





دانشگاه پیام نور مرکز تهران

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت اجرایی (گرایش استراتژیک)

عنوان پایان نامه:

بررسی تاثیر ساختار سازمانی و استراتژی بر رویکرد مشتری مداری در

سازمان های انتفاعی بر اساس مدل های نوانکو، دفت و مارکیک

(مطالعه موردی شهرداری منطقه ۱۰ تهران)

استاد راهنما:

دکتر لطف ا... فروزنده

استاد مشاور:

دکتر محمد تقی امینی

نگارش:

لاله جوکار

زمستان ۱۳۹۱



دانشگاه پیام نور مرکز تهران

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت اجرایی (گرایش استراتژیک)

عنوان پایان نامه:

بررسی تاثیر ساختار سازمانی و استراتژی بر رویکرد مشتری مداری در

سازمان های انتفاعی بر اساس مدل های نوانکو، دفت و مارکیک

(مطالعه موردی شهرداری منطقه ۱۰ تهران)

استاد راهنما:

دکتر لطف ا... فروزنده

استاد مشاور:

دکتر محمد تقی امینی

نگارش:

لاله جوکار

زمستان ۱۳۹۱

تقدیر

تقدیم به

پدر و مادر دلسوز و مهربانم به خاطر زحمات بی دریغشان؛

و تقدیم به

تمام آزاد مردانی که نیک می اندیشند و عقل و منطق را پیشه

خود نموده و جز رضای الهی و پیشرفت و سعادت بشریت، مدنی

ندارند.

تقدیر و تشکر

سپاس بی کران پروردگار یکتا را که هستی مان بخشید و به طریق علم و دانش رهنمونمان شد و به همنشینی رهروان علم و دانش مفتخرمان نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را روزیمان ساخت.

اینک که با استعانت خداوند متعال، این پایان نامه به انجام رسیده، بر خود لازم می دانم که در کمال فروتنی نهایت سپاس و قدردانی را نسبت به تمام عزیزانی که چنین فرصت ارزشمندی را برایم فراهم نموده، و افقی جدید را در برابر دیدگانم گشودند و کلیه کسانی که مرا در تدوین این پایان نامه یاری کردند، ابراز نمایم.

به خصوص از استاد گرامی **جناب آقای دکتر لطف ا... فروزنده** که به سبب قبول زحمت هدایت این تحقیق و راهنمایی های با ارزش ایشان، کمال سپاس و تشکر را دارم. و همچنین از استاد گرامی **جناب آقای دکتر محمد تقی امینی** که با قبول زحمت استاد مشاور، در انجام هرچه بهتر این پژوهش موثر بوده اند کمال تشکر را دارم.

با تقدیم احترام

لاله جوکار

زمستان ۹۱

بررسی تاثیر استراتژی بر مشتری مداری در سازمان های انتفاعی

بر اساس مدل نوانکو

(مطالعه موردی شهرداری منطقه ۱۰ تهران)

چکیده

مشتری مداری، افزایش رقابت و تغییرت سریع فناوری، جهانی شدن و... مفاهیم جدیدی هستند که جهان هستی را به شدت تحت تاثیر خود قرار داده و آن را از جهان پیشین بسیار متفاوت کرده است. در چنین شرایطی بیشتر سازمانها پی برده اند که اگر میخواهند در دنیای کنونی بقاء داشته باشند باید به سمت مشتری مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند. از آنجا که هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی رابطه استراتژی با رویکرد مشتری مداری بود، لذا با مطالعه ادبیات تحقیق مقرر گردید تا از چارچوبی که نوانکو (۱۹۹۵) برای ارزیابی مشتری مداری یک سازمان بکار گرفت استفاده شده تا از این طریق مشتری مدار بودن سازمان شهرداری مشخص گردد. پس از تعیین و تأیید شاخص های مرتبط با متغیر اصلی مساله، پرسشنامه تهیه شده و در نمونه آماری توزیع گردید. نمونه مورد بررسی در این پژوهش ۸۰ نفر از پرسنل و مدیران سازمان شهرداری منطقه ۱۰ تهران بوده و پایائی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰.۹۱٪ محاسبه شد که نشان از پایایی خوب پرسشنامه بود. داده های گردآوری شده از طریق نرم افزار SPSS و با استفاده از آزمونهای کلموگروف اسمیرینف، T و فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج این تحقیق نشان داد که استراتژی سازمان مشتری مدار بوده و نیز بین شاخص های استراتژی و مشتری مداری رابطه معناداری وجود داشت.

واژه های کلیدی: استراتژی ، مشتری مداری، سازمان

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار.....
۳	بخش اول: کلیات پژوهش.....
۴	مقدمه.....
۵	۱-۱ بیان مساله.....
۷	۲-۱ اهمیت موضوع تحقیق و انگیزه انتخاب آن.....
۸	۳-۱ اهداف تحقیق.....
۸	۴-۱ ضرورت انجام تحقیق.....
۸	۱-۴-۱ ضرورت های بین المللی.....
۹	۱-۴-۲ ضرورت های قانونی.....
۱۰	۱-۴-۳ ضرورت های انتفاعی.....
۱۱	۵-۱ فرضیات تحقیق.....
۱۱	۶-۱ قلمرو تحقیق.....
۱۲	۱-۶-۱ قلمرو موضوعی.....
۱۲	۲-۶-۱ قلمرو زمانی.....
۱۲	۳-۶-۱ قلمرو مکانی.....
۱۲	۷-۱ روش تحقیق.....
۱۳	۸-۱ پیشینه تحقیق.....
۱۴	۹-۱ واژه های کلیدی.....
۱۴	۱-۹-۱ مفهوم استراتژی.....
۱۴	۲-۹-۱ مفهوم مشتری مداری.....

۱-۹-۳ مفهوم سازمان	۱۴
فصل دوم: ادبیات پژوهش	۱۴
مقدمه	۱۵
بخش اول- مباحث نظری	۱۵
۱-۲- استراتژی	۱۵
۱-۲-۱ پنج P استراتژی	۱۶
۱-۲-۲ انواع استراتژی	۱۸
۱-۲-۳ اهمیت استراتژی و فواید آن	۲۱
۱-۲-۴ برنامه‌ریزی استراتژیک (جامع)	۲۵
۱-۲-۵ وجوه افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی	۲۶
۱-۲-۶ اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازمان	۲۸
۱-۲-۷ سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی جامع و تعیین استراتژیهای سازمانی	۲۹
۱-۲-۸ فرآیند برنامه‌ریزی جامع	۳۰
۱-۲-۹ جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی جامع	۳۳
۱-۲-۱۰ مدیریت استراتژیک	۳۴
۱-۲-۱۱ ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک	۳۴
۱-۲-۱۲ مزایای مدیریت استراتژیک	۳۵
۱-۲-۱۳ فرآیند مدیریت استراتژیک	۳۶
۱-۲-۱۴ موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک	۳۷
۱-۲-۱۵ نسبت برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک	۳۸
۱-۲-۱۶ مکاتب و فرآیندهای استراتژی	۳۸

۱۷-۱-۲	استراتژی مشتری مداری	۴۲
۲-۲	مشتری مداری	۴۳
۱-۲-۲	تاریخچه و مراحل تکامل بازاریابی	۴۳
۲-۲-۲	ضرورت حرکت به سمت مشتری مداری	۴۹
۳-۲-۲	تعاریف مشتری مداری	۵۰
۴-۲-۲	مشتری مداری و مثلث استراتژیک	۵۱
۵-۲-۲	منافع، مزیت های مشتری مداری	۵۲
۶-۲-۲	تعالی مشتری مداری	۵۳
۷-۲-۲	مدیریت تجربه مشتری	۵۳
۸-۲-۲	مدیریت دانش مشتری	۵۴
۹-۲-۲	الگوهای مشتری مداری	۵۷
۱۰-۲-۲	جایگاه مشتری در فرهنگ و احکام اسلامی	۶۳
۱-۱۰-۲-۲	شاخص تکریم مشتری در الگوی اسلامی	۶۳
۲-۱۰-۲-۲	رضایت مشتری	۶۴
۳-۱۰-۲-۲	فلسفه توجه به رضایت مشتری	۶۵
۴-۱۰-۲-۲	شاخص رضایت مشتری	۶۶
۵-۱۰-۲-۲	مدل های تبیینی شاخص رضایت مشتری	۶۷
۶-۱۰-۲-۲	تکریم مشتری	۶۷
۷-۱۰-۲-۲	تکریم مشتری مفهومی برتر	۶۷
۸-۱۰-۲-۲	ترجیح شاخص تکریم مشتری بر شاخص رضایت مشتری	۷۰
۹-۱۰-۲-۲	مزایای شاخص تکریم مشتری	۷۱

۲-۲-۱۰-۱۰	معرف‌های شاخص تکریم مشتری	۷۲
۲-۳	مدل و چهارچوب تحقیق	۷۸
دوم- پیشینه تحقیق	بخش دوم- پیشینه تحقیق	۸۲
	مقدمه	۸۲
۲-۴	تحقیقات داخلی	۸۲
۲-۴-۱	نقد تحقیقات داخلی	۸۴
۲-۵	تحقیقات خارجی	۸۴
۲-۵-۱	نقد تحقیقات خارجی	۸۶
فصل سوم: روش شناسی پژوهش	فصل سوم: روش شناسی پژوهش	۸۸
	مقدمه	۸۹
۳-۱	روش تحقیق	۸۹
۳-۲	شیوه‌ها و ابزار گردآوری داده‌ها و ارتباط آنها با مدل تحقیق	۹۰
۳-۳	پرسشنامه استراتژی	۹۲
۳-۴	اعتماد و اعتبار پرسشنامه (پایایی و روایی)	۹۲
۳-۴-۱	پایایی (قابلیت اعتماد پرسشنامه)	۹۳
۳-۴-۲	روایی پرسشنامه	۹۵
۳-۵	جامعه آماری	۹۶
۳-۶	حجم نمونه	۹۶
۳-۷	نمونه‌گیری و شیوه آن	۹۸
فصل چهارم: یافته‌های تحقیق	فصل چهارم: یافته‌های تحقیق	۹۹
	مقدمه	۱۰۰

صفحه	عنوان
۱۰۱	بخش اول
۱۰۱	۱-۴ تحلیل توصیفی سؤالات
۱۰۳	بخش دوم
۱۰۳	۲-۴ تحلیل استنباطی
۱۰۳	۱-۲-۴ آزمون کلموگروف اسمیرینف
۱۰۴	۲-۲-۴ آزمون فرضیات
۱۰۴	۱-۲-۲-۴ آزمون فرضیه اول
۱۰۵	۲-۲-۲-۴ آزمون فرضیه دوم
۱۰۶	۳-۲-۲-۴ آزمون فرضیه سوم
۱۰۷	۴-۲-۲-۴ آزمون فرضیه چهارم
۱۰۸	۵-۲-۲-۴ آزمون فرضیه پنجم
۱۰۹	بخش سوم
۱۰۹	۳-۴- تحلیل های فرعی
۱۰۹	۱-۳-۴ تعیین سهم شاخص های استراتژی
۱۱۰	۲-۳-۴ استراتژی سازمانی مشتری مدار است
۱۱۰	۳-۳-۴ تعیین سهم خصیصه های شاخص های استراتژی
۱۱۱	۱-۳-۳-۴ خصیصه های شاخص شفاف سازی
۱۱۲	۲-۳-۳-۴ خصیصه های شاخص حساسیت
۱۱۳	۳-۳-۳-۴ خصیصه های شاخص سنجش
۱۱۵	۴-۳-۳-۴ خصیصه های شاخص بکارگیری
۱۱۷	فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

مقدمه.....	۱۱۸
۱-۱-۵ نتایج فرضیات تحقیق.....	۱۱۹
۲-۱-۵ بحث و نتیجه گیری.....	۱۲۰
۲-۵ محدودیت های پژوهش.....	۱۲۲
۳-۵ پیشنهادات تحقیق.....	۱۲۲
۱-۳-۵ پیشنهادات و راهکارهای مربوط به استراتژی.....	۱۲۲
۲-۳-۵ پیشنهادات و راهکارهای مربوط به شاخص های متغیر استراتژی.....	۱۲۳
۳-۳-۵ پیشنهاداتی جهت پژوهش های آتی.....	۱۲۵
منابع و مأخذ.....	۱۲۶
منابع فارسی.....	۱۲۷
منابع لاتین.....	۱۳۰
پیوست ها.....	۱۳۳
چکیده انگلیسی.....	۱۴۷

فهرست جداول و شکل ها

عنوان	صفحه
الف) جداول	
جدول ۱-۲: عوامل چهارده گانه موفقیت در سازمان مشتری گرا نسبت به سازمانهای محصول گرا.....۴۶	
جدول ۲-۲: چهار شیوه مدیریت دانش مشتری ۵۵	
جدول ۳-۲: هفت عنصر کلیدی بهبود برنامه های مشتری مداری ۶۰	
جدول ۲-۴- استراتژی مشتری مداری (ابعاد، مولفه ها، شاخص ها و خصیصه ها) ۸۰	
جدول ۳-۱: طیف لیکرت ۹۱	
جدول ۳-۲: بارگذاری خصیصه های مربوط به متغیر استراتژی ۹۲	
جدول ۳-۳: آماره پایایی آلفای کرونباخ ۹۵	
جدول ۳-۴: آماره توصیفی ۹۷	
جدول ۴-۱: میانگین و انحراف مربوط به متغیر پرسشنامه استراتژی ۱۰۱	
جدول ۴-۲: آزمون کولموگروف - اسمیرینوف ۱۰۴	
جدول ۴-۳: جدول آزمون تی در تعیین رابطه استراتژی و رویکردی مشتری مداری ۱۰۵	
جدول ۴-۴: جدول آزمون تی در تعیین رابطه شاخص شفافیت و رویکرد مشتری مداری ۱۰۶	
جدول ۴-۵: جدول آزمون تی در تعیین رابطه شاخص حساسیت و رویکرد مشتری مداری ۱۰۶	
جدول ۴-۶: جدول آزمون تی در تعیین رابطه شاخص سنجش و رویکرد مشتری مداری ۱۰۷	
جدول ۴-۷: جدول آزمون تی در تعیین رابطه شاخص بکارگیری و رویکرد مشتری مداری ۱۰۸	
جدول ۴-۸: آزمون تی شاخص های استراتژی با رویکرد مشتری مداری ۱۰۹	
جدول ۴-۹: آزمون فریدمن خصیصه های شاخص شفاف سازی ۱۱۱	
جدول ۴-۱۰: آزمون فریدمن خصیصه های شاخص حساسیت ۱۱۲	
جدول ۴-۱۱: آزمون فریدمن خصیصه های شاخص سنجش ۱۱۳	
جدول ۴-۱۲: آزمون فریدمن خصیصه های شاخص بکارگیری ۱۱۵	
جداول فراوانی سؤالات استراتژی ۱۳۷	

ب) اشکال

- شکل ۱-۲ استراتژی قصد شده و ظاهر شده ۱۷
- شکل ۲-۲ مدل ای.اف.کیو.ام ۲۱
- شکل ۳-۲ مراحل تکامل ۴۵
- شکل ۴-۲ عوامل موثر بر ضرورت حرکت به سمت مشتری مداری ۵۰
- شکل ۵-۲ مثلث استراتژیک ۵۲
- شکل ۶-۲ الگوی فرایندی سازمان مشتری مدار ۵۸
- شکل ۷-۲ الگوی خلق یک سازمان مشتری مدار ۵۹
- شکل ۸-۲ نیمرخ مشتری مداری ۶۲
- شکل ۹-۲ تفاوت دیدگاه اسلامی با دیدگاه مکاتب اقتصادی غرب ۶۶
- شکل ۱۰-۲ تکریم مفهومی جامع تر و بالاتر از رضایت ۶۹
- شکل ۱۱-۲ سازو کار تکریم مشتری ۶۹
- شکل ۱۲-۲ مدل استراتژی مشتری مداری ۷۹

پیشگفتار

از آنجا که آینده جهان در قرن بیست و یکم آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل نامطمئن، رواج فناوری های برتر، مشتری مداری و گسترش تجارت است، شرط توفیق در این میدان، بهره گیری از فرصت ها و رویارویی با چالش های پیش رو است. یکی از مهمترین چالش های سازمانهای امروزی مشتری مداری و جلب رضایت مشتری است. این مهم می طلبد تا در دنیای امروز قدرت رقابتی خود را حفظ کنند. از طرف دیگر یکی از مشخصه های عرصه فعالیت سازمانها هرچه بیشتر رقابتی شدن آن و سخت تر و پیچیده تر شدن شرایط رقابتی سازمان هاست. این در حالی است که انتظارات و توقع مشتریان نیز هرروزه جلوه ی تازه تری به خود می گیرد و آنها توقع دارند تا سازمانها به کیفیت و تنوع کالاها و خدمات خود، زمان ارائه خدمات و نحوه برخورد با مشتری توجه بیشتری را درک کنند. در واقع سازمانهای مشتری مدار خدمات خود را بر اساس انتظارات و ترجیحات مشتریان برنامه ریزی می کنند و به دنبال ارضای نیازها و خواسته های مشتریان طراحی و ارائه می کنند. (بریو^۱ و هندرسون^۲، ۱۹۹۸: ۱۵-۱۱)

نتایج حاصل از این پژوهش مشخص می کند که آیا استراتژی مشتری مداری را در سازمانهای انتفاعی محقق می سازد و از بین شاخص های استراتژی کدمیک بیشترین نقش را در این زمینه ایفاء می نماید. در نتیجه، موسسات می توانند ضمن تقویت نقاط قوت خود با استفاده از پیشنهادات مطرح شده در این پژوهش جهت نقاط ضعف خود اقدام نمایند.

پژوهش حاضر در پنج فصل به شرح زیر تهیه گردیده است:

فصل اول کلیات پژوهش است که شامل بیان مساله، اهمیت موضوع، اهداف تحقیق، ضرورت انجام تحقیق، فرضیات، قلمرو پژوهش، روش تحقیق، پیشینه تحقیق و واژگان کلیدی می باشد.

فصل دوم ادبیات تحقیق بوده و مشتمل بر دو بخش می باشد؛ بخش اول شامل مباحث نظری و مدل و چهارچوب نظری تحقیق پژوهش است و در بخش دوم پیشینه تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد.

فصل سوم در رابطه با روش شناسی پژوهش است که شامل روش تحقیق، روش و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه استراتژی و بارگذاری خصیصه های مربوط به آن، پایایی و روایی پرسشنامه، جامعه آماری، حجم نمونه، نمونه گیری و فنون تحلیل داده ها می باشد.

فصل چهارم به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته است که شامل تحلیل توصیفی، آزمون تحلیل استنباطی و تحلیل های فرعی می باشد.

¹ Angel A. Berrio

² Jantell Henderson

فصل پنجم شامل نتایج و دستاوردهای حاصل از تحقیق، نتایج فرضیات تحقیق، پیشنهاداتی در رابطه با متغیر و شاخص ها، پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی و محدودیت های پژوهش می باشد.

فصل اول

کلیات پژوهش

مقدمه

مشتری مداری، افزایش رقابت و تغییرت سریع فناوری، جهانی شدن و... مفاهیم جدیدی هستند که جهان هستی را به شدت تحت تاثیر خود قرار داده و آن را از جهان پیشین بسیار متفاوت کرده است؛ به گونه ای که دیگر نمی توان با اندیشه های قدیمی در جهان جدید رقابت یا حتی زندگی کرد. (هکس، مجلف^۳، ۱۹۹۵: ۱)

در چنین شرایطی بیشتر سازمانها پی برده اند که اگر می خواهند در دنیای کنونی بقاء داشته باشند باید به سمت مشتری مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند. سازمانهایی که به نیازهای مشتریان اعتنایی نمی کنند و رویکرد کالا را پیشه می کنند از صحنه رقابت حذف می شوند.

اما پیاده سازی موفقیت رویکرد مشتری مداری مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله استراتژی دارای ویژگی های خاصی بوده و وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز رویکرد مشتری مداری خواهد شد. (برادی^۴، ۲۰۰۱: ۲۴۱) در این پژوهش از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل های سازمانی مختلف ذکر شده اند به بررسی عامل کلیدی استراتژی در ارتباط با رویکرد مشتری مداری پرداخته می شود. بنابراین برای پیاده سازی موفقیت آمیز رویکرد مشتری مداری باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها را شناسایی و تحلیل کرد. بررسی وضعیت عوامل سازمانی از حیث رابطه آنها با رویکرد مشتری مداری، اقدام اولیه مهمی است که می تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا را فراهم سازد. در این تحقیق تلاش می شود تا در سازمان شهرداری منطقه ۱۰ تهران رابطه استراتژی با رویکرد مشتری مداری مورد بررسی قرار گرفته و در پایان نیز پیشنهادهایی جهت رفع این مشکل و استقرار رویکرد مشتری مداری در سازمان ارائه گردد.

Hax Arnoldo C.,majluf Nicolas S. ^۳
Brady k. Michael ^۴

۱-۱- بیان مسئله

مشتری مداری، افزایش رقابت و تغییرت سریع فناوری، جهانی شدن و... مفاهیم جدیدی هستند که جهان هستی را به شدت تحت تاثیر خود قرار داده و آن را از جهان پیشین بسیار متفاوت کرده است؛ به گونه ای که دیگر نمی توان با اندیشه هی قدیمی در جهان جدید رقابت یا حتی زندگی کرد. (هکس، مجلف، ۱۹۹۵: ۱) در چنین شرایطی بیشتر سازمانها پی برده اند که اگر میخواهند در دنیای کنونی بقا داشته باشند باید به سمت مشتری مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند. سازمانهایی که به نیازهای مشتریان اعتنایی نمی کنند و رویکرد کالا را پیشه می کنند از صحنه رقابت حذف می شوند. (باردی، ۲۰۰۱: ۲۴۱)

اما پیاده سازی موفقیت رویکرد مشتری مداری مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی و استراتژی دارای ویژگی های خاصی بوده و وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز رویکرد مشتری مداری خواهد شد. در این پژوهش از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل های سازمانی مختلف ذکر شده اند به بررسی عامل کلیدی استراتژی در ارتباط با رویکرد مشتری مداری پرداخته میشود. بنابراین برای پیاده سازی موفقیت آمیز رویکرد مشتری مداری باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها را شناسایی و تحلیل کرد. بررسی وضعیت عوامل سازمانی از حیث رابطه آنها با رویکرد مشتری مداری، اقدام اولیه مهمی است که می تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا را فراهم سازد. در این تحقیق تلاش می شود تا در سازمان شهرداری رابطه استراتژی با رویکرد مشتری مداری مورد بررسی قرار گیرد و در پایان نیز پیشنهادهایی جهت رفع این مشکل و استقرار رویکرد مشتری مداری در سازمان ارایه گردد.

سازمانها برای قرار گرفتن در وضعیت ثبات پویا، باید با استفاده از سیستم های هوش انطباقی فشارهای محیطی نامتقارن را اداره کنند. آنها نیازمند مدیریت همزمان قلمرو داخلی و خارجی خود هستند. بهترین شیوه مدیریت قلمرو خارجی، انطباق سازمان با الزامات و شرایط عوامل محیط خارجی است. براند برگر و نالبوف^۵ یک چارچوب "شبکه ارزشی" ایجاد کرده اند. این چارچوب بیان می دارد که چهار گروه ازبازیگران (مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا و مکمل ها)، نقش ها و جایگاه

های متفاوتی دارند. این دو با بازنمایی رابطه سازمان و محیط نشان می دهند که در این میان مشتریان دارای بالاترین و بیشترین اهمیت اند.

هرچه میزان انطباق پذیری سازمان با تقاضاهای مشتریان بیشتر باشد در نقطه آرامتری از طیف فشارهای محیطی قرار گرفته و ثبات بیشتری را حس خواهد کرد. انطباق با خواسته های مشتریان روابط سازمان و محیط را حسنه نگه خواهد داشت. سازمانها با هدف اداره همزمان قلمرو داخلی و خارجی سعی در هماهنگ ساختن مدیریت فرآیند و مدیریت فشارهای محیطی دارند. آنها مشتری را در کانون فرآیندهای خود قرار می دهند و فرآیندها را به گونه ای طراحی می کنند که به خلق نتایج ارزشمند برای مشتری بیانجامد. (هامر، ۲۰۰۲: ۲۷)^۶

پرسش های زیادی در مورد این سازمانها وجود دارد که مهمترین آنها در نوشتاری از نیکلاژ سیگلکوف^۷، استاد مدیریت دانشگاه پنسیلوانیا یافت می شود. او می نویسد: رمانلی و توشمن^۸ در آزمون مدل تعادل تائید شده^۹ بیان می دارند که فرهنگ، استراتژی، ساختار، قدرت توزیع و سیستم کنترل برای بقاء سازمان حیاتی بوده و محور فعالیت های سازمان هستند و از اینرو قلمروهای فعالیت های اصلی سازمان را تشکیل می دهند. برای توزیع این عوامل اصلی از واژه های تعامل^{۱۰} و تقویت^{۱۱} استفاده می شود. زمانی گفته می شود این عناصر با هم در تعاملند که ارزش یکی به وجود عنصر دیگر بستگی داشته باشد. زمانی گفته می شود عناصر یکدیگر را تقویت می کنند که ارزش یکی با وجود دیگری افزایش یابد؛ یعنی عناصر تکمیل کننده یکدیگر باشند. سازمانی که عناصر سازمانی متعددی دارد و یکدیگر را تقویت می کنند از درجه بالایی از تناسب داخلی برخوردار است.

این مفهوم از تناسب مبتنی بر تعریف میلر است که بیان می دارد: "تناسب در میان عناصر یک سازمان ممکن است با توجه به میزانی که استراتژی و ساختار، یکدیگر را تقویت می کنند آشکار شود." از طرفی تغییر در هریک از این عناصر یا قلمروها، واکنش دیگری را برخواهد انگیخت. (سیگلکوف، ۲۰۰۲: ۱۲۸-۱۲۶)

از آنجا که هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی رابطه استراتژی با رویکرد مشتری مداری می باشد لذا با مطالعه ادبیات تحقیق مقرر گردید تا از چارچوبی که نوانکو (۱۹۹۵) برای ارزیابی مشتری

^۶ Hammaer

^۷ Nicolaj Siggelkow

^۸ Romanelli & Tushman

^۹ The Pum Ctuated Equilibrium Model

^{۱۰} Interaction

^{۱۱} Reinforcement