

چرا مشتریان بیشتر از آنچه نیاز دارند، دریافت می کنند؟

چگونه فرهنگ سازمانی، تصمیمات توانمندی محصول را شکل می دهد

سطح توانمندی یک محصول که یک شرکت برای یک مشتری فراهم می کند، یک تصمیم مهم در بازاریابی است. در نوشته های موجود، ابتکار اصولی برای این تصمیم گیری، یکی از انطباقات - برای ارائه سطوح توانمندی محصول است که نیازهای مشتری را برآورده می سازد. با این حال، شواهد صنعت حاکی از آن است که شرکت های تولیدکننده طبق روال تصمیم گیری هایی در مورد محصول می گیرند که منجر "به از حد خارج شدن" برای مشتریان می شود که به موجب آن، مشتریان محصولاتی با قابلیت بیش از الزامات خود را دریافت می کنند. نویسندگان نشان می دهند که چگونه فرهنگ سازمانی یک شرکت تولیدکننده می تواند باعث حالات از حد خارج شدن شود و چگونه می توان این اثرات را به حدی ضعیف نمود که ارزش های اساسی کانونی شرکت نیز منعکس کننده مشتری مداری باشد.

کلید واژه ها: فرهنگ سازمانی، مشتری مداری، چارچوب رقابتی ارزش ها، ارائه توانمندی محصول، تصمیم گیری های محصول

نوشته های موجود در زمینه مدیریت محصول مبتنی بر دو فرض مرکزی قبلی است. اولین فرض است که ارزیابی های توانمندی یک محصول در نهایت توسط مشتریان صورت می گیرد (به عنوان مثال، Parasuraman، Zeithaml و Berry 1985). فرض دوم، که بعد از اولی می آید، این است که تصمیم یک تامین کننده برای ارائه سطح خاصی از توانمندی محصول به مشتریان باید از نیازهای خاص مشتریان مورد نظر پیروی نماید (به عنوان

مثال، Dutta، Ghosh، و Stremersch 2006). با این حال، حتی مشاهده گاه به گاه صنعت نشان می دهد که شیوه های بازاریابی از این مفروضات منحرف شده است.

واضح ترین شکل انحراف اینست که محصولات آنها "بیش از حد" ناتوان هستند. "این محصولات، داستان های آشکاری را در مورد تدارک ضعیف توانمندی محصول- ارائه محصولات با قابلیت هایی که پایین تر از نیازهای مشتری است را بوجود می آورد. (Jain، Bayus، و Rao 1997) تدارک ضعیف، به وضوح یک اشتباه اساسی بازاریابی و موردی است که بعید است به طور نامحدود باقی بماند، زیرا جایگزین هایی وجود دارد و مشتریان با موانع قابل توجه اطلاعاتی مواجه نمی شوند (Kirmani و Rao 2000)، مشتریان این محصول را رد می کنند.

Bryan A. Lukas استاد بازاریابی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد است، دانشگاه ملبورن (پست الکترونیک: blukas@unimelb.edu.au) J. Whitweii Gregory (استاد دانشگاه و معاون، برنامه ها و دانش آموزان، دانشکده Australian کسب و کار، دانشگاه ولز جنوبی) پست الکترونیک: g.whitweil@unsw.edu.au. Jan B. Heide Inwin Inwin Maier Chair، مدرسه دانشگاه ویسکانسین در مدیسون، ویسکانسین کسب و کار، Professoriai همکار، گروه مدیریت و بازاریابی، دانشگاه ملبورن و همکار تحقیقاتی ارشد، قاضی کسب و کار دانشکده، دانشگاه کم Berry ج (پست الکترونیک: jheide@bus.wisc.edu). نویسندگان به صورت تصادفی فهرست شده اند و به یک اندازه به این مقاله کمک کرده اند. آنها از اظهار نظرات مفید سه بررسی کننده ناشناس و Kersi Antia، Ajay Kohii که به عنوان سردبیر منطقه برای این مقاله خدمت کرده است، تشکر می نمایند.

علاوه بر این، شکل دیگری از انحراف از آنچه که در نوشته های بازاریابی پیشنهاد شده است، رویکردی مناسب برای مدیریت محصول است- یعنی، محصولاتی که "بیش از حد" توانمند هستند. گزارش چنین محصولاتی در حال افزایش است. به عنوان مثال Rust، Thompson، و Hamilton (2006) به BMW 745 با فراویژگی های داشبورد 700 آن اشاره می کنند. موارد دیگر از تدارک بیش از حد از کارهای Christensen (1997)، Christensen، Roth، و Anthony (2004)، Christensen و Eyring (2011)، و Thompson.

Hamilton، و Rust (2005) می آید. این گزارش ها، تدارک بیش از حد قابلیت گسترده محصول را نشان می دهد - ارائه محصولاتی با قابلیت هایی که بیش از نیاز مشتریان است.¹

پژوهش حاضر بر روی شکل دوم انحراف تمرکز می کند- تدارک بیش از حد توانمندی محصول- و توضیحی را فراهم می کند که چرا این مورد رخ می دهد. Roth، Christensen، و Anthony (2004) نتیجه تدارک بیش از حد را به عنوان "از حد خارج شدن ارائه به "مشتریان توصیف نموده اند- مشتریانی که یک محصول را مصرف می کنند، اما راضی نیستند، و حتی از آنچه که به آنها ارائه می شود، ناامید هستند، چون قابلیت های ارائه شده بیش از نیازهای آنها می باشد. برای یک مشتری از حد خارج شده، به نظر می رسد این محصول بیش از حد مهندسی شده، دارای مشکل در کاربرد کامل، دشواری در ادراک است و یا به سادگی ایده آل نیست. با وجود این وضعیت، تدارک بیش از حد، به وضوح مشکل ساز است از نقطه نظر بازاریابی، تدارک بیش از حد نیز مشکل آفرین است، و نیاز به تحقیقات بیشتری در این مورد وجود دارد (به عنوان مثال، Hamilton، Thompson، و Rust 2005).

