

# ارائه مدل علی و معلولی با تمرکز بر محور مشتری گرایی در چارچوب مدل EFQM

کامران رضائی

استادیار گروه مهندسی صنایع - پردیس دانشکده های فنی - دانشگاه تهران

امیر شکاری

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - پردیس دانشکده های فنی - دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت ۸۲/۲/۱۷، تاریخ دریافت روایت اصلاح شده ۸۴/۹/۱۷، تاریخ تصویب ۸۴/۹/۲۶)

## چکیده

خودارزیابی سازمانی برای شناسایی بهبود وضعیت رقابتی سازمان به منظور همراهی با محیط پویا و فضای رقابتی بازار، به کار می رود و استفاده از مدل تعالی کیفیت اروپا<sup>۱</sup> (EFQM) به عنوان چارچوبی برای خودارزیابی سازمانی گسترش یافته است. امروزه یکی از اهداف هر واحد سازمانی برای بقا و رقابت در دهکده جهانی افزایش رضایت مشتری است لذا این مساله روی تمامی پردازش های سازمانی اثرگذار می باشد. هدف از این مقاله آنالیز ساختار علی و معلولی<sup>۲</sup> برای معیار رضایت مشتری در مدل تعالی EFQM بر مبنای ملاحظات تئوریک ناشی از زیر معیارهای مدل و ناشی از سه مدل مشهور رضایت مشتری در سطح جهان می باشد. با بررسی سه مدل مشهور رضایت مشتری (مدل های مزبور شامل شاخص رضایت مشتری اروپا<sup>۳</sup> (ECSI)، مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا<sup>۴</sup> (ACSI) و مدل رضایت مشتری کریستسن و مارتسن می باشد). ملاحظه می گردد هر سه مدل فوق الذکر رضایت مشتری مدل علی معلولی مشابهی را برای معیار نتایج مشتری مدل تعالی کیفیت اروپا ارائه می کنند و پیرامون این موضوع هر سه مدل مزبور همگرایی دارند. با توجه به مدل های فوق الذکر معیارفرآیندها (معیار ۵)، معیار نتایج جامعه (معیار ۸)، معیار نتایج پرسنل (معیار ۷) و معیار مشارکت ها و منابع (معیار ۴) بر معیار رضایت مشتری (معیار ۶) موثر بوده و معیار رضایت مشتری بر معیار نتایج کلیدی عملکرد (معیار ۹) موثر می باشد.

**واژه های کلیدی:** مدل علی معلولی، مشتری گرایی، مدل تعالی کیفیت اروپا، شاخص رضایت مشتری

## مقدمه

لذا این مساله روی تمامی پردازش های سازمانی اثرگذار می باشد

در دهه گذشته دغدغه عمده شرکتها جذب مشتریان بیشتر بوده لیکن در حال حاضر حفظ و راضی نگهداشتن مشتریان از اهم فعالیتهای کسب و کار موفق و شرکتهای آرمانی می باشد. این شرکتها برای ارتقای رضایت مشتریان از محصول / سرویس از هیچ کوششی دریغ نکرده اند و در این راستا مفاهیمی چون مدیریت بر مبنای رضایت مشتریان (CSM)، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، شش سیگما و غیره در سازمانها پیاده شده است. این سازمانها در کنار این امر با اندازه گیری منظم شاخص رضایت مشتریان (CSI) همواره ضمن کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه های خود در تلاش بوده اند مشتریان خود را راضی نگهدارند.

امروزه با رشد و گسترش تکنولوژی در ارایه محصولات و خدمات و افزایش رقابت و حضور در دهکده جهانی، سطح انتظارات مشتریان افزایش یافته است. در عصر حاضر رعایت حقوق مشتری به صورت یک الزام برای سازمانها تبدیل شده و هیچ شرکتی نمی تواند از این امر تخطی کند زیرا قصور در این ارتباط ارمغانی جز نابودی و شکست برای سازمان به همراه نخواهد داشت. تا چندی پیش رقابت بین شرکتها در تصاحب سهم بازار بیشتر بوده و امروزه بین سازمانها سخن از سهم مشتری در میان است.

اغلب شرکتها دریافته اند بقا و حیات آنها به جای مشتریان راضی یا خشنود در گرو داشتن مشتریان وفادار می باشد و این امر نکته کلیدی در ادامه فعالیت سازمانها می باشد. امروزه یکی از اهداف هر واحد سازمانی برای بقا و رقابت در دهکده جهانی افزایش رضایت مشتری است

مشتری با توجه به سه مدل مشهور و صحنه گذاری شده رضایت مشتری ارائه شده است (مدل های مزبور شامل شاخص رضایت مشتری اروپا (ECSI)، مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا (ACSI) و مدل رضایت مشتری کریستنسن و مارتنسن [۵] می باشد)

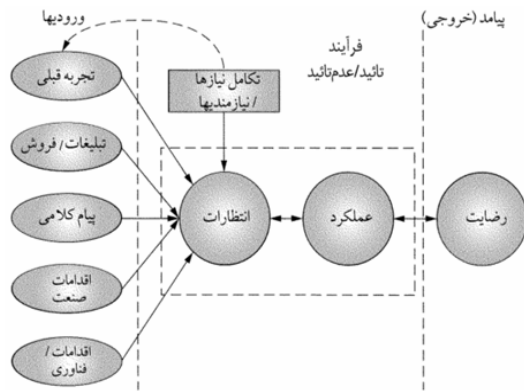
### رضایت مشتری

رضایتمندی واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه کننده یا مصرف محصول حاصل می گردد. رضایت از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می شود. تجربیات قبلی مشتری از مصرف محصول و همچنین تجربه او از تعامل با سازمان عرضه کننده در شکل دهی انتظارات وی نقشی اساسی ایفا می کند. همچنین رضایتمندی مشتریان، عکس العمل های آتی آنان را در قبال سازمان تحت تأثیر قرار خواهد داد (از جمله آمادگی و اشتیاق جهت استفاده مجدد، تمایل برای توصیه سازمان به سایرین و رغبت برای پرداخت بهای محصول بدون چانه زدن یا تلاش برای یافتن عرضه کنندگانی که محصول مشابه را با قیمت کمتری عرضه می دارند). علاوه بر این، مشتری رضایتمندی را از جنبه های متعددی مانند موارد زیر تجربه می کند:

- بطور کلی و بر اساس محصولات سازمان
  - ویژگی های ممتاز عملکردی محصولات سازمان
  - نحوه برقراری تماس و نحوه تعامل با مشتری (نحوه ارایه و عرضه محصول برای فروش نحوه تحویل و ارسال کالا برای مشتری، خدمات پس از فروش، نحوه بررسی شکایات، انتقادات و نظرات مشتری و ...)
  - سازمان و نمایندگیهای مختلف آن و حتی بر اساس وضعیت ظاهری ساختمان ها
  - نحوه برقراری ارتباط سازمان با مشتری پیش از خرید محصول
  - نحوه برقراری ارتباط سازمان با مشتری پس از خرید محصول
- رضایتمندی مشتریان تأثیری شگرف بر حیات حال و آینده یک سازمان خواهد داشت. اشلسینگر و هسکیت با ارایه نظریه «چرخه خدمت مطلوب» اعتقاد خویش را مبنی بر وجود رابطه مابین مشتریان رضایتمند و کارکنان

رضایت مشتری یکی از جنبه های مورد توجه و حیاتی برای سازمانها برای نیل به بهبود کیفیت محصول / سرویس و حصول به وفاداری مشتری در بازار رقابتی امروز می باشد. در دهه گذشته برخی از مدلها (شاخصهای ملی برای رضایت مشتری ایجاد شده اند که می توان به مدل سوئد، فارنل [۱]، آمریکا [۲]، فارنل [۳]، نروژ، آندرسن و لیندستاد [۴]، دانمارک، کریستنسن و مارتنسن [۵] و گراند هالت [۶] اتحادیه اروپا، کمیته فنی ECSI [۷] اشاره کرد. در سطح ملی شاخص رضایت مشتری به عنوان معیار ملی برای پایش کفایت فعالیتهای سازمان در نیل به رضایتمندی مشتری مدنظر قرار می گیرد. این شاخصها معیارهای مناسبی برای بررسی عملکرد اقتصادی سازمان (بازگشت سرمایه، سود و سهم بازار) می باشند.

