام تشویقی ، فرآیندها و منابع اطلاعاتی بواسطه افزایش تجربه ، روابط را تحت تاثیر قرار می دهد.

توصیفات دیگری از CRM

➤ روش

پیشرفت و توسعه کسب و کار بوسیله مدیریت ارتباط با مشتریان آینده ، حال و گذشته

➤ راهبرد

نیل به اهداف سازمانی بوسیله تعیین اهداف ، اجرای یک برنامه و سپس ارزیابی نتایج از طریق سیستم

➤ یک مفهوم

زیرساختی که ارزش مشتری را تعریف کرده و باعث افزایش آن می شود ابزاری صحیح در جهت ایجاد وفاداری در مشتریان با ارزش به شمار می رود

➤ اتوماسیون فرآیند کسب و کار

بازاریابی ، فروش ، حمایت و ...

تعریف ما از CRM

■ CRM : مدیریت ارتباط با مشتری

■ جذب ، توسعه و حفظ ارتباط موفق و گسترده با مشتری

■ یک راهبرد برای شناسایی ، رضایت و حفظ و افزایش ارزش بهترین مشتریان شرکت

■ همه مراحل و فن آوریهایی که سازمانها برای شناسایی ، انتخاب ، کسب توسعه ، حفظ و ارائه خدمات بهتر به مشتریان مورد استفاده قرار می دهند

تعاریف متعارف CRM



❖ مدیریت ارتباط با مشتری

❖ بازاریابی ارتباط با مشتری

❖ بازاریابی بر اساس پایگاه داده ها

❖ بازاریابی خرد

❖ بازاریابی واحد به واحد

❖ بازاریابی از طریق اطلاعات هدایت شده (تئوری سائق)

3 نوع از فن آوری های CRM

1- CRM عملیاتی :

عبارت است از تقاضانامه خطاب به مشتری که باعث یکپارچگی کلیه ادارات مربوطه شده و خودکارسازی نیروی فروش ، خودکارسازی بازاریابی سازمان و ارائه سرویس به مشتری و حمایت از او

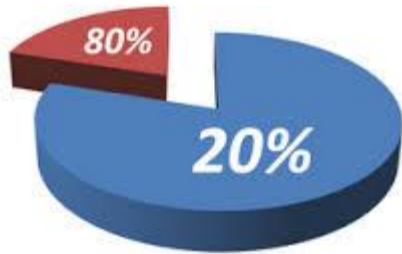
2- CRM تحلیلی :

عبارت است از برنامه کاربردی که به منظور مدیریت عملکرد شرکت به تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از مشتریان از طریق ابزار کاربردی می پردازد

3- CRM تعاملی :

عبارت است از خدمات مشارکتی که باعث تسهیل تعامل بین مشتریان و سازمانها می گردد این نوع CRM کمک می کند علاوه بر تعامل و ارتباط با مشتری به عنوان یک شریک برای طول زندگی وی نیز ارزش قائل شویم

اهمیت CRM :



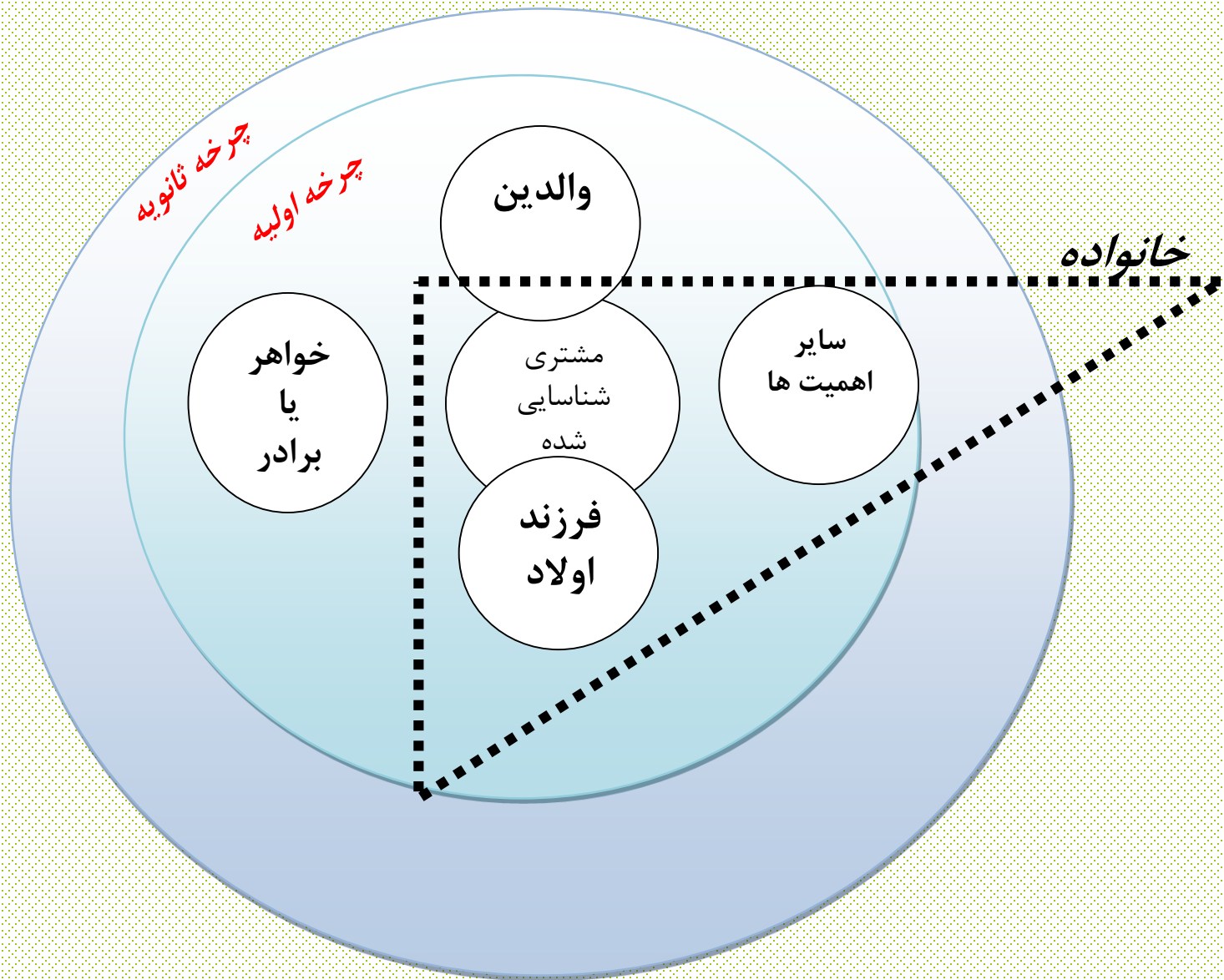
■ قانون 80 / 20

20% از مشتریان باعث رسیدن به 80% سود می گردند

■ فرمول ارزشمند CRM

جذب مشتری => تبلیغ => حفظ مشتری

از سازمان تا مشتری



انواع مشتری بر حسب نیازهایشان

۱. درون سازمانی

عبارتست از
کارکنان و مدیران
یک موسسه

۲. برون سازمانی

شامل مشتریان
تجاری، غیر تجاری
و دولت

انواع نیازها و انتظارات مشترک مشتریان:

کاربردی:

آنچه از کالا یا خدمات که نتیجه عملیات و فعالیت سازمان است انتظار می رود.

کیفیت:

مانند عمر طولانی، سریع، صحیح و کامل بودن خدمات

ظاهری:

طرح، بسته بندی و محیط سازمان

پنهان:

ارتباطات، احترام، اطمینان و اعتماد

مفهوم رضایت مشتری

رضایت مشتری بواسطه فاصله بین انتظارات مشتری و تلقی او از محصول تحویل داده شده (و یا خدمات ارائه شده) توسط سازمان تعیین میشود. سازمان برای دستیابی به رضایت مشتری ابتدا بایستی انتظارات مشتری را درک نماید. این انتظارات ممکن است تصریحی یا تلویحی باشد، یا با جزئیات کامل بیان نشده باشد.

انتظارات مشتری آنگونه که توسط سازمان درک شده است، مبنای اولیه محصولی را شکل میدهد که متعاقبا طرحریزی و تحویل میگردد. میزانی که محصول تحویل شده، براساس تلقی مشتری، انتظارات را برآورده میسازد یا از آن فراتر میرود، درجه رضایت مشتری را تعیین میکند. از آنجایی که رضایت مشتری می تواند تغییر کند، سازمان باید فرآیندهایی جهت پایش و اندازه گیری منظم رضایت مشتری تبیین نماید.

مشتریان چه می خواهند؟

قبل

❖ ارزان

❖ سریع

❖ مناسب

❖ کیفیت

بعد

❖ ارزان

❖ سریع

❖ در دسترس

❖ با کیفیت

❖ ارزش افزوده

(سرویس اختصاصی)

پاسخگویی به شکایات مشتریان

- وقتی که همورابی پادشاه بابل مجموعه قوانین و دستور العملهای قانونی خود را در ۲۰۰۰ سال پیش از میلاد مسیح منتشر نمود به نظر می رسد که توجه خوبی به مسئله پاسخگویی نموده است، در جایی که افرادی که اموال دیگران در دسترس آنها بود ملزم به پاسخگویی بودند. این مسئله بیان می دارد که تاریخچه پاسخگویی به اندازه تمدن بشری قدمت دارد.
- اما آن چه که امروزه به عنوان مسئله پاسخگویی مطرح است برای اولین بار در کتابهای درسی و علوم اداری دولت بریتانیا در ۲۵ سال اخیر شکل یافته است

شکایت

تعریف شکایت توسط موسسه استانداردهای انگلیس:

**هر گونه ابراز و اظهار نارضایتی از سوی مشتری، چه موجه و چه غیر موجه .
بنابراین اگر یک مشتری به هر دلیل ناخشنود از خدمات دریافتی باشد،
این موضوع برای سازمان به عنوان شکایات در نظر گرفته می شود.**

Brennan& Douglas, (2002: 219)

تعریف شکایات

- شکایات موقعی مطرح می شوند که مشتریان نسبت به کالا یا خدمات ارائه شده توسط فروشندگان یا ارائه کنندگان ناراضی باشند خواه فروشندگان بخش خصوصی باشد یا بخش دولتی.
- این عدم رضایت بر اثر کیفیت نامطلوب، قیمت بیش از حد معمول، عدم یا تاخیر در تحویل کالا یا ارائه خدمات، عدم اجرای کامل بندها و شرایط قرار دادهای خرید و فروش، اعمال کارهای غیر منصفانه، اهمال کاری، خوب یا بد جلوه دادن کالا برای فریب مشتری، تخلف اداری، بدرفتاری، ناکارآمدی در خرید و فروش کالا و خدمات، کالاهای معیوب، تاخیر در پرداخت حق بیمه و نقض قرار داد ناشی می شود.

چرا مشتریان انتقاد و شکایت نمی کنند؟

- به یکی از دلایل زیر ممکن است مشتریان از انجام شکایت بپرهیزند.
- ۱- بعضی مواقع مشتریان نمی دانند چگونه شکایت کنند ، به چه کسی و یا کدام یک از مقامات مسئول شکایت کنند.
- ۲- اگر چند بار انتقاد شود و اثر نداشته باشد ، مشتری به این نتیجه می رسد که شکایتش بی فایده است و وقتش را برای این کار به هدر می دهد.
- ۳- مشتری فکر می کند که ارائه دهندگان خدمات ممکن است به فکر انتقام از آنها بر آیند.
- با توجه به کلیه مفاهیم مطرح شده ضروری به نظر می رسد تا شکایات مشتریان به صورت دقیق و کامل مورد بررسی قرار گرفته و مدیریت شود.

شکایت موقعی مطرح می شود که مشتریان نسبت به کالا یا خدمات ارائه شده توسط فروشنده یا ارائه کننده ناراضی باشند خواه فروشنده بخش خصوصی باشد یا بخش دولتی.

عدم رضایت بر اثر:

- کیفیت نامطلوب
- قیمت بیش از حد معمول
- عدم یا تاخیر در تحویل کالا یا ارائه خدمات
- عدم اجرای کامل بندها و شرایط قرار دادهای خرید و فروش
- اعمال کارهای غیر منصفانه ، اهمال کاری
- خوب یا بد جلوه دادن کالا برای فریب مشتری
- تخلف اداری، بد رفتاری، ناکار آمدی در خرید و فروش کالا و خدمات
- کالاهای معیوب
- تاخیر در پرداخت حق بیمه و نقض قرار داد

ناشی می شود.

مدیریت شکایت

برنامه ریزی، اجرا و کنترل کلیه اقداماتی که هر شرکت در هنگام مواجه شدن با شکایت مشتری انجام می‌دهد را مدیریت شکایت گویند.

مدیریت شکایت در واقع سیستمی متشکل از دستور العمل‌ها، رویه‌ها و ابزارهایی است که به منظور حل مشکلاتی که رخ داده مورد استفاده قرار می‌گیرند.

مفهوم مدیریت شکایات با خط مشی‌های مربوط به نحوه ارائه خدمات توسط سازمان به ویژه خط مشی‌های خدمات پس از فروش سازمان ارتباط قوی دارد، همچنین این سیستم را می‌توان به عنوان بخش مهمی از سیستم مدیریت کیفیت در نظر گرفت.

اهداف مدیریت شکایت

■ — حفظ رضایت شاکیان

■ — جلوگیری از هزینه های اضافی که توسط مشتریان ناراضی برای سازمان به بار می آید.

■ — بکارگیری یک استراتژی مشتری مدار برای سازمان .

■ — تاثیر گذاری بر روی ارتباطات کلامی مشتریان با یکدیگر

■ — تجزیه و تحلیل و استفاده از اطلاعات جمع آوری شده از شکایات.

■ — کاهش دادن هزینه تولید کالاها و خدمات دارای نقص

کانالهای ارائه شکایات

- در زیر کانالهای ارائه شکایت که هر سازمان می تواند آنها را به کار گیرد ذکر شده است:
- – شکایت شفاهی
- – شکایت مکتوب
- – شکایت از طریق تلفن (استفاده از شماره تلفن های رایگان)
- – ارائه شکایت به صورت الکترونیکی (پست الکترونیکی، فرمهای باز خورد موجود در اینترنت، استفاده از فکس، اظهار نظر مشتریان بر روی وب).
- در عمل یک شرکت ممکن است از چندین کانال متفاوت برای دریافت شکایات استفاده کند به طوری که این امر باعث سهولت دسترسی مشتریان به کانالهای شکایت جهت ارسال شکایات خود می شوند.

چالشهای اساسی در ایجاد سیستم شکایات مشتریان

- ۱- عدم وجود یک رویکرد سیستماتیک به منظور بررسی و پاسخگویی به شکایات که باعث تحمل ضرر و زیان برای سازمان می گردد..
- ۲- برای سازمانها اهمیت شکایات مشتریان در سطح استراتژیک سازمان قابل تشخیص نیست.
- ۳- کمبود تجهیزات و نقصان در سیستم ها و فرآیندهای مربوط به دریافت شکایات ، بررسی و پاسخگویی به آنها
- ۴- سازمانها دارای افراد متخصص و ماهر در زمینه سنجش و اندازه گیری فرآیندهای مربوط به رضایت مشتریان و مدیریت شکایات نمی باشند.
- ۵- ممکن است سازمانها دارای فرهنگهای ناسازگار با فرآیند مدیریت شکایات باشند و بیشتر بر فرآیندهای توییحی و انضباطی رسمی تمرکز کنند.
- ۶- مفهوم مدیریت کیفیت و سایر مفاهیم وابسته در این زمینه را مورد توجه قرار نمی دهند. (Zairi, 2000: 333)

ویژگیهای یک سیستم پاسخگویی مناسب به شکایات مشتریان

- ۱- دسترسی آسان
- ۲- پاسخگویی سریع
- ۳- دسترسی بدون دردسر
- ۴- کارکنان توانمند
- ۵- گزینش و آموزش کارکنان
- ۶- بانک اطلاعات مشتری
- ۷- تعهد سازمانی
- ۸- منصفانه و بی طرف بودن

۱- دسترسی آسان

- علیرغم شماره تلفنهایی که به طور رایگان برای طرح شکایت و نظرات مشتریان اختصاص یافته و امروزه بسیار متداول است سیستم پاسخگویی به شکایات باید جامعیت بیشتری داشته و امکان طرح مسائل و مشکلات از کانالهای مختلف تسهیل گردد.
- مثال شرکت هواپیمایی بریتش ایرویز.
- گروه هتل‌های ماریوت

۲- پاسخگویی سریع

- یک سیستم مناسب رسیدگی به شکایات، پاسخ شکایات واصله را به سرعت و به طور مستقیم ارائه می‌نماید.
- سیستم شکایات دو ویژگی دارد: نخست آن که شاکی از دریافت شکایت و بررسی درمورد آن مطلع می‌شود. دوم آن که حتماً این پاسخ در کوتاه‌ترین زمان ممکن ارائه می‌شود.
- یعنی اقدامی که در بسیاری از شرکتها صورت نگرفته و یا به شکلی ناقص انجام می‌شود.

۳- دسترسی بدون دردسر

- سیستم رسیدگی به شکایات نباید فقط تبدیل به یک وسیله پاداش به افرادی شود که در پیگیری و حصول نتیجه، پیگیر و سماج هستند.
- اکثر سازمانها فقط از یک کانال به منظور توزیع کالاها و خدمات خود استفاده می کنند در حالی که بایستی کانالهای دیگری نیز جهت بازگرداندن کالاها و خدمات ناقص و معیوب طراحی شود. برای اکثر مشتریان بازگرداندن کالای معیوب به خرده فروشان در مقایسه با حمل آن به مرکز خدمات فروش آسان تر است. بنابراین برای این که یک سیستم پاسخگویی به صورت بدون دردسر به فعالیت ادامه دهد بایستی کلیه کانالهای توزیع و برگشت کالا و خدمات با یکدیگر هماهنگ باشند.

برای این که مشخص شود سیستم پاسخگویی به شکایت مشتریان از قابلیت دسترسی بدون دردسر برخوردار است می توان سؤالات زیر را مطرح نمود:

▪ آیا سازمان اطلاعاتی درباره چگونگی ارائه شکایت و این که به چه کسی باید شکایت عرضه شود شامل نحوه ارتباط و تماس شماره تلفن و آدرس را فراهم کرده است؟ این اطلاعات چگونه منتشر شده است؟.

▪ آیا سازمان استاندارد های ارائه خدمات را تدوین کرده و آنها را در دسترس قرار داده اند که مشتریان بدانند چه استانداردهایی از خدمات را می توانند از سازمان توقع داشته باشند؟

▪ آیا مشتریان می توانند از کانالهای مختلف (به طور حضوری ، مکتوب، با فاکس و یا تلفن) شکایت خود را ارائه کنند؟

▪ آیا سازمان کارکنانی را برای کمک به مردم جهت تنظیم و پی گیری شکایاتشان در نظر گرفته است؟)

۴- توانمند ساختن کارکنان

■ به منظور پاسخگویی سریع و بدون دردسر به شکایت مشتریان، کارکنان باید توانمند شده باشد تا بتوانند به منظور پاسخگویی به شکایات مشتریان فوراً تصمیم‌گیری نمایند. ایجاد موانع بروکراتیک و فرآیندهای که نیاز به تایید و تصویب مراجع بالای سازمان دارد فرآیند پاسخگویی را کند نموده و هزینه‌های عمومی آن را افزایش می‌دهد.

■ توانمند ساختن کارکنان بیشتر مربوط به طرز نگرش و تفکر سازمان می‌باشد. و نیازمند آن است که مدیران به توانایی کارکنان به منظور تصمیم‌گیری درست ایمان و اعتقاد داشته باشند.

۵- گزینش و آموزش کارکنان

■ گزینش و آموزش کارکنان جنبه مهمی از فعالیتهای هر سازمانی را تشکیل می‌دهد. این امر در مورد سیستم پاسخگویی به شکایات مشتریان نیز صادق است. واحد ارائه خدمات به مشتریان در هر سازمانی نیازمند کارکنان خوب و آموزش دیده است. به همین دلیل بسیاری از سازمانها نقطه آغاز فعالیتهای بسیاری از کارکنان خود را واحد ارائه خدمات به مشتریان قرار داده‌اند.

■ اما چالشهای عمده ای نیز در زمینه آموزش به کارکنان برای سازمانها روی می‌دهد. اولین چالش این است که باید معین شود چه میزان آموزش برای کارکنان مناسب است؟

■ به منظور حل مناسب شکایات مشتریان، سازمان باید یک سیستم آموزشی مناسبی را طراحی کند
حال این سؤال مطرح می شود که چه نوع از آموزشی برای پرسنل مناسب است؟

■ اکثر آموزشهایی که در زمینه ارائه خدمات به مشتریان برای کارکنان در نظر گرفته می شود در یکی از دو طبقه زیر جای می گیرند:

■ آموزشهای رفتاری

■ آموزشهای فنی .

۶- بانک اطلاعات مشتری

- مزیت داشتن بانک اطلاعاتی مشتری، این است که اطلاعات در مورد مشتریان را می توان از کانالهای مختلف جمع آوی و در مواقع ضروری به آسانی از آنها استفاده کرد.
- یک ویژگی کلیدی بسیاری از سیستم پاسخگویی به شکایات این است که از طریق سیستمهای کامپیوتری خودکار، شکایاتی که در یک دوره زمانی معین به عنوان مثال ۲۴ ساعت یا ۷ روز مورد رسیدگی و پاسخگویی قرار نگرفته اند را شناسایی کرده و اقدامات لازم را در این زمینه انجام می دهند.

۷- تعهد سازمانی

■ طراحی و ایجاد سیستم پاسخگویی به شکایات مشتریان با کیفیت بالا مستلزم پشتیبانی ظاهری و موقت نیست، بلکه باید به طور مستمر و در عمل از آن پشتیبانی صورت پذیرد. سازمان باید قویاً متعهد شده باشد تا منابع لازم برای گزینش، آموزش و پشتیبانی از سیستم پاسخگویی را تخصیص دهد. بسیاری از سازمانهای نوآور، رویکرد پاسخگویی به شکایات را به عنوان یک سرمایه گذاری در سازمان خود به حساب می آورند. بنابراین مدیران عالی سازمان باید منابع و توجه لازم برای حل شکایات را فراهم نمایند و حمایت‌های لازم از کارکنان برای پاسخگویی به مشتریان را داشته باشند. (Naumann & Giel, 1995:394-397)

۸- منصفانه و بی طرف بودن سیستم پاسخگویی

■ بر اساس این ویژگی رسیدگی به شکایات و پاسخگویی به آنها باید بدون اعمال نظر شخصی و سوء نگرانی باشد. مرکز توجه این ویژگی تبعیض قائل نشدن بین طرفین مدعی در شکایت است. سازمان باید هم با مشتریان و هم با کارکنانی که در ارتباط با شکایات هستند منصفانه رفتار کند. سازمان باید مراحل مختلف سیستم رسیدگی به شکایات را به مشتریان اطلاع دهد و مشتریان نیز باید از این جهت که سازمان نگرانی های آنها را به طور کامل و منصفانه بررسی کرده است؛ حتی اگر پاسخگویی به شکایت منجر به جلب رضایت ایشان نشود رضایت داشته باشند.

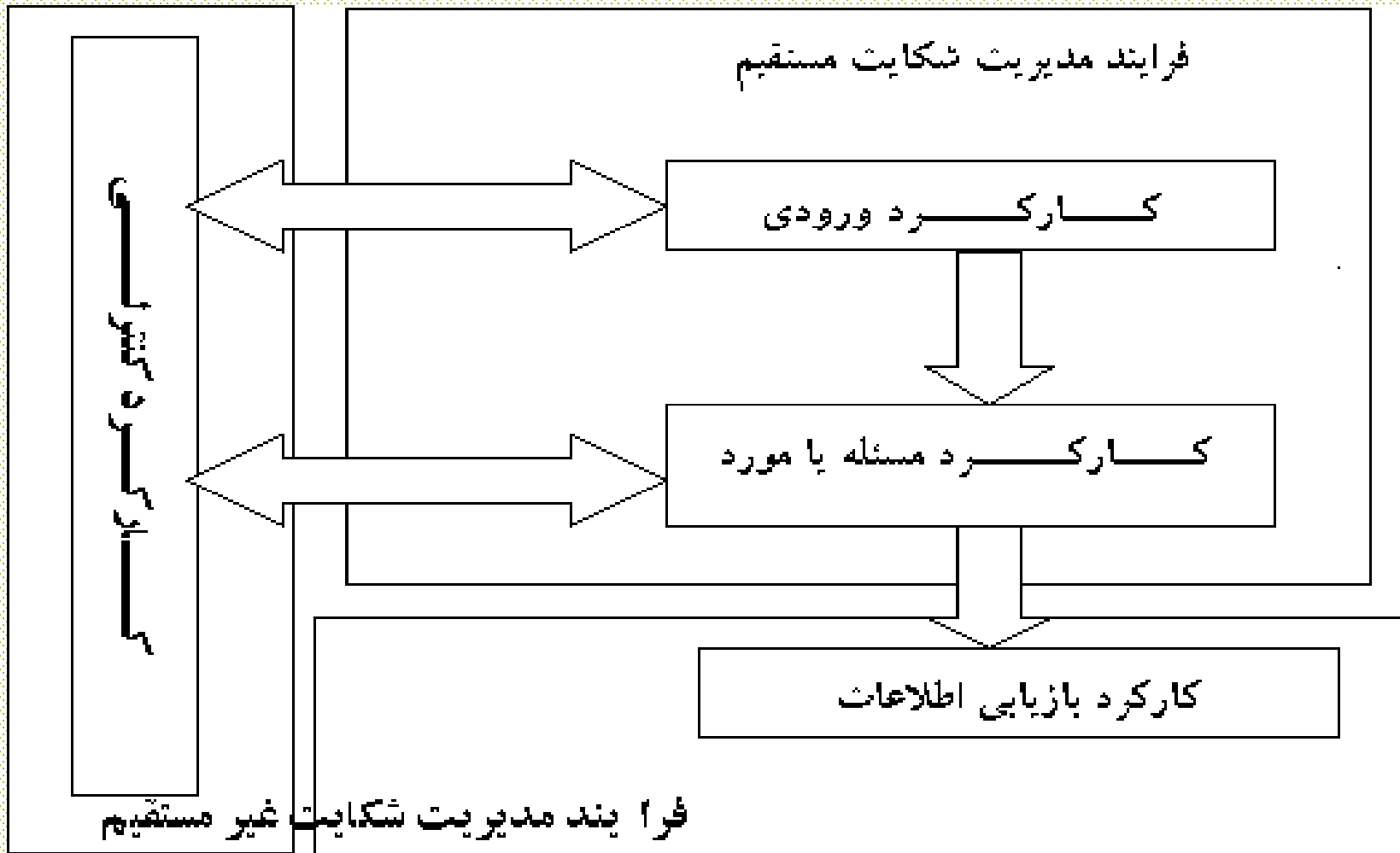
■ برای این که مشخص شود پاسخگویی به شکایات به طور منصفانه و بی طرف صورت گرفته است می توان سؤالات زیر را مطرح نمود:

■ — آیا سازمان مطمئن شده است که همه شکایات هم از دیدگاه شاکیان و هم از دیدگاه کارکنان به طور کامل و منصفانه بررسی شده است؟

■ — آیا سازمان به همه شکایات به طور یکسان بدون توجه به اعتبار اشخاصی که شکایت کرده اند و کسانی که شکایت را دریافت کرده اند، رسیدگی کرده است؟

■ — آیا رویه های دیگری در سازمان وجود دارد که در صورت برداشت مشتریان از عدم پاسخگویی منصفانه به آنها، بتوانند از آنها استفاده کنند؟

وظایف اجزاء سیستم مدیریت شکایات



ساختارهای سازمانی پیاده سازی سیستم شکایات مشتریان

۱- پاسخگویی و حل شکایت از طریق ساختار متمرکز.

۲- سیستم مدیریت شکایات غیر متمرکز

۳- سیستم مدیریت شکایات پیوندی

رضایت از پاسخگویی به شکایت

■ رضایتی که هر مشتری شاکی از پاسخی که توسط سازمان به شکایت او داده می‌شود، کسب می‌کند را رضایت از پاسخگویی به شکایت گویند.

■ ۱- پاسخ درک شده

■ ۲- پاسخ مورد انتظار

نتایج حاصل از مدل

- رضایت مشتری از شکایت یک پیش شرط ضروری برای حفظ مشتری است.
- رضایت از فرآیند شکایت و رضایت از نتایج شکایت بر رضایت کلی مشتریان از شکایت، رضایت از برقراری رابطه با سازمان و تمایل به خرید مجدد تاثیر مستقیم دارد.
- رضایت از نتایج شکایت تاثیر قوی تری بر رضایت کلی از شکایت دارد.
- رضایت از فرآیند شکایت تاثیر قوی تری بر رضایت مشتری از برقراری رابطه با سازمان و تمایل به خرید مجدد و از سازمان دارد.

استاندارد پاسخگویی به شکایات 1999; Bs8600

- موسسه استاندارهای انگلیس از دیدگاه بهبود وضعیت موجود، سیستم پاسخگویی به شکایات را مورد بررسی قرار داده است و چنین بیان می دارد که شکایاتی که به طور کلی موثر و کارآمد مدیریت شده اند سازمانها را در راستای توسعه و بهبود خدمات خویش به کلیه مشتریان یاری می دهند.

استاندارد پاسخگویی به شکایات 1999; Bs8600

این استاندارد اشاره می‌دارد که هر سازمانی با هر حجم و با هر اندازه که باشد، باید به مدیریت شکایات به عنوان یک مسئله حیاتی برای ایجاد حفظ و نگهداری اثر بخشی سیستم بنگرد و اگر بدون توجه رها شود اثرات ناخوشایندی بر جای می‌گذارد، هر چند این استاندارد مطالبی در مورد دسترسی به سیستم پاسخگویی به شکایات و روش مطرح کردن شکایات ارائه می‌کند، اما تمرکز اصلی این استاندارد بر مراحل اصلی است که یک سازمان پس از دریافت یک شکایت می‌بایست به طور صحیح انجام دهد.

موارد ذکر شده در این استاندارد

- تعهد و التزام مدیریت به تخصیص منابع و آموزش کارکنان به طور مناسب
- شناخت و دفاع از حقوق مشتریان و کارکنان
- فراهم آوردن یک سیستم ساده، باز و موثر جهت طرح شکایات توسط مشتریان و پاسخگویی به آنها
- نظارت و ارزیابی بر شکایات جهت بهبود کیفیت کالاها و خدمات
- ممیزی و بررسی میزان اثر بخشی سیستم مستقر شده جهت بررسی شکایات مشتریان

اطلاع رسانی به مشتریان در مورد روند رسیدگی به شکایات

■ سیستمهای پاسخگویی به شکایات باید به آسانی در دسترس قرار گرفته و به اطلاع عموم برسند. اسکلچر (۱۹۹۲) بیان می کند که فقط تعداد کمی از موسسات این روند را به اطلاع عموم رسانده و در معرض دید شهروندان قرار داده اند. یکی از دلایل اصلی این که مشتریان به شکایات خود بها نمی دهند ، کمبود آگاهی آنان از مکانیزمهای در دسترس است. چگونگی پاسخگویی به شکایات، این واقعیت را بیان می کند که بسیاری از سازمانها در کنار جزوات راهنما برای بررسی شکایات ، فرمی را برای مشتریان فراهم می کنند تا آنها نظرات، توضیحات تکمیلی و شکایات خود را در آن نوشته و ارسال کنند.

طراحی فرم و جزوات شکایات

■ در طراحی جزوات، روشن بودن نحوه ارائه شکایات، آسان بودن زبان سیستم و به روز بودن اطلاعات عوامل مهم و اساسی به شمار می روند این جزوات باید به راحتی در دسترس بوده و موثر و مفید باشند. (Brennan & Douglas, 2002:222-226)

■ اگر فرم شکایت به خوبی طراحی شده باشد به شاکیان کمک می کند تا به طور واضح و روشن اعتراض خود را توضیح دهند و اقدام مطلوب جهت پاسخگویی به شکایات از نظر آنها نیز مشخص گردد.

از دهه ۸۰ میلادی تا اکنون، کیفیت خدمات موضوع بسیاری از مطالعات بازاریابی و رفتار سازمانی بوده است. مطالعات بازاریابی خدمات در دهه ۱۹۹۰ بر خدمات مشتری و بهبود کیفیت خدمات به عنوان روشی برای ارتقای رضایت مشتری و وفاداری که منتهی به افزایش قابلیت و سوددهی شود، متمرکز شد. مطالعات چندی که در زمینه شناسایی ارتباط بین کیفیت خدمات و عملکرد انجام شده، نشان می‌دهد کیفیت خدمات، بر سود از طریق افزایش سهم بازار اثر دارد. به این ترتیب در نهایت، عامل کیفیت خدمت به عنوان استراتژی رقابتی مهم در زمینه خدمات و مشتریان آن، مقبول واقع شد. (Newman:2001)

رضایت مشتری از کیفیت خدمات

در زمینه تحقیق و بررسی در مورد موضوع کیفیت خدمات، دو مکتب پژوهشی وجود دارد: یکی مکتب نوردیک که از اصطلاحاتی جهانی برای تعریف کیفیت خدمات – کیفیت کارکردی و کیفیت فنی – استفاده می‌کند. گرونروس یکی از اعضای اصلی این جریان است. دوم، مکتب آمریکای شمالی که ویژگی‌های خدمات را از دید مشتری با پنج الی ده بعد (مانند قابلیت اعتماد، پاسخ‌گویی، همدلی، اطمینان خاطر، عوامل محسوس) توصیف می‌کند. مدل تجزیه و تحلیل شکاف کیفیت، جزء این طیف است. (Santos:2003)

رضایت مشتری از کیفیت خدمات

گرونیروس اعتقاد دارد کیفیت خدمت شامل سه بعد است:



- **کیفیت فنی:** کیفیت فنی، نتیجه واقعی عملیات خدمت است که اغلب به وسیله مشتری و به طور عینی ارزیابی می‌شود.
- **کیفیت کارکردی:** کیفیت کارکردی، تعامل بین ارائه‌کننده و دریافت‌کننده خدمت است که اغلب به شیوه‌های ذهنی ادراک می‌شود.
- **تصویر سازمان:** این بعد شامل دیدگاه مصرف‌کنندگان نسبت به سازمان خدماتی است. تصویر و نمود سازمان به کیفیت فنی و کارکردی کیفیت، قیمت، ارتباطات خارجی، مختصات فیزیکی، مناسب بودن موقعیت جغرافیایی و رفتار کارکنان بستگی دارد.

پاراسورامان نیز ابعاد کیفیت خدمات را به این ترتیب عنوان می‌کند:

- **مشتری‌گرایی:** قصد و توانایی در انطباق خدمات با نیازهای مشتریان برای برآوردن آن‌ها.
- **وجهه و شهرت:** مقدار و اندازه اعتقاد و اعتماد به خدمت که نام، نشان و اعتبار ارائه دهنده خدمت و ویژگی‌های پرسنل خطوط مقدم در این مساله دخیل هستند.
- **شایستگی:** کارکنان باید مهارت، دانش و اطلاعات مورد نیاز را در ایفای نقش خود در قبال وظایف محوله داشته باشند.
- **دسترسی:** سهولت دسترسی و ارتباط که شامل ساعات کاری سازمان، دسترسی از طریق تلفن و... است.
- **ادب و احترام:** نشان دادن رفتار مودبانه و احترام‌آمیز و ایجاد صمیمیت با مشتریان از سوی پرسنل.
- **امنیت:** نبود خطر، ریسک و ابهام که شامل امنیت فیزیکی، امنیت مالی و قابلیت اعتماد می‌باشد.
- **ارتباطات:** ارائه اطلاعات در مورد خدمات به مشتریان به نحوی که برای آن‌ها قابل درک و قابل انتقال به دیگر مشتریان باشد.

رضایت مشتری از کیفیت خدمات

- **عوامل محسوس:** شامل شرایط فیزیکی، فضا و محیط فیزیکی، ظاهر پرسنل و شرایط تجهیزات و امکانات سازمان است. این ویژگی در ارائه خدماتی که نیاز به تماس با مشتری بیشتر است مانند دانشگاه های سنتی، نسبت به دانشگاه های مجازی که تماس کم تری نیاز است، از اهمیت زیادتری برخوردار است.
- **درک و شناخت مشتری:** این بعد شامل تلاش برای درک نیازهای مشتری و احتیاجات خاص و ویژه او است.

مقیاس SERVQUAL

این مقیاس، نشان دهنده تفاوت یا شکاف بین انتظارات مشتریان از خدمت و عملکرد واقعی سازمان در رابطه با خدمات می باشد. بنابراین می توان گفت زمانی که ادراکات مشتریان از عملکرد خدماتی سازمانی مساوی یا بیشتر از سطح انتظارات آن ها باشد، خدمات آن سازمان، کیفی است.

پس از به کارگیری و آزمون این ابعاد ده گانه در سازمان های خدماتی و تجدیدنظر مداوم بر روی آن ها، پنج بعد را برای کیفیت خدمات ارائه کرد که به این ترتیب هستند:

مقیاس SERVQUAL

- **قابلیت اعتماد:** توانایی در ارائه خدمات در زمان وعده داده شده
- **پاسخ گویی:** قصد و تمایل سازمان برای کمک به مشتریان و ارتقا سطح خدمات به آن ها
- **عوامل محسوس:** تسهیلات فیزیکی، امکانات جدید و منطبق بر نیازهای روز و وسایل ارتباطاتی مناسب
- **همدلی:** احساس صمیمیت کارکنان با مشتریان و توجه ویژه و شخصی به آن ها
- **اطمینان خاطر:** مجهز بودن کارکنان سازمان به دانش کافی برای حل مشکلات مشتریان، ادب و سعه صدر کارکنان و توانایی آن ها در القای حس اطمینان خاطر به مشتریان. (Kassim:2002)

ایجاد فرآیند
حل اختلاف

نحوه تعیین
قواعد رفتاری

پایش و
اندازگیری
رضایت مشتری

ISO
10003

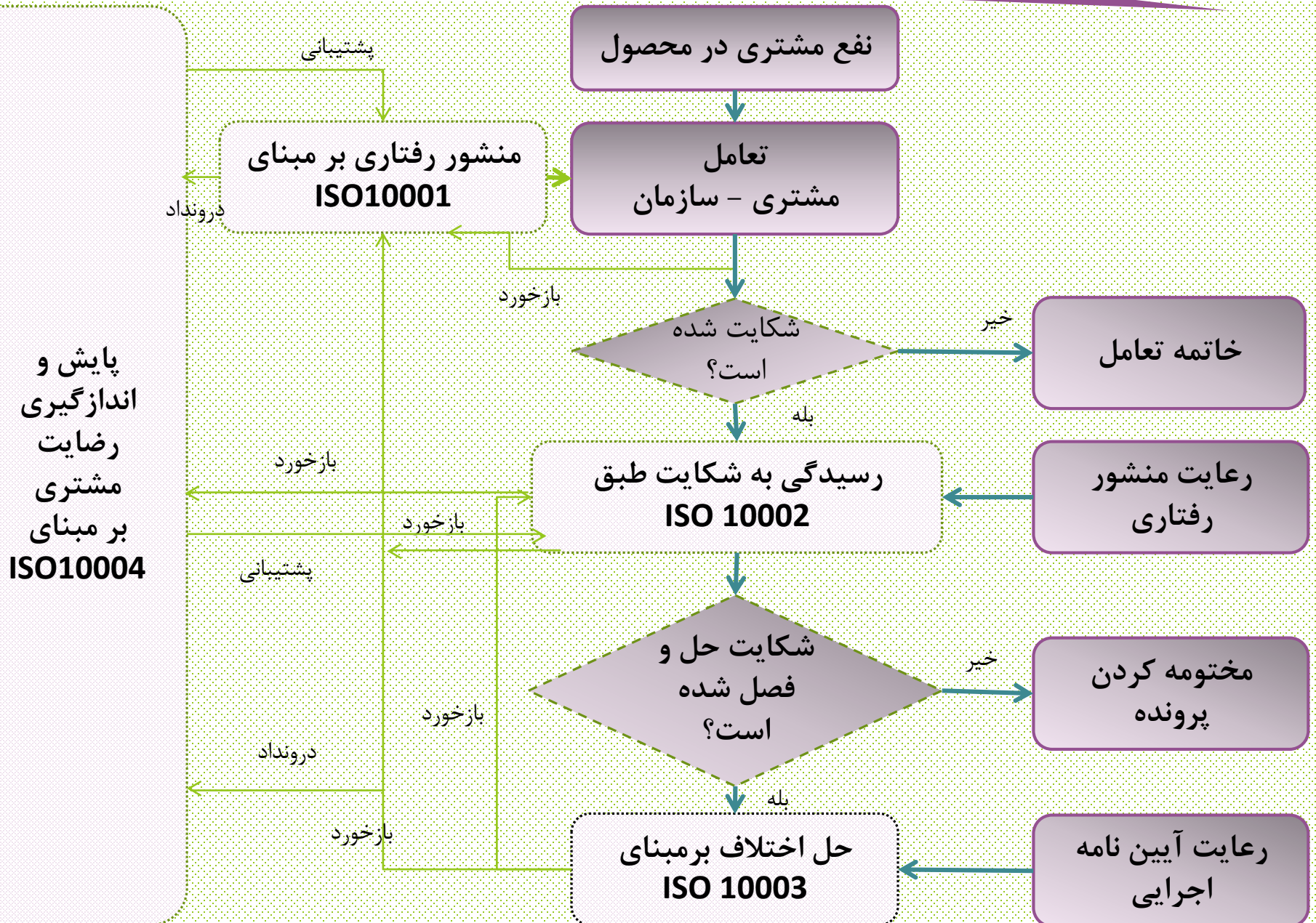
ISO
10001

ISO
10004

ISO
10002

رسیدگی به
شکایات
مشتریان

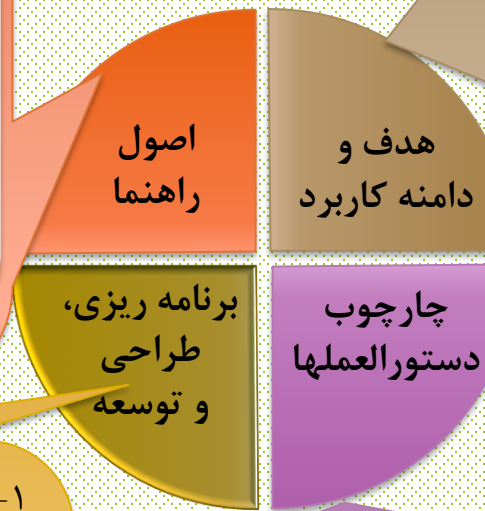
ارتباط بین استانداردهای ایزو ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۲، ۱۰۰۰۳ و ۱۰۰۰۴



استاندارد ISO 10001

“مدیریت کیفیت - رضایتمندی مشتری - راهنمای منشور رفتاری برای سازمانها”

اصل عمومی
تعهد
در دسترس بودن
مسئولیت پذیری
صحت و دقت
پاسخگویی
بهبود مستمر



این استاندارد ملی راهکار را برای طرحریزی، طراحی، توسعه، پیاده سازی، حفظ و بهبود منشور رفتاری رضایت مشتری را فراهم میسازد. این استاندارد درمورد قواعدی مرتبط با محصول می باشد که دربرگیرنده قولهای داده شده توسط سازمان در خصوص رفتارش به مشتریان است. هدف از اینگونه قول ها و تمهیدات مرتبط، ارتقاء رضایت مشتری است.

- ۱- تعیین اهداف دستورالعملها
- ۲- جمع آوری و ارزیابی اطلاعات
- ۳- دستیابی به ورودیها و ارزیابی آنها از بخشهای مختلف و مناسب
- ۴- تهیه نظامنامه و مجموعه قوانین
- ۵- فراهم آوردن شاخصهای عملکرد
- ۶- فراهم آوردن رویه ها برای نظام نامه
- ۷- فراهم آوردن برنامه های ارتباطی داخلی و خارجی
- ۸- تعیین منابع مورد نیاز

- ۱- ایجاد: یک دستورالعمل باید توسط چارچوب سازمانی برای تصمیم گیری و عمل برای استفاده از این دستورالعمل ها حمایت شود. تا بتوان برنامه ریزی، طراحی، توسعه، اجرا، نگهداری و بهبود را محقق ساخت. این چارچوب شامل ارزیابی منابع، فراهم آوردن وسایل و امکانات مورد نیاز برای انجام فعالیتهای جهت تحقق اهداف این استاندارد است. این چارچوب شامل تعهد مدیریت، اختصاص مسئولیت و اختیارات مناسب و آموزش در کل سازمان نیز می گردد.
- ۲- انسجام: چارچوب دستورالعمل ها باید با سایر سیستمهای مدیریت و کیفیت سازمان منسجم شود

اصول راهنما

- **اصول عمومی:** تدوین دستورالعملها و قوانین اثربخش و کارآمد به منظور برنامه ریزی، طراحی، توسعه، بکارگیری و حفظ و نگهداری سیستم رضایت مشتریان بر مبنای اصول راهنمای مشتری مدار ذیل ارائه می گردد.
- **تعهد:** یک سازمان باید از کلیه ابعاد به فعالیتهای خود متعهد باشد و هرآنچه را که در این زمینه تعهد کرده است محقق سازد.
- **قابلیت و ظرفیت:** یک سازمان باید منابع در دسترس و کافی برای برنامه ریزی، طراحی، توسعه، اجرا، نگهداری و بهبود و مدیریت این دستورالعملها به صورت اثربخش و داشته باشد
- **در دسترس بودن:** دستورالعملها و اطلاعات مربوطه باید به آسانی در دسترس بوده و قابل استفاده باشد.
- **مسئولیت پذیری:** دستورالعملها باید پاسخگوی نیازهای مشتریان بوده و انتظارات آنها را برآورده سازد.
- **صحت و دقت:** یک سازمان باید این اطمینان را حاصل نماید که دستورالعمل هایش و اطلاعات مرتبط با آنها از دقت و صحت کافی برخوردار است و در آنها موارد اشتباه وجود ندارد و با الزامات منطبق است.
- **پاسخگویی:** سازمان باید بر مبنای دستورالعملها پاسخگو بوده و اقدامات و تصمیمات انجام شده را گزارش دهد.
- **بهبود مستمر:** بهبود مستمر اثربخشی و کارایی دستورالعملها باید به عنوان اهداف دائمی سازمان تلقی گردد.

بهبود و نگهداری

– رضایت در رابطه با دستورالعمل ها: باید مشخص گردد در صورت اجرای نظام نامه تا چه اندازه رضایت مشتریان حاصل آمده است.

این بخش باید بر اساس تحقیقات پیمایشی سنجش رضایت مشتریان و یا سایر روشهای پیمایشی صورت گیرد.

– بررسی و بازنگری دستورالعمل ها و چارچوب ان

– بهبود مستمر

استاندارد ISO 10002

“مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنمایی برای رسیدگی به شکایات در سازمان”

۱- **تعهد:** با مدیریت ارشد آغاز می گردد و سازمان باید اثبات نماید که اعتقاد راسخ به رسیدگی به شکایات دارد. و منابع به صورت کافی تخصیص داده شده است.

۲- **خط مشی ها:** باید واضح و مکتوب باشند و بین کارکنان و مشتریان انتشار یافته و مراحل انجام توسط رویه ها کاملاً رسمی بررسی گردد.

۱- **اهداف:** باید واضح، مکتوب بوده و در کلیه سطوح سازمان به صورت مداوم مورد بررسی و بازنگری قرار گیرند.

۲- **فعالیتها:** فرآیند رسیدگی به شکایات باید منجر به یک برنامه طراحی شده منسجم گردد که باعث انجام بهترین اقدامات در سازمان می گردد.

۳- **منابع:** منابع مالی، پرسنل، آموزش و تجهیزات باید فراهم باشد.

این استاندارد راهنمایی هایی را برای فرآیند رسیدگی به شکایات مربوط به محصولات سازمان شامل طرحریزی، طراحی، عملیات، نگهداری و بهبود ارائه میکند. این استاندارد برای حل اختلافاتی که به خارج از سازمان ارجاع میشود و یا اختلافات مربوط به استخدام، قابل اجرا نمی باشد.

چارچوب
فرآیندها

هدف و
دامنه کاربرد

برنامه ریزی،
طراحی

۹ عنصر
اساسی

- ۱- شفافیت و روشنی
- ۲- در دسترس بودن
- ۳- قابلیت مسئولیت
- ۴- عینیت داشتن و هدفمندی
- ۵- نداشتن هزینه برای شاکی
- ۶- قابلیت اعتماد و راز داری
- ۷- تمرکز بر مشتری
- ۸- پاسخگویی
- ۹- بهبود مستمر

عملیات

- ۱- ارتباطات: اطمینان حاصل کردن از این که مشتریان شکی از فرآیند و مراحل آن آگاهی دارند.
- ۲- دریافت شکایت: ثبت و ضبط سریع و فوری داده های مربوط به شکایات
- ۳- پیگیری شکایت: وضعیت موجود هر یک از شکایات باید ثبت و ضبط شود.
- ۴- تأیید دریافت شکایت
- ۵- ارزیابی اولیه: در هنگام دریافت شکایت باید بلافاصله درجه اهمیت آن مورد بررسی قرار گیرد.
- ۶- بررسی و رسیدگی به شکایات: دقیق و موشکافانه
- ۷- پاسخ به شکایت به سرعت
- ۸- تصمیمات ارتباطی: کلیه افراد درگیر از کارکنان گرفته تا مشتریان شاکی باید مطلع شوند.
- ۹- خاتمه عملیات

فرآیند بهبود و نگهداری

داشتن سیستم شکایات به تنهایی کافی نیست. این سیستم همواره باید از نظر عملکردی و دقت مورد بررسی قرار گیرد.

۱- جمع آوری اطلاعات: رویه های واضح برای طبقه بندی و دسته بندی شکایات و حفظ سوابق مشتری

۲- تحلیل: شناسایی روندها و مشکلات موجود بر اساس شکایات.

۳- رضایت شاکی

۴- نظارت بر فرآیند: مشاهده و بازنگری فرآیندها از آموزش پرسنل گرفته تا تحلیل علل ریشه‌ای و رضایت مشتریان به صورت مداوم.

۵- ممیزی فرآیندها: ممیزی رسمی و دوره ای فرآیندها و جنبه های گوناگون آن. و بررسی انطباق خط مشی ها با اهداف مورد نظر.

۶- بازنگری مدیریت: آگاهی مدیریت از نظارتها و ممیزی های انجام شده

۷- بهبود مستمر

استاندارد ISO 10003

“مدیریت کیفیت- رضایت مشتری- راهنما برای حل اختلاف برون سازمانی”

تعهد: سازمان بایستی به یک فرایند اثربخش و کارای حل اختلاف که مطابق با خط مشی حل اختلاف سازمان است، متعهد باشد.

خط مشی حل اختلاف: مدیریت ارشد باید خط مشی شفاف را برقرار کند و فواصل منظم بازنگری کند.
مسئولیت مدیریت ارشد: مدیریت ارشد باید از برآورده شدن مسولیت‌های خود اطمینان حاصل کند.

چارچوب
حل اختلاف

هدف و
دامنه کاربرد

طرح ریزی،
طراحی
و تکوین

موارد کاربرد

این استاندارد ملی راهنمایی برای سازمان به منظور طرح‌ریزی، طراحی، تکوین، اجرا، نگهداری و بهبود فرآیند حل اختلاف موثر و کارآمد برای شکایتهایی است که توسط سازمان حل نشده اند.

آسیب‌شناسی: ارزیابی چگونگی رسیدگی به شکایات، راه‌های موفق در رسیدگی به اختلافات، هزینه‌ها و منافع موفقیت و شکست در حل اختلاف

طراحی: سازمان بایستی فرآیند حل اختلاف را براساس تحلیل فعالیتهای رسیدگی به شکایات، منابع و خط مشی خود طراحی کند.

آزمودن: سازمان بایستی ویژگیهای طرح فرآیند حل اختلاف را قبل از به کارگیری آن برای تمامی شاکیان، درمورد زیرمجموعه‌های از آنها مد نظر قرار دهد.

- ❖ شکایتهای مرتبط با محصولات سازمان، فرآیندهای رسیدگی به شکایات با فرآیند حل اختلاف
- ❖ راهنمایی برای تعیین اینکه سازمان چه موقع و چگونه میتواند در حل اختلافات مشارکت کند
- ❖ راهنمایی به منظور انتخاب ارائه دهندگان و استفاده از خدمات
- ❖ مشارکت مدیریت ارشد و تعهد وی به حل اختلاف و توسعه منابع کافی درون سازمان
- ❖ اصولی برای حل اختلاف منصفانه، منایب شفاف و قابل دسترس
- ❖ راهنمایی درباره مدیریت مشارکت سازمان در حل اختلاف
- ❖ پایش و ارزیابی و بهبود فرآیند حل اختلاف

عملیات

حل اختلاف به روشهای تسهیلگرانه، مشورتی و حکم کننده، سازش، پذیرش توصیه، بازنگری تصمیم حکم کننده صورت میگیرد.
سازمان باید راه حل را به هریک از روش های انتخابی پیاده سازی کند
به طوری که:

- اقدامات لازم برای اجرای راه حل را شناسایی کرده
- مسولیت های مربوطه را به کارکنان مرتبط درون و برون سازمان محول کند
- برای پیاده سازی با دیگران هماهنگ کند
- زمان پایان یا تأخیر را اعلام کند
- رضایت مشتری را مشخص نماید
- در صورت رضایتمندی از حل اختلاف، پرونده را مختوم کند.

۱- **پایش:** سازمان بایستی اطلاعاتی را درباره ماهیت، پیشرفت و نتایج کلیه اختلافات جمع‌آوری و ثبت کند.

۲- **تحلیل و ارزیابی:** سازمان باید به طور منظم اطلاعات جمع‌آوری شده یا بدست آمده را تحلیل کند تا مساو و روندهای نظامند، تلاش‌ها برای رضایت مشتری و روش‌های اجرایی را شناسایی کند.

۳- **بازنگری مدیریت**

مدیریت ارشد باید به طور منظم فرآیند حل اختلاف را با اهداف زیر بازنگری کند:

- نگهداری مناسب بودن، کفایت، اثربخشی و کارایی فرآیند
- پرداختن به نمونه‌هایی از عدم انطباق جدی با سازش‌ها، توصیه‌ها، تصمیمات حکم‌کننده

- شناسایی و اصلاح کاستی‌ها در فرآیند

- ارزیابی فرصت‌ها برای بهبود

۴- **بهبود مداوم**

سازمان بایستی به طور مداوم اثربخشی و کارایی فرآیند حل اختلاف را بهبود بخشد.

**فرآیند
بهبود و
نگهداری**

استاندارد ISO 10004

“مدیریت کیفیت - پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری - راهنما”

سازمان بایستی رویکردی سیستماتیک برای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری که توسط چارچوبی سازمانی پیش‌تیبانی می‌شود، داشته باشد.

طرح‌ریزی شامل تعیین روش‌های انجام و تخصیص منابع است، عملیات شامل شناسایی انتظارات مشتری و جمع‌آوری و تحلیل داده‌هاست و نگهداری و بهبود شامل یازنگری، ارزیابی و بهبود مداوم فرآیند است

چارچوب
پایش و
اندازه‌گیری

هدف و
دامنه کاربرد

طرح ریزی

فعالیت‌ها

هدف این استاندارد ارائه راهنما درخصوص تعریف و پیاده‌سازی فرآیند پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری صرف نظر از نوع، اندازه یا محصول است و تمرکز آن بر مشتریان خارج سازمان است. برای صدور گواهی یا مقاصد قراردادی و تکالیف ناشی از الزامات قانونی کاربرد ندارد.

تعریف قصد و اهداف: سازمان بایستی در گام اول به طور شفاف قصد و اهداف پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را تعیین کند.
تعیین دامنه کاربرد و تواتر: سازمان باید براساس اهداف، دامنه اندازه‌گیری مورد طرح ریزی را از هر دو منظر نوع داده‌های مورد جستجو و اینکه از کجا باید کسب شوند، تعیین نماید.
تعیین روش‌های اجرا و مسولیت‌ها
تخصیص منابع

- ❖ تعیین انتظارات مشتری
- ❖ گردآوری داده‌های رضایت مشتری
- ❖ تحلیل داده‌های رضایت مشتری
- ❖ ارائه بازخورد برای بهبود
- ❖ پایش رضایت مشتری

پایش رضایت مشتری

بررسی مشتریان منتخب و داده‌های جمع‌آوری شده: سازمان باید تصدیق نماید که مشتری یا گروه مشتری انتخاب شده با اهداف جمع‌آوری داده‌ها همتراز است و اطلاعات کامل و صحیح است و به منظور اطمینان از اعتبار داده‌ها باید داده‌های رضایت مشتری به صورت مستقیم و غیر مستقیم هر دو را بررسی کند.

بررسی اطلاعات رضایت مشتری: سازمان باید روند داده‌ها را بررسی کند، اطلاعات مقایسه‌ای و رقابتی را کسب نماید، نقاط ضعف و قوت محصول، سازمان، پرسنل را تعیین کند، فرصت‌های چالش برانگیز و بالقوه را شناسایی کند.

اقدامات پیشی در واکنش به اطلاعات رضایت مشتری: سازمان باید فرآیند اطلاعات مرتبط با رضایت مشتری را پایش نماید تا بتواند اقدامات موثر را برای ارتقاء رضایت مشتری انجام دهد.

ارزیابی اثربخشی اقدامات صورت گرفته: به منظور ارزیابی تأثیرات اقدامات اتخاذی، سازمان بایستی کنترل کند که اطلاعات رضایت مشتری بدست آمده با دیگر شاخص‌های عملکرد کسب و کار مرتبط، سازگار یا معتبر است.

سازمان باید به صورت دوره‌ای فرآیندهای پایش و اندازه‌گیری رضایت مشتری را بررسی کند تا از اثر بخشی و کارایی آنها اطمینان یابد اقدامات معمول برای رسیدن به این اهداف به قرار زیر است:

- اطمینان از وجود طرح و برنامه تعریف شده

- بازنگری فرآیند انتخاب مشتریان و ویژگی‌ها

- اطمینان از اینکه فرآیند تأمین انتظارات مشتری جامع بوده

- مرور شاخص‌های غیر مستقیم از رضایت مشتری

- اطمینان از شیوه‌ها و فرآیندهای اندازه‌گیری مستقیم از رضایت مشتری

- مرور شیوه‌های تحلیل داده‌های رضایت مشتری و صحت و اعتبار آنها

- تأیید مولفه‌های مختلف و ثبات نسبی آنها و انعکاس آنها در کسب و کار

- اعتبارسنجی اطلاعات رضایت مشتری در مقابل داده‌های داخلی یا سایر کسب و کارها

بهبود و
نگهداری