



بررسی تطبیقی مدل‌های تحلیل شکاف سازمانی در برخی فرآیندهای سازمانی

Comparative Analysis of Gap Model in Organization Processes

اسماعیل ملک اخلاق^۱، آزاده فریدی اghdam^۲، بامداد روزگار^۳
Esmail Malek Akhlagh, Azadeh Faridi Aghdam, Bamdad Roozegar

^۱ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان
رشت، ایران
dr.malekakhlagh@yahoo.com

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان
رشت، ایران
azadeh.faridi@Afrand-KS.com

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان
رشت، ایران
bamdad.roozegar@yahoo.co.uk

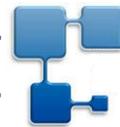
چکیده

تا چند دهه قبل، محصولات و خدمات ارائه شده از سوی سازمانها، بویژه از آن که منطبق با خواستهها و نیازهای مشتری باشد، نتیجه فکر خلاق مهندسان طراح بود. اما تغییر نگرش در اثر رقابتی شدن بازارها، فروپاشی مرزهای تجاری، جهاری شدن اقتصاد و افزایش سطح توقعها و خواستهها ی مشتریان، منجر به افزایش توجه و اهمیت به نیازهای مشتریان شده و تغییری مداوم ن نیازهای مشتریان به مثابه یک تهدید یا فرصت برای سازمانها مطرح گردید. در این راستا یکی از راهکارهای اثربخش جهت مدیریت فرایندهای سازمان، استفاده از مدل‌های تحلیل شکاف است. در اینگونه مسائل، تحلیل شکاف یک ساختار ساده جهت پیروی را معرفی نموده، که با بررسی سطح فعلی و تعیین وضعیت مطلوب، به بهبود عملکرد سازمانها کمک مینماید. در این مقاله، پس از تعریف ماهیت مسئله تحلیل شکاف و بررسی ضرورت آن در سازمانها، ضمن تبیین چند مدل تحلیل شکاف به بررسی اجمالی آنها پرداخته و در انتها جدول تطبیقی مدلها ارائه شده است.

کلمات کلیدی

تحلیل شکاف، مدل تحلیل شکاف ارزش دوگانه مشتری، مدل سرکوال، مدل کیفیت خدمات داخلی

Gap Analysis, Gap Model for Dual Customer Values, Servqual Model, Gap Model of Purchasing Internal Service Quality



Abstract

A few decades ago, products and services provided by the organizations, more than corresponding with the demands and needs of customer, is the result of creative thinking of a design engineers. However the attitude of competitive markets, the collapse of border trade, economics, globalization and increase expectations of our customer led to increased attention and importance to the needs of customers, and customer needs change constantly were considered as a threat or opportunity for organizations. This context, by using gap analysis models show one of the effective solutions on solving these problems. Gap analysis introduces a simple structure to follow. Gap Analysis by assessing to determine current and desired levels of performance can help organizations to improve themselves. This article defines the nature of the gap analysis and the necessity of study while defining a gap analysis model to overview and in the end it paid comparative table models and suggestions for future research are presented.

Archive of SID



۱- مقدمه

مدیریت استراتژیک، راهنمای طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های چند منظوره‌ای است که سازمان را قادر به دستیابی به هدفهای بلند مدت خود میسازد. همچنین میتوان آن را، جریان مداومی دانست که فرآیند کسب و کار و صنعتی را که شرکت درگیر آن است، ارزیابی و کنترل نموده و رقابتی موجود را شناسایی و هدفهای رقابتی و استراتژیکی، را برای برآورده ساختن تمامی هدفهای بالقوه موجود بسیج می نماید؛ سپس، به ارزیابی مجدد استراتژیهای تدوین شده در دورههای سالیانه و یا شش ماهه پرداخته تا اطمینان حاصل کند که آیا استراتژیهای تدوین شده پاسخگوی شرایط فعلی هستند؟ و یا برای برآورده ساختن نیازها و یا تطبیق با شرایط متلاطم محیط اطراف، تکنولوژی جدید، رقابتی جدید، محیط اقتصادی جدید و یا محیط / قواعد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، نیاز به بازنگری مجدد در استراتژیها است؟

مدیریت استراتژیک به عنوان یک دسیپلین در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مطرح شد. بزرگترین پیشگامان تاثیرگذار در این علم، آلفرد چندلر^۱، فیلیپ سلزنیک^۲، ایگور انسف^۳ و پیتر دراگر^۴ بوده‌اند.