ما یک توضیح ممکن، تا به امروز ناشناخته را پیشنهاد می کنیم که نشان می دهد که چگونه تدارک بیش از حد به فرهنگ سازمانی شرکت تامین کننده مورد نظر گره خورده است. با ترسیم چارچوب ارزش های رقابتی به طور گسترده استفاده شده (به عنوان مثال، Cameron و Quinn 2006؛ Deshpandé و Webster 1989) (Quinn) (CVF) و (Rohrbaugh 1983) و 4 فرهنگ CVF آن، خودسازماندهی در انجام وظایف، بازار، بوروکراسی (که همچنین به عنوان سلسله مراتب شناخته می شود)، و خانواده- ما پیشنهاد می کنیم که دو نوع از فرهنگ سازمانی، به طور خاص، دارای پتانسیل ترویج تدارک بیش از حد محصول هستند: خودسازماندهی در انجام وظایف و

¹ تدارک ضعیف و تدارک بیش از حد، به بازارهای مصرف کننده محدود نمی شوند. Gibson (2006a) بحث نموده که چگونه تامین کنندگان به طور منظم، برای مدیران مرکز اطلاعات سازمانی، محصولات ذخیره سازی کامپیوتری را ارائه می دهند است که پایین تر از نیازهای مدیران می باشد. در مقابل، Gibson (2006b) مدیران مرکز اطلاعات را تشریح می کند که به طور معمول دستگاه های لود شده ذخیره سازی داده ها را با قابلیت های غیر ضروری دریافت می کنند.

بازار. آهمانطور که ما با جزئیات بیشتری در این مقاله بررسی خواهیم نمود، تعهد کلی به فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف و بازار موجود، به ترتیب، لبه هدایت و رقابتی، دارای پتانسیل فشار بر یک شرکت برای وقف نمودن محصولات با سطوح بالاتری از توانمندی نسبت به آن چیزی است که مشتریان نیاز دارند.

با این حال، ما نیز استدلال می کنیم که چه پتانسیل تدارک بیش از حد فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف و بازار در واقع خود را به شکل مشتریان از حد خارج شده بروز دهد یا نه؛ به این مورد بستگی دارد که آیا موانعی وجود دارد که از عدم تطابق با نیازهای مشتریان جلوگیری کند یا خیر. ما پیشنهاد می کنیم که چنین موانعی در جنبه های دیگری از فرهنگ یک شرکت، یعنی، در مشتری مداری آن قرار گیرد (Farley, Deshpandé, و Webster 1993, Kohli و Narver Jaworski 1990 و Slater 1990) اقامت. اگر جهت گیری مشتری شرکت به اندازه کافی قوی باشد، می تواند (1) تمایل عمومی فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف و بازار به تامین بیش از حد را کاهش دهد و (2) به اطمینان حاصل نمودن از اینکه ارزش های مربوطه فرهنگ های CVF به گونه ای اقتباس شده اند که سطوح توانمندی مطابق با نیازهای مشتری هستند، کمک نماید.

بنابراین، ما سطح توانمندی از محصول را انتظار داریم که در نهایت به مشتری وابسته به تعامل بین فرهنگ های CVF خاص مشتری و جهت گیری شرکت ارائه می شود.³ ما یک سری از فرضیه ها را با توجه به این فعل و انفعالات توسعه می دهیم و به طور تجربی در زمینه روابط بین تامین کنندگان و مشتریان در فن آوری اطلاعات (IT) صنعت آزمایش می کنیم.

² اگرچه تمرکز این مقاله بر روی تدارک بیش از حد محصول است، توجه داشته باشید که دلایل نظری قوی برای نشان دادن این مورد که فرهنگ بوروکراسی و خانواده ممکن است تدارکات کمتر از حد را تولید کند، وجود دارد. ما یک آزمون آزمایشی از این امکان را به عنوان بخشی از مطالعه تجربی خود ارائه می دهیم.

³ از لحاظ تئوری، همانطور که ما بعداً بحث می کنیم، ما مشتری مداری را به عنوان بخشی از فرهنگ کلی شرکت مشاهده می کنیم که اتفاق می افتد و با فرهنگ CVF تعامل پیدا می کند. در واقع، نقد رایج از چارچوب CVF توسط محققان بازاریابی (به عنوان مثال، Farley, Deshpandé و Webster 1993) این است که هیچ یک از ارزش هایی زمینه چهار فرهنگ CVF است، شامل: مشتری فی نفسه نمی شود.

ما به دنبال سه مشارکت خاص با نوشته ها هستیم. اول، در حالی که پژوهش های قبلی (به عنوان مثال، Christensen 1997) پدیده تدارک بیش از حد را مستندسازی نموده و علل مشکلات تدارک بیش از حد را برای مشتریان توصیف کرده است (به عنوان مثال، Hamilton, Thompson, و Rust 2005)، ما نشان می دهیم که چگونه جنبه های خاصی از یک شرکت تولیدکننده ممکن است چنین مشکلاتی را در اولین مکان خلق نماید. به عبارت دیگر، ما فراتر از نشان دادن وجود تدارک بیش از حد فی نفسه برای نشان دادن سابقه منحصر به فرد آن حرکت می کنیم.

دوم، ما نشان می دهیم که فرهنگ های CVF دارای "طرف تاریک" مجزا است که دارای پتانسیل سازش با خروجی های مشتری است. تأثیرات فرهنگی مربوطه برای بازاریابان برای درک نه تنها به دلیل تاثیر خود که می توانند بر روی مشتریان داشته باشند بلکه همچنین به دلیل اینکه شرکت ها ممکن است ظهور خود را در وهله اول ترویج دهند، مهم است. برای مثال، اگر یک شرکت به شدت توسعه محصولات منحصر به فرد و اصلی خود را تشویق و ترغیب نماید، ممکن است ارزش امور خاص را نهادینه نماید که می تواند به تدارک بیش از حد سیستماتیک از توانمندی محصول در سطح مشتری منجر شود.

سوم، ما به دانش خود از مشتری مداری با نشان دادن اینکه ارزش های خاص آن، می تواند نقشی بیشتر را در یک شرکت بازی کند از آنچه به طور معمول در نظر گرفته می شود، می افزاییم. فراتر از کمک به یک شرکت برای ارتباط با مشتریان خود (به عنوان مثال، Kohli و 1990 Jaworski؛ Narver و Slater 1990)، ما نشان می دهیم که مشتری مداری قوی نیز در نقش مهم تضعیف اثر ارزش های دیگر به کار گرفته می شود. این نقش اضافی، نشان می دهد که سرمایه گذاری در ترویج مشتری مداری در واقع ممکن است دارای بازده بیشتری نسبت به آنچه باشد که اغلب در نظر گرفته می شود. با این حال، همانطور که ما بعداً نشان می دهیم، تأثیر اصلاحی مشتری مداری خود را به طور انتخابی آشکار می کند-یعنی، تنها زمانی که با ارزش های خاص جفت می شود. این، به نوبه خود، حاکی از آن است که مشتری مداری با شرایط مرزی متمایز همراه است.