غالب سازمان ها خودارزیابی سازمانی را برای شناسائی بهبود وضعیت رقابتی سازمان به منظور همراهی با محیط پویا و فضای رقابتی بازار، به کار می برند. استفاده از مدل تعالی کیفیت اروپا (EFQM) به عنوان چارچوبی برای خودارزیابی سازمانی گسترش یافته و سازمان هائی که روی بهبود مستمر تمرکز کرده اند از فرآیند خودارزیابی به عنوان ابزاری توانمند برای نیل به این مقصود بهره جسته اند. هدف کلی خود ارزیابی، به دست آوردن و تجزیه و تحلیل اطلاعات مرتبط با رضایت بخش بودن نتایج و تشخیص نقاط بهبود یافته می باشد این مساله بدین مفهوم است که مدل تعالی EFQM از راست به چپ در فرآیند خودارزیابی به کار رفته است که خود ناشی از وجود ارتباط علی معلولی بین معیارهای توانمند ساز و معیارهای نتایج در مدل مزبور می باشد. این روش خودارزیابی را به عنوان مساله ای مهم مدنظر قرار می دهد لیکن مشکل اصلی ناشی از شناخت ضعیف در مورد ساختار علی واقعی مدل EFQM می باشد. هدف از این مقاله آنالیز ساختار علی و معلولی برای معیار رضایت مشتری در مدل تعالی EFQM بر مبنای ملاحظات تئوریک ناشی از زیر معیارهای مدل و ناشی از سه مدل مشهور رضایت مشتری در سطح جهان می باشد. در این مختصر دو حالت مد نظر قرار گرفته است در بخش نخست مدل علی معلولی برای رضایت مشتری با توجه به سایر معیارها و زیر معیارهای مدل EFQM ارائه شده است در بخش دوم مدل علی معلولی برای رضایت



شکل ۲: مدل عمومی رضایت - عدم رضایت.

مدل رضایتمندی مشتری از ۳ قسمت اصلی ورودی ها، فرایند تأیید و عدم تأیید و خروجی ها تشکیل شده است. لیکن وفاداری مشتریان، فراتر از کسب پیوند احساسی است، در حالی که رضایتمندی مشتریان، در نتیجه عملکرد مثبت سازمان با کارکرد مطلوب محصول و خدمات عرضه شده، حاصل می شود.

### مدل تعالی EFQM

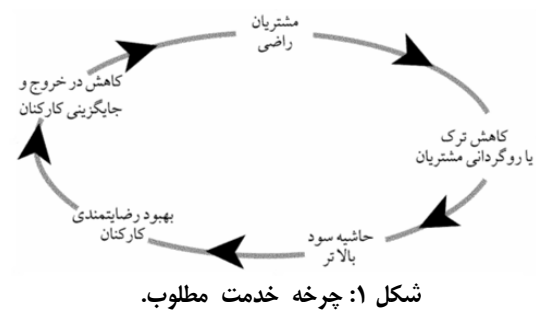
مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۲ به منظور ترویج مدیریت کیفیت جامع در اروپا ایجاد شد. مدل تعالی کیفیت اروپا شامل ۹ معیار است که شمای این مدل در شکل (۳) ارائه شده است [۸]. مدل تعالی EFQM براساس آنچه که "اصول هشتگانه تعالی" یا "مفاهیم بنیادین" نامیده می شود بنیان گردیده است. EFQM معتقد است که حصول به تعالی نیازمند تعهد شدید مدیریت و پذیرش این مفاهیم بنیادین است. مفاهیم بنیادین هشتگانه عبارتند از:

- ۱- نتیجه گرایی
- ۲- تمرکز بر مشتری
- ۳- رهبری و ثبات در هدف
- ۴- مدیریت فرایندها و فعالیتها
- ۵- توسعه و مشارکت منابع انسانی
- ۶- تداوم نوآوری، یادگیری و بهبود
- ۷- توسعه مشارکت و همکاری
- ۸- مسئولیت در قبال جامعه

### معیارهای نه گانه مدل تعالی کیفیت اروپا

در این قسمت معیارهای نه گانه مدل EFQM

رضایتمند در سازمان مطابق شکل (۱) بیان کرده اند.



شکل ۱: چرخه خدمت مطلوب.

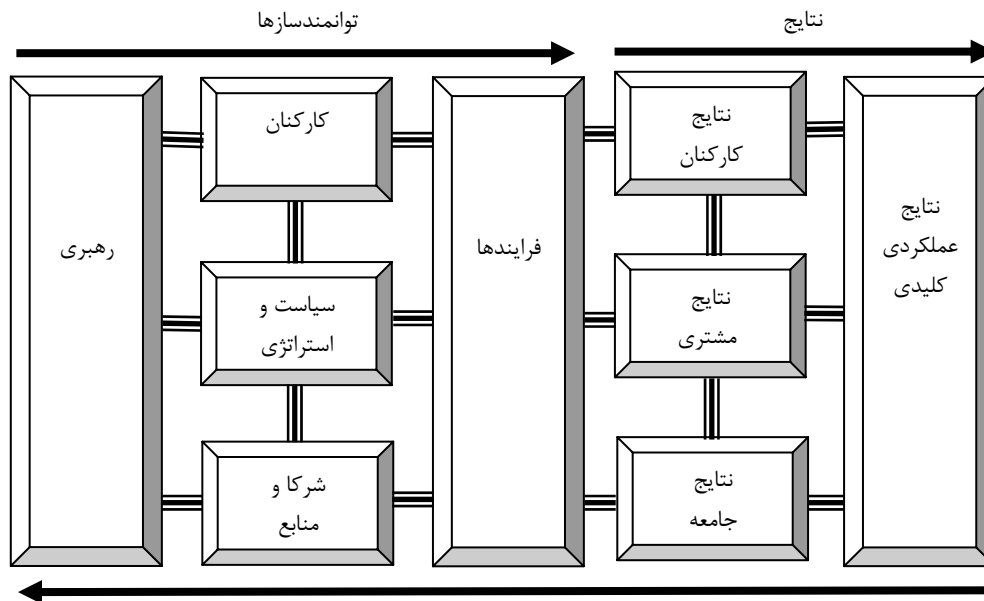
مطابق نظریه مذکور احساس رضایتمندی موجب افزایش آستانه تحمل برای پرداخت بهای بیشتر در قبال محصول محصول موردنیاز خواهد شد که می توان از این طریق، میزان مزایا و سطح دستمزد پرداختی به کارکنان سازمان را افزایش داد. این امر خروج و جایگزینی نیروی کار را کاهش می دهد. علاوه بر تامین رضایت شغلی کارکنان و بهبود روحیه کاری، احتمال تامین رضایت مشتری نیز بیشتر می گردد.

از مشتریان رضایتمند، انتظار می رود که:

- برای مدت زمان طولانی تر، در زمره مشتریان سازمان باقی بمانند.
- با انتشار پیام کلامی مثبت درباره سازمان به سایرین (مشتریان بالقوه)، موجب افزایش علاقه مندی آنان برای استفاده از محصولات سازمان باشند.
- برای برخورداری از محصولاتی که به بهترین صورت، احساس رضایتمندی آنان را تامین می کند، سهم خرید خویش را از سازمان افزایش دهند.
- ایجاد فرایند پایش رضایت مشتری، سازمان را جهت شناسایی مشکلات بالفعل و بالقوه پیش از آنکه موقعیت تجاری سازمان را با مخاطرات جدی روبرو سازد، یاری می نماید.
- مشتری، کلید بقا و موفقیت در بنگاه های کسب و کار به شمار می رود. بر این اساس، استاندارد بر موارد زیر تأکید می ورزد:

- درک و شناسایی نیازها و نیازمندی های مشتریان
- اندازه گیری میزان رضایت مشتری و تلاش جهت بهبود آن.

در شکل (۲)، یک مدل بنیادی برای رضایت مشتری تصویر شده است.



نوآوری و یادگیری  
شکل ۳: مدل تعالی کیفیت اروپا.

- می‌گیرد (2c).
- د- خط‌مشی و راهبرد از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی استقرار می‌یابند (2d).
- ۳- کارکنان<sup>۷</sup>
- الف- منابع انسانی، برنامه‌ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند (3a).
- ب- دانش و شایستگی پرسنل شناسایی، توسعه و پشتیبانی می‌شود (3b).
- ج- پرسنل مورد مشارکت و توان‌افزایی قرار می‌گیرند (3c).
- د- کارکنان و سازمان دارای گفتمان می‌باشند (3d).
- ه- پرسنل شرکت شناسایی و مورد قدردانی و توجه قرار می‌گیرند (3e).
- ۴- شراکت‌ها و منابع<sup>۸</sup>
- الف- مشارکتهای خارجی مدیریت می‌شوند (4a).
- ب- منابع مالی مدیریت می‌شود (4b).
- ج- ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد مدیریت می‌شوند (4c).
- د- تکنولوژی مدیریت می‌شود (4d).
- ه- اطلاعات و دانش مدیریت می‌شوند (4e).
- ۵- فرآیندها<sup>۹</sup>
- الف- فرآیندها به صورت ساختار یافته طراحی و مدیریت می‌شوند (5a).

معرفی شده و زیر معیارهای آن بیان شده و در ادامه ساختار علت و معلولی موجود در بین کلیه زیرمعیارهای این مدل با توجه به نکات راهنمای مورد اشاره در مدل EFQM ارایه می‌گردد [۱۹].

#### ۱- رهبری<sup>۵</sup>

- الف- رهبران، مأموریت، آرمان و ارزش‌هایی را ایجاد و الگوی فرهنگ برتری می‌باشند (1a).
- ب- رهبران شخصاً برای اطمینان یافتن از ایجاد، توسعه و بکارگیری سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها مشارکت می‌نمایند (1b).
- ج- رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل می‌باشند (1c).
- د- رهبران با ایجاد انگیزه و حمایت از پرسنل شرکت، قدردانی می‌نمایند (1d).
- ه- رهبران تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می‌نمایند (1e).

#### ۲- خط‌مشی و راهبرد<sup>۶</sup>

- الف- خط‌مشی و راهبرد براساس نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان ایجاد شده است (2a).
- ب- خط‌مشی و راهبرد براساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، خلاقیت‌های کاری و یادگیری ایجاد شده است (2b).
- ج- خط‌مشی و راهبرد، ایجاد شده و مورد بازنگری قرار

پشتیبانی فنی و تامین ضمانت و گارانتی می‌باشد.  
- وفاداری شامل تمایل به خرید مجدد، تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان و تمایل به معرفی و شناساندن سازمان می‌باشد.

#### ب- شاخص‌های عملکرد (6b)

این شاخص‌ها بصورت داخلی برای نمایش، درک، پیش‌بینی، و بهبود عملکرد سازمان در رابطه با مشتریان بیرونی مورد استفاده قرار می‌گیرند. اهداف سازمان برای شاخص‌های عملکرد مشتریان می‌تواند شامل نکات مرتبط با محدوده‌های زیر باشد:

- تصور کلی شامل تعداد تقدیرنامه‌ها از مشتریان و کاندیدا کردن برای دریافت جوایز و پوشش خبری یا مطبوعاتی می‌باشد.

- محصولات و خدمات شامل قابلیت رقابت، خرابی، خطا و نرخ برگشت، ارائه ضمانت نامه‌ها و گارانتی، شکایات، ویژگی‌های ارائه محصول، چرخه عمر محصول، نوآوری در طراحی و همزمانی با بازار می‌باشد.

- پشتیبانی‌های ضمن و بعد از فروش شامل تقاضا برای آموزش، دریافت شکایات و نرخ پاسخگویی می‌باشد.

- وفاداری شامل مدت زمان تداوم ارتباطات، توصیه‌های موثر، تناوب/ ارزش سفارشات، مدت تداوم ارزش‌ها، تعداد شکایات و قدردانی‌ها، تجارت‌های نو و از دست رفته و نگهداری و حفظ مشتری می‌باشد.

### ارائه مدل علی معلولی برای معیار رضایت مشتری<sup>۱۴</sup> با توجه به معیارها و زیرمعیارهای مدل EFQM

جهت بررسی ساختار علی معلولی این مدل، نخست ارتباط علی معلولی بین معیارهای مدل مورد بررسی قرار گرفته و در ادامه این ارتباط بین زیرمعیارهای مدل ارائه می‌گردد.

#### ارائه مدل علی معلولی بین معیارهای مدل EFQM

اساس مدل تعالی EFQM بر این اصل استوار است که ارتباط علی بین هشت مفهوم فوق وجود داشته و فرض شده که ارتباط علی بین معیارهای توانمند ساز و معیار نتایج در مدل منعکس شده است. در مدل مزبور

ب- فرآیندها با توجه به ضرورت بهبود یافته و نوآوری برای رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان به کار گرفته می‌شود (5b).

ج- محصولات و خدمات بر اساس نیازها و توقعات مشتری طراحی و توسعه می‌یابند (5c).

د- محصولات و خدمات، تولید، تحویل و پشتیبانی می‌شوند (5d).

ه- ارتباط با مشتری مدیریت و بهبود می‌یابد (5e).

#### ۶- نتایج مشتری<sup>۱۰</sup>

الف- مقیاس‌های استنباطی (6a)

ب- شاخص‌های عملکرد (6b)

#### ۷- نتایج کارکنان<sup>۱۱</sup>

الف- مقیاس‌های استنباطی (7a)

ب- شاخص‌های عملکرد (7b)

#### ۸- نتایج جامعه<sup>۱۲</sup>

الف- مقیاس‌های استنباطی (8a)

ب- شاخص‌های عملکرد (8b)

#### ۹- نتایج عملکردی کلیدی<sup>۱۳</sup>

الف- برون‌دادهای عملکردی (9a)

ب- شاخص‌های عملکرد کلیدی (9b)

### معیاری‌های رضایت مشتری در مدل تعالی کیفیت اروپا

#### الف- مقیاس‌های استنباطی (6a)

این مقیاس‌ها بیان‌کننده تصورات مشتریان از شرکت می‌باشد (که بطور مثال از طریق نظرسنجی مشتریان، گروه‌های ویژه، ارزیابی فروشندگان، تقدیرها و شکایات بدست می‌آیند) متناسب با اهداف سازمان، استنباط مشتریان سازمان می‌تواند شامل نکات مرتبط با محدوده‌های زیر باشد:

تصورات کلی شامل: قابلیت دسترسی، ارتباط، انعطاف پذیری، رفتار مثبت و فعالانه و پذیرش و تفاهم می‌باشد.

- محصولات و خدمات شامل کیفیت، ارزش، قابلیت اطمینان، طراحی مبتکرانه، تحویل و جنبه‌های زیست محیطی می‌باشد.

پشتیبانی‌های ضمن و بعد از فروش شامل قابلیت‌ها و رفتار پرسنل، توصیه و حمایت، بروشور و مستندات فنی، دریافت شکایات، آموزش محصول، زمان پاسخگویی،

شکل (۵) برای تعیین ارتباط بین آنها پیشنهاد می‌گردد. در بخش بعدی دلایل ارتباط مورد اشاره در مورد معیار نتایج مشتری در مدل EFQM تشریح خواهد شد.

### بررسی ساختار مدل علی معلولی در معیار نتایج

#### مشتری در مدل EFQM

بازار اقتصاد جهانی، هیچ‌گاه به این اندازه رقابتی نبوده است. در سراسر دنیا، سازمان‌ها و بنگاه‌های تجاری تلاش می‌کنند از طریق نیل به مزایای منحصر بفرد، نسبت به سایر رقبا به موقعیتی ممتاز دست یابند. از دیگر سو مشتریان و مصرف‌کنندگان همواره در جستجوی عرضه‌کنندگانی هستند که محصول به مراتب بهتر ارائه کنند. درک این تمایز، فرایند گزینش کالا یا خدمات مورد نیاز را هدایت نموده و مشتریان را در تصمیم‌گیری برای پرداخت بهای بیشتر در مقابل دریافت کالا یا خدمات بهتر یاری می‌نماید. به علت وجود عرضه‌کنندگان متعددی که محصولاتی با کیفیت نسبتاً یکسان عرضه می‌کنند، اغلب مشتریان هنگام خرید کالا و خدمات مورد نیاز، از امکان انتخاب گزینه‌های متعددی برخوردار هستند.

دو رویکرد متفاوت برای تعریف رضایت مشتری وجود دارد. رویکرد اول عقیده دارد، رضایت حالتی است که پس از مصرف محصول یا استفاده از خدمت برای مشتری حاصل می‌شود. در رویکرد دوم رضایت به عنوان فرایند درک و ارزیابی مشتری از تجربه مصرف محصول یا استفاده از خدمات تعریف می‌شود [۱۹].

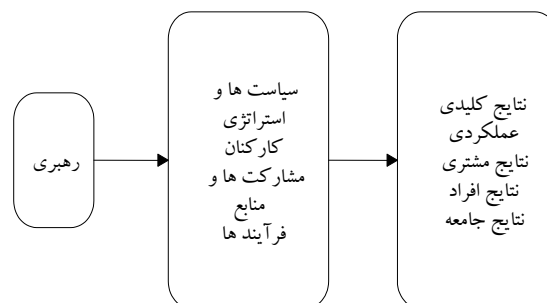
در این مقاله نیز منظر دوم جهت تعریف مفهوم رضایت مشتری مدنظر بوده و بر این اساس تعریف ذیل ارائه می‌گردد:

رضایتمندی واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه‌کننده یا مصرف محصول حاصل می‌گردد. رضایت از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می‌شود. تجربیات قبلی مشتری از مصرف محصول و همچنین تجربه او از تعامل با سازمان عرضه‌کننده، در شکل دهی انتظارات وی نقشی اساسی ایفا می‌کند.

حال مطابق تعریف فوق از رضایت مشتری و حساسیت این امر در مدل EFQM در ادامه برای معیارنتایج مشتری مطابق ارتباط علی مورد اشاره در شکل (۵) این ارتباط

بیان شده که "نتایج عالی با توجه به عملکرد، مشتریان، افراد و جامعه از طریق رهبری، اتخاذ سیاست و استراتژی، افراد، مشارکت و منابع و فرآیندها به دست می‌آید" [۸].

ارتباط علی پیشنهاد شده سازمان EFQM مطابق تعریف فوق در شکل (۴) به تصویر کشیده شده است ولی واضح است که تعریف مزبور کارایی کمی برای هدایت خودارزیابی سازمان‌ها دارد زیرا بیان‌کننده ارتباط علی ضعیفی بین تک تک معیارها می‌باشد.

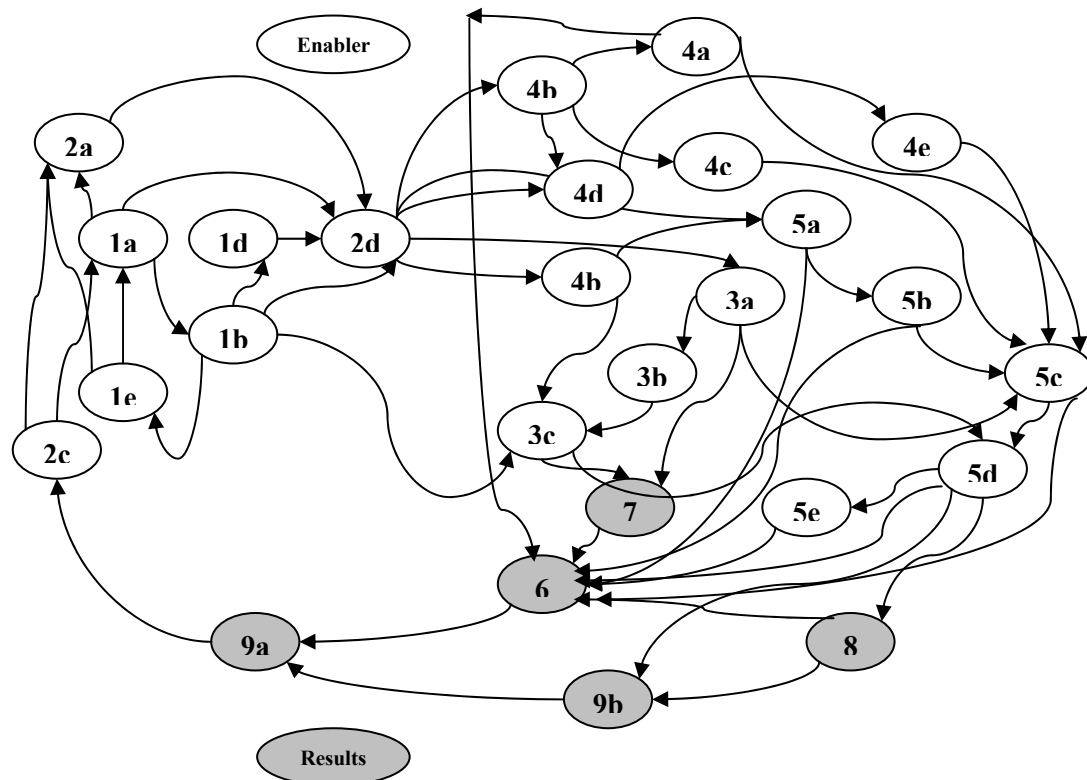


شکل ۴: مدل علی بر اساس تعاریف EFQM.

### ارائه مدل علی معلولی بین زیرمعیارهای مدل EFQM

غالب سازمان‌ها خودارزیابی سازمانی را برای شناسایی بهبود وضعیت رقابتی سازمان به منظور همراهی با محیط پویا و فضای رقابتی بازار، به کار می‌برند. استفاده از مدل تعالی کیفیت اروپا به عنوان چارچوبی برای خودارزیابی سازمانی برای نیل به بهبود مستمر می‌باشد. هدف کلی خودارزیابی، به دست آوردن و تجزیه و تحلیل اطلاعات مرتبط با رضایت بخش بودن نتایج و تشخیص نقاط بهبود یافته می‌باشد این مساله بدین مفهوم است که مدل تعالی EFQM از راست به چپ در فرآیند خودارزیابی به کار رفته است که خود ناشی از وجود ارتباط علی معلولی بین معیارهای توانمند ساز و معیارهای نتایج در مدل مزبور می‌باشد. این روش خودارزیابی را به عنوان مساله ای مهم مدنظر قرار می‌دهد لیکن مشکل اصلی ناشی از شناخت ضعیف در مورد ساختار علی واقعی مدل EFQM می‌باشد.

با توجه به ساختار مدل EFQM که در آن برای هر معیار تعدادی زیرمعیار و برای هر زیرمعیار چندین نکته راهنما وجود دارد، با بررسی ساختار زیرمعیارها و نکات راهنمای مورد اشاره برای آن زیرمعیارها مدل علی معلولی مطابق



شکل ۵: مدل علی معلولی برای مدل EFQM با توجه به ساختار زیرمعیارهای آن.

بعدی پیشی گرفتن و شناسایی بهبودها با هدف ارتقای تولیدات و خدمات شرکت با توجه به نیازهای فعلی و آتی مشتریان می باشد (شکل ۶ مشاهده شود).

این زیر معیار نیز اثر مستقیم روی رضایت مشتری دارد. در این معیار در بخش (5d) "محصولات و خدمات تولید، تحویل و پشتیبانی می شوند" بیان می شود که پس از تولید محصول و خدمات همساز با طراحی و توسعه، هدف ارائه و سرویس محصول یا خدمات به مشتریان در مکان مطلوب مشتری می باشد لذا این زیر معیار نیز موثر بر معیار رضایت مشتری می باشد و در آخرین بخش معیار فرآیندها با عنوان "ارتباط با مشتری مدیریت و بهبود می یابد" یکی از اهداف آن "به کارگیری نظرسنجی منظم و سایر روش های ساخت یافته جمع آوری اطلاعات و اطلاعاتی که در تماس های روزمره با مشتریان جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان به دست می آید" لذا مشاهده می شود که در معیار فرآیندها در مدل EFQM (معیار ۵) زیر معیارهای 5b, 5c, 5d, 5e, 5b اثر مستقیم روی رضایت مشتری دارد.

در معیار "نتایج مشتری" (معیار ۶) مدل تعالی کیفیت اروپا یکی از فاکتورهای موثر بر رضایت مشتری

تشریح خواهد شد.

در معیار (4a) با عنوان "مشارکت های خارجی مدیریت می شوند" بیان شده یکی از راهکارهای مدیریت مشارکت های خارجی "ایجاد اشتراک مساعی در کار با هم و جهت بهبود فرآیندها و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و زنجیره تامین" می باشد. بدیهی است که این راهکار روی رضایت مشتری اثرگذار است. در زیر معیار "مدیریت دانش" (زیر معیار (4e)) بیان می شود که دانش سازمان جهت حداکثر کردن ارزش افزوده مشتریان پرورش می یابد لذا اثر این زیرمعیار بر معیار رضایت مشتری ملاحظه می گردد. در معیار فرآیندها (معیار ۵) مدل EFQM در زیر معیار (5b) با عنوان "فرآیندها با توجه به ضرورت ها بهبود یافته و نوآوری برای رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و سایر ذینفعان به کار گرفته می شود" که نتیجه آن روی معیار رضایت مشتری اثر مستقیم دارد. در همین معیار در زیر معیار (5c) بیان می گردد که "محصولات و خدمات بر اساس نیازها و توقعات مشتری طراحی و توسعه می یابند" که مطابق این زیرمعیار پس از تعیین نیازها و توقعات فعلی و آتی مشتریان با کمک تحقیقات بازار و نظر سنجی، هدف

بر اساس تئوری‌ها و رویه های رفتار مشتری، رضایت مشتری و کیفیت محصول و خدمات ایجاد شده‌اند [۱،۳]. چارچوب مدل‌های رضایت مشتری بطور پیوسته و با توجه به اهداف و محدودیتهای آن مورد تصحیح و بازبینی صورت گرفته است. لازم به ذکر است در مدل‌های رضایت مشتری هسته مدل مطابق استاندارد بوده و موضوعات مرتبط حسب مورد در هر یک از آنها (SCSB, NCSB, ACSI, ECSI) [۱،۳،۴] مورد استفاده قرار گرفته است. برای مثال هرچند در مدل ACSI فاکتور کیفیت و ارزش مدنظر قرار گرفته لیکن فاکتور برداشت مشتری در این مدل استفاده نشده است [۹].

هریک از مدل‌های رضایت مشتری شامل فاکتورهای مقدم و متاخر بوده که هر یک از آنها از طریق شاخصهایی عملیاتی مورد سنجش قرار می‌گیرند. به عنوان مثال معیار رضایت مشتری می‌تواند با شاخص خرید در گذشته یا استفاده از سرویس تعریف گردد [۱]. در ادامه فاکتورهای مقدم و متاخر عمومی مورد استفاده در مدل‌های مشهور رضایت مشتری مورد بررسی قرار می‌گیرند:

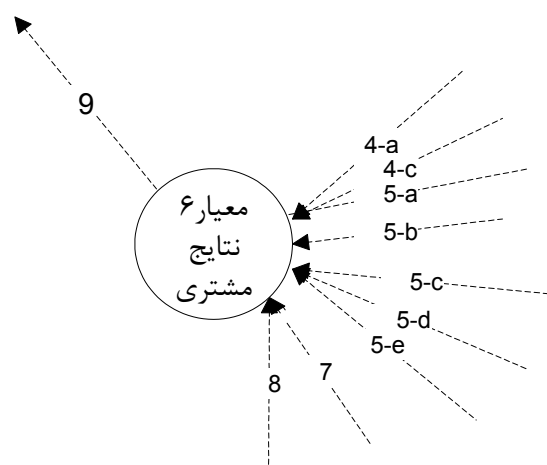
### فاکتورهای مقدم

کیفیت دریافت شده: در بسیاری از مدل‌ها برای ترسیم و تعیین کیفیت، دو نوع کیفیت دریافت شده شامل کیفیت محصول (سخت افزار) و کیفیت خدمات (نرم افزار و فردافزار) مدنظر قرار گرفته است [۳]. کیفیت محصول دریافت شده، ارزیابی آخرین تجربه مصرف محصول می‌باشد و کیفیت خدمات یا سرویس دریافت شده ارزیابی آخرین تجربه از خدمت دریافت شده شامل سرویس مشتری، شرایط ارایه و نمایش محصول، دامنه سرویس و محصول و غیره می‌باشد. این فاکتورها در مدل‌های ACSI, ECSI و غیره استفاده شده است [۱۰].

ارزش: معادل سطح دریافت شده از کیفیت محصول نسبت به قیمت پرداخت شده برای آن یا ارزش پول با توجه به تجربه مشتری می‌باشد. ارزش به عنوان نسبت کیفیت دریافت شده نسبت به قیمت تعریف می‌گردد [۱۱]. انتظار می‌رود ارزش اثر مستقیم روی رضایت مشتری [۱] و اثر مثبت روی کیفیت سخت افزار و نرم افزار دریافت شده داشته باشد [۱۲]. برای اطمینان از اثرگذاری قیمت و کیفیت روی یکدیگر، کیفیت و ارزش

پشتیبانی‌های ضمن و پس از فروش است و یکی از موارد این بخشها قابلیت‌ها و رفتار پرسنل می‌باشد و بدیهی است که رضایت کارکنان و پرسنل روی رفتار آنها و در نتیجه روی رضایت مشتری موثر می‌باشد و این مساله در معیار نتایج کارکنان (معیار ۷) مدل تعالی کیفیت اروپا مدنظر قرار گرفته است. قابل توجه است که یکی از موارد مقیاس‌های استنباطی رضایت مشتری اثرات زیست محیطی محصولات و خدمات می‌باشد و این مساله در زیر معیارهای "مدیریت ساختمان‌ها و تجهیزات" (زیر معیار 4c) و "طراحی و مدیریت ساخت یافته فرآیندها" (زیر معیار 5a) مدنظر قرار گرفته است لذا زیر معیارهای 4c و 5a روی این معیار نیز اثرگذار می‌باشند. یکی از فاکتورهای رضایت مشتری در بخش شاخص‌های عملکردی تصور کلی که ناشی از تعداد تقدیرنامه‌ها و کاندیدا کردن برای دریافت جوایز و پوشش خبری یا مطبوعاتی می‌باشد که تصورات مزبور متأثر از نتایج جامعه (معیار ۸) می‌باشد.

با توجه موارد فوق الذکر اثر علی معیارهای ۴، ۵، ۷ و ۸ بر معیار رضایت مشتری مشاهده می‌شود همچنان که در ساختار مدل نیز اثر معیار رضایت مشتری بر معیار نتایج کلیدی عملکرد نیز مدنظر قرار گرفته است، رضایت مشتری باعث افزایش عملکرد مالی شرکت می‌گردد که عملکرد مالی شرکت در معیار "نتایج کلیدی عملکرد" (معیار ۹) مدنظر قرار گرفته است. اثرات فوق الذکر در شکل (۶) ارائه شده است.



شکل ۶: مدل علی از بندهای مدل EFQM.

### بررسی ساختار مدل‌های رضایت مشتری

ساختار پایه مدل‌های رضایت مشتری طی سال‌ها و



بیشتر تلاش می کند" تعریف شده است. لازم به ذکر است در دوره رکود، وفاداری به قیمت بیش از وفاداری به نام تجاری است و همچنین وفاداری مشتریان ممکن است بیانگر چیز خاصی بیش از فقدان محصول بهتر یا تنبلی خریدار نباشد. وفاداری خود به سه دسته وفاداری آشکار، وفاداری بیان شده و مشتری با وفاداری کامل شناخته می شود. در صورتی که خرید فعلی مشتری از محصول X مشابه خرید قبلی وی باشد، در اینصورت وفاداری وی "وفاداری آشکار شده" محسوب خواهد شد. در صورتی که خرید فعلی یک مشتری مربوط به محصول X بوده و خرید آتی یا توصیه وی به دیگران نیز خرید از همان محصول باشد در این صورت وفاداری وی "وفاداری بیان شده" خواهد بود و در صورتی که مشتری هر دو حالت فوق را داشته باشد به عنوان "مشتری با وفاداری کامل" شناخته می شود.

دلیل عمده جدا کردن گروههای مشتریان وفادار و ارایه تعاریف مرتبط در اهمیتی است که باید در شناخت نوع وفاداری و حتی اتخاذ استراتژیهای مناسب جهت ایجاد و توسعه وفاداری بین مشتریان وجود داشته باشد. بدیهی است با اتخاذ استراتژیهای مناسب و ساده تر می توان مشتریان با وفاداری از نوع آشکار شده را به وفاداری از نوع کامل تبدیل کرد (استراتژی مورد نیاز برای تبدیل مشتریان با وفاداری بیان شده برای تبدیل به مشتری نوع کامل از تبدیل قبلی دشوارتر می باشد). سوال عمده ای که در این میان مطرح می شود این است که شدت و میزان وفاداری باید چه میزان باشد تا بتوان روی آن برنامه ریزی نمود؟ به عبارت دیگر آیا می توان میزان وفاداری مشهود شده را به قدری دانست که لازم باشد روی آن سرمایه گذاری نمود؟ آیا اصلا در بازار موردنظر وفاداری وجود دارد یا خیر؟

وفاداری مشتری یکی از متغیرهای وابسته در کلیه مدل‌های رضایت مشتری می باشد و با شاخص قابلیت سوددهی سازمان دیده شده است [۱۵]. افزایش وفاداری سبب حفظ درآمد آتی و کمینه کردن هزینه های بازاریابی سازمان می گردد. وفاداری در قالب تمایل به خرید مجدد، تولرانس قیمت و تمایل به تولید محصول یا سرویس به مشتریان مدنظر قرار می گیرد [۱۶،۱۷]. انتظار می رود تصور بهتر و رضایت بیشتر مشتریان سبب افزایش وفاداری مشتریان شده و اثر متقابل بین شکایات

هر دو نسبت به یکدیگر اندازه گیری می شوند [۱۱].

**تصور:** تصور بیانگر نام تجاری و نوع مشتریان تخصیص یافته ناشی از محصول/سرویس سازمان می باشد. این ساختار برای مثال در مدل رضایت مشتری نروژ و بسیاری از مدل‌های دیگر مطرح گردیده است [۴،۱۳]. تحقیقات جدید بیانگر این است که این امر بخش مهمی از مدل‌های رضایت مشتری را شامل می شود [۶]. انتظار می رود تصور اثر مثبتی روی رضایت و وفاداری مشتری داشته باشد همچنین محققان بسیاری نشان داده اند که تصور اثر مستقیم روی ارزش خواهد داشت [۶،۱۴].

**انتظارات:** بیانگر سطح کیفیت موردنظر مشتری از دریافت محصول می باشد که خود ناشی از تجارب مصرف قبلی مشتری از محصول یا سرویس سازمان می باشد. لازم به ذکر است جانسون یادآور شده اثر انتظارات روی برخی از صنایع چشمگیر نمی باشد [۹].

### فاکتورهای متاخر رضایت مشتریان

ندای مشتری: این فاکتور بیانگر شدت شکایات و روش مدیریت شکایات مشتریان از سوی سازمان می باشد لازم به ذکر است مطابق بررسی‌های صورت گرفته انتظار می رود که افزایش رضایت مشتری سبب کاهش وقوع شکایات می گردد [۲،۳].

وفاداری: وفاداری با واژه "وفاداری به نام تجاری" وارد بازاریابی شد. برخی وفاداری را یک رفتار یا نگرش می‌انگارند. وفاداری مشتریان از جنبه‌های مختلفی چون وفاداری به نام تجاری، وفاداری به محصولات و خدمات و سایر موارد تعبیر شده است. ژاکوبی و چثنات ۵۶ شکل متفاوت از وفاداری مشتریان را فهرست نموده‌اند که در برگیرنده تمامی نگرش‌های ممکن به وفاداری می باشد. صرفنظر از نوع نگرش و تعاریفی که در مقوله وفاداری وجود دارد همه پژوهشگران در ارکان وفاداری اتفاق نظر دارند (راندن و لاکشین). وفاداری را می توان به یکی از حالات زیر (با ترکیبی از آنها) جمع دیندی نمود [۱۵]:

- خرید بیشتر و گسترش سبد خرید محصولات
- خرید مجدد (تکرار خرید)
- توصیه خرید به دیگران

مشتری وفادار به نام تجاری به صورت "مشتری که خرید قبل و بعدی وی یکسان بوه یا مبلغ و توصیه کننده ای برای خرید دیگران از این نام بوده یا خود برای خرید

شده از طریق نظرسنجی و پرسش از مشتریان توصیف می‌گردند. برای مثال متغیر پنهان رضایت مشتری با سه شاخص رضایت کلی از محصول، رضایت با توجه به انتظارات و مقایسه با یک محصول ایده‌آل اندازه‌گیری می‌شود. داده‌های لازم به منظور تخمین مدل از طریق انجام مصاحبه‌های تلفنی با مشتریانی که اخیراً خریدار محصولات بوده یا از خدمات موردنظر استفاده کرده‌اند جمع‌آوری می‌شود و در نهایت مدل کلی به کمک روش کمترین مربعات جزیی تخمین زده می‌شود [۷،۸].

مطابق این مدل نتایج جامعه با زیر معیار تصویر جامعه از سازمان در مدل EFQM، معیار نتایج جامعه (معیار ۸) روی رضایت و وفاداری مشتری اثر بخش است. انتظارات مشتری نیز بر رضایت مشتری موثر می‌باشد. مطابق مدل EFQM نیازها و توقعات فعلی و آتی مشتریان در معیار 5c تعیین می‌گردد که بر معیار "نتایج مشتری" (معیار ۶) مدل تعالی کیفیت اروپا اثرگذار است. طبق مدل ECSI، کیفیت درک شده سخت‌افزار روی رضایت و وفاداری مشتری موثر است و این بخش در مدل EFQM مرتبط با کیفیت محصول/سرویس عرضه شده به مشتری می‌باشد که این مساله در معیار 5c که مبین چگونگی طراحی و توسعه محصول/سرویس و در معیار 5d که مرتبط با چگونگی تحویل و سرویس محصول می‌باشد مد نظر قرار گرفته است لذا طبق مدل فوق‌الذکر معیار فرآیندها (5c, 5d) روی معیار رضایت مشتری موثر است. درک کیفیت نیروی انسانی نیز به عنوان محرک رضایت و وفاداری مشتری در مدل ECSI مورد نظر می‌باشد. این بخش مبین رفتار پرسنل در تماس با مشتری و فضایی که مشتری در تماس با سازمان است، می‌باشد. در مدل EFQM این مساله با معیار نتایج پرسنل (معیار ۷) و زیر معیار "مدیریت دانش" (زیر معیار 4e) در بخش "پرورش دانش جهت حداکثر کردن ارزش افزوده مشتریان" پشتیبانی می‌شود.

مطابق مباحث فوق، معیار فرآیندها (معیار ۵)، معیار نتایج جامعه (معیار ۸)، معیار نتایج پرسنل (معیار ۷) و معیار شرکا و منابع (معیار ۴) بر معیار رضایت مشتری (معیار ۶) موثر است. مطابق شکل مدل رضایت مشتری اروپا اثر رضایت مشتری، وفاداری مشتری بوده که این امر نیز بر عملکرد مالی شرکت موثر می‌باشد لذا معیار رضایت مشتری بر معیار نتایج کلیدی عملکرد (معیار ۹) اثرگذار

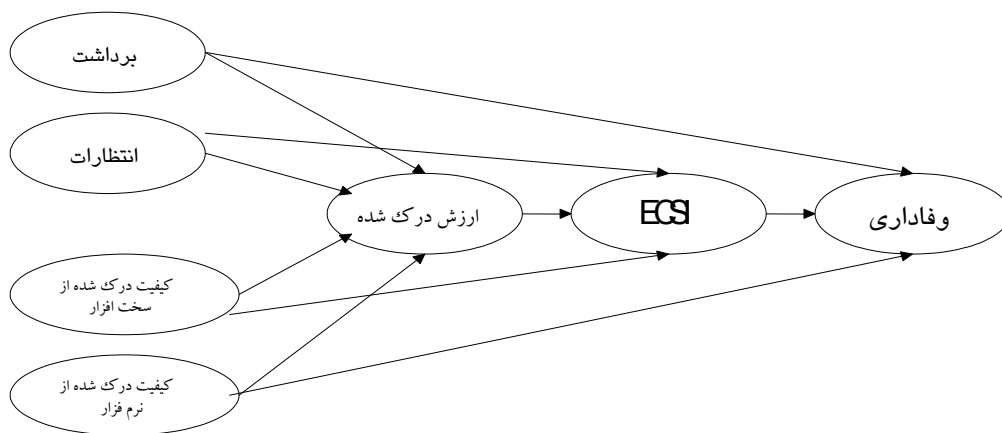
و ندای مشتری و وفاداری وی وجود داشته باشد. هنگامی که ارتباط مثبت بین ندای مشتری و وفاداری وی وجود داشته باشد بیانگر این است که سازمان در برآوردن ندای مشتری و شکایات وی در قالب مشتریان وفادار موفق عمل نموده است و برعکس در صورت وجود ارتباط منفی، سازمان ندای مشتریان را به خوبی برآورده نکرده است.

## ارائه مدل علی معلولی با توجه به سه مدل مشهور رضایت مشتری

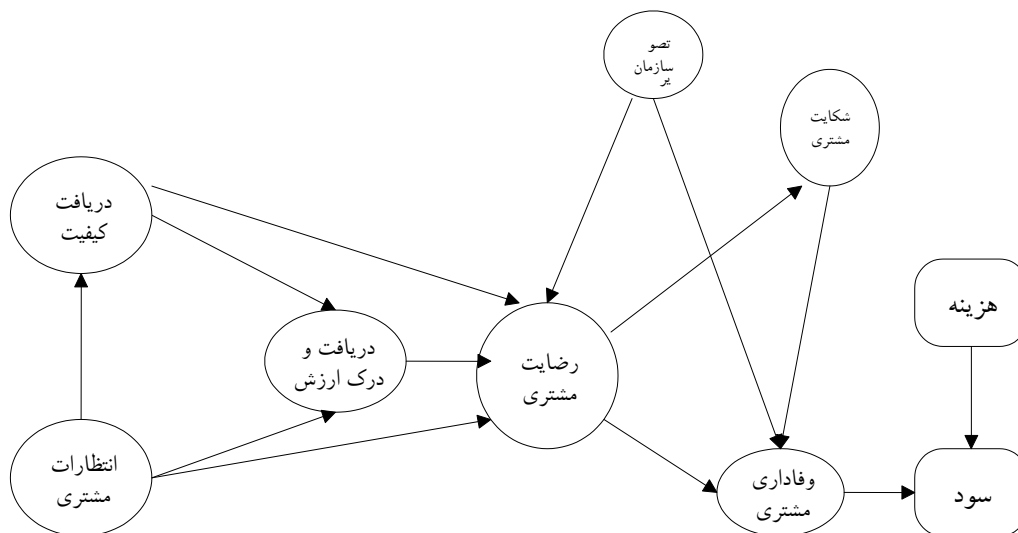
### مدل شاخص رضایت مشتری اروپا ECSI

هدف از تهیه این شاخص کسب اطلاعات موردنیاز در زمینه درک نحوه عملکرد اقتصاد در سطح ملی و ارزیابی میزان رقابت در سطح سازمان‌ها و صنایع مختلف در اروپا می‌باشد. از سوی دیگر الزامات مدل تعالی EFQM عامل دیگر در تلاش سازمان‌های اروپایی جهت اندازه‌گیری رضایت مشتریان به شمار می‌رود. در این مدل "نتایج مشتری" به عنوان یکی از مهمترین عوامل برای نیل به عملکرد مطلوب در سازمانها مدنظر قرار گرفته است. مدل شاخص رضایت مشتری اروپا (ECSI) رضایت مشتری را به همراه عوامل اصلی و نتیجه آن یعنی وفاداری مشتری نشان می‌دهد. محرک‌های رضایت مشتری در این مدل، تصویر درک شده سازمان (برداشت)، انتظارات مشتری، کیفیت درک شده و ارزش درک شده می‌باشند. مطابق مدل ارائه شده در شکل (۷) [۱۸] کیفیت درک شده به دو بخش سخت‌افزار (کیفیتی که مرتبط با مشخصات محصول می‌باشد) و نرم‌افزار (بخشی از کیفیت که نمایانگر عناصر تعاملی در خدمت ارائه شده مانند رفتار پرسنل و مشخصات ارائه خدمت و غیره می‌باشد) تقسیم می‌گردد [۸]. این مدل هفت متغیر پنهان زیر را مدنظر قرار می‌دهد:

- تصویر سازمانی عرضه‌کننده
  - انتظارات مشتری
  - برداشت مشتری از کیفیت محصول
  - برداشت مشتری از کیفیت خدمات
  - ارزش درک شده
  - رضایت مشتری
  - وفاداری مشتری
- هریک از این هفت متغیر توسط ۶-۲ شاخص اندازه‌گیری



شکل ۷: مدل شاخص رضایت مشتری اروپا.



شکل ۸: مدل رضایت مشتری کریستنسن و مارتنسن.

است. از دیگر فاکتورهای موثر بر رضایت مشتری دریافت می‌باشد. کیفیت است و همانگونه که در شرح مدل ECSI ذکر گردید به دو بخش نرم افزار و سخت افزار تقسیم می‌گردد که قسمت سخت افزاری آن مرتبط با معیار 5c و 5d مدل تعالی کیفیت اروپا بوده و بخش دوم درک کیفیت مرتبط با کیفیت نرم افزاری است و مبین ارتباط پرسنل در تعامل با مشتری و فضایی که در آن مشتری با سازمان در تماس است می باشد و معادل معیار نتایج پرسنل (معیار ۷) و زیرمعیار مدیریت دانش (زیر معیار 4e) مدل EFQM است که بر نتایج مشتری موثر است. مشابه توضیح ارائه شده در مدل ECSI، انتظارات مشتری مرتبط با معیار 5c مدل EFQM است که بر رضایت مشتری اثرگذار است. در نتیجه معیارهای نتایج جامعه، فرآیندها،

### مدل شاخص رضایت مشتری کریستنسن و مارتنسن

مدل رضایت مشتری کریستنسن و مارتنسن در شکل ۸ ارائه شده است [۱۹]. این مدل، رضایت مشتری را با نگرشی اقتصادی- مالی ارائه می‌کند. مطابق مدل ارائه شده در شکل متغیرهای موثر بر رضایت و وفاداری مشتری "تصور سازمان"، "دریافت کیفیت"، "انتظارات مشتری" و "درک ارزش" می‌باشند. در مدل EFQM تصویر سازمان در معیار "نتایج جامعه" (معیار ۸) گنجانده شده است که با توجه به مدل کریستنسن و مارتنسن بر معیار رضایت مشتری موثر

- میزان قابلیت محصول در جهت تامین نیازمندی‌های مشتری (قابلیت اطمینان)

ارزش دریافت شده، به مفهوم میزان کیفیت محصول آنگونه که توسط مشتری استنباط شده، در برابر قیمت پرداخت شده می‌باشد. افزودن متغیر "ارزش دریافت شده" به مدل ACSI اطلاعات مربوط به قیمت را در مدل دخیل می‌کند. این امر سبب افزایش قابلیت مقایسه نتایج حاصله از مدل بر صنایع و سازمانهای مختلف خواهد شد. از سوی دیگر استفاده از متغیر ارزش در مدل عامل کنترل کننده در برابر تفاوت درآمد مشتریان می‌باشد. هرچه تاثیر متغیر "ارزش دریافت شده" نسبت به متغیر "کیفیت دریافت شده" بر رضایت مشتری بیشتر باشد بیانگر اهمیت عامل قیمت در تعیین رضایت مشتری خواهد بود [۱۴].

عامل سوم (انتظار مشتری) نقطه مرجع برای سنجش کیفیت محصول یا خدمت دریافت شده می‌باشد. انتظارات مشتری در نتیجه تجربیات قبلی مشتری حاصل می‌گردد و شامل کلیه دانش و اطلاعات مشتری درباره محصول و خدمت که از منابع مختلف مانند تبلیغات سازمان یا ایده سایر افراد در مورد محصول می‌باشد. هر چه میزان انتظارات مشتری از سازمان عرضه کننده بالاتر باشد بدین معناست که او پیش بینی می‌کند محصول یا خدمتی با کیفیت بالاتر دریافت نماید و لذا انتظارات مشتری تاثیر مثبت بر رضایت مشتری دارد. لازم به ذکر است انتظارات مشتری دارای تاثیر مثبت و مستقیم بر کیفیت درک شده و ارزش دریافت شده می‌باشد. این رابطه بیانگر این امر است که مشتری از تجارب قبلی برای پیش بینی کیفیت و ارزش مورد انتظار بهره می‌گیرد [۱۴].

بنابر تحقیقات رفتارشناسی مشتریان، از جمله عمده ترین پیامدهای افزایش رضایت مشتری کاهش شکایات مشتری و افزایش وفاداری وی خواهد بود. وفاداری متغیر نهایی مدل ACSI محسوب شده و بیانگر تمایل مشتری برای برقراری رابطه بلندمدت با عرضه کننده و بالطبع نشانه‌دهنده میزان سودآوری سازمان خواهد بود [۲۰].

اولین عامل در مدل رضایت مشتری آمریکا کیفیت درک شده است که در مدل از آن به ارزیابی مشتری از کیفیت محصول در آخرین تجربه مشتری از مصرف یاد می‌شود. این مساله همچنان که در دو مدل قبلی تشریح گردید با

نتایج پرسنل و منابع و مشارکت ها بر رضایت مشتری موثر است.

مطابق تئوری معروف در علم بازاریابی، پیامد فوری افزایش رضایت مشتری، کاهش میزان شکایات او و افزایش میزان وفاداری مشتری است و خروجی این فعل و انفعال مطابق مدل کریستنسن و مارتنسن افزایش سود می‌باشد که این مساله در یکی از زیر معیارهای معیار نتایج کلیدی عملکرد (معیار ۹) مدل EFQM مدنظر قرار گرفته که متاثر از نتایج مشتری می‌باشد.

#### مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا (ACSI)

شاخص رضایت مشتری آمریکا معیار ملی برای رضایت مشتری از کیفیت کالاها و خدمات عرضه شده در ایالات متحده می‌باشد. این شاخص هم به عنوان معیار روند و هم به عنوان معیار ترازایی برای صنایع و بخشهای مختلف اقتصادی اعم از دولتی یا خصوصی قابل استفاده است. شاخص رضایت مشتری آمریکا نوعی سیستم اندازه گیری رضایت مشتری محسوب می‌گردد که از قابلیت تشریح روابط علی بین محرکها و پیامدهای رضایت مشتری برخوردار است و از سال ۱۹۹۵ تاکنون هر سه ماه یکبار نتایج شاخص رضایت مشتری بصورت منظم منتشر می‌شود.

این مدل که در شکل (۹) ارائه شده مدلی ساخت یافته است و شامل متغیرهای پنهان و روابط علی مابین آنها می‌باشد. مدل ACSI سه عامل عمده را به عنوان علل رضایت مشتری در مدل جای داده است [۳]. این متغیرها عبارتند از:

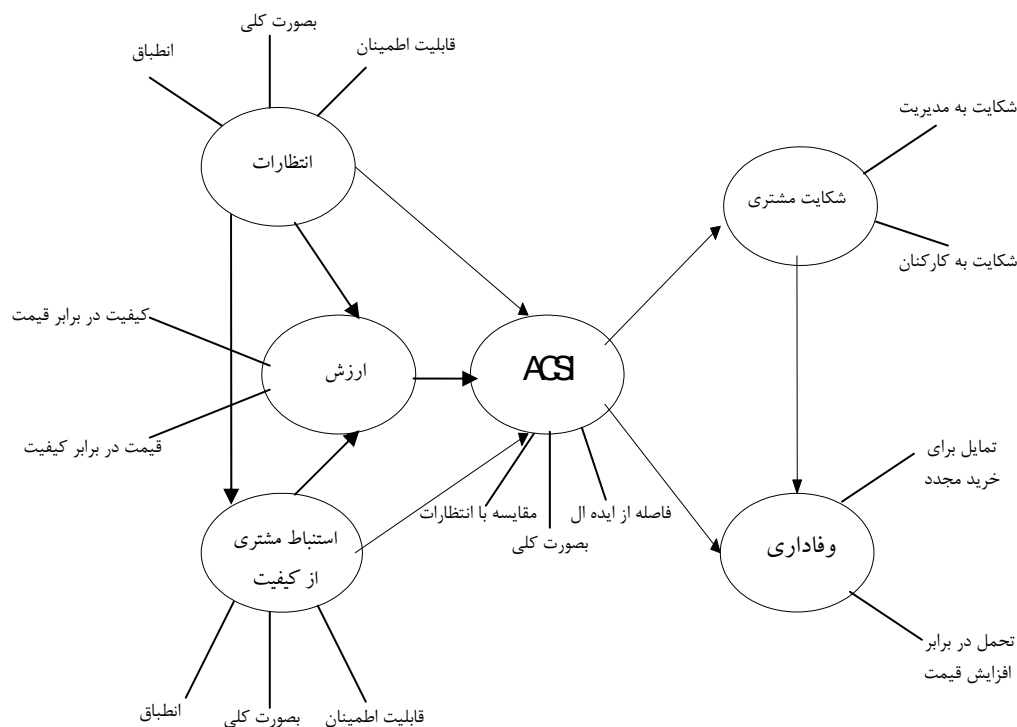
الف- استنباط مشتری از کیفیت

ب- ارزش دریافت شده

ج- انتظارات مشتری

متغیر نخست (استنباط مشتری از کیفیت) تاثیر مستقیم بر رضایت دارد. به عنوان یک قاعده اثبات شده، رضایت مندی تابعی از برداشت مشتری درباره کیفیت محصول یا خدمت می‌باشد. این متغیر خود از دو جنبه قابل بررسی می‌باشد:

- میزان تامین نیازمندی‌های اصلی مشتری توسط محصول یا خدمت (انطباق با نیازمندی‌های مشتری)



شکل ۹: مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا ACSI.

مشاهده می گردد نتیجه رضایت مشتری، وفاداری او و لذا افزایش سود سازمان است که در معیار نتایج کلیدی عملکرد (معیار ۹) مدل EFQM منظور شده است.

### نتیجه گیری

در این مقاله سعی در ارائه مدل علی معلولی برای معیار رضایت مشتری در مدل تعالی کیفیت اروپا بوده است. طی این بررسی در بخش نخست ضمن ارایه مدل علی بین کلیه زیرمعیارهای، معیارهای موثر بر رضایت مشتری در مدل EFQM با توجه به تعریف معیارها مورد بررسی قرار گرفته اند مشاهده شد در معیار فرآیندها (معیار ۵) زیر معیارهای 5a, 5b, 5c, 5d, 5e اثر مستقیم روی رضایت مشتری دارند. در معیار شرکا و منابع (معیار ۴) زیر معیارهای 4e, 4a, 4c و معیارهای نتایج پرسنل (معیار ۷) و نتایج جامعه (معیار ۸) بر این معیار (معیار ۶) اثرپذیر بوده و معیار نتایج مشتری بر معیار نتایج کلیدی (معیار ۹) عملکرد موثر است.

در بخش دوم مدل علی معلولی با توجه به سه مدل مشهور رضایت مشتری ارائه شده است (مدل های مزبور شامل شاخص رضایت مشتری اروپا ECSI، مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا ACSI و مدل رضایت مشتری

عنوان کیفیت سخت افزاری بوده و در زیر معیارهای 5c و 5d مدل تعالی کیفیت اروپا منظور شده است.

دومین ورودی میزان ارزش می باشد که در مدل به عنوان سطح درک شده از کیفیت محصول نسبت به قیمتی که برای خرید آن محصول پرداخت شده مدنظر قرار گرفته است هر چند از این موضوع در مدل EFQM به شکل مستقیم یاد نشده لیکن در زیرمعیارهای 4a, 4c, 4e, 5b, 5e به آن اشاره شده است.

سومین عامل میزان انتظارات مشتری است و در مدل به دو بخش تقسیم می گردد. اولین بخش انتظارات مشتری پیش از مصرف محصول یا دریافت خدمات است که از منابع غیر تجربی و از راه هایی مانند اعلان و آگهی، تبلیغات یا توصیه زبانی سایر مشتریان ایجاد می شود که این مساله در معیار "نتایج جامعه" (معیار ۸) مدل EFQM مورد اشاره قرار گرفته است. دومین بخش نیز شامل پیش بینی مشتری درباره قابلیت تولید کننده یا ارائه کننده خدمت در زمینه تامین کیفیت کالا یا خدمت در آینده می باشد.

مطابق مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا مشاهده می شود معیارهای ۴، ۵ و ۸ بر رضایت مشتری موثر است و همچنان که در شکل مدل رضایت مشتری آمریکا

(معیار ۴)، فرآیندها (معیار ۵) و نتایج جامعه (معیار ۸) بر معیار رضایت مشتری (معیار ۶) موثر هستند. در مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا نتیجه رضایت مشتری، وفاداری او و لذا افزایش سود سازمان است که این امر در معیار نتایج کلیدی (معیار ۹) مدل EFQM منظور شده است.

چنان که ملاحظه می‌گردد هر سه مدل فوق الذکر رضایت مشتری مدل علی معلولی مشابهی را برای معیار نتایج مشتری (معیار ۶) مدل تعالی کیفیت اروپا ارائه می‌کنند و پیرامون این موضوع هر سه مدل مزبور همگرایی دارند.

کریستنسن و مارتنسن می‌باشد. با توجه به مدل شاخص رضایت مشتری اروپا معیار فرآیندها (معیار ۵)، معیار نتایج جامعه (معیار ۸)، معیار نتایج پرسنل (معیار ۷) و معیار شرکا و منابع (معیار ۴) بر معیار نتایج مشتری (معیار ۶) موثر بوده و معیار رضایت مشتری بر معیار نتایج کلیدی عملکرد (معیار ۹) موثر می‌باشد. با توجه به مدل کریستنسن و مارتنسن معیارهای نتایج جامعه فرآیندها و نتایج پرسنل و منابع و مشارکت‌ها بر رضایت مشتری موثر بوده و معیار نتایج مشتری بر معیار نتایج کلیدی عملکرد اثرگذار می‌باشد. مطابق شاخص رضایت مشتری آمریکا مشاهده می‌شود معیارهای شرکا و منابع

## مراجع

- 1 - Fornell, C. (1992). "A national customer satisfaction barometer." *The Swedish Experience, Journal of Marketing*, Vol. 56, PP.6-21.
- 2 - American Society for Quality, (1998). *American Customer Satisfaction Index (ACSI) Methodology Report*. Ann Arbor, Mi: Arthur Andersen, University of Michigan.
- 3 - Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. and Bryant, B. E. (1996). "The American customer satisfaction index, nature, purpose and findings." *Journal of Marketing*, Vol. 60, PP.7-18.
- 4 - Andreassen, T. W. and Lindestad, B. (1998a). "The effects of corporate image in the formation of customer loyalty." *Journal of Service Marketing*, Vol. 1, PP.82-92.
- 5 - Kristensen, K., Martensen, A. and Grønholdt, L. (1999). "Measuring the impact of buying behavior on customer satisfaction." *Total Quality Management*, Vol. 10, PP.602-614.
- 6 - Martensen, A., Grønholdt, L. and Kristensen, K. (2000). "The drivers of customer satisfaction and loyalty, cross-industry findings from denmark." *Total Quality Management*, Vol. 11, PP.8544-8553.
- 7 - ECSI Technical Committee, (1998). *European Customer Satisfaction Index, Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects*. Report Prepared for the ECSI Steering Committee, October.
- 8 - Kristensen, K., Juhl, H. J. and Stergaard, P. (2001). "Customer satisfaction and customer loyalty in european relating." *The 6 World Congress for Total Quality Management*.
- 9 - Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L. and Cha, J. (2001). "The evolution and future of national customer satisfaction index models." *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, PP.217-245.
- 10 - Eklöf, J. A. (2000). *European Customer Satisfaction Index Pan-European Telecommunication Sector Report Based on the Pilot Studies 1999*. Stockholm, Sweden, European Organization for Quality and European Foundation for Quality Management.
- 11 - Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D. R. (1994). "Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden." *Journal of Marketing*, Vol. 58, PP.53-66.
- 12 - Anderson, E. W. and Sullivan, M. (1993). "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms." *Marketing Science*, Vol. 12, PP.125-143.

- 13 - Andreassen, T. W. and Lindestad, B. (1998b). "Customer loyalty and complex services, the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise." *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, PP.7-23.
- 14 - Anderson, E. W. and Fornell, C. (2000). "Foundations of the American customer satisfaction index." *Total Quality Management*, Vol. 11, PP.869-882.
- 15 - Kärkkäinen H., Piippo P. and Tuominen M. (2001). "Ten tools for customer-driven product development in industrial companies." *International Journal of Production Economics*, Vol. 69, No. 2, PP.161-176.
- 16 - Eskildsen, J. K. and Dahlgaard, J. J. (2000). "A causal model for employee satisfaction." *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 8, PP.1081-1094.
- 17 - Forza C. and Filippini R. (1998). "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model." *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, PP.1-20.
- 18 - Kristensen, K. and Martensen, A. (1996). "Linking customer satisfaction to loyalty & performance." *ESOMAR Publication Series*, Vol. 204, PP.159-169.
- 19 - EFQM, (2001). *The EFQM Excellence Model. EFQM*, Bruxelles.
- 20 - Cha, J. and Bryant, B. E. (1996). "The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings." *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, PP. 7-18.

### واژه های انگلیسی به ترتیب استفاده در متن

- 1 - European Foundation for Quality Management
- 2 - Causal Model
- 3 - European Customer Satisfaction Index
- 4 - American Customer Satisfaction Index
- 5 - Leadership
- 6 - Policy & Strategy
- 7 - People
- 8 - Partnerships & Resources
- 9 - Processes
- 10 - Customer Results
- 11 - People Results
- 12 - Society Results
- 13 - Key Performance Results
- 14 - Customer Satisfaction