

بررسی تاثیر مدل تحلیل شکاف در فرایند های سازمانهای مشتری مدار

آقای دکتر محمد تقی امینی

آقای دکتر محمد مهدی پرهیزگار

جهان افروز احمدزاده

چکیده:

تا چندین سال قبل محصولات و خدمات ارائه شده در سازمانها در راستای فروش انجام میشد نه خواستها و نیاز های مشتریان، اما امروزه با گذشت زمان و تغییر شرایط و شناخت بیشتر مشتریان نسبت به آنچه می خواهند در اثر رقابت ایجاد شده بین شرکت های رقیب در بازار و افزایش خواسته مشتریان، ایجاد رقابت جهانی و باز شدن درهای تجارت در تمام دنیا و جهانی شدن تکنولوژی و تغییر نوع فروش شرکت ها مجبور به افزایش توجه به خواسته مشتری در بیرون سازمان شدند و افکار طراحان در مرحله دوم قرار گرفت و این امکان فرصت را برای سازمانهایی که بصورت مداوم فرایندهای خود را مورد بازنگری قرار میدهند، فراهم نمود تا با پاسخگویی مناسب به خواسته مشتریان به افزایش فروش و توسعه خود کمک نمایند در همین راستا یکی از روشهای موثر جهت ارتباط مناسب بین فرایندهای سازمان استفاده از مدل تحلیل شکاف می باشد، که ساختاری ساده را برای بررسی سطح کنونی سازمان و شناسایی وضعیت مطلوب جهت افزایش عملکرد مناسب سازمانها و معرفی میکند. در این مقاله روش تحلیل شکاف و تاثیر آن بر فرایندهای سازمان های مشتری مدار مورد بررسی قرار گرفته شده است.

کلمات کلیدی:

تحلیل شکاف، مدل سروکوال، مدل تحلیل شکاف ارزش دو گانه مشتری، مدل کیفیت

Gap Analysis Serqual Model, Iran AvandfarCo, Gap Model for Dual ustomer Vlues, Gap Model of Purchasing Internal ServiceQuality.

مقدمه

مدیریت استراتژیک اصطلاحی است که جهت تشریح فرآیند تصمیم گیری و اجرا مورد استفاده قرار میگیرد. بدین ترتیب مدیریت استراتژیک عبارتست از جریان تصمیم ها و فعالیت هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی موثر برای نیل به اهداف میشود. به همین طریق فرایند مدیریت استراتژیک روشی است که در آن استراتژیست ها به تعیین اهداف و تصمیم گیری استراتژیک می پردازند. [۱،۲]

مدیریت استراتژیک در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مطرح شد، بزرگترین پیشگامان تاثیر گذار در این علم آلفرد چندلر^۱، فلیپ سلزینیک^۲، ایگور انسف^۳ و پیتر دراکر^۴ بوده اند.

ایگور انسف شبکه هایی از استراتژی را توسعه داد، این شبکه به مقایسه استراتژی های نفوذ در بازار، استراتژی های توسعه بازار، استراتژی توسعه محصول، یکپارچگی های افقی و عمودی و استراتژی تمایز می پردازد و معتقد بود مدیریت قادر به استفاده از این استراتژی ها برای مقابله سیستماتیک با فرصت ها و تهدید های آینده است. در سال ۱۹۶۵ موضوع تحلیل شکاف مطرح گشت. روش تحلیل شکاف یکی از روشهای مفید و موثر در تجزیه تحلیل استراتژیک می باشد در این روش ابتدا اهداف موسسه تعیین و سپس استراتژیست با تجزیه تحلیل فرصت ها، تهدید ها، نقاط قوت، ضعف، فاصله شکاف موجود بین اهداف موسسه و وضع موجود (استمرار استراتژی جاری) را تعیین می کند.

ادبیات تحقیق:

تعریف تحلیل شکاف: تعریف رسمی برای شناسایی و تصحیح شکاف بین سطوح مورد نظر و سطوح عملکرد واقعی و توسط سازمانها جهت تجزیه تحلیل فرایند های خاصی در هر بخش شرکت استفاده میشود. شکاف ها شاخص اقدامات اصلاحی و بهبود در تولید هستند و قادرند تفاوت بین سطح مطلوب و سطح موجود را بررسی نمایند. این روش در توسعه کسب و کار، خدمات کاربرد دارد.

سروکوال یکی از ابزار پژوهش تحلیل شکاف است که توسط پراسورمان و زیت هامل در ۱۹۸۸ معرفی شده است. تیم تحقیقات بازاریابی مطالعات گسترده ای در زمینه مراقبت های بهداشتی، بانکداری، تعمیر لوازم خانگی و بسیاری از حرفه های دیگر انجام دادند.

مدل تحلیل شکاف:

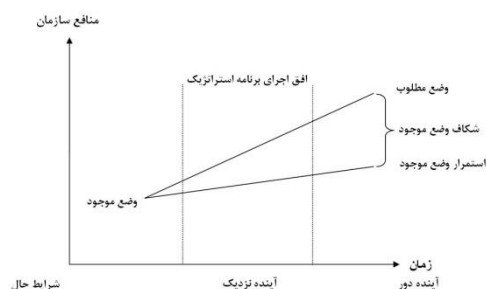
با بررسی مدل تحلیل شکاف و استفاده از ابزار ها جهت رسیدن به اهداف اگر شکاف ممکن زیاد باشد، احتمالا تعداد بیشتری از راه حلها مورد بررسی قرار میگیرد. بدیهی است اندازه شکاف، مهم بودن، باور اینکه امکان کاهش و رفع آن وجود دارد، در تمرکز روی برخی راه حلها تاثیر میگذارد و بالعکس در صورتیکه فاصله شکاف اندک بوده و مهم نباشد توجه استراتژیست ها بر راه حلهای دیگر متمرکز میشود.

^۱ Alfred chandler

^۲ Philips selznicks

^۳ H.ignor ansof

^۴ Peter drucker



شکل شماره ۱: نمودار تحلیل شکاف

نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک ص ۲۲۶ [۳]

بنابراین اگر شکاف اندک باشد احتمالاً استراتژی ثابت انتخاب میشود و در زمینه تغییرات خارجی موسسه با حالت انفعالی برخورد می کند. البته نوع شکاف هم باید مورد توجه قرار گیرد. یعنی اگر شکاف نسبت به گذشته زیاد بوده و یا انتظار عملکرد ضعیفی از سازمان میرود، احتمالاً استراتژی بازسازی ممکنست مورد توجه قرار گیرد و چنانچه شکاف نسبت به فرصت محیطی مورد انتظار زیاد باشد، استراتژی توسعه مطرح میشود. در صورتیکه از منابع سیستم و امکانات داخلی استفاده صحیحی نشده باشد، استراتژی بازسازی انتخاب میشود. اما بدین معنا نیست که مدیران باید حتماً در موارد فوق استراتژی های ذکر شده را انتخاب نمایند، بلکه این یک برداشت بوده و بیانگر این موضوع است که چگونه مدیریت قادر است که با استفاده از این تکنیک ها تنها به ارزیابی تعداد محدودی از راه حلها بسنده کند.

مراحل اجرای این روش به ترتیب ذیل میباشد. [۴]

۱. شناسایی منافع عمده در قالب عناصر برنامه استراتژیک، این عوامل ممکن است برآوردهای فروش، سود خالص بازده سرمایه و یا هر عنصر مرتبط دیگری باشد.

۲. شناخت وضع موجود و روند استمرار آن و متصدی که در صورت ادامه روند به آن خواهیم رسید (مثلاً برای ۵ سال آینده).

۳. شناسایی و تعیین اهداف مشخص که قصد داریم از طریق برنامه استراتژیک به آنها دست یابیم.

۴. شناسایی اختلاف و یا تفاوت موجود بین اهداف برنامه استراتژیک و اهداف جاری (این فاصله بیانگر شکافی است که باید پر شده و تا جای ممکن کاهش یابد).

۵. نهایتاً در مرحله آخر پس از پی بردن به اینکه فاصله ای، بین برنامه های جاری و اهداف آتی وجود دارد، باید به شناسایی راه حلها، برنامه ها، نتایج و عملیات مشخص مورد نیاز برای پر کردن شکاف.

یکی دیگر از کاربرد های موثر تکنیک تجزیه و تحلیل شکاف، هماهنگ و همسو کردن انتظارات و توقعات و برآوردهای از بالا به پایین و از پایین به بالا است. مدل تجزیه تحلیل شکاف را اگر توام با جدول ETOP^۵ (تشخیص

^۵ Environmental threat and opportunity profile

فرصت ها و تهدیدات محیطی) و SAP^۶ (تشخیص عوامل مزیت استراتژیک، قوتها، ضعفها) در یک چارچوب منظم و سیستماتیک بکار گیریم، جریان انتخاب و محدود کردن راه حلها از کیفیت بهتری برخوردار میشود. به وضوح میتوان کیفیت این مقایسه ها و تجزیه و تحلیل ها تابع تفسیر های ذهنی استراتژیست ها بوده لزوماً مورد تأیید همگان نمی باشد. بنابراین پس از ایجاد فاصله و شکاف میان وضعیت مورد انتظار از اجرای استراتژی فعلی و ایده آل (مطلوب) و تشخیص آن بوسیله استراتژیست ها، بررسی و ارائه راه حل های جدید مورد توجه قرار میگیرد که ارائه آنها میتواند از طریق شیوه های عادی و تکراری و یا خلاق صورت پذیرد. این مدل با پارادایم تجویزی و همچنین پارادایم ترکیبی سازگارتر از پارادایم توصیفی است رویکرد فرایند پایه برنامه ریزی استراتژیک با تکیه بر خط مشی ها و موارد است که برای سازمانهای خصوصی و دولتی برای سطوح شرکت و SBU (براحتی کاربرد دارد) (تحلیلها عمدتاً کیفی) صورت میگیرد. [۳]

SAP	ETOP
بازاریابی و توزیع	اقتصادی اجتماعی
تحقیق و توسعه	تکنولوژی
مدیریت عملیات و تولید	رقبا
منابع و نیروی انسانی	عرضه کنندگان
مالی و حسابداری	حکومت

شکل شماره ۲-۵- موقعیت استراتژی توسعه. منبع: علی احمدی، تاج الدینی، (۱۳۸۲)

درک مدیریت از شرایط و منابع موسسه تأثیر مهمی بر انتخاب استراتژی میگذارد و نیاز به تغییر، بسته به نوع حالت شرکت ها و افراد مختلف فرق میکند. بنابراین پس از ایجاد فاصله و شکاف میان وضعیت مورد انتظار از اجرای استراتژی فعلی و ایده آل (مطلوب) و تشخیص آن بوسیله استراتژیست ها بررسی و ارائه راه حل های جدید مورد توجه قرار میگیرد که ارائه آنها میتواند از طریق شیوه های عادی و تکراری و یا خلاق صورت پذیرد.

استفاده از تکنیک های طوفان فکری نمونه ای از روشهای تولید راه حل های جدید میباشد اگرچه میتوان ایده های جدید را از زیر دستان دریافت و پس از جمع آوری آنها به انتخاب مبادرت ورزید.

این مدل با پارادایم تجویزی و همچنین پارادایم ترکیبی سازگار تر از پارادایم توصیفی است. رویکرد حاکم بر این مدل رویکرد فرایند پایه برنامه ریزی استراتژیک با تکیه بر خط مشی است که برای سازمان های خصوصی و دولتی برای سطوح شرکت و SBU (براحتی کاربرد دارد) و تحلیل ها عمدتاً کیفی صورت میگیرد.

شکاف استراتژیک اشاره به وضعیتی دارد که در آن سطوح عملکرد واقعی به میزان قابل توجهی متفاوت از سطوح عملکرد مورد نظر است. تجزیه و تحلیل چنین وضعیتی برای مناطق خاکستری به رسمیت شناخته میشود و آنچه باید انجام شود برای دستیابی سطوح عملکرد مطلوب یا اهداف استراتژیک تحلیل فاصله استراتژیک نامیده میشود.

چرا این شکاف اتفاق میافتد؟

ممکن است بدون هیچ دلیلی باشد. برای مثال، یک دلیل که میتواند وجود داشته باشد اینست که اهداف واقعی مشخص نشده باشد، یا راه رسیدن به آن تهاجمی باشد. اهداف ممکن است با افراد انتخاب شده ارتباط ضعیفی داشته

^۶ Strategic advantage profile

باشد. هدف از تجزیه شکاف استراتژیک شناسایی دلایل منجر به عدم لیاقت شرکت برای دسترسی به اهداف و افزون بر آن به معنای توجیه اقدامات مناسب برای اصلاح این وضعیت و پاسخگویی به اهداف و ارزیابی و تخصیص منابع مورد نیاز برای دستیابی به هدف را پوشش میدهد.

بیشتر شکاف استراتژیک واقعی تفاوت بین موقعیت واقعی شرکت ها و موقعیت مطلوب و مقایسه دو سطوح عملکرد با یک ابزار بسیار قوی تجزیه تحلیل استراتژیک شکاف است. بسیاری از شرکت ها برنامه استراتژیکی ندارند.

آنها بدون درک روشنی از مقصد مورد نظر سفر میکنند. در موارد متعدد این قبیل شرکت ها استعداد بالقوه در منابع و شایستگی برای رسیدن به هدف سخت دارند اما غافل از توانایی های بالقوه باقی می مانند. این شرکت ها نیاز به استفاده از تجزیه تحلیل شکاف استراتژیک بین ارزیابی موقعیت جاری و موقعیت بالقوه خودشان استفاده کنند. آنها از سوالات مورد نیاز جهت پاسخگویی بر ای هر عنصر از برنامه ریزی استراتژیک از قبیل: مأموریت، سهم بازار، اولویت مشتری، قدرت مالی، ارزش بازار و غیره پیروی میکنند.

- ما کجا هستیم؟ پاسخ موقعیت جاری کسب و کار یا شرکت خواهد بود.

- کجا می خواهیم و باید باشیم؟ پاسخ موقعیت مورد نظر و یا بالقوه شرکت خواهد بود.

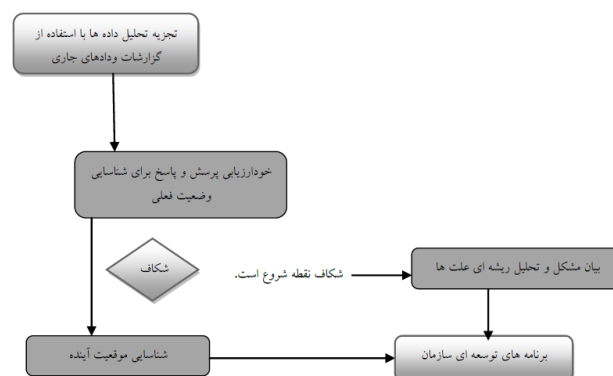
در پاسخ به سوال دوم کمیت و کیفیت منابع ملموس و غیر ملموس ارزیابی میشود. اساس این ارزیابی موقعیت واقع گرایانه مطلوب یا بالقوه شرکت برای هر یک از عناصر برنامه ریزی استراتژیک تعیین خواهد شد.

- مسائل مهم چه هستند؟ پاسخ به این سوال دلیلی خواهد بود بر علل انحراف از موقعیت های مورد نظر.

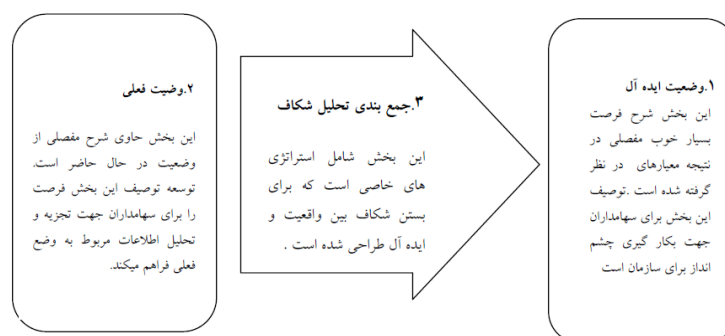
- چگونه بر کمبود غلبه کنیم؟ پاسخ به این سوال ایجاد اقدامات مناسب برای خارج شدن از وضعیت فعلی و برای دستیابی به موقعیت مورد نظر یا بالقوه است.

- چگونه منابع را تخصیص دهیم؟ در پاسخ به این سوال، منابع مناسب برای هر عنصر برنامه ریزی استراتژیک برای دستیابی به اهداف اختصاص داده شده است.

تجزیه و تحلیل شکاف استراتژیک شرکت را قادر میسازد بصورت واقعی دارایی های بالقوه انسانی، مالی، واقعی خود را و تخصیص هوشمندانه منابع جهت دستیابی به اهداف مورد نظر اندازه گیری کند.

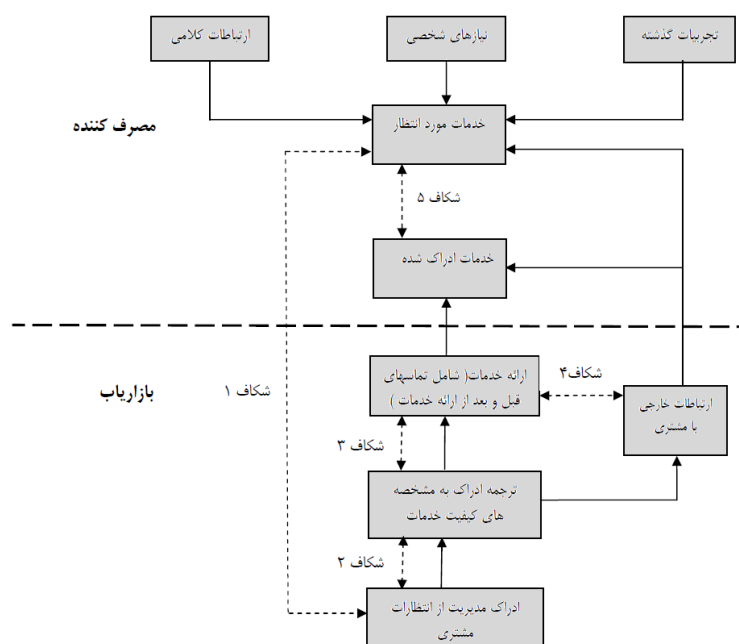


شکل ۲-۶- تجزیه تحلیل در شرایط جاری منبع: (Middle level school principal seminar, ۲۰۰۴)



شکل ۲-۷- مدلی تحلیل شکاف منبع: (OREGON SMALL SCHOOLS INITIATIVE)

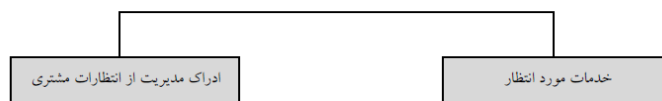
پاراسورامن و همکارانش استدلال کردند که سطوح بالای کیفیت خدمات ادراک شده منجر به افزایش رضایت مشتری می گردد. در دیدگاه آنان اگر انتظارات مشتری از ادراک وی از خدمات ارائه شده بیشتر باشد موجب نارضایتی وی میگردد اما اگر ادراک مشتری از عملکرد خدمات بیشتر از انتظارات وی باشد این امر موجب رضایت مشتری خواهد شد. بنابراین به زعم آنان این کیفیت خدمات است که منجر به رضایت مشتری می گردد. آنها مدلی را بر مبنای تجزیه و تحلیل شکاف ارائه نمودند. مدل آنها پنج شکاف را در ارائه خدمات مشخص می کرد. این پنج شکاف (شکل شماره ۲) عبارتند از



شکل شماره ۲-۸:- مدل تحلیل شکاف

منبع: پاراسورمان و زیتامل و بری، (۱۹۸۵)، مدل مفهومی کیفیت خدمات و کاربرد آن برای تحقیقات آینده، ژورنال بازار بازاریابی.

شکاف ۱: تفاوت میان انتظارات مشتری و ادراک مدیریت از این انتظارات، در واقع مدیر از انتظارات مشتریان آگاه نیست. مدیران و کارکنان یک دید فرایند گرای داخلی برای کسب و کارشان دارند و شکستن این نگرش و دیدن چیزهایی که مشتری می خواهد کار سختی است



شکاف ۲: تفاوت میان ادراک مدیر از انتظارات مشتری و مشخصات کیفیت خدمات، یعنی داشتن استانداردهای کیفیتی غلط. برای پیاده سازی یک سیستم بمنظور بهبود این شکاف مدیریت باید دقیقاً ابتدا درک کند، خواسته های مشتری چیست و اگر درک درستی نداشته باشد غیر ممکن انتظارات با کیفیت خدمات همراستا کند.



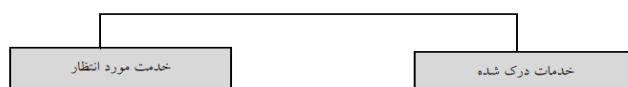
شکاف ۳: تفاوت میان مشخصات کیفیت خدمات و خدمات ارائه شده، این شکاف، شکاف عملکرد خدمات نامیده می شود. ارجاع مسائل و مشکلات به کارمندان جهت بررسی و پاسخگویی به عدم کیفیت شامل: آموزش ضعیف، ارتباطات، آماده سازی جهت استاندارد سازی.



شکاف ۴: تفاوت میان ارائه خدمات و اطلاعات ارائه شده به مشتری درباره خدمات. مشتریان توسط شنیدن و دیدن تحت نفوذ قرار میگیرند (تبلیغات)، در هنگامی که تفاوت ها را احساس میکنند در مورد خدمات شرکت و ارائه واقعی خدمات که ممکن است بسمت خطرناکی هدایت شود و ایده ارائه میدهند.



شکاف ۵: تفاوت میان انتظارات مشتری و ادراک مشتری از عملکرد خدمات. این شکاف به میزان و جهت چهار شکاف دیگر وابسته است. و مهمترین شکاف در میان شکافهای پنجگانه است. این شکاف مستقیم با ادراک هر کس از کیفیت انتظارات در برخی از موارد در شرکت ها در ارتباط است. مثلاً کسی که به مک دونالد جهت سفارش غذا مورد علاقه میرود انتظار دارد سریع و بدون هیچ زحمتی این اتفاق بیافتد و اگر بیش از ۱۰ دقیقه طول بکشد درک خدمت مشتری از مک دونالد نزول میابد.



پاراسورمان و همکارانش در مطالعه خویش در سال ۱۹۸۵ ده بعد برای کیفیت خدمات شناسایی کردند: ملموسات، قابلیت اعتماد، مسئولیت پذیری، ارتباطات، اعتبار، امنیت، شایستگی، ادب، درک مشتری و دسترسی. آنان بعدها در تحقیقی که در سال ۱۹۸۸ انجام دادند، این ده بعد که در جدول (۱-۲) نشان داده شده است را در پنج بعد زیر خلاصه نمودند:

۱. ملموسات: تسهیلات فیزیکی، تجهیزات سازمان و ظاهر کارکنان

۲. قابلیت اعتماد: توانایی انجام خدمات به صورت دقیق و قابل اعتماد.

۳. مسئولیت پذیری: تمایل داشتن برای کمک به مشتری و ارائه خدمات سریع.

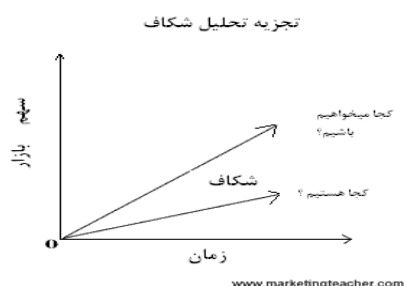
۴. تضمین: دانش و ادب کارکنان و توانایی آنها برای القای اعتماد و اطمینان.

۵. همدلی: ارائه توجه شخصی نسبت به هر مشتری.

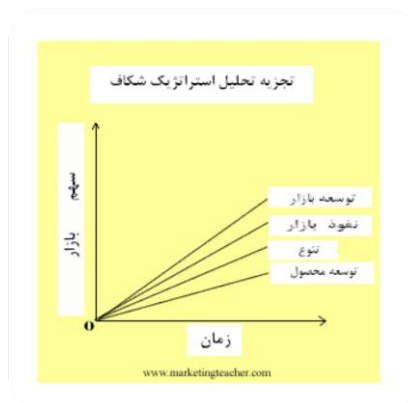
در جدول ۱-۲ ده بعد برای کیفیت خدمات نشان داده شده است

تعریف	نام بعد	دهگانه کیفیت خدمات
وضعیت ظاهری تسهیلات، تجهیزات سازمان، وضعیت ظاهری کارکنان و وسائل ارتباطی	ظواهر و امکانات	tagibles
قابلیت ارائه خدمات تعهد شده به شکل صحیح و بدون نقص در زمان مقرر و بصورت قابل اطمینان.	قابل اطمینان بودن خدمات	reliability
وجود تمایل و اشتیاق برای خدمتگذاری به مشتریان و ارائه خدمت به آناندر سریعترین زمان ممکن	پاسخگویی	responsivness
برخورداری از مهارت ها و دانش مورد نیاز برای ارائه خدمت	لیاقت، تبحر، کارایی، مهارت، کاردانی	competence
کارکنان مودب که با رعایت احترام مشتریان، ارتباطی صمیمانه و دوستانه با آنان برقرار میکنند.	ادب، نزاکت، احترام	courtesy
قابل اطمینان، صداقت، درستکاری و امانتداری عرضه کننده خدمت	اعتبار و شایستگی	credibility
عدم وجود خطر ریسک و شک و شبهه در خدمات عرضه شده	امنیت	security
نردیکی و سهولت برقراری تماس و قابل دسترس بودن سازمان عرضه کننده	دسترسی	access
آگاه سازی و اطلاع رسانی به مشتریان به زبانی که برای آنان قابل درک باشد و توجه کردن به مشتریان	ارتباط و رسانگری	communication
تلاش برای شناخت فرد مشتری و سازمان و شناسایی نیاز های آنان	درک مشتریان	Understanding the customer

مدل تجزیه تحلیل شکاف ابزاری مفید برای کمک به مدیران بازار یابی برای تصمیم گیری در استراتژی های بازاریابی و تاکتیکی است، که ساختار ساده دارد. کمک میکند سازمان از خود بپرسد، در حال حاضر کجا هست و به کجا میخواهد برسد.

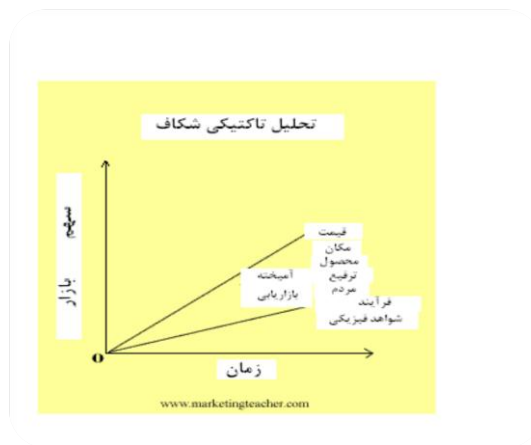


شکل ۹- تجزیه تحلیل شکاف منبع: www.marketing teacher.com



شکل ۱۰- تجزیه تحلیل استراتژیک شکاف منبع: www.marketingteacher.com

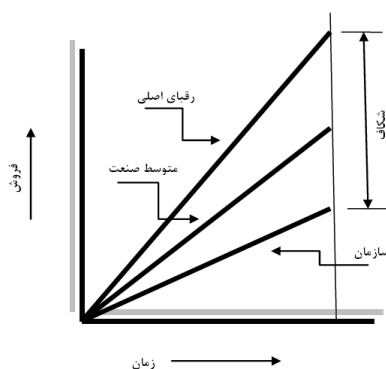
این نمودار رابطه شکاف با استفاده از رویکردهای تاکتیکی را نشان میدهد.



شکل ۱۱- نمودار تحلیل تاکتیکی شکاف. منبع: www.marketingteacher.com

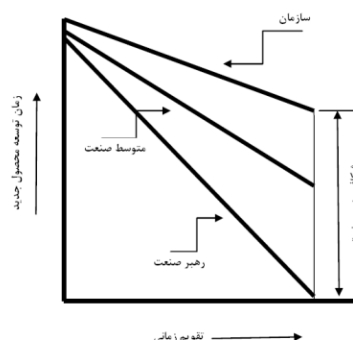
این نمودار میزان رابطه شکاف را با تصمیم گیری ها بر اساس استراتژیها و تاکتیک ها و تجزیه تحلیل های شکاف نشان میدهد.

میتوان سازمان را در صنعت بطور متوسط با شرکت های موجود مقایسه نمود و این عمل برای تقویت مزیت رقابتی و تضمین آن است. میتوان این مقایسه شکاف در کل فروش را انجام داد. بر مبنای شکل ۱۲ شکاف بین سازمان و رقیب بررسی میشود.



شکل ۱۲-تحلیل شکاف

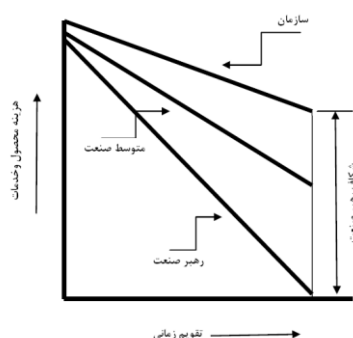
در این شکل بنظر میرسد شکاف بین سازمان و متوسط صنعت افزایش اما تا حد زیادی فاصله بین سازمان و رقبای اصلی است و سازمان باید برنامه ریزی های دقیق استراتژیک انجام دهد. سه شکاف مهم وجود دارد: سرعت ورود به بازار، رقابت در هزینه، رقابت در کیفیت.



شکل ۱۳-تحلیل شکاف(زمان)

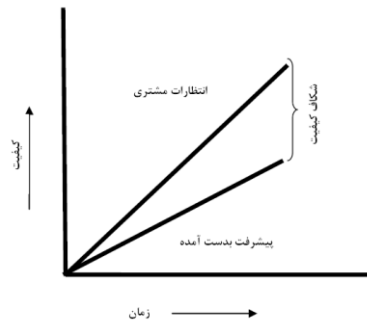
شکاف بروی سرعت ورود به بازار یا توسعه زمان محصول جدید. اگر شکاف بین سازمان و متوسط صنعت یا رقبای اصلی سازمان است.

شکاف دیگری که وجود دارد شکاف هزینه یا قیمت گذاری است که با برنامه ریزی و کاهش هزینه ها میتوان کاهش داد. البته برخی از مشتریان حاضرند برای کیفیت بالاتر قیمت بیشتر بپردازند. اما این تعداد کم هستند و با اضافه کردن ویژگی های باارزش شکاف را کوچک کرد.



شکل ۱۴-تحلیل شکاف(هزینه)

شکاف دیگری که مطرح میشود انتظارات مشتری از کیفیت و آنچه سازمان ارائه میدهد که به ساختار فرهنگ بستگی دارد. برنامه ریزی استراتژیک برای سلامت سازمان لازم است و میتواند تفاوت معنا دار بین موفقیت و عدم موفقیت در دراز مدت ایجاد کند. مدیر ارشد باید بدنبال منابع کافی باشد و به جنبه های متفاوت توجه کند. روابط کاری بین کارکنان و مدیریت بسیار قابل توجه است.



شکل ۱۵-تحلیل شکاف (کیفیت)

با برنامه ریزی میتوان شکاف های زمان، هزینه و کیفیت را کاهش داد.

نتیجه گیری:

تحقیقات انجام شده اهمیت کیفیت خدمات و رضایت مشتری را نشان میدهد. برخی اعتقاد دارند کیفیت خدمات منجر به خدما ن میشود و مدیران سازمانها باید از رضایت مشتریان خود اطمینان حاصل نمایند و این جز با بررسی وضعیت سازمان و پیگیری انتظارات مشتریان حاصل نمیشود. با بررسی مدل تحلیل شکاف فرآیند های سازمانها مورد بازنگری قرار میگیرد و راههای پاسخگویی مناسب به انتظارات مشتری و ارتباط صحیح با آنان فراهم میشود و بررسی شکاف ها و ارائه راه حل برای کوچک کردن شکاف ها سازمان بسمت کاهش هزینه ها و افزایش رضایت مشتری میرود. مدیران باید نوع شکاف های سازمان را بررسی کنند و در راستای شناخت مشتریان و ویژگی های آنان قدم بردارند تا تلاش های آنان بروی حداکثر کردن کیفیت محصولات و خدمات یا بروی افزایش رضایت مشتری متمرکز گردد. با شناسایی شکاف هزینه - زمان کیفیت سازمانها میتوانند بهتر تصمیم گیری کنند و بازار گسترش و خدمت بهتری با طراحی و توسعه و سیستم های پشتیبانی ارائه دهند.

منابع:

نائب زاده، شهناز و فتاحی زارچ، محمد مجید، (۱۳۸۷)، ارزیابی کیفیت خدمات در دفاتر پلیس + ۱۰ با استفاده از روش سروکوال

عطافر، علی و شفیع، مرتضی (۱۳۸۵)، رابطه میان کیفیت خدمات و رضایت مشتری، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.

تولایی، روح الله (۲۰۰۸) مدیریت استراتژیک. دو ماهنامه علمی - ترویجی "توسعه انسانی پلیس" شماره ۲۴.

علی احمدی، علیرضا و فتح اله، مهدی و تاج الدینی، ایرج (۱۳۸۲)، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش.

علی احمدی، علیرضا، ابراهیمی، مهدی، سلیمانی ملکان، حجت (۱۳۸۸)، برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات، انتشارات تولید دانش، چاپ دوم.

ملک اخلاق، اسماعیل، فریدی اقدم، فریده. بامداد روزگار، بررسی تطبیقی مدل های تحلیل شکاف سازمانی از برخی فرآیندهای سازمانی، اولین همایش بین المللی مدیریت.

استفاده از مدل سروکوال برای ارزیابی کیفیت خدمات و رضایت مشتری. مطالعه تجربی مواد غذایی، ۲۰۱۰، Chingang Nde Daniel, Lukong Paul Berinyuy .

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (۱۹۹۹). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, ۴۹. ۴۱-۵۰.
- Gap Analysis Stephen coppola powerpoint ۰۲، ۱۹، ۱
- Long fellow ۰۲۵، appinan way, cambridge, MA ۰۲۱۳۸. Harvard Graduate School of Education.
- Oregon Small School Initiative. The Gap Analysis Model .
- Oregon Small School Initiative. The Gap Analysis Model .
- .