در بخش بعدی، زمینه نظری مطالعه و فرضیه ما ارائه شده است. سپس، ما روش تحقیق خود، از جمله توسعه تامین کننده دوتایی- پایگاه داده مشتری و آزمایشات تجربی را توصیف می کنیم. بخش نهایی، جزئیات مفاهیم مطالعه ما و پیشنهاد موضوعات تحقیق بیشتر است.

توانمندی محصول و فرهنگ سازمانی

پیرو Hamilton, Thompson, و Rust (2005, ص 432)، ما "توانمندی محصول" را به عنوان باورهای مصرف کننده در مورد توانمندی محصول برای انجام وظایف مورد نظر تعریف می کنیم. اساساً، سناریوهای تدارک بیش از حد از قابلیت های محصول بوجود می آید که به درستی به نیازهای مشتری کالبره نشده است. توسط "تدارک بیش از حد قابلیت های محصول" ما به یک موقعیت اشاره می کنیم که در آن مشتریان قابلیت های یک محصول را برای فراتر رفتن از نیازهای واقعی آن درک می کنند (Roth, Christensen, و Anthony 2004).⁴

بحث نظری کلی ما این است که سطح توانمندی یک محصول که توسط فرهنگ سازمانی یک تامین کننده، یا "الگوی ارزش های مشترک و اعتقادات تحت تاثیر قرار می گیرد، به افراد در درک عملکرد سازمانی و در نتیجه ارائه هنجارها برای رفتار در سازمان به آنها کمک می کند» (Deshpandé و Webster, 1989, ص 4). همانطور که

⁴ تدارک بیش از حد اغلب شامل یک محصول با ویژگی های بیش از حد نسبت به نیازهای مشتری می شود. با این حال، همچنین ممکن است برای محصولاتی رخ دهد که دارای تعداد محدودی از ویژگی ها هستند. برای مثال، محصولات نهایی بالا مانند QUAD تجهیزات سیستم Hi-Fi (بلندگوهای الکترواستاتیک، تقویت کننده لوله خلاء، و پیش تقویت کننده) برای استفاده، ساده هستند و دارای ویژگی های کمتر از بسیاری از محصولات نهایی پایین تر هستند. با این حال، آنها فراتر از الزامات تعداد زیادی از مصرف کنندگان سیستم Hi-Fi هستند. به این دلایل، ما روی اصطلاح "توانمندی" به جای "ویژگی ها" تکیه می کنیم. ما از یک داور برای جلب توجه ما به این تمایز تشکر می کنیم.

قبلا اشاره شد، این ارزشهای مشترک و یا اساسی می تواند به اشکال مختلف مانند چهار CFV فرهنگ Quinn و Rohrbaugh (1983) مشخص: امور خاص، بازار، بوروکراسی (سلسله مراتب) و خانواده باشد.^۵

استدلال خاص ما، همانطور که قبلا مشخص شده است، این است که دو فرهنگ CVF خاص- یعنی امور خاص و بازار- با گرایش های تدارک بیش از حد مرتبط هستند. بر خلاف فرهنگ بوروکراسی و خانواده، که تمرکز داخلی روی بهره وری را از طریق یکپارچه سازی، امور خاص و فرهنگ بازار به اشتراک می گذارند، تمرکز خارجی را روی موقعیت رقابتی از طریق تمایز به اشتراک می گذارند (Quinn و Cameron 2006). همانطور که بعداً بررسی می کنیم، ارزشهای اساسی که زمینه تاثیر این دو تمرکز خارجی فرهنگ است روی تصمیمات بازاریابی یک شرکت به شیوه ای تاثیر می گذارد که از نیازهای توانمندی محصول مشتریان فراتر می رود.^۶

فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف. با توجه به Quinn و Cameron (2006)، تمرکز خارجی فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف بر تمایز، توسط نیاز اساسی به لبه هدایتی بیمه می شود. بر این اساس، ارائه محصولات پیشگامانه تاکید می شود، و تعهد به تجربه و پیشرو بودن ضروری است. ارائه محصولات منحصر به فرد و اصلی، یک تدبیر در موفقیت درست آن است.

ما یک فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف را برای ترویج سطوح توانمندی محصول انتظار داریم که مشتریان در نهایت آن را بالاتر از حد مورد نیاز می بینند. (Kotier 2000، ص 17) شرکت های دارای تاکید فرهنگی بر لبه پیشرو را به عنوان شرکت هایی توصیف می کند که "عاشق محصولات خود هستند" و فرض می کنند که مشتریان

^۵ هر دو مدیریت (به عنوان مثال، Quinn و Cameron 2006) و نوشته های بازاریابی (به عنوان مثال، Moormen 1995) دریافته اند که چهار فرهنگ CVF می توانند نه تنها در سطح شرکت ها بلکه همچنین در همان واحد استراتژیک کسب و کار، همزمان وجود داشته باشند (Farley، Deshpandé، Webster، 1993، ص 26).

^۶ ما خاطر نشان می کنیم که از حد خارج شدن توصیف کننده شرایطی است که در آن تصمیم گیری های یک تامین کننده قابلیت هایی را تولید می کند که بیش از نیاز واقعی مشتری است. ما اذعان می کنیم که از حد خارج شدن آشکار زمانی که می تواند اتفاق بیافتد که مشتریان محصول خود را انتخاب کنند و یا ارتقاء دهند و در این روند، قابلیت بیشتر از آنچه آنها نیاز دارند را دریافت نمایند. با این حال، یک سناریوی متفاوت از موردی که ما مطالعه می کنیم، وجود دارد.

"محصولاتی را دوست دارند که بیشترین کیفیت، عملکرد، و یا ویژگی های نوآورانه را ارائه دهد. در واقع، چنین محصولاتی، بیشتر به منافع نوآوران محصولات نسبت به نیازهای کسانی مربوط می شود که آنها را می خرند. همانطور که Tellis و Johnson (2007، ص 761) مشاهده نموده اند، چنین محصولاتی به احتمال زیاد با قابلیت های بارگذاری می شوند، که برخی از آنها بسیار مفید هستند و برخی دیگر بی اهمیت و دیگران گیج کننده هستند". در عوض، مشتریان احساس ارائه بیش از حد خواهند نمود.^۷

علاوه بر این، تأکید فرهنگی بر لبه پیشرو، تعهد به آزمایش را پرورش می دهد، پتانسیل برای اقدام ضربتی را تشویق می کند و غالباً بر تمرکز یک شرکت را به الگوهای محیطی محیطی هدایت می کند که فرهنگ های دیگر آنها را نادیده می گیرند یا نمی توانند آنها را ببینند (Mintzberg و McHugh، 1985). این ویژگی ها به عنوان یک منبع قدرت هستند، اما آنها به طور همزمان می توانند از دستیابی یک شرکت به تمرکز مشتریان در طراحی محصول و اجرای آن جلوگیری نمایند. یک نتیجه به محتمل از این عدم تمرکز مشتری، تمایل برای بارگذاری محصولات با قابلیت هایی است که به ندرت مورد نیاز هستند. به عنوان یک نتیجه، مشتریان چنین شرکت هایی چنین به احتمال زیاد به این نتیجه می رسند که برای آنها سطوح بیش از حد از توانمندی محصول ارائه شده است. به طور کلی، ما پیشنهاد می کنیم که نیاز به یک فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف که باید لبه هدایتی باشد، موجب ایجاد پتانسیل برای تدارک بیش از حد توانمندی محصول می شود. ما این فرضیه را به شرح زیر نشان می دهیم:

H1: با قویتر شدن فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف یک تامین کننده، تمایل به ارائه قابلیت تولید بیش از الزامات مشتریان، بالاتر است.

فرهنگ بازار. با توجه به Quinn و Cameron (2006)، تمرکز خارجی فرهنگ بازار بر تمایز، یک نیاز اساسی برای برتری رقابتی است که در تمایل به شدت بهتر از محصولات رقیب بیان می شود. تعهد به پیروزی ضروری است. لازم

⁷ سبرای سادگی، ما در طول مقاله به فرهنگ معین "تاکید" یا "نیاز" اشاره می کنیم. ما می دانیم که این شرایط خواص جمعی از شرکت کنندگان سازمانی مورد نظر را توصیف می کند.

به ذکر است که چنین تمرکز فرهنگی، نیاز مشتری را شامل نمی شود. در عوض، مورد اولیه، پیشنهادات رقابتی برای خاطر خود آن است. موفقیت، در شرایط رقابتی مانند سهم بازار و نفوذ نسبی تعریف می شود.

ما پیشنهاد می کنیم که فرهنگ بازار، مانند فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف، تدارک بیش از حد محصول را ترویج می دهد. این گرایش در فرهنگ بازار به دلیل تأکید بر برتری رقابتی تشویق خواهد شد. (D'Aveni 1994) ارائه محصول از تامین کنندگان را با چنین تأکیدی به عنوان حملات بر رچارچوبت توصیف می کند که به موجب آن محصولات تحت الشعاع استانداردهای صنعت قاطعانه قرار می گیرند. در واقع، توانمندی هایی که در زمینه موقعیت های کانونی محصولات برای انجام پیشنهادات رچارچوبت به عنوان یک اصل طراحی می شوند. از نقطه نظر مشتری، عواقب احتمالی چنین ارزش های پایه، محصولات با قابلیت هایی هستند که به ندرت می تواند به طور کامل و دارای مفهوم کلی بیش از حد فراهم شده مورد استفاده قرار گیرند.

Porter (1985) نیز مشاهده نموده که تامین کنندگان با تأکید قوی بر رچارچوبت و برنده شدن، نه تنها برای به دست آوردن یک مزیت رقابتی قاطع، اما همچنین به آسانی برای خنثی نمودن مزیت به یکدیگر حمله می کنند. این رفتار شامل حرکات تقلیدی رقیب، از جمله به چنگ آوردن پیشنهادات رقابتی جدید می شود. چنین رفتارهایی به احتمال زیاد برای تولید جریان ارتقاء محصول هستند، اما اصلاحات و پیشرفت مورد نظر نیاز به در نظر گرفتن نیازهای مشتری ندارد. در نهایت، مشتریان مورد نظر به احتمال زیاد به این نتیجه می رسند که آنها می توانند تحت تدارک بیش از حد هستند.

به طور کلی، ما فرض می کنیم که یک نیاز فرهنگی در بازار برای دستیابی به برتری رقابتی، پتانسیلی را برای تدارک بیش از حد توانمندی محصول بوجود می آورد. ما این فرضیه را به شرح زیر نشان می دهیم:

H2: هر قدر فرهنگ بازار یک تامین کننده قوی تر باشد، تمایل بیشتر به ارائه قابلیت تولید بیش از حد مورد نیاز به مشتریان وجود دارد.

نقش تعدیلی مشتری مداری

همانطور که قبلاً توضیح داده شد، می توان انتظار داشت که فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف و بازار دارای تأثیرات جهتی بر تصمیمات توانمندی محصول شرکت به شکل تدارک بیش از حد باشد. با این حال، اینکه آیا پتانسیلی که در این ارزش های فرهنگ های CVF قرار می گیرد، در نهایت منجر به تدارک بیش از حد می شود، بستگی به این دارد که آیا محدودیت در یک شرکت معین وجود دارد که ارزش ها را از افراد استخدام شده در سراسر پایه مشتری شرکت، بدون در نظر گرفتن تفاوت در نیازهای مشتری، حفظ کند یا خیر.

در این مطالعه، ما روی محدودیت هایی تمرکز می کنیم که در قسمت های دیگری از سیستم ارزش یک شرکت قرار می گیرد. به طور خاص، ما نقش جهت گیری مشتری را که به عنوان "مجموعه ای از اعتقادات تعریف می شود در نظر می گیریم که منافع مشتری را ابتدائاً قرار می دهد" (Farley, Deshpandé, و Webster 1993، ص 27). دیدن نیز Kohli و Narver Jaworski 1990 و Slater (1990). زیرا مشتری مداری شامل ارزش ها، اعتقادات خاص و دانشمندان بازاریابی می شود (به عنوان مثال، Homburg و Pflusser 2000، Kennedy، Goolsby، و Amould 2003) استدلال کرده اند که جهت گیری مشتری، شکلی مجزا از فرهنگ سازمانی است. در عمل، این بدان معنی است که جهت گیری مشتری همزمان با ارزش های اساسی شرکت های دیگر مانند ارزش هایی اتفاق می افتد که در زمینه فرهنگ های CVF است. در نتیجه، ما مشتری مداری را به عنوان "بخشی از کلی بودن، اما بسیار اساسی، فرهنگ سازمانی" مشاهده می کنیم همانطور که Farley، Deshpandé و Webster (1993، ص 27) به کوتاهترین شکل آن را بیان می کنند.

با توجه به این دیدگاه فرهنگ در نوشته های بازاریابی، ما پیشنهاد می کنیم که مشتری مداری یک نقش خاص را با توجه به فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف و بازار، یعنی، برای همراهی نمودن ارزش های اساسی بازی می کند که زیربنای این فرهنگها با نیازهای خاص مشتریان می باشد. ما به طور خاص استدلال می کنیم که ارزشهایی که زیربنای فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف و بازار است، یک شرکت را به یک مسیر تصمیم گیری کلی متعهد می کند و دارای تمایل برای تبدیل شدن به اهداف در جای خود است. یک جهت گیری قوی مشتری،

این گرایش عمومی را حذف می کند و به شرکت های تامین کننده، حمایت مشتری را ارائه می دهد که در غیر این صورت فاقد آن خواهند بود. این حمایت، در خدمت هدف مهم جلوگیری از یک کاربرد استاندارد (یا غیرمتمایز کننده) از امور خاص و ارزش های فرهنگ بازار، و به جای آن، هماهنگی ارزشهای این فرهنگ CVF با نیازهای خاص مشتری است. در بخشهای زیر، ما روش هایی را در نظر می گیریم که در آن این اتفاق رخ می دهد.

ابتدا در نظر بگیرید که چگونه مشتری مداری بر اثر فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف تاثیر می گذارد. هنگامی که مشتری مداری شرکت ضعیف باشد، یک تاکید عمومی بر لبه هدایتی، به طور یکنواخت در سراسر پایه مشتری شرکت کانونی با نگرانی کمی در اینکه آیا سطوح توانمندی محصول با نیازهای مشتریان خاص مطابقت دارد، استفاده خواهد شد. از بحث های قبلی HI به یاد بیاورید که فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف به خودی خود تمایل به ترویج تدارک بیش از حد خواهد داشت.

با این حال، با توجه به مشتری مداری قوی، تاکید اموبر خودسازماندهی برای انجام وظایف در هدایت محصول به نیازهای خاص مشتریان گره خورده است. تاکید بر هدایت محصول به طور گسترده تر و به روشی تعریف می شود شامل رفع نیازهای خاص مشتریان می شود. با بیانی متفاوت، یک مشتری مداری قوی، انگیزه تصمیم گیرندگان مربوطه را برای خویشتن داری در اجرای باور عمومی خود در بالاترین اهمیت لبه هدایتی نشان می دهد. به عنوان یک نتیجه، گرایش تدارک بیش از حد به خودسازماندهی در انجام وظایف زمانی ضعیف تر می شود که مشتری مداری شرکت تقویت می شود. به این ترتیب:

H3: اثر فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف روی تمایل یک تامین کننده برای ارائه قابلیت تولید بیش از حد به مشتریان، بیش از آنچه مورد نیاز است، در سطوح بالاتر نسبت به سطوح پایین تر مشتری مداری، پایین تر است. سپس، توانمندی مشتری مداری برای تاثیر بر گرایش های فرهنگ بازار را در نظر بگیرید. اگر مشتری مداری شرکت ضعیف باشد، تمرکز فرهنگ بازار بر رچارچوبت ضربتی به عنوان یک راهنمای کلی برای تصمیم گیری های آن، بدون در نظر گرفتن نیازهای واقعی مشتریان به کار گرفته می شود. این مورد، خود را به شکل تدارک بیش از حد

سیستماتیک از توانمندی محصول آشکار می سازد. همانطور که در H2 بیان شد، فرهنگ بازار به خودی خود به سمت ترویج تدارک بیش از حد تمایل دارد.

با این حال، با توجه به مشتری مداری قوی، ملاک برتری رقابتی به جای اینکه به عنوان یک هدف به خودی خود دنبال شود، به نیازهای مشتریان خاص گره خواهد خورد. یک اعتقاد قوی در تقدم مشتری اطمینان حاصل خواهد نمود که تعهد کلی فرهنگ بازار به رچارچوبت ضربتی و برنده شدن برحسب شرایط چگونگی برآورده سازی نیازهای مشتریان نسبت به پیشنهادات رقابتی بیان خواهد شد. به بیانی متفاوت، مشتری مداری قوی، محدودیتی را در گرایش فرهنگ بازار را به سبقت جستن رقبا به خاطر خود ایجاد می کند. به عنوان یک نتیجه، باور عمومی فرهنگ بازار در برتری رقابتی به احتمال زیاد منجر به از حد خارج شدن نمی شود. بنابراین، فرضیه زیر را پیشنهاد می کنیم:

H4: تاثیر فرهنگ بازار روی تمایل یک تامین کننده برای ارائه قابلیت تولید بیش از آنچه مورد نیاز مشتریان است، در سطوح بالاتر نسبت به سطوح پایین تر مشتری مداری، پایین تر است.

روش پژوهش

طرح پژوهشی

ما داده هایی را برای تست فرضیه های خود از هر دو طرف عرضه کننده تطبیق یافته- زوج مشتری در یک تنظیم کسب و کار به کسب و کار به دست آوردیم. ما داده هایی را برای متغیرهای مستقل (به عنوان مثال، ابعاد فرهنگ) از طرف تامین کنندگان و داده هایی را برای متغیرهای وابسته (به عنوان مثال قابلیت های محصول) از طرف مشتری زوج به دست آوردیم. این طرح، خطر تعصب منبع مشترک را به حداقل می رساند و همچنین تضمین می کند که

داده ها از مناسب ترین منابع به دست آمده اند (به عنوان مثال، داده های فرهنگ از تامین کننده موضعی، اطلاعات توانمندی محصول از مشتری کانونی و یا دریافت کننده قابلیت) به دست می آیند.⁸

در سمت تامین کننده، واحد تجزیه و تحلیل ما یک واحد استراتژیک کسب و کار خاص است. همانطور که در تحقیقات قبلی اشاره شد (به عنوان مثال، Cameron و Quinn 2006)، ساختارهای کانونی (به عنوان مثال، فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف، فرهنگ بازار و مشتری مداری) ممکن است در سراسر واحدهای استراتژیک کسب و کار متفاوت باشد که یک تجزیه و تحلیل را در سطح واحد کسب و کار برای کسب پدیده های کانونی الزامی می دارد.

زمینه تحقیقات

زمینه تجربی برای مطالعه ما، صنعت IT بود. جدای از اینکه در یک صنعت تدارک بیش از حد رخ دهد، این صنعت، دو معیار اساسی را برای مطالعه برآورده نمود. اول، ما نیاز به یک چارچوب نظارتی داریم که اختیار را برای تامین کنندگان بر تصمیمات محصول، از جمله تصمیمات توانمندی، فراتر از نیاز به تطابق با استانداردهای صنعت حاصل می کند. دوم، متغیرهای مستقل ما باید نمایشگر تنوع باشند. مصاحبه های و بررسی های میدانی از انتشارات تجارت تایید نمودند که صنعت انتخاب شده این ضوابط خاصی برآورده می سازد.

ابزارهای اندازه گیری

ما متغیرهای نظری را در مدل خود با دو پرسشنامه اندازه گیری نمودیم: یک پرسشنامه طراحی شده برای تامین کنندگان و یکی برای مشتریان آنها. ما هر دو پرسشنامه را با پیروی از روش هایی که توسعه دادیم که رؤس مطالب چرچیل (1979) و Anderson و Gerbing (1988) می باشد. در ابتدا، مصاحبات عمیق با مدیران و مشتریان

⁸ سوال از یک تامین کننده در مورد میزان تدارک بیش از حد نیز می تواند با تعصبات مطلوبیت اجتماعی مرتبط باشد. علاوه بر این، بعید است که یک مشتری در مورد جنبه های کلیدی فرهنگ تامین کننده مطلع باشد.

آنها از هشت تامین کننده مختلف به منظور توسعه یک درک بهتر از دامنه اندازه گیری شده انجام شد. بر مبنای این داده های کیفی و بررسی متون علمی مربوطه، ما نسخه های اولیه پرسشنامه را توسعه دادیم. در صورت امکان، از اقدامات موجود استفاده نمودیم که آنها را مطالعه حاضر مطابقت می دهد.

در یک نمایش تجاری IT، ما پرسشنامه تامین کننده را با یک نمونه از 14 مدیر از شرکت های مختلف تامین کننده و پرسشنامه مشتری با دو مشتری از هر یک از تامین کنندگان پیش آزمایش نمودیم. چند تغییر جزئی پیشنهاد شد و در پرسشنامه گنجانیده شد. این ضمیمه، مقیاس ها و همچنین منبع داده های خاص آنها (تامین کننده و یا مشتری) و قالب پاسخ را نشان می دهد.

برای اندازه گیری ارائه توانمندی محصول، ما از مقیاس توانمندی محصول Rust و Hamilton، Thompson (2005) را اقتباس نمودیم (مورد استفاده در مطالعه خود 3). مقیاس پنج موردی، هفت نقطه ای، اختلاف بین سطوح توانمندی محصول ارائه شده توسط یک شرکت و نیازهای واقعی مشتری را ارزیابی می کند. این مقیاس "به مراتب کمتر از آن چیزی نگه داشته شد که ما نیاز داشتیم و به مراتب بیشتر از نیاز ما بود، به طوری که پاسخ دهندگان می توانستند به صورت جامع منعکس کنند که در واقع چگونه نیازهای توانمندی محصول آنها ارائه می شود. به طور موثر، پاسخ دهندگان نشان دادند که آیا نیازهای آنها برآورده می شود (نمره نقطه میانی 4)، بیش از حد فراهم می شود (نمرات بزرگتر از 4)، و یا به طور ضعیف فراهم می شود (نمرات کمتر از 4).

ما مشتری مداری را با مقیاس پنج موردی عملیاتی نمودیم. مقیاس مشتری مداری توسعه یافته توسط Webster و Farley، Deshpandé (1993)، چهار آیتم مقیاس را فراهم نمود. ما آیتم مقیاس پنجم را از مقیاس Narver و Slater (1990) برای بررسی کامل نقش مشتری مداری در استراتژی کلی شرکت اتخاذ نمودیم (مانند Kohli و Jaworski [1990] مفهوم مشتری مداری).

برای اندازه گیری فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف و فرهنگ بازار، ما روی ابزار Quinn و Cameron (2006) تکیه نمودیم که نسخه قبلی آن (Cameron و Freeman 1991) در مطالعه Farley، Deshpandé و Webster (1993) مورد استفاده قرار گرفت. ما همچنین فرهنگ بوروکراسی و فرهنگ خانواده را با همان ابزار

اندازه گیری نمودیم که قادر به در نظر گرفتن اثرات دو در CVF فرهنگ دیگر در مفهوم Quinn و Rohrbaugh (1983) در مورد فرهنگ سازمانی است. پیرو Moormen (1995)، ما ابزار Quinn و Cameron را با پرسیدن از پاسخ دهندگان در مورد رتبه بندی توصیف فرهنگ در یک مقیاس هفت نقطه ای اصلاح نمودیم. این تغییر ما را قادر به از بین بردن وابستگی میان توصیف فرهنگ و ضبط همزیستی بالقوه هر چهار نوع فرهنگ CVF نمود. جدا از کنترل فرهنگ بوروکراسی و خانواده، ما دو متغیر کمکی اضافی را برای گنجاندن در مدل تجربی خود اندازه گیری نمودیم. اعتبار تامین کننده برای این امکان در نظر گرفته شد که ارزیابی محصول مشتری را می توان با شهرت یک تامین کننده برای ارائه سطح توانمندی خاص تحت تاثیر قرار داد. ما این متغیر را با استفاده از مقیاس اعتبار Doney و Cannon (1997) اندازه گیری نمودیم. تجربه محصول تامین کننده، برای این امکان کنترل شد که تامین کنندگان فروشنده یک محصول خاص ممکن است، در طول زمان، با نیازهای واقعی مشتریان خود بیشتر آشنا شوند و سطوح ارائه خود را بر این اساس تنظیم نمایند. ما این متغیر را به عنوان ورودی تعداد سال هایی اندازه گیری نمودیم که تامین کننده محصول کانونی را فروخته است.

جمع آوری داده ها

چارچوب نمونه ما یک پایگاه داده به صورت تجاری در دسترس ملی متشکل از شرکت های فناوری اطلاعات بود. ما یک نمونه تصادفی را از 1024 شرکت IT از چارچوب نمونه برداری ترسیم نمودیم. به علت تمرکز این مطالعه بر روی محصولات، ما شرکت ها را برای بررسی بیشتر حفظ نمودیم که تامین کنندگان محصولات واقعی مانند بسته های نرم افزاری IT، سخت افزار، و یا تجهیزات کمکی IT بودند، نه ارائه دهندگان خدمات خالص. 317 تامین کنندگان در نمونه وجود داشت

ما از روش های جمع آوری داده های زیر پیروی نمودیم. یک فرد آگاه تامین کننده در هر شرکت IT شناسایی شد و تحت تماس تلفنی قرار گرفت. از این افراد آگاه خواسته شد تا به شناسایی به یکی از محصولات خود بپردازند که در بازار برای حداقل 12 ماه بوده است. این درخواست تضمین می نمود که (1) جزئیات مربوط به متغیرهای این

پژوهش می تواند با سختی کمی به یاد آورده شود (Sethi 2000) و (2) مشتریان زمان کافی برای تعیین توانمندی محصول کانونی را دارند. علاوه بر این، برای جلوگیری از تعصبات خود انتخابی، افراد آگاه (1) بر روی آخرین محصول راه اندازی شده قبل از دوره 12 ماهه تمرکز نمودند (نگاه کنید به Moormen و Miner 1997) و (2) بزرگترین مشتری خود در رده سوم را (از نظر فروش دلاری) برای محصول کانونی شناسایی نمودند (نگاه کنید به Anderson و Narus 1990). این محصول انتخاب شده، می تواند یک محصول استاندارد و یا موردی باشد که سفارشی سازی را میسر می سازد.

ما 105 فرد آگاه تامین کننده را شناسایی نمودیم که مایل به معرفی یک فرد آگاه مربوطه در شرکت مشتری- میزان ضربه از 33 درصد بودند که سازگار با مطالعات دیگر است (eg، Rindfleisch و Moormen 2001) که روی طرح های پژوهشی تطبیق داده شده مشابه تکیه نموده بودند. برای آزمایش تعصب بدون پاسخ، ما 105 تامین کننده شرکت کننده را با 212 شرکت در نمونه اولیه 317 تایی با استفاده از دو متغیر جمعیت شناختی مقایسه نمودیم که پاسخی نداده بودند، (تعداد کارمندان و درآمد سالانه). ما هیچ تفاوت میانگین چشمگیری را بین دو گروه ($p < .05$) نیافتیم که نشان دهنده احتمال کم از تعصب عدم پاسخگویی باشد.

ما پرسشنامه های تامین کننده و مشتری را در دو مرحله اجرا نمودیم. در بار اول، پرسشنامه مشتری اجرا شد. 105 مشتری نماینده آگاه تحت تماس تلفنی قرار گرفتند و به شرکت در مطالعه ما دعوت شدند. صد مشتری آگاه برای شرکت و تکمیل پرسشنامه توافق نمودند. در بار دوم، پرسشنامه تامین کننده اجرا شد. 100 شرکت تولیدکننده که برای آن پرسشنامه مشتری مربوطه پر شده بود تحت تماس تلفنی قرار گرفتند و از پاسخگویان تامین کننده خواسته شد که پرسشنامه تامین کننده را تکمیل نمایند. همه 100 فرد آگاه تامین کننده پرسشنامه را تکمیل نمودند.

ما یک پس آزمون رسمی تک کاره در مورد کیفیت فرد آگاه را انجام دادیم و نیاز به شرکت کنندگان در نظرسنجی داشتیم تا میزان آگاهی خود را در مورد سوالات ما در یک مقیاس هفت نقطه ای رتبه بندی نمایند. نمرات میانگین 6.30 ($SD = 1.05$) و 6.33 ($SD = 0.89$) برای تامین کنندگان و مشتریان، به ترتیب، نشان می داد که افراد آگاه ما برای توصیف پدیده های موضعی به خوبی واجد شرایط بودند.

توزیع متغیر وابسته ما در نمونه ما به شرح زیر است: از 100 مشتری پاسخ دهنده، 7 مورد نشان داد که نیاز قابلیت آنها با خرید مورد نظر آنها برآورده شده است (همانطور که با امتیاز 4 در مقیاس متغیر وابسته هفت نقطه ای منعکس شده بود)؛ از 93 مشتری پاسخ دهنده باقی مانده ، 78 تا نشان داد که به آنها بیش از حد ارائه شده بود، در حالی که 15 تا نشان دادند که تدارک برای آنها ضعیف بوده است، همانطور که با نمرات بیشتر یا کمتر از 4، به ترتیب، در مقیاس متغیر وابسته منعکس شده بود.

اعتبار سنجی اندازه گیری

ما از همبستگی آیتم به کل برای شناسایی مواردی استفاده نمودیم که به یک دامنه خاص ساختار تعلق ندارد. ما آیتم های حذف شده را با تعاریف اولیه از ساختارها مقایسه نمودیم و ما تعیین نمودیم که حذف آنها با تعاریف این ساختار سازش ندارد.

ما مقیاس چند موردی را به منظور بررسی ویژگیهای روانسنجی آنها تحت تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی قرار دادیم. پیرو روشی که Bagozzi و Heatherton (1994) پیشنهاد داده اند، ما یک مدل جداسازی جزئی را برای افزایش نسبت حجم نمونه به تعداد پارامترها به کار گرفتیم. به این ترتیب، بارگذاری عامل نشان داده شده در جدول 1 ، کائوچو و مواد مرکب از موارد منحصر به فرد است.

جدول 1

مدل اندازه گیری

	بارگذاری های استاندارد شده	تدارک توانمندی محصول	خودسازماندهی	بوروکراسی	بازار	خانواده	مشتري مداری
X1	.93 (11.70)	—	—	—	—	—	—
X2	.78 (8.87)	—	—	—	—	—	—
X3	.93 (11.58)	—	—	—	—	—	—
X4	—	.82 (8.57)	—	—	—	—	—
X5	—	.68 (6.83)	—	—	—	—	—
X6	—	.71 (7.26)	—	—	—	—	—
X7	—	—	.88 (9.72)	—	—	—	—
X8	—	—	.52 (5.11)	—	—	—	—
X9	—	—	.84 (9.10)	—	—	—	—
X10	—	—	—	.79 (10.31)	—	—	—
X11	—	—	—	.63 (4.59)	—	—	—
X12	—	—	—	.76 (11.49)	—	—	—
X13	—	—	—	—	.89 (8.14)	—	—
X14	—	—	—	—	.46 (7.58)	—	—
X15	—	—	—	—	.95 (7.05)	—	—
X16	—	—	—	—	—	.78 (8.21)	—
X17	—	—	—	—	—	.74 (6.22)	—
X18	—	—	—	—	—	.70 (7.89)	—
Composite reliability	.91	.78	.80	.78	.83	.78	.78
AVE	.78	.55	.58	.54	.63	.54	.54
Highest shared variance	2%	35%	32%	32%	41%	41%	41%

تناسب مدل: $\chi^2 = 209.32, d.f. = 120, p\text{-value} = .00$ ؛ خطای مربع جذر میانگین برای تخمین

= 0.08؛ شاخص تناسب بهنجار نشده = 0.09؛ شاخص تناسب مقایسه ای = 0.91، شاخص تناسب افزایشی؛ و

باقیمانده مربع جذر میانگین استاندارد شده = 0.09

جدول ۲ ماتریس همبستگی

تدارکات توانمندی محصول	1.00							
خود سازماندهی برای انجام وظایف	.08	1.00						
بوروکراسی	.08	.40	1.00					
بازار	.05	.41	.65	1.00				
خانواده	-.05	.47	.40	.34	1.00			
مشتري مداری	.03	.43	.36	.32	.50	1.00		
شهرت تامین کننده	.29	-.08	.17	.14	-.03	.14	1.00	
تجربه محصول تامین کننده	.06	-.09	.04	-.01	-.05	-.02	.11	1.00
M	5.29	5.42	4.58	4.95	5.87	6.10	5.30	.73
SD	.97	1.03	1.20	1.03	.89	.75	1.50	.25

یادآوری: $r > .21$ در $p < .05$ معنی دار است.

ما مدل عامل را با استفاده از ترکیبی از شاخص های تناسب، مطلق و افزایشی مورد ارزیابی قرار دادیم که سطح قابل قبول تناسب را نمایش می داد. قابلیت اطمینان ترکیبی برای همه متغیرها بیش از 0.70 بود، و تمام بارگذاری های عامل بزرگ و مهم ($t > 2$) بود. ما اعتبار تشخیص را با محاسبه بالاترین واریانس مشترک بین همه جفت ساختارها ارزیابی نمودیم، که دریافتیم که پایین تر از متوسط واریانس (AVE) استخراج شده برای تمام ساختارهای ارزیابی شده است. همه AVEs بیش از 0.50 توصیه شده توسط Fomell و Larcker (1981) بودند. در نهایت، یک سری

از آزمون های تو در تو در مورد همبستگی های عام، شواهد اضافی از اعتبار تفکیک بین ساختارها را فراهم نمود. جدول 1 مدل عاملی تأییدی برای متغیرهای کلیدی نظری، و جدول 2 ماتریس همبستگی برای مجموعه متغیر را نشان می دهد.

آزمون های فرضیه

ما آزمایش تشخیصی چندگانه را برای متغیرهای مستقل خود انجام دادیم. پس از Welsch، Kuh، Belsley و (1980)، آمار شرایط برای مدل کامل، از جمله تعاملات و متغیرهای کنترل را با تمام شاخص های باقی مانده در زیر آستانه 30 محاسبه نمودیم. علاوه بر این، تمام عوامل تورم واریانس زیر آستانه 10 توصیه شده توسط Chatterjee و Price (1991) باقی ماند. این نتایج نشان می دهد که چندگانه بودن نباید یک نگرانی در این مطالعه باشد. فرضیات ما شامل عوامل تعیین کننده انحراف (در شکل تدارک بیش از حد) از نیاز محصول یک مشتری خاص ($DV > 4$) می شود. ما این فرضیه ها را با مدل Tobit (Amemiya 1985) با استفاده از بسته نرم افزار آماری R (بنیاد R برای محاسبات آماری) تست می کنیم. برای اهداف کنترل، این مدل برای دو فرهنگ دیگر CVF (بوروکراسی و خانواده) و تعاملات آنها با مشتری مداری، و همچنین به عنوان یک تامین کننده اعتبار و تجربه محصول در نظر گرفته می شود. ما این نمونه را در نقطه میانی متغیر وابسته تقسیم نمودیم، و پس از آن وسعت تدارک بیش از حد را مدلسازی نمودیم ($E[DVIDV] > 4$). ما این مدل را با استفاده از نمونه کامل از 100 مورد، 78 مورد برای تدارک بیش از حد برآورد نمودیم. متغیرهای مستقل، حول میانگین هستند.

جدول 3 شامل نتایج برای مدل تدارک بیش از حد می شود. همانطور که جدول نشان می دهد، هر دو فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف ($\beta = 0.22$ ، $p < 0.05$) و فرهنگ بازار ($\beta = 0.23$ ، $p < 0.05$) به خودی خود تدارک بیش از حد را سازگار با H1 و H2 ترویج می دهد.⁹ با این حال، یک مشتری مداری، گرایش تدارک بیش از حد

⁹ با توجه به داده های میانگین محور، این باید به عنوان اثر خودسازماندهی در انجام وظایف و فرهنگ بