



جمهوری اسلامی ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

شماره استاندارد ایران

۷۱۷۲



کیفیت خدمات- راهنمای انتظارات مشتری

چاپ اول

آشنایی با مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران  
مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب قانون، تنها مرجع  
رسمی کشور است که عهده دار وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای  
ملی (رسمی) میباشد.

تدوین استاندارد در رشته های مختلف توسط کمیسیون های فنی مرکب از

کارشناسان مؤسسه، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط با موضوع صورت می‌گیرد. سعی بر این است که استانداردهای ملی، در جهت مطلوبیت‌ها و مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فنی و فن آوری حاصل از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع شامل: تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، بازرگانان، مراکز علمی و تخصصی و نهادها و سازمانهای دولتی باشد. پیش‌نویس استانداردهای ملی جهت نظرخواهی برای مراجع ذینفع و اعضای کمیسیون‌های فنی مربوط ارسال میشود و پس از دریافت نظرات و پیشنهادات در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که توسط مؤسسات و سازمانهای علاقمند و ذیصلاح و با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌شود نیز پس از طرح و بررسی در کمیته ملی مربوط و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی چاپ و منتشر می‌گردد. بدین ترتیب استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مفاد مندرج در استاندارد ملی شماره ((۵)) تدوین و در کمیته ملی مربوط که توسط مؤسسه تشکیل می‌گردد به تصویب رسیده باشد.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد می‌باشد که در تدوین استانداردهای ملی ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندیهای خاص کشور، از آخرین پیشرفتهای علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی استفاده می‌نماید.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون به منظور حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و

ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردها را با تصویب شورای عالی استاندارد اجباری نماید. مؤسسه می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای صادراتی و درجه بندی آنرا اجباری نماید.

همچنین بمنظور اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سازمانها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و گواهی کنندگان سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاهها و کالیبره کنندگان وسایل سنجش، مؤسسه استاندارد اینگونه سازمانها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران مورد ارزیابی قرار داده و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آنها اعطا نموده و بر عملکرد آنها نظارت می نماید. ترویج سیستم بین المللی یکاها، کالیبراسیون وسایل سنجش تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی از دیگر وظایف این مؤسسه می باشد.

## کمیسیون استاندارد " کیفیت خدمات - راهنمای انتظارات مشتری "

### سمت یانماینده

شرکت گروه کارشناسان ایران

### رئیس

انتصاریان، فرزین (فوق  
لیسانس  
مکانیک)  
مهندسی

### اعضاء

شرکت بازرسی فنی ایرانیان	امامیان ، لیسانس متالورژی (علی (فوق مهندسی
شرکت گروه کارشناسان ایران	انتصاریان ، فریا (فوق لیسانس مدیریت بیمارستان
سازمان مدیریت صنعتی	بخشی ، لیسانس مهندسی سیستم ( مجتبی (فوق
سازمان حمایت از مصرف کنندگان و تولیدکنندگان	تاتلاری ، علی اصغر (فوق لیسانس علوم اقتصاد)
وزارت صنایع و معادن- مدیریت صنایع غیر فلزی	خزاعی ، لیسانس مهندسی صنایع (مریم (فوق
شرکت بازرسی بین المللی ایران (ایریتک)	موسی رضا روحانی (لیسانس مهندسی مکانیک)
شرکت بی اس آی اینسپکتوریت قشم ایران	روزبه ، محمد (دکترای مدیریت) صادقی ، ابراهیم (فوق
سازمان مدیریت برنامه ریزی کشور	لیسانس سیستم های اقتصادی)
سازمان مدیریت برنامه ریزی کشور	نقیبی ، حسینعلی (فوق لیسانس مدیریت مالی)
مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران	اشرف آزیتا (لیسانس علوم تغذیه)

## دبیر

## فهرست مندرجات

### صفحه

پیش	
گفتار.....	
.....	

الف	.....	مقدمه	.....
پ	.....	هدف	.....
	.....	۱	.....
	.....	۲ دامنه	.....
	.....	کاربرد	.....
	.....	۱	.....
	.....	۳ مراجع	.....
	.....	الزامی	.....
	.....	۲	.....
	.....	۴ اصطلاحات و	.....
	.....	تعاریف	.....
	.....	۲	.....
	.....	۵ انتظارات	.....
	.....	مشتری	.....
	.....	۲	.....
	.....	۶ چگونگی شکل گیری	.....
	.....	انتظارات	.....
	.....	مشتری	.....
	.....	۷	.....
	.....	۷ ارزیابی انتظارات و رضایت	.....
	.....	مشتری	.....
	.....	۱۰	.....
	.....	۸ آگاهی سازمان از انتظارات مشتری	.....
	.....	در طراحی و تکوین خدمات یا بهبود	.....
	.....	آن	.....
	.....	۱۳	.....
	.....	۹ انتظارات مشتری در تعامل با	.....
	.....	سازمان	.....
	.....	۱۶	.....

۱۰	واکنش مشتری نسبت به انتظارات تأمین
.....	نشده
.....	۱۸
.....	پیوست
.....	الف
.....	.....
.....	۲۲

## پیشگفتار

استاندارد " کیفیت خدمات - راهنمای انتظارات مشتری " که پیش‌نویس آن توسط کمیسیون‌های مربوط تهیه و تدوین شده و در سیزدهمین کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۸۳/۲/۲۶ مورد تأیید قرار گرفته است. اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران مصوب بهمن‌ماه ۱۳۷۱ به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر گونه پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدید نظر در کمیسیون‌های فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین برای مراجعه به استانداردهای ملی ایران باید همواره از آخرین چاپ و تجدیدنظر آنها استفاده کرد.

در تهیه و تدوین این استاندارد سعی شده است که ضمن توجه به شرایط موجود و نیازهای جامعه، در حد امکان بین این استاندارد و استانداردهای ملی کشورهای صنعتی و پیشرفته هماهنگی ایجاد شود.

منابع و مآخذی که برای تهیه این استاندارد به کار رفته به شرح زیر است:

1- AS/NZS 3906:1994 Quality of Service - Guide to Customer Expectations

## مقدمه

تمایل و علاقه اولیه هر سازمانی باید کیفیت محصولات و خدمات<sup>۱</sup> آن باشد. به منظور موفقیت در این امر، یک سازمان باید محصولات و خدماتی را عرضه کند که:

الف: نیاز، کاربرد یا هدف معینی را تأمین کند،

ب: انتظارات مشتری را تأمین و برآورده سازد،

پ: با استانداردها، مشخصات، مقررات و الزامات جامعه تطابق داشته باشد،

ت: با قیمتی عرضه شود که قابل رقابت باشد،

این استاندارد راهنما، شناسایی و ارزیابی انتظارات مشتریان و رضایت آنها را به عنوان عوامل کلیدی در سیستم کیفیت سازمان مورد توجه قرار می‌دهد و همچنین اهمیت انتظارات مشتریان و رضایت آنها را در طراحی، تکوین، توزیع و ارزیابی محصولات و خدمات و کلیه مراحل در چرخه کیفیت<sup>۲</sup> (به پیوست الف رجوع شود) را شناسایی می‌کند. این استاندارد بر مدیریت کیفیت خدمات تأکید می‌کند، زیرا که خدمات غالباً عامل تعیین کننده در تلقی مشتری<sup>۳</sup> از کیفیت در فصل مشترک سازمان و مشتری می‌باشد.