ایگور انسف شبکه‌ای از استراتژیهای را توسعه داد، که این شبکه به مقایسه استراتژیهای نفوذ در بازار، استراتژیهای توسعه محصول، استراتژی های توسعه بازار و یکپارچگیهای افقی و عمودی و استراتژیهای تمایز میپردازد و معتقد بود که مدیریت قادر به استفاده از این استراتژیها برای مقابله سیستماتیک با فرصتها و تهدیدهای آینده است. در سال ۱۹۶۵، موضوع *تحلیل شکاف* - که در آن بایستی شکاف بین جایگاه کنونی که در آن قرار داریم و جایگاهی که می خواهیم در آن باشیم - مطرح گشت به طوریکه امروزه نیز به طور گسترده‌ای از مفاهیم آن استفاده میشود. که در این روش بعد از شناسایی وضعیت فعلی و طرح‌ریزی وضعیت مطلوب آینده، به طرح‌ریزی "اقدام کاهش شکاف" میپردازد.

۲- ماهیت تحلیل شکاف

در این روش ابتدا هدفهای موسسه تعیین شده و سپس استراتژیست با تجزیه و تحلیلی فرصتها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، فاصله و شکاف موجود بین هدفهای موسسه و وضع موجود (استمرار استراتژی جاری) را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر اگر شکاف ممکن زلزله باشد، احتمالاً تعداد بیشتری از راه‌حلها مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین است اندازه شکاف، مهم بودن و باور اینکه امکان کاهش و رفع آن وجود دارد، در تمرکز روی برخی راه‌حلها تاثیر می‌گذارد و بالعکس در صورتیکه فاصله شکاف اندک بوده و مهم نباشد توجه استراتژیست‌ها بر راه‌حل‌های دیگر متمرکز می‌شود. بنابراین اگر شکاف اندک باشد، احتمالاً استراتژی ثابت انتخاب می‌شود و چنانچه شکاف نسبت فرصت محیطی مورد انتظار، زلزله باشد، استراتژی توسعه مطرح می‌شود. و در صورتیکه از منابع سرهم‌بسته و امکانات داخلی استفاده صحیحی نشده باشد، استراتژی بازسازی انتخاب می‌شود.

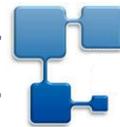
مراحل اجرای این روش را می‌توان به ترتیب ذیل خلاصه نمود:

۱. شناسایی منافع عمده در قالب عرصه‌های برنامه استراتژیک، این عوامل ممکن است برآوردهای فروش، سود خالص، نرخ بازده سرمایه و بی‌هر عنصر مرتبط دیگری باشد.
۲. شناخت وضع موجود و روند استمرار آن و مقصدی که در صورت ادامه روند به آن خواهد رسید. (مثلاً برای ۵ سال)
۳. شناسایی و تعیین هدفهای مشخص که قصد داریم از طریق برنامه استراتژیک به آنها دست یابیم.
۴. شناسایی اختلاف و بی‌تفاوت موجود بین هدفهای برنامه استراتژیک و هدفهای جاری (این فاصله به‌نگار شکافی است که بای پر شده و تا جای ممکن کاهش یابد).

۵. نهایتاً در مرحله آخر پس از بی‌بردن به اینکه فاصله‌ای، بین برنامه‌های جاری اهداف آنی وجود دارد، بای به شناسایی راه‌حلها، برنامه‌ها، نتیجه‌ها و عملیات مشخص مورد نیاز برای پر کردن شکاف پرداخت.

مدل تجزیه و تحلیلی شکاف را اگر توام با جدول (ETOP) تشخیص فرصتها و تهدیدهای محیطی و (SAP) تشخیص عوامل مزیت استراتژیک - قوتها و ضعفها، در یک چارچوب منظم و سیستماتیک بکار گیریم، جرئین انتخاب و محدود کردن راه‌حلها از کیفیت بهتری برخوردار می‌شود.

واضح است که این مقایسه‌ها و تجزیه و تحلیلی‌ها تابع نفسی‌های ذه‌ری استراتژیست‌ها بوده و لزوماً مورد تایید همگان نمی‌باشد. این مدل با پارادایم تجویزی و همچنین پارادایم ترکیبی سازگارتر از پارادایم توصیفی است. رویکرد حاکم بر این مدل، رویکرد فرآیند پای برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر خط‌مشی‌ها و روای است که برای سازمان‌های خصوصی و دولتی برای سطوح شرکت و SBU براحی کاربرد دارد. (تحلیلی‌ها عمدتاً کیفی صورت می‌گیرد) [۱].



۳- تبیین مدل‌های تحلیل شکاف سازمانی:

هدف اولیه کلیه سازمانها، صرف نظر از فلسفه وجودی آنها (انتفاعی/ غیر انتفاعی بودن) "بقا" میباشد. طبق اصل انتخاب طبیعی، سازمانی که خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد، باقی خواهد ماند. در این راستا شناسایی عاملهای کلیدی (شاهرگ حیاتی سازمانها) از اهمیت ویژه ای برخوردار است. یکی از مهمترین عاملهای کلیدی، شناسایی مشتریان هدف و انتظارات آنها از سازمان میباشد زیرا فرآیندهای سازمانی از مشتری شروع شده و به مشتری (رضایت) ختم می گردد. در این میان فرآیند تحلیل شکاف کاربردهای گوناگونی ارائه میدهد که نویسنده مطلب قصد دارد به بررسی آن در دو فرآیند کلیدی سازمان در قالب دو مدل زیر بپردازد.

۱. مدل ارزشهای دوگانه مشتری

۲. مدل کیفیت خدمات داخلی

۳-۴ تبیین مدل ارزشهای دوگانه مشتری

ارزش مشتری و پیش بینی ارزشهای مشتری، برای مدت طولانی جزء موضوعهای مهم تحقیقات در مدیریت روابط مشتری بوده است. ارزیابی ارزشهای مشتری یک امر ضروری در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، در شرکتهای میباشد. مطالعههای فراوانی به تحقیق و بررسی ارزش مشتری و فاکتورهای اصلی که در ارزش مشتری و همچنین دیدگاههایی که در تعیین ارزش مشتری تاثیرگذار است، پرداختهاند.

برخی بر ارزشی که شرکتهای از مشتریان دریافت میکنند، تاکید کردهاند؛ درحالیکه عدهای بر ارزشی که مشتری از شرکت دریافت میکند تاکید میکنند. در هر حال مفهوم اولیه و نتیجهی ایدهآل هنوز تعریف نشده است. در اینجا به ارائه یک تحلیل تئوریک، از ارزش مشتری بر مبنای مدل تحلیل شکاف مشتری می پردازیم [3].

۳-۴-۱ طبیعت دوگانه ارزش مشتری

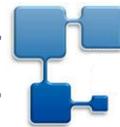
به این مقوله که با تعریف ارزش مشتری از دیدگاه شرکت، چه مقدار سود مستقیم و غیرمستقیم در یک دوره معین عاید شرکت می گردد، توجه زیادی شده است. این ارزش یک شاخص کلیدی برای ارزیابی ارزشهای مشتری است اما هیچگاه نمیتوان به عنوان معنای کامل ارزش مشتری به آن نگریست. مفهوم ارزش مشتری در حقیقت دو معنی متفاوت دارد. یک معنی به عنوان ارزشیابی موضوعی، از دیدگاه شرکت، بر ارزشی که شرکت برای مشتری فراهم میآورد، و دیگری به عنوان ارزشیابی موضوعی خدماتها و محصولات که بوسیلهی شرکت، از دید مشتری فراهم می شود، بر ارزشی که مشتری برای شرکت بوجود میآورد، دلالت دارد. کاملاً واضح است که این دو دیدگاه یکی نیستند: "یکی ارزش مداری شرکت برای مشتریان است و دیگری ارزش مداری مشتری برای شرکت". برای تاکید بر تفاوت این دو ارزش، این پدیده بعنوان طبیعت دوگانگی ارزشهای مشتری مطرح میشود. کاتلر [2] اولین ارزش را (که در بالا گفته شد) ارزش درک شدهی مشتری یا "ارزش ادراکی" نام داده است [4]. همچنین این ارزش را "ارزش تحویلی" نیز نامیدهاند. این دو ارزش در جدول بعد مقایسه شدهاند [3].

ویژگیها	ارزش مشتری	ارزش درک شده
نقطه نظر	شرکت	مشتری
مفاهیم	ارزش برای مشتری	ارزش برای شرکت
منبع اطلاعات	مشتریان و معاملات	شرکت و محصولات
کاربرد	بازاریابی	تصمیمگیری خرید

جدول شماره ۱ طبیعت دوگانه ارزش مشتری

۳-۴-۲ مدل‌های تحلیل شکاف ارزش گانه مشتری

• تئوری کاتلر



۳-۴- توصیف و تحلیل مدل ارزش مشتری

- تجزیه تحلیل شکاف ارزشی دیدگاههای مشتری و تأمینکننده در مورد ارزش محصول یا خدمت میتواند برای مدلی جهت شرح فرایند کلی مبادله، از طرح یک ایده تا محصول واقعی برای فروش، مورد استفاده قرار گیرد. همچنین میتواند برای کاهش برخی شکافها و افزایش برخی دیگر نیز بکار رود [3].
 - شکاف عمودی (شکاف داخلی)
 - شکاف طراحی: شرکت، مفهوم خود را از ارزش، بر طبق نیازهای دریافتی مشتری و استراتژی شرکت، قابلیتها، منابعها و چشم اندازها شکل میدهد. تفاوت بین منبعهای شرکت و محصولات و نیازهای بازار، شکافی را بین ارزش فعال و ارزش طراحی محصول و خدمت بوجود میآورد. این شکاف، شکاف طراحی نامیده می شود.
 - شکاف کاربردی: محدودیتهای مدیریتی، تکنولوژی، منابعها و عاملهای داخلی، توانایی شرکت را در فراهم آوردن محصولات و خدماتی با ارزش و مطلوب مشتریان، محدود می سازد. بنابراین شکافی بین ارزش نهایی تولید شده برای مشتری و ارزش طراحی شده-که ارزش کاربردی نامیده می شود- وجود دارد.
 - شکاف تشکیلاتی: محدودیتهای اجتماعی و فنی عاملهای موضوعی دیگر، توانایی شرکت را در فراهم کردن محصولات و خدماتها، برای بازاری که بطور کلی مطابق ارزش مشتری باشد، محدود می سازد. بنابراین یک شکاف تشکیلاتی بین محصولات شرکت و خواستههای مشتری وجود دارد.
 - شکاف رضایتی: شکاف بین ارزش ادراکی محصول یا خدمت و ارزش مورد انتظار، شکاف رضایتی نامیده میشود که مربوط به رضایت مشتری است. اگر این شکاف را با "S" نشان دهیم، داریم: $S = PV - EV$
 - هرچه S بالاتر رود، بمعنی رضایت بیشتر مشتری است. اگر $S < 0$ باشد، به معنی نارضایتی یا عدم رضایت مشتری است.
 - شکاف افقی
 - شکاف اطلاعاتی: به علت اطلاعات نامتقارن^{۱۸}، بین تأمینکنندگان و مشتریان، و یا به علت عدم "بی طرفی"، محقق در هنگام تحقیق نیازهای مشتریان، ممکن است تجزیه تحلیل نیازهای مشتریان، موضوعی و صحیح نباشد، که خود منجر به ایجاد شکاف بین ارزشها و نیازهای مشتریان می شود.
 - شکاف ارتباطی: وقتی مشتریان و شرکتهای هر دو قصد ساختن روابط تجاری را دارند، گسترهی این ارتباطات، تعیین کنندهی این موضوع است که چه میزان ارزش طراحی شده محصول، با محصول مورد انتظار مشتری تطبیق داده می شود. چنانچه ارتباط ناکامل باشد، شکاف بیشتر خواهد شد که ممکن است منجر به نارضایتی مشتری شود.
 - شکاف ارزش ادراکی: این مهمترین شکاف است، که نتیجهی تفاوت ارزشیابی محصول یا خدمت بوسیلهی مشتری و شرکت است.
 - $PV = PV - CV$ زمانیکه این شکاف مثبت باشد، مشتریان تمایل به خرید محصول یا خدمت را دارند؛ که منجر به مبادلهی تجاری می شود.
- در بازاریابی، شرکتها بایستی بهترین و بیشترین تلاش خود را برای افزایش این شکاف انجام دهند تا مشتریان احساس کنند که این مبادلهها و تراکنشها برای آنها سودمند است و آنها رضایتمند شده و به شرکت وفادار می مانند [3].

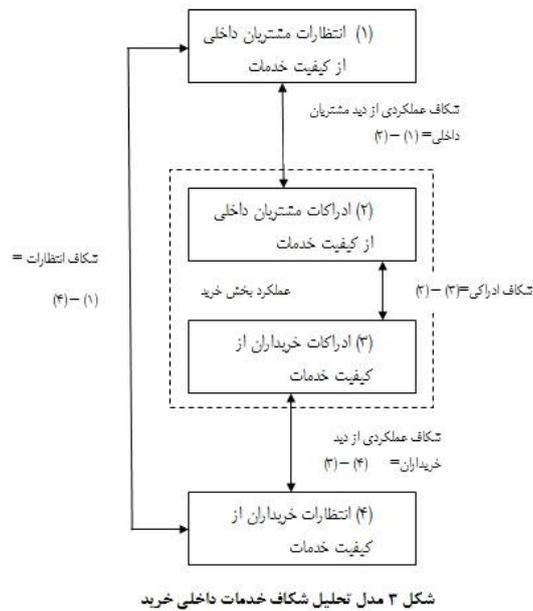


۳ + ۵ - مهمترین نکات برآمده

۱. هدف اصلی مدل، شرکت برای مشتری شرکت است. با ارائه خدمت / احساس ارزش می - ترویج خوشنامی اعطا حس میگردد.
۲. کاهش در یکسری از شکافهای دیگر در را قادر می سازد که که مورد علاقه آورند.

از مدل

بررسی ارزشمندی و مشتری برای همانگونه که شرکت محصول به مشتری دهد، مشتری نیز با شرکت، منجر به ارزشمندی به آن شکافها و افزایش این مدل، شرکتهای مشتریانی با ارزشی آنهاست، بدست



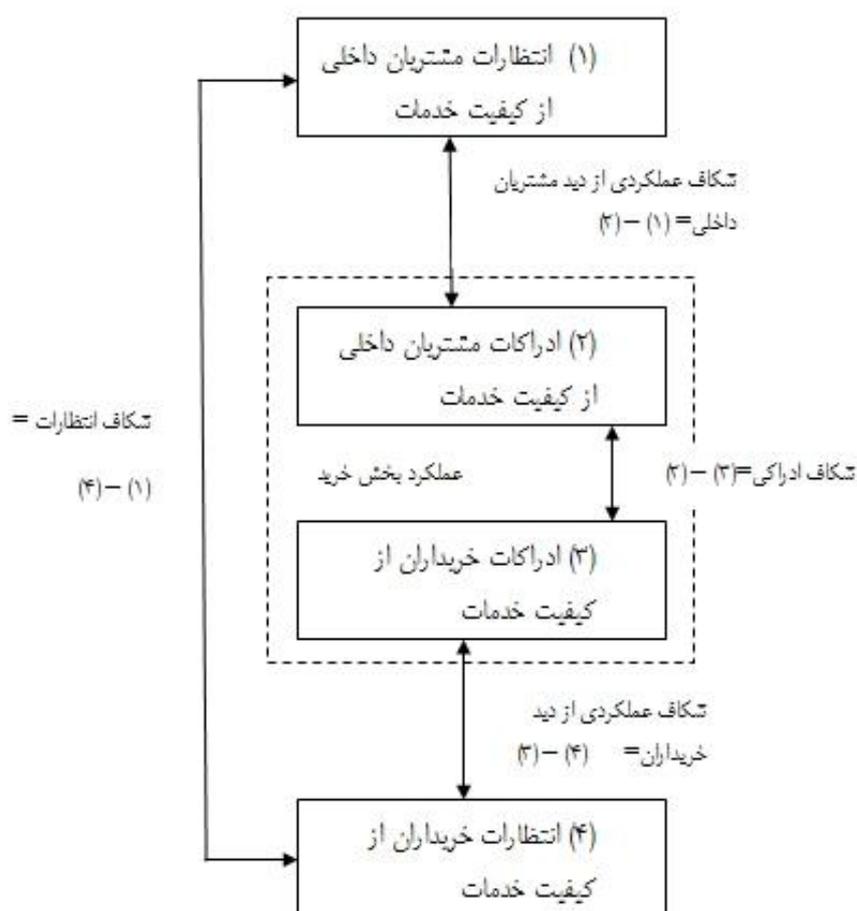
۳. این مدل به بررسی انواع شکاف ارزش مشتری در دوسطح افقی و عمودی میپردازد.

۳ - ۴ - تبیین مدل شکاف کیفیت خدمات داخلی

مدل شکاف و طرح سرکوال، به خدمتهای مشتریان خارجی توجه دارد. بنابراین برای ارزیابی کیفیت خدمات داخلی واحد خرید، کاربردی نمی باشد. بهمین علت مدل تحلیل شکاف می بایست تعدیل شود. یانگ و واریبل (۱۹۹۷)، تغییراتی را بمنظور تعدیل مدل سرکوال برای اندازهگیری کیفیت خدمات داخلی واحد خرید، مورد استفاده قرار دادند. بر اساس اطلاعات بدست آمده، یک شکاف خدماتی استنتاج شد که مطابق با شکاف ۵ در مدل تحلیل شکاف سرکوال می باشد. دادههای متشابه، محاسبهی شکافهای باقی مانده را موجب گردید که در مدل تحلیل شکاف عملی ارائه میشود. اگر طرح تعدیلی سرکوال برای جمع آوری داده از خریداران و مشتریان داخلی بکار رود، ۴ دسته از اطلاعات برای تجزیه تحلیل وجود خواهد داشت:

۱. توقعات مشتریان داخلی از کیفیت خدمات
۲. ادراکات مشتریان داخلی از کیفیت خدمات
۳. توقعات خریداران از کیفیت خدمات
۴. ادراکات خریداران از کیفیت خدمات

بنابراین ۴ شکاف مجزا می تواند محاسبه شود. بر مبنای این ملاحظات، یک مدل تحلیل شکاف خدمات داخلی ارائه می شود.

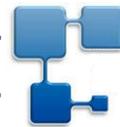


شکل ۳ مدل تحلیل شکاف خدمات داخلی خرید

۳-۴-۱ توصیف و تحلیل مدل شکاف کیفیت خدمات داخلی

همانطور که قبلاً توسط یانگ و واریبل بیان شد، شکاف ۵ بعنوان تفاوت بین کیفیت خدمات دریافت شده مورد انتظار محاسبه می شود. بهمین ترتیب، این شکاف بنام "شکاف عملکردی" از دید مشتریان داخلی نامیده میشود. این شکاف بعنوان یک معرف مرکزی برای سنجش میزان رضایت مشتریان داخلی از بخش خرید میباشد. شکاف عملکردی نمیبایست ارزش منفی را نشان دهد. شکاف عملکردی از دید خریداران، یک خودارزیابی ادراکی کیفیت خدمات خریداران است که در ارتباط با انتظاراتی آنها است. همچنین از آنجا که توقعهای خریداران باید با ادراکهای آنها از توقعهای مشتریان خود مشابه باشد، شکاف عملکردی از دید خریداران، به طور زیادی با مجموع شکاف ۲ و ۳ در مدل پاراسورامان مشابه است. مجموع هر دو شکاف، در شرایط اندازهگیری عملکرد داخلی، برای حالتی مناسب است که بطور نمونه هیچ معیاری برای کیفیت عملکرد خدمات داخلی وجود ندارد.

شکاف ادراکی در مورد برداشتهای متفاوت از سرویس خرید بین مشتریان داخلی و خریداران، نمو می یابد. با این حال شکاف ادراکی به صراحت در مدل اولیهای پاراسورامان و همکارانش مشخص نشده است. چنانچه ادراک خریداران از کیفیت خدمات، بیشتر از ادراک مشتریان از کیفیت خدمات گردد، شکاف ادراکی منفی می شود. در این حالت خریداران کیفیت خدمات خود را بیش از اندازه واقعی برآورد میکنند. بنابراین اندازه شکاف ادراکی، میتواند بعنوان یک شاخص جهت گیری مشتری تفسیر شود. بهمین دلیل، خودارزیابی از خریداران تا آنجا که ممکن است باید به ادراک مشتریان داخلی نزدیک باشد و شکاف ادراکی نزدیک به صفر باشد؛ در حالیکه از ارزشهای منفی باید اجتناب شود. مانند شکاف ادراکی، شکاف انتظاراتها، اختلاف بین انتظاراتی خریداران و مشتریان داخلی را مشخص میکند. اگر انتظاراتی مشتریان فراتر از خریداران رود، شکاف انتظاراتها ارزش منفی دارد. تحت شرایط ایدهآل، شکاف انتظاراتها



تقریباً صفرمی شود. بنابراین شکاف انتظاراتها میتواند بعنوان درجهی انشعاب از اهداف هر دو گروه باشد. مدل تحلیل شکاف توسعه یافته برای اندازه گیری کیفیت خدمات ارائه شده توسط بخش خرید داخلی، بطور کامل در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است. [5].

۳ ۴ - مهمترین نکات برآمده از مدل

۱. مدل تعدیل شدهی سرکوال، برای اندازه گیری کیفیت خدمات داخلی است.
۲. به بررسی شکاف کیفی از دید مشتریان داخلی و خریداران در ۴ بعد می پردازد.
۳. بوجود ارتباط بین انتظاراتها و تدرکهای مشتریان داخلی و خریداران اشاره دارد.

۴ جدول تطبیقی مدل های تحلیل شکاف

شاخص	مدل	ارزش های دو گانه مشتری	کیفیت خدمات داخلی
هدف	تحلیل شکاف ارزشی مشتری	تحلیل شکاف خدمات داخلی خرید	
سطح بررسی	مشتریان و شرکت	خریداران و مشتریان داخلی	
کاربرد	مدیریت روابط مشتری	مدیریت روابط مشتری	
طبقه بندی شکاف ها	دو سطح افقی و عمودی	۴ بعد کیفی	
نقطه نظر	مشتریان و شرکت	مشتریان داخلی و خریداران	

۵ - نتیجه گیری و پیشنهادها

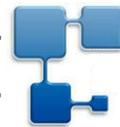
مهمترین نتیجهها از بررسی مدل های ارائه شده بهرقرار زیر است:

۱. مدل ارزشهای مشتری، بر مبنای نقطه نظر بیرونی از ارزشهای مشتری است. بنابر تجزیه تحلیل این موارد، کاهش در یکسری از شکاف ها و افزایش برخی دیگر در این مدل، شرکتهای را قادر میسازد تا مشتریانی با ارزشی که مورد علاقهی آنهاست بدست آورند.
۲. سهم اصلی در مدل کیفیت خدمات داخلی، توسعهی مدل تحلیل شکاف همراه با ۴ شکاف خدماتی متمایز است:

- شکاف عملکرد از دیدگاه مشتریان داخلی
- شکاف عملکرد از دیدگاه خریداران
- شکاف انتظاراتها
- شکاف ادراکی

بطور کلی این مدلها، روشی مفید برای بهبود مشتریمداری بخش داخلی و بخش خرید و در نتیجه افزایش کارایی عملکرد شرکت ارائه میدهند. در عین حال میتوانند برای ارزیابی نه تنها درجهای از رضایت درونی با کیفیت خدمات ارائه شده باشند، بلکه برای تعیین اثر آن بر رضایت مشتریان خارجی و داخلی و در نهایت عملکرد شرکت نیز می باشند.

مهمترین عامل موفقیت در سازمانها، برداشت مشتری از میزان برآورده شدن خواستههای وی است. یعنی آنچه میخواستند و آنچه دریافت داشته و در این خلال حس ارزشمندی که از خرید خدمت/ محصول کسب کرده است، نقش مهمی ایفا مینماید. لذا تدوین استراتژیهایی که بتواند در ارضاء این نیاز گامی مهم برداشته و سازمان را به سمت فلسفه وجودیاش سوق دهد، از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این میان سازمانی که توانایی اجرای استراتژیهای مورد نیاز/ مورد انتظار خودش را ندارد بایستی در وهله اول استراتژی های تدوین شده را با تواناییهای سازمان همراستا نماید و در مرحله بعد با تواناییهایی که برای اجرای استراتژیها مورد نیاز است، آشنا گردد. و از این طریق شکاف بوجود آمده را پر کند.



مراجع

- [۱] علی احمدی علیرضا ، مهدی فتح الله، ایرج تاج الدین، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایم ها، مکاتب) ،تهران، نشر تولید دانش، ۱۳۸۸، صفحات ۲۸۴-۲۵۶.
- [2] Kotler P. *Marketing Management*. 11th Ed. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall, (2003).
- [3] HOU Lun, TANG Xiaowo, *Gap Model for Dual Customer Values*, Tsinghua Science and Technology,(2008), Volume 13, Number 3, pp 395-399
- [4] Lapierre J. *Customer-perceived value in industrial contexts*, Journal of Business & Industrial Marketing, (2000), 15(2/3): pp122-140.
- [5] Rudolf O. Large, Tatjana Konig, *A Gap Model of Purchasing Internal Service Quality: Concept, Case Study and Internal Survey*, Journal of Purchasing & Supply Management 15, (2009), pp 24–32Frankel, David S., *Model Driven Architecture: Applying MDA to Enterprise Computing*, OMG Press, Wiley Publishing, 2003.
- [6] van der Haar J W, Kemp R G M, Omta O. *Creating value That cannot be copied*. Industrial Marketing management, (2001), 30(8): 627- 636Sannella, M. J., *Constraint Satisfaction and Debugging for Interactive User Interfaces*, Ph.D. Thesis, University of Washington, Seattle, WA, 1994.

زیرنویسها

- ¹ Alfred D.Chandler
² Philip Selznick
³ Igor Ansoff
⁴ Peter Drucker
⁵ Total Customer Value
⁶ Total Customer Cost
⁷ Value Proposition
⁸ Total Cost Value
⁹ Value need
¹⁰ Total Customer Cost
¹¹ Design Value
¹² Total Product Value
¹³ Expected Value
¹⁴ Total Product Cost
¹⁵ Gap of Perceived Value
¹⁶ Customer Value
¹⁷ Perceived Value
¹⁸ Asymmetrical