مدیریت کیفیت و مدیریت طراحی، تکوین و ارائه خدمات یا محصولات، کاری پیچیده است که نیازمند تعامل هماهنگ عواملی نظیر کارکنان، مواد، نیروی انسانی، عوامل اجرایی و طراحی، خط مشی و اهداف مدیریت، کنترل فرآیند ارائه خدمات و ساختار سیستم مدیریت کیفیت می‌باشد.

تأمین انتظارات مشتری<sup>۴</sup> باید محور کلیه فعالیت‌های سازمان باشد. این امر باعث می‌شود که کلیه مراحل فرآیند ارائه خدمات با هدف مشترک رضایت مشتری<sup>۵</sup> انجام گیرد و نیز موجب می‌گردد که عوامل کلیدی سیستم مدیریت کیفیت با یک هدف مشترک به صورت هماهنگ و سازگار مدیریت شود.

---

<sup>۱</sup> - *Products & Services*

<sup>۲</sup> - *Quality Loop*

<sup>۳</sup> - *Customer's Perception*

<sup>۴</sup> - *Customer Expectation*

<sup>۵</sup> - *Customer Satisfaction*

انتظارات مشتریان از محصولات و خدمات از طریق نیازهای اصلی و همچنین ترجیحات ثانویه تصریح می‌شود. ضرورت دارد که سازمان این انتظارات را از طریق فرآیند جمع آوری اطلاعات شناسایی کند و این اطلاعات را در تهیه شرح خدمات<sup>۱</sup> و اهداف خدماتی سازمان به کار برد.

این امر ایجاب می‌نماید که شناخت کافی از مشتری و بازار کسب و کار وجود داشته باشد و سازمان این موارد را در تهیه طرح کلی کسب و کار و بازاریابی خود بکار گیرد.

سازمان‌های ارائه دهنده خدمات باید آگاه باشند که انتظارات مشتری لزوماً با اهداف سازمانی منطبق نمی‌باشد و اهداف سازمان مستلزم بازنگری با توجه به شرایط زمان، کاربری، عرضه و تقاضا و رقابت می‌باشد. به طور مثال تلقی مشتری از خدمات شهری مانند آب و برق که باید در هنگام نیاز در دسترس باشد، بستگی زیادی به نحوه ارائه خدمات و پاسخگویی از طریق تلفن و دفاتر خدماتی و ... دارد. شرایط مشابهی در صنایع تولیدی نیز وجود دارد، اگرچه فرصت بیشتری برای آزمون و بازرسی محصول، قبل از تحویل نسبت به صنایع خدماتی موجود است.

کارکنانی که در ارتباط مستقیم با مشتریان هستند در ارائه خدمات بسیار مهم می‌باشند. هرچند در کسب و کار مشتریان به طور روز افزون خواسته‌ها و انتظارات خویش را به صورت تحلیل شده و رسمی ارائه می‌نمایند و تضمین کیفیت لازم را خواستار هستند. اکثر تعاملات خدماتی، فرصت‌هایی را جهت ارزیابی انتظارات مشتری از طریق شخص به شخص فراهم می‌سازد. در موارد خاص مانند مؤسسه‌های مالی اعتباری که خدمات را از طریق ماشین‌های خودپرداز<sup>۲</sup> به مشتری ارائه می‌نمایند، ارزیابی انتظارات و رضایت مشتری نیازمند دستورالعملی خاص می‌باشد.

در یک محیط رقابتی، بهبود کیفیت به همان اندازه که در سازمان‌های تولیدی مهم است، در سازمان‌های خدماتی مانند مؤسسه‌های مالی و اعتباری، بخش‌های

---

<sup>۱</sup> - *Service Brief*

<sup>۲</sup> - *Teller Machines*



دولتي و خدمات عمومي، صنايع گردشگري و مهمانداري، خدمات مشاوره اي تخصصي و بهداشتي و درماني نيز اهميت دارد

اين استاندارد با رويکردي سازمان يافته ارزيابي انتظارات مشتري را در تمامي چرخه كيفيت خدمات شامل تعيين نيازمنديهاي خدمات، طرح و توسعه خدمات، تدوين ويژگيهاي نحوه کنترل كيفيت خدمات و تحليل عملکرد و بهسازي خدمات اعم از اينکه خدمات به صورت مستقل و يا همراه محصول ارائه گردد، مشخص و تدوين مي نمايد .

## كيفيت خدمات - راهنماي انتظارات مشتري<sup>۱</sup>

### ۱ هدف

هدف از تدوين استاندارد راهنمايي سازمان در شناسايي و تبیین انتظارات مشتري مي باشد. اين استاندارد همچنين عواملی را که بر تلقي مشتري از كيفيت در مراحل عرضه محصولات و ارائه خدمات تأثیر دارد، مورد توجه قرار مي دهد.

### ۲ دامنه کاربرد

اين استاندارد جهت استفاده تأمین کنندگان<sup>۲</sup> محصولات و خدمات و نيز براي درك بهتر سازمان و کارکنان آن از انتظارات مشتري در جريان تعامل بين مشتري و تأمین کننده کاربرد دارد. اين استاندارد خصوصاً براي کارکنان دخیل در طراحي محصولات و خدمات و کارکناني که مسئوليت ارتباط با مشتريان برون سازمانی را برعهده دارند، سودمند است. از آنجا که کلیه کارکنان يك سازمان خود مشتري برون سازمانی دارند و در مقاطعي بعنوان تأمین کننده دارای مسئوليت هستند، لذا اين استاندارد به کلیه کارکنان يك سازمان نيز مربوط مي باشد.

---

۱- *Guide to customer Expectations*

۲- *Suppliers*

یادآوری- براساس استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۸۰ " سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان " واژه " محصول " معنی فراگیری داشته و یکی از مصادیق آن " خدمات " می باشد. در این استاندارد در مواردی که علاوه بر "خدمات" تأکید بر سایر مصادیق " محصول" باشد ، این دو واژه به همراه یکدیگر بکار می رود.

### ۳ مراجع الزامی

مدارك زیر حاوي مقرراتي است که در متن این استاندارد به آنها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب آن مقررات جزئی از این استاندارد محسوب می‌شود. در مورد مراجع دارای تاریخ چاپ و / یا تجدیدنظر، اصلاحیه ها و تجدیدنظرهای بعدی این مدارک مورد نظر نیست، معهذا بهتر است کاربران ذینفع این استاندارد، امکان کاربرد آخرین اصلاحیه ها و تجدیدنظرهای مدارک الزامی زیر را مورد بررسی قرار دهند. در مورد مراجع بدون تاریخ چاپ و / یا تجدیدنظر، آخرین چاپ و / یا تجدیدنظر آن مدارک الزامی ارجاع داده شده مورد نظر است.

- ۱-۳ استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۱ : سال ۱۳۸۰ سیستم های مدیریت کیفیت - الزمات
- ۲-۳ استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۰ سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان
- ۳-۳ استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۴ : سال ۱۳۸۲ سیستم های مدیریت کیفیت - راهنمایی هایی برای بهبود عملکرد

### ۴ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد اصطلاحات و / یا واژه های مندرج در استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۸۰ "سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان " بکار می رود.

## ۵ انتظارات مشتري

### ۵-۱ کلیات

کیفیت يك خدمت یا محصول را می توان بدین صورت شرح داد:

میزانی که مجموعه ای از ویژگی‌های ماهیتی، الزامات و یا خواسته‌ها<sup>۱</sup> را برآورده می‌سازد. انتظارات مشتري شامل تمامی نیازها و ترجیحات<sup>۲</sup> ملموس و غیرملموس می باشد که مشتري در تعامل با تأمین کننده محصول و خدمت مطرح می‌کند. نیازها و ترجیحاتی که در مشتري ایجاد می‌شود، در قالب يك سري از نظرات و تمایلات شخصی به هنگام تعامل با تأمین کننده تغییر یافته و یا تکمیل می‌شود. انتظارات به ندرت خوب تعریف می‌شود و غالباً در جریان تعامل با تأمین کننده، شکل گرفته و تکامل می یابد.

### ۵-۲ محدوده انتظارات احتمالي

مثال‌هایی از محدوده خصوصیات مورد انتظار محصولات و خدمات در زیر آمده است. موارد زیر، نیازها یا ترجیحاتی هستند که بستگی به تلقی مشتري از تعاملات مورد نظر با تأمین کننده، دارد.

الف - عملکرد<sup>۳</sup> ویژگی‌های عملیاتی اصلي

ب: خصیصه‌ها<sup>۴</sup> - ملحقات، صفات، وجوه بارز و تفاوت‌ها

پ: انطباق<sup>۵</sup> - انطباق با ویژگی‌های از پیش تعیین شده و استانداردها

ت: زیبائی<sup>۶</sup> - جذابیت، ظرافت، لطافت، مطابقت با ذوق و سلیقه

ث: قابلیت اطمینان - انطباق مستمر<sup>۷</sup> با معیارها، قابلیت اعتماد، رازداری (امانت<sup>۸</sup> داری)

---

۱- Requirements

۲- Needs & Preferences

۳- Performance

۴- Features

۵- Conformance

۶- Aesthetics

۷ - Reliability

۸ - Trustworthiness

ج: دوام ۱- عمر کاري مفید، پایداری، استحکام  
 چ: قابلیت تعمیر و نگهداری ۲- سهولت و آسانی تعمیر  
 و رفع عیب  
 ح: اطلاعات ۳- دستورالعمل‌ها، داده‌ها، واقعیت‌ها، دانش  
 و ارتباطات  
 خ: سرعت و وقت شناسی ۴- سرعت عمل، رعایت زمان بندی  
 و تحویل به موقع  
 د- پاسخگویی ۵- توانایی واکنش به نیازهای خاص،  
 آگاهی، اشتیاق، هشیاری  
 ذ: تکريم ۶- منش انسان در ارتباطات اجتماعی، صداقت،  
 قدرشناسی، احترام، مراعات، همدلی  
 ر: اعتماد - حسن شهرت، تضمین، باور داشتن و قابلیت  
 اعتماد  
 ز: ذهنیت - مجموعه ای ۷- از تجربیات، باورها،  
 احساسات، دانش، تصورات و برداشت‌ها  
 س: ایمنی - کارکرد ایمن کالاً یا ارائه ایمن خدمت  
 ش: فراخوانی محصول ۸- روش‌های اجرایی اثربخش برای  
 فراخوانی محصول تحویل شده در موارد مواجه شدن با  
 اشکال یا هر دلیل دیگر  
 ص: ارزش ۹- برداشت مشتریان از تناسب کیفیت با قیمت  
 میزان اهمیت هر يك از موارد فوق بستگی به مشتری  
 دارد. باید توجه نمود که انتظارات و سیستم ارائه  
 محصولات و خدمات بر هم تأثیر متقابل دارند و باعث  
 تغییر یکدیگر می‌شوند.

### ۵-۳ مشتریان درون و برون سازمانی

مشتریان برون سازمانی، کسانی هستند که سازمان  
 خدمات خود را برای آنها طراحی و ارائه می‌کند، در

- 
- ۱- Durability
  - ۲- Maintainability
  - ۳- Information
  - ۴- Promptness
  - ۵- Responsiveness
  - ۶- Consideration
  - ۷ - Confidence
  - ۸ - Image
  - ۹ - Safety
  - ۱۰ Product Recall
  - ۱۱ Value

حالی که مشتریان درون سازمانی، کارکنان خود سازمان می باشند که در فرآیندهایی از طراحی تا ارائه خدمات مشارکت دارند. به طور کلی مشتریان درون سازمانی شامل کلیه کارکنانی می باشد که به عنوان تأمین کننده لازم است مشتریان درون و برون سازمانی خود، نیازهای خاص و معیارهای مناسب تأمین رضایت آنها را شناسایی کنند. اگرچه انتظارات مشتریان برون سازمانی در سفارش یا خرید خدمات باید در فرآیندهای طراحی و ارائه خدمات ارجحیت داشته باشد، لکن کارکنان ارائه کننده خدمات ممکن است دسترسی مستقیم به مشتریان یا بازخور آنان نداشته باشند. اغلب کارکنان در زنجیره ای از فرآیندهای مرتبط به یکدیگر ارائه خدمات می کنند که در نهایت منجر به ارائه خدمات به مشتری برون سازمانی می گردد. انجام بازنگریهایی توسط سازمان به منظور اطمینان از درک و الزامات و خواسته های مشتری برون سازمانی در تمامی مراحل فرآیندهای طراحی و ارائه خدمات ضروری است.

#### ۴-۵ نیازها و ترجیحات

«نیازها» از مشخصه های اساسی و با اهمیت یک خدمت می باشد. "ترجیحات"، انتظارات دیگری هستند که موجب بهتر شدن و جذابتر کردن خدمت می گردد. «نیازها» باید قبل از ترجیحات شناسایی و تأمین گردد، حتی اگر ترجیحات جاذبه نسبی برای مشتری بوجود آورد و در بازار مزیت رقابتی ایجاد نماید.

هنگامی که نیازهایی از قبیل تغذیه و بهداشت در خدمات غذایی تأمین نگردد، معمولاً واکنش های منفی شدیدی را بدنبال خواهد داشت. در حالی که اگر ویژگی های ترجیحی برآورده نشود، احتمالاً واکنش های مشتری ملایم تر خواهد بود ولی در هر حال سطح رضایت کاهش می یابد.

#### ۵-۵ ترجیحات ملموس و غیرملموس

برخی از ترجیحات ملموس بوده و به آسانی قابل اندازه گیری و ارزیابی می باشد. سایر ترجیحات

غیرملموس بوده و به سلیقه و قضاوت‌های شخصی بستگی دارد. در برخی موارد مشتریان درک هوشیارانه ای از ترجیحات ندارند، مانند مواردی که مربوط به عوامل فرهنگی (اسامی تجاری نامناسب)، عوامل احساسی (یادآوری یک فیلم غمگین) و واکنش‌های نیمه هوشیارانه (احساس نامطلوب ناشی از هرگونه عدم تناسب ظاهری) می‌شود.

ترجیحات غیرملموس را می‌توان توسط شاخص‌های عینی که برای اندازه‌گیری رضایت ایجاد شده‌اند، ارزیابی نمود. نیازهای اساسی زیر باید هنگامی که ترجیحات غیرملموس

می‌شود، مورد توجه قرار گیرد:

الف: کنترل - مشتریان ترجیح می‌دهند، احساس کنند خود شرایط را تحت کنترل دارند.

ب: ارتباط - مشتریان علاقه دارند، احساس کنند به آنها اطلاع‌رسانی می‌شود.

پ - اهداف - مشتریان عمدتاً ترجیح می‌دهند، احساس کنند هر کاری که انجام می‌دهند در جهت رسیدن به اهداف آنها باشد.

ت: خودباوری<sup>۱</sup> - مردم عموماً ترجیح می‌دهند، احساس خوبی نسبت به خود داشته باشند.

ت: انصاف<sup>۲</sup> - یکی از قویترین تمایلات انسان، احساس رعایت انصاف در مورد ایشان است.

ج: دوستی - بیشتر مشتریان رابطه دوستانه را ارجح می‌نهند.

چ: دانستن<sup>۳</sup> - مشتریان ترجیح می‌دهند که بدانند چه چیزی و چرا اتفاق می‌افتد.

ح: امنیت - مردم ترجیح می‌دهند که احساس امنیت و ایمنی نمایند.

خ: تأیید<sup>۴</sup> - بیشتر مردم علاقه دارند که مورد تأیید بگران قرار گیرند.

د - اهمیت - بیشتر مشتریان علاقه دارند که احساس کنند مهم هستند.

---

۱- Self Image

۲- Fairness

۳- Understanding

۴- Approval

ذ: تحسین- مشتریان عموماً علاقه دارند که تحسین شده و از آنها تشکر شود. بخصوص اگر برای موردی هزینه و زمان زیادی صرف کنند، انتظار دارند که مورد تشکر کسانی که از آن موضوع منتفع شده اند، قرار گیرند.  
ر: احساس تعلق<sup>۱</sup> - مشتریان عموماً علاقه دارند که سازمان آنها را به جا بیاورد و احساس کنند که مشتریان دائمی محسوب می شوند و مورد احترام قرار می گیرند.

ز: درستکاری<sup>۲</sup> - مشتریان ترجیح می دهند که به ارائه دهندگان خدمات، اعتماد و اطمینان داشته باشند و فدای تبلیغات نادرست و وعده‌های عمل نشده و خدمات ضعیف آنها نشوند.

## ۵-۶ الزامات قانونی و تجاری

الزامات قانونی و مقررات بسیاری وجود دارد که کالاها و خدمات باید به آنها انطباق داشته باشد. شرایط مورد نیاز براساس قانون مانند کنترل‌های ایمنی و بهداشتی، نوع خاصی از نیازها است که ممکن است مشتریان آن را بیان نکنند و حتی از آن آگاهی نداشته باشند. با این وجود به منظور اجتناب از تبعات عدم رعایت مقررات، ارائه دهندگان خدمات باید این موارد را بر اهداف و نیازهای تجاری مقدم شمارند. ارگان‌های دولتی و سازمان‌های حمایت از مصرف کننده، منابع اطلاعاتی با ارزشی برای تعیین نیازمندیهای عمومی مشتریان می باشند. بخصوص آن نیازمندیهای بحث انگیز با مواردی که ممکن است در آینده جنبه قانونی پیدا کنند. مثالهایی از این الزامات در زیر آمده است:

الف: قانون حمایت از مصرف کننده

**یادآوری- قانون حمایت از مصرف کننده در جریان تصویب می باشد.**

ب: مقررات ایمنی و بهداشت حرفه ای  
ت: مقررات ضمانت جبران و تأمین خدمات

---

۱- Belonging

۲- Honesty

## ۶ چگونگی شکل گیری انتظارات مشتری

### ۶-۱ کلیات

عوامل مختلفی می توانند بر تلقی مشتری از تأمین کننده و در نتیجه انتظارات مشتری نسبت به خدمتی که ارائه خواهد شد، تأثیرگذار باشد. گرچه باید توجه داشت که این عوامل نقش عمده ای را در خصوص انتظارات مشتری از خدمات ایفا می کند ولیکن همیشه مبین رفتار مشتری نیستند، زیرا عوامل دیگری (مانند قیمت و دسترسی) ممکن است اثر تعیین کننده ای بر رفتار مشتری داشته باشد. مواردی که در شکل گیری انتظارات مشتری مؤثر می باشد، در زیر شرح داده شده است:

### ۶-۲ رسانه ها

تلقی مشتری از ارائه دهندگان خدمات و ماهیت خدمات یا محصولات تولید شده می تواند تحت تأثیر رسانه هایی مانند نشریات بازرگانی و شاید مهمتر از آن، رسانه های گروهی قرار گیرد. رسانه های گروهی بخصوص رادیو، تلویزیون و روزنامه ها می تواند تأثیر عمده ای بر تلقی مشتری داشته باشد.

عناوین و سرفصل های خبری عموماً در ارتباط با سازمان تأمین کننده خدمات می باشد و بر تلقی مشتری از میزان اعتبار و شهرت تأمین کننده مؤثرند، بنابراین تأمین کنندگان باید از موضوعات جاری مؤثر بر تلقی و انتظارات مشتری آگاهی داشته باشند و چنانچه ایجاب نماید، عکس العمل های مناسبی در خصوص نکات و دیدگاه های منفی داشته باشند و در موارد مثبت نیز از آنها بهره برداری نمایند.

### ۶-۳ تبلیغ

تبلیغ تأثیر بسزا و عمده ای روی تلقی مشتری و انتظارات او دارد. بر خلاف رسانه ها، سازمان می تواند پیام های تبلیغاتی خود را کنترل نماید، بنابراین توانایی لازم برای شفاف نمودن انتظارات ایجاد شده مشتری را دارد. سازمان می تواند با انجام آزمون های جهت بررسی تأثیر تبلیغ در قبل و بعد از آن، به تأثیر مطلوب تبلیغ پی ببرد.



هدف تبلیغ معمولاً معرفی جنبه‌ها و خصوصیات بارز محصولات یا خدمات ارائه شده توسط سازمان و یا ایجاد رفتار خاص در مصرف‌کننده می‌باشد و نیز می‌تواند بر جنبه‌هایی مانند شهرت سازمان و ذهنیت مشتری تأثیر داشته باشد.

سازمان باید اطمینان حاصل کند که تبلیغ باعث بوجود آمدن انتظارات مورد نظر در مشتری می‌شود و لذا نباید انتظاراتی ایجاد گردد که سازمان قادر به برآورده کردن آنها نباشد. تمایل شدیدی برای متعهد شدن بیشتر از حد توان به منظور فروش بیشتر وجود دارد، ولی باید توجه داشت که مشتریان با انتظارات بالا، امکان مایوس شدن بیشتری دارند.

#### ۶-۴ اظهارات شفاهی<sup>۱</sup>

اظهارات شفاهی ممکن است تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر انتظارات مشتری و رفتار مصرف‌کننده داشته باشد، بخصوص هنگامی که محتوای آن منفی باشد.

برخی تحقیقات نشان داده است که فقط تعداد محدودی از مشتریان اقدام به شکایت می‌کنند، در حالی که مشتریان ناراضی تجارب خود را به دوستان و آشنایان منتقل می‌نمایند. مشتریان راضی تمایل کمتری به بیان رضایت خود داشته و با تعداد محدودتری از مردم سخن می‌گویند.

از سوی دیگر مطالعات نیز نشان داده است که درصد قابل توجهی از مشتریان، تأمین‌کنندگان را براساس توصیه‌های شفاهی انجمن‌های تجاری، خویشاوندان یا دوستان انتخاب می‌کنند.

#### ۶-۵ تجربه گذشته

با وجودی که اندازه‌گیری برداشت مشتری براساس تجربه گذشته مشکل است ولی این امر تأثیر عمده‌ای بر انتظارات مشتری از خدماتی که در آینده دریافت می‌کند، دارد.

در بسیاری از موارد انتظارات مشتری در برخورد با تأمین‌کننده خدمات یا نماینده او بوجود می‌آید که تأثیر این برخورد می‌تواند تا حدی باشد که بر

---

۱- Word of Mouth

انتظارات مشتري تأثیر منفي بگذارد. همانند اظهارات شفاهي، تجارب منفي ممکن است تأثیر با ثبات و قوي بر برداشت و انتظارات آینده مشتري داشته باشد. به همین دلیل بسیار مهم است که تأمین کنندگان خدمات در جهت تبدیل تجربه‌هاي منفي مشتري به تجربیات مثبت با روش‌هایی از قبیل توجه به شکایات مشتري کوشش کنند.

در بسیاری از موارد مشتریان انتظارات مشخصی براساس تجربیات خویش ندارند. در اینگونه موارد افزایش آگاهی مشتري در خصوص مواردی همچون انعقاد قرارداد ساختمانی یا خدمات حقوقی در تجربه بعدی مشتري، از اهمیت زیادی برخوردار است. بنابراین از نظر ایجاد آگاهی منطقی و درست در مشتري بایستی تمامی مراحل کارها، مسئولیت‌ها، روش‌ها و اثرات آنها و مواردی که انتظارات مشتري را شکل می‌دهد، به وی گفته شود.

## ۶-۶ شهرت<sup>۱</sup>

شهرت با عواملی مانند اظهارات شفاهي و تبلیغات و اجزای دیگری که انتظارات مشتري را شکل می‌دهد، ارتباط تنگاتنگ دارد. شهرت عموماً می‌تواند به دلیل نام سازمان یا نمایندگان سازمان مربوطه ایجاد شود.

## ۶-۷ اعتبار<sup>۲</sup>

اعتبار به طور تنگاتنگ با شهرت مرتبط بوده و بر مبنای تعامل بین مراجعین و تأمین کنندگان خدمات یا تلقی کلی از شرکت تعیین می‌شود. مشتریان عموماً با کارکنان ارائه دهنده خدمات در تماس هستند، لذا دیدگاه‌های مشتري تحت تأثیر نحوه ارائه خدمات می‌باشد. با این وجود اعتبار یک سازمان همانقدر که تحت تأثیر عوامل بیرونی نظیر بازار سهام و رسانه‌ها قرار دارد، تحت تأثیر عوامل درونی نظیر تلقی عمومی مدیرعامل و هماهنگی ایجاد شده بین واحدهای سازمانی نیز می‌باشد.

---

<sup>۱</sup> Reputation

<sup>۲</sup> Credibility

## ۶-۸ ظواهر و امکانات

معمولاً ظاهر کارکنان و امکانات در محیط کار، حاکی از بخش قابل رؤیت خدمات ارائه شده می باشد و معمولاً مشتریان با تکیه بر این عوامل در خصوص خدمات سازمان قضاوت می کنند. ظواهر و امکانات به عنوان گواه کیفیت و خدمات در برداشت مشتری نقش دارد. به طور مثال یک محل تمیز و مرتب برای پذیرش مشتریان می تواند مستقیماً بر درک آنان از سطح کیفیت خدمات سازمان تأثیر مستقیم داشته باشد.

## ۶-۹ تحقیق

مشتریان بالقوه اغلب خود در خصوص سازمان و محصولات و خدمات آن تحقیق می نمایند. این کار می تواند به صورت تحقیق و تفحص از شرکای تجاری، مذاکره با آشنایان یا دوستان، مطالعه نشریات یا مجلات یا از طریق فرآیندهای رسمی تر مانند انجام ممیزی‌های سیستم مدیریت کیفیت با لحاظ نمودن سایر جنبه ها به قرار زیر انجام گیرد:

الف: سیستم کیفیت

ب: گواهی های اخذ شده یا تأیید صلاحیت

پ: سوابق عملکرد گذشته

ت: شهرت سازمان و توصیه های مشتریان

## ۷ ارزیابی انتظارات و رضایت مشتری

### ۷-۱ کلیات

هدف از این بند شناسایی برخی عوامل ضروری در تعیین و ارزیابی انتظارات حال و آینده مشتری از محصول و خدمات می باشد.

### ۷-۲ گروههای نمونه<sup>۱</sup>

این روش شامل انتخاب گروههای نمونه از مشتریان در تعداد هر گروه بین ۸ تا ۱۰ نفر می باشد که به منظور کشف و ارزیابی نظرات آنان تشکیل می شود. گروههای نمونه را می توان برای موارد

---

† Focus Group

زیر استفاده کرد:

الف: سنجش واکنش مشتری در خصوص موضوعات از پیش تعیین شده که مورد نظر سازمان می‌باشد.

ب: شناسایی خواسته‌ها و انتظارات مشتری یا الزامات یک محصول، سیستم یا خدمت.

پ: شناسایی زمینه‌های مورد توجه مشتری که برای سازمان شناخته شده نمی‌باشد.

گروه‌های نمونه را می‌توان برای پروژه‌های تحقیقاتی خاص یا به صورت مقطعی برحسب ضرورت استفاده کرد. این گروه‌ها عموماً در زمانی که اطلاعات دقیق و سریع مورد نیاز باشد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. ماهیت اطلاعات بدست آمده عموماً کیفیتی است و غالباً از طریق روش‌هایی مانند نظرسنجی به صورت کمی در می‌آید. در صورتی که تعداد گروه‌ها از نظر آماری کافی باشند، نتایج بدست آمده از نظر آماری معنی‌دار خواهد بود. برای ارزیابی انگیزه و رفتار مشتری، معمولاً گروه‌ها توسط یک روانشناس یا کارشناس بازاریابی آموزش دیده، هدایت می‌شود.

### ۷-۳ تحلیل رقابت

در این روش برای ارزیابی انتظارات مشتری، از مقایسه سازمان با رقبایش یا با صنایع دیگر استفاده می‌شود. سازمان می‌تواند اطلاعات را در مورد محصولات و خدمات رقبا در ارتباط با نحوه تحویل، قیمت‌گذاری، کاربردها، شرایط و هزینه‌های کلی تحلیل کند. سهم بازار برحسب سازمان، کاربرد محصول و بافت جمعیت می‌تواند تعیین گردد. این کار می‌تواند از طریق پروژه‌های پژوهشی، مصاحبه حضوری و پرسشنامه صورت پذیرد. ترازیبی و بهینه‌کاو<sup>۱</sup> در مقایسه با طرف‌های خارجی، رقبا یا سازمان‌هایی با فرآیندهای مشابه می‌تواند به بهبود رویه‌ها یا روش‌ها بیانجامد.

### ۷-۴ تحلیل شکایات و پیشنهادات

شکایات و پیشنهادات باید به عنوان منبع با ارزشی

---

† Benchmarking

از بازخور مشتري مورد توجه قرار گیرد. تحليل اين باز خور از طريق فرآيند رسيدگي به پيشنهادات و شكايات به سازمان اجازه مي‌دهد كه از نتايج بدست آمده در جهت ارزيابي انتظارات مشتري و آغاز برنامه‌هاي بهبود به روشهاي زير استفاده كند.

الف: پايش شكايات و پيشنهادات از نظر نوع و ماهيت آنها

ب: شناسايي زمينه‌هاي مسائل و اشكلات  
پ: رسيدگي و حل مسائل و مشكلات از طريق اجراي برنامه‌هاي آموزشي و يا ساير راه حل ها  
ت: اصلاح روش ها و سيستم ها  
ث: ساير اقدامات اصلاحي مناسب

#### ۷-۵ نظرسنجي

بسياري از سازمان ها از مشتريان خودنظرسنجي مي‌كنند. اين كار معمولاً با اهداف زير انجام مي‌شود:

الف: اندازه گيري تلقي مشتري از نحوه ارائه خدمات به صورت هدفمند.

ب: شناسايي مشخصات كليدي خدمات  
پ: شناسايي دقيق تر نيازها و حساسيت‌هاي بازارهاي خاص  
ت: شناسايي فرصت‌هاي بهبود

در نظر سنجي مي‌توان از روش‌هاي مختلف از جمله پرسشنامه به صورت مكاتبه مستقيم و برگشت رايگان جهت ارزيابي نقطه نظرات مشتري از عملکرد سازمان و كيفيت خدمات استفاده كرد. نظرسنجي همچنين مي‌تواند به صورت داخلي و به منظور تعيين نقطه نظرات كاركنان در خصوص موضوعات فوق مورد استفاده قرار گيرد.

#### ۸ آگاهي سازمان از انتظارات مشتري در طراحي و تكوين خدمات يا بهبود آن

##### ۸-۱ كلييات

هدف از اين بند شناسايي و توصيف عوامل ملي است كه در طراحي و تكوين ويژگي‌هاي خدمات و فرآيند ارائه آن

تأثیر دارد.

## ۸-۲ نیازهای خدمات

مزایای رقابتی را می‌توان با درک نیازهای آینده بازار هدف بدست آورد. پیش‌بینی روند تغییرات بازار می‌تواند منجر به ایجاد تمایز با رقبای گردد. لذا طراحی باید به ترتیبی شکل یابد که با نیازها و خواسته‌های آینده مشتری پیوند داشته باشد.

## ۸-۳ تهیه شرح خدمات

در تهیه شرح خدمات سازمان، باید روشی را به منظور اطمینان از موارد زیر ایجاد کرد:  
الف: تمامی نقطه نظرات و حساسیت‌های مشتری و بازار هدف شناسایی و در نظر گرفته شود و با مشتری مورد توافق قرار گیرد.  
ب: توانایی سازمان برای فراهم سازی خدمات مورد نظر از لحاظ تولید خدمات و همچنین از جنبه مسائل بازار کفایت می‌کند.

## ۸-۴ تعیین مشخصات خدمات

سازمان باید نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتری یا مشتریان بالفعل یا بالقوه خود را در طراحی و تکوین یا بهبود محصولات و خدمات تعیین کند. نیازهای مشتری و انتظارات او باید با واژه‌های قابل اندازه‌گیری تعیین و مشخص شود، تا سازمان بتواند معلوم کند که آیا محصول یا خدمت پیشنهادی، تأمین‌کننده نیازهای مشخص می‌باشد یا خیر.  
هرچه مشخصات، منافع مورد نظر مشتری را دقیق‌تر و کامل‌تر بیان کند، احتمال اینکه محصول یا خدمت انتظارات مشتری را تأمین نماید، بیشتر است.  
در تدوین مشخصات محصولات و خدمات سازمان باید الزامات و نیازمندیهای مشتری را برحسب مشخصه‌های عملکردی محصولات یا خدمات و نیز عواملی نظیر موارد زیر مورد توجه قرار دهد:

- الف: به موقع بودن
- ب: ایمنی و بهداشت
- پ: قابلیت اطمینان
- ت: قابلیت نگهداری

ث: ادب و احترام

ج: ارتباط

چ: هزینه کل

ح: بازار هدف

#### ۸-۵ تدوین روش اجرایی

سازمان نیاز به ایجاد يك سیستم مدیریت کیفیت مناسب دارد تا از تأمین خواسته‌های مشتری به مداوم اطمینان حاصل کند. روش‌های اجرایی مناسبی به منظور حصول اطمینان از انجام اقدام اصلاحی در خصوص نواقص محصولات یا خدمات بایستی ایجاد و برقرار نگهداشته شود. روش اجرایی باید موارد زیر را دربرگیرد:

الف: ارائه بازخور از مشتری به سازمان و منبع تأمین .

ب: شناسایی فرصت‌های بهبود برای محصولات، خدمات و فرآیندها .

#### ۸-۶ تدارکات

فرآیند تدارکات باید شامل تمامی موارد اساسی باشد که سازمان را قادر می‌سازد از برآورده شدن خواسته‌های توافق شده با مشتری اطمینان حاصل کند. سازمان باید فهرستی از پیمانکاران واجد شرایط برای اقلام تدارکاتی تهیه و نگهداری کند. مشتری انتظار دارد که سازمان تمام اقدامات لازم را برای اطمینان از قابلیت ردیابی اقلام به کار رفته در محصول انجام داده باشد.

#### ۸-۷ ممیزی کیفیت

مشتری انتظار دارد که سازمان طبق يك برنامه منظم طرح‌ها، محصولات، خدمات و فرآیندها را مورد ممیزی قرار داده و از انطباق آنها با استانداردهای توافق شده اطمینان حاصل کند. ممیزی می‌تواند شامل نظر خواهی مستقیم از مشتریان یا نمایندگان آنان در خصوص میزان رضایت آنها از محصولات و خدمات سازمان باشد. فرآیند ممیزی می‌تواند راهکار رسمی یا غیررسمی مناسبی برای کسب اطلاعات در طول زنجیره تأمین باشد.

## ۸-۸ آموزش

مشتری انتظار دارد، کلیه کارکنان درگیر با فرآیندهای طراحی، تکوین، تولید، بازاریابی، توزیع و ارائه خدمات آموزش دیده باشند و وظایف خود را منطبق با خواسته‌های توافق شده و انتظارات مشتری انجام دهند. سازمان باید اطمینان حاصل کند که انتظارات مشتری برآورده شده و تأمین‌کنندگان و سایر کارکنان خدماتی برای ارائه خدمات مستمر و محصولات مطمئن، آموزش دیده باشند.

## ۸-۹ بازخور

سازمان نیاز به برقراری روشهای رسمی برای دریافت بازخور مشتریان بالفعل و بالقوه و بازارهای هدف دارد. این بازخورها برای انجام تغییرات در طرح‌ها و مشخصه‌ها و در جهت اطمینان از برآورده سازی نیازهای مشتری کاربرد دارد. برای فرآیند بازنگری طرح‌ها و مشخصه‌ها باید روشی به کار گرفته شود که در آن نحوه بررسی بازخورها، جمع آوری داده‌ها، تعیین اقدام و آزمون نتایج حاصله برای اطمینان از رضایت مشتری در نظر گرفته شده باشد.

## ۸-۱۰ بهبود

سازمان نیاز دارد که بر بهبود مداوم محصولات و خدمات به منظور بدست آوردن یا حفظ مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها تمرکز نماید. سازمان نیازمند کسب اطلاعات از مشتری در مورد محصولات و خدمات ارائه شده می‌باشد تا بتواند اقدامات لازم را در خصوص پیشنهاداتی که بیشترین امکان را برای بهبود طبق نظر مشتری فراهم می‌نماید، انجام دهد. مشتری قادر است بر بهبود و تکوین محصول تأثیرگذار باشد و این سازمان است که باید قادر به برقراری ارتباط با مشتری خود باشد تا بدینوسیله از مزایای اطلاع از انتظارات مشتری استفاده نماید. سازمان باید علی‌الخصوص در فکر اطمینان از بهبود محصولات و خدماتی باشد که برای مشتری ارزش مالی ایجاد می‌نماید. علاوه بر اطلاعات کسب شده از مشتری در مورد محصولات و خدمات ارائه شده، مقایسه با سایر



کشورها، ترازیبی و بهینه کاوی، بهترین مطالعات کاربردی و بررسی اجمالی محیط به عنوان بخشی از فرآیند بهبود و تکوین مورد نظر باشد.

## ۹ انتظارات مشتری در تعامل با سازمان

### ۹-۱ کلیات

هدف از این بند مشخص کردن اهمیت تأمین رضایت مشتری در تعامل با سازمان می باشد.

### ۹-۲ رضایت مشتری

رضایت مشتری در مقایسه با انتظارات معمولاً هنگام ارائه خدمات ارزیابی می شود. مشتری با هدف تأمین انتظارات خاص خود از خدمات استفاده می کند. انتظارات او بر مبنای نیازهای شخصی، تجارب قبلی، آگهی و ارتباط از طریق اظهارات شفاهی شکل می گیرد. با اینکه ویژگی های متفاوت می تواند در هر تعامل با مشتری شناسایی شود، نیازهای اولیه مشتری معمولاً بر تعدادی از آنها تکیه دارد و موارد دیگر در درجه دوم اهمیت قرار دارد. در بسیاری از موارد مشتری توجه کمتری به این موارد ثانویه دارد. میزان رضایت مشتری عمدتاً بر مبنای چگونگی تأمین نیازهای او توسط سازمان ارزیابی می شود. مشتریان اغلب معیارهای مشخصی برای ارزیابی میزان رضایت ندارند.

به دلیل اینکه انتظارات بر مبنای نیازها و تجربیات قبلی در تغییر هستند، بنابراین سطح رضایت نیز تغییر می کند. سازمان برای منافع خود باید به دنبال کسب اطلاعات مربوط به رضایت مشتری باشد و از این اطلاعات در برنامه های بهبود خود استفاده نماید. همچنین مشتری باید سازمان را از میزان رضایت خود مطلع کند، تا این اطلاعات بتواند در برنامه های بهبود به کار گرفته شود.

### ۹-۳ نارضایتی مشتری

هنگامی که خدمات دریافت شده، مطابق انتظارات مشتری نباشد، نارضایتی ایجاد می شود. ویژگی های اولیه و

ویژگی‌های ثانویه هر دو می‌تواند منشأ نارضایتی باشد. هنگامی که نیازهای اصلی برآورده نشود، مشتری ناراضی خواهد بود. همین‌طور هنگامی که مشکلی از نظر ویژگی‌های ثانویه باشد، ممکن است نارضایتی ایجاد گردد. حتی اگر نیازها تأمین شده باشد، ویژگی‌هایی که ممکن است در ابتدا حاشیه‌ای بوده باشد، می‌تواند در طول ارائه خدمات اهمیت یابد. نارضایتی مشتری عموماً منجر به از دست رفتن مشتری می‌شود. پاسخ مشتری به انتظارات برآورده نشده در بند ۱۰ اشاره شده است.

#### ۹-۴ تبعات هزینه زا

میزان رضایت و نارضایتی، تبعات هزینه زایی برای سازمان و مشتری در بردارد.

##### ۹-۴-۱ ملاحظات مشتری

تأمین مداوم کلیه انتظارات مشتری و ویژگی‌های خدمات، که منجر به افزایش هزینه سازمان گردد، می‌تواند قیمت بالاتری را به مشتری تحمیل کند. مشتری در این حالت در مورد ارزش خدمات با قیمت پایین‌تر تصمیم‌گیری می‌نماید. ممکن است ایجاب نماید برای خدمات جانشین با قیمت پایین‌تر، مشتری وقت و هزینه بیشتری برای برآورده شدن انتظارات خود صرف کند. هنگامی که خدمات در جهت رضایت مشتری نباشد، ممکن است مشتری برای اصلاح مشکل و تأمین نیاز خود وقت صرف کند یا به سازمان دیگری مراجعه نماید.

##### ۹-۴-۲ ملاحظات سازمان

سازمان باید اطمینان حاصل کند که منابع آن به طور مؤثر صرف افزایش رضایت مشتری و اجتناب از نارضایتی او می‌گردد. هزینه‌هایی که سازمان در ارتباط با منابع و زمان صرف می‌کند، مربوط به موارد زیر است:

- الف: طراحی، ایجاد و حفظ خدمات
- ب: انعطاف در ارائه و ارتقای خدمات
- پ: ضایعات منابع و مواد
- ت: اصلاح عدم انطباق‌ها
- ث: رسیدگی به عدم رضایت و شکایت مشتری

## ۹-۵ تأثیرات مشخصه‌های خدمات بر فرآیند ارائه خدمات

سازمان باید قبل از طراحی و ارائه هرگونه خدمتی از درک صحیح خواسته‌های مشتری اطمینان حاصل کند. مشتری نیز قادر است با ارائه بازخور در موارد زیر، بر بهبود فرآیند ارائه خدمات مؤثر باشد:

الف: میزان رضایت و عدم رضایت

ب: میزان انطباق ویژگی‌های خدمات با انتظارات

پ: زمینه‌های نارضایتی

سازمان برای حفظ و توسعه کار خود باید پذیرای چنین بازخورهایی برای ایجاد بهسازی در جهت افزایش رضایت مشتری باشد. بهبود و ارتقای سطح خدمات توسط سازمان باید در صورتی انجام شود که بازخورها و شاخصه‌هایی در مورد عدم رضایت مشتری از سطح خدمات ارائه شده، دریافت شده باشد.

## ۱۰ واکنش مشتری نسبت به انتظارات تأمین نشده

### ۱۰-۱ کلیات

کوتاهی در تأمین انتظارات مشتری ممکن است موجب از دست دادن مشتری شود. تحقیقات نشان داده است که به طور متوسط سازمان از ۹۶ درصد مشتریان ناراضی خود واکنشی دریافت نمی‌کند به طوری که در مقابل هر شکایت دریافت شده به طور متوسط ۲۶ مشتری با مشکل روبرو است که ۶ نفر از آنها با مشکل جدی مواجه می‌باشند.

### ۱۰-۲ تغییر و تعدیل انتظارات

انتظارات مشتری می‌تواند پس از ارائه خدمات تغییر یابد. در جریان پاسخ به انتظارات تأمین نشده مشتری، سازمان فرصتهایی برای حفظ مشتری بدست می‌آورد که چنانچه از این فرصت‌ها استفاده نماید، خواهد توانست مشتری خود را حفظ کند. چنانچه از این فرصت‌ها استفاده نکند، احتمال دارد در آینده مشتری سازمان دیگری را به جای او انتخاب کند. چنانچه مشکلی شناسایی شود، لازم است آن را به فوریت

حل کرد. تحقیقات نشان می‌دهد که بین ۵۶ تا ۷۰ درصد از مشتریانی که شکایت می‌کنند، در صورتی که به شکایت آنها رسیدگی و موضوع شکایت حل شود، کار خود را با سازمان ادامه می‌دهند. در مواردی که مشتری احساس کند که مشکل او به فوریت حل می‌شود، ارقام فوق به ۹۵ درصد افزایش می‌یابد.

مزایای بسیاری در انجام اقدامات اصلاحی دائمی در ارتباط با شکایت مشتری وجود دارد. از جمله چون مشتریان انتظار دارند، از اقداماتی که سازمان در مورد شکایت آنها انجام می‌دهد، آگاه شوند، ارائه بازخور مناسب به آنها می‌تواند موجبات جلب افزایش اطمینان مشتری و اعتبار سازمان را فراهم آورد. علاوه بر شکایت، مشتری در قبال انتظارات تأمین نشده واکنش‌های دیگری را نیز بروز می‌دهد. برخی از این واکنش‌ها در بندهای زیر شرح داده شده است.

#### ۱-۲-۱ تغییر تأمین کننده

اگر مشتری ناراضی باشد، می‌تواند تأمین کننده دیگری را جایگزین کند. آمار موجود نشان می‌دهد که ۹۶ درصد مشتریان، سازمان را از این اقدام خود مطلع نمی‌سازند، لذا ضروری است تأمین کننده خدمات، برنامه مناسبی را برای اطلاع و پیگیری نظرات مشتری ایجاد و اجرا نماید (به استناد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۴ سال ۱۳۸۲ "سیستم‌های مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای بهبود عملکرد" رجوع شود).

#### ۱-۲-۲ تغییر برخورد مشتری با تأمین کننده

تغییر تأمین کننده ممکن است به عنوان یک راه حل همواره مطلوب و امکان‌پذیر نباشد. در این صورت مشتری معمولاً شرایط و مشخصات مشروح‌تر و سهل‌تری را به تأمین کننده تحمیل می‌نماید. مسلماً این امر هزینه‌های اضافی را برای تأمین‌کننده در فرآیند تولید و ارائه خدمات به دنبال خواهد داشت، به طور مثال ویژگی‌های گسترده‌تر با رواداری<sup>۱</sup> محدودتری را درخواست نماید که نیازمند بازرسی و بازبینی بیشتری

---

<sup>۱</sup> - Tolerance

باشد.

### ۱۰-۲-۳ تغییر رتبه تأمین کننده

مشتری امکان دارد رتبه تأمین کننده را به سطح پائین‌تری تنزل دهد که این امر سوددهی و سهم بازار تأمین کننده را کاهش خواهد داد.

### ۱۰-۲-۴ ارزشیابی

درفرآیند مناقصه و انتخاب تأمین کننده، ممکن است مشتری در ارزشیابی خود برای تأمین کنندگانی با سیستم کیفیت نامناسب، قابلیت‌های نامشخص و سوابق نامعلوم وزن کمتری را قائل شود. این امر شانس تأمین کننده را برای گرفتن کار محدود خواهد کرد.

### ۱۰-۲-۵ اقدام قانونی

موضوع پرداخت غرامت در قراردادهای از مواردی است که چنانچه مشتری خسارت عمده‌ای را از بابت ارائه خدمات نامناسب پیش‌بینی نماید، به عنوان یک تهدید مطرح می‌شود.

### ۱۰-۲-۶ دادخواهی از اشخاص ثالث

مشتری ممکن است در زمان نارضایتی یا شکایت اشخاص ثالثی را درگیر کند. این اشخاص ثالث ممکن است یک انجمن صنفی، وکیل، مرجع دولتی، تشکل حمایت از مصرف کننده، مشاور حقوقی، داور یا دادگاه یا سایر مجامع حقوقی مستقل باشد که از طریق آنها مشتری بتواند جبران خسارت و تأمین رضایت خود را از تأمین کننده محقق نماید.

### ۱۰-۳ انتظارات مبتنی بر عملکرد

انتظارات مشتری متناسب با عرف صنعت و جامعه می‌باشد. بنابراین اهمیت دارد که تأمین کننده فعالانه در جستجوی نشانه‌های احتمالی نارضایتی مشتری باشد، تا بتواند هرگونه کاهش تمایل را قبل از تأثیر شدید بر انتظارات مشتری مورد توجه قرار دهد.

### ۱۰-۴ روند انتظارات

تأمین کنندگان معمولاً سطح خدمات مورد ارائه به مشتریان را تعیین می‌نمایند. این سطح بعداً بعنوان

حداقل استاندارد برای رضایت مشتری به حساب می‌آید. تأمین کنندگان باید بدانند که سطح انتظارات از خدمات همواره روند افزایشی دارد و لازم است برای حفظ مشتری، خدمات خود را به طور مداوم طراحی مجدد کرده و یا تغییر دهند تا بدینوسیله رضایت مشتری حاصل گردد.

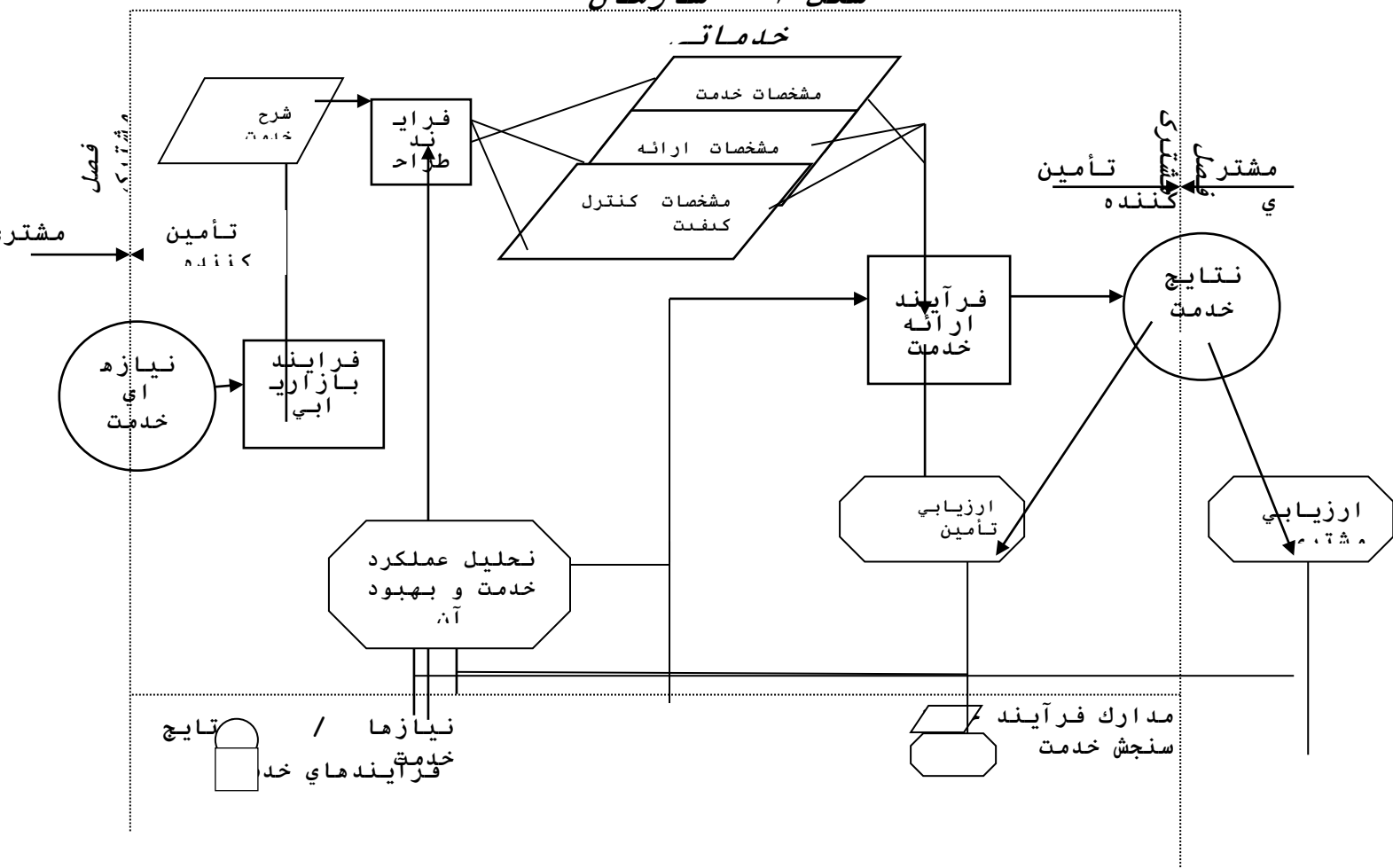
# پیوست الف

## چرخه کیفیت خدمات

### (اطلاعاتی)

- یک چرخه کیفیت خدمات در شکل ۱ نشان داده شده است.

**شکل ۱ - سازمان**



**ISLAMIC REPUBLIC OF IRAN**

*Institute of Standards and Industrial Research of Iran*

*ISIRI NUMBER*

۷۱۷۲



**Quality of Service – Guide to Customer Expectations**

۱۰۰. ۰۰۰۰۰۰۰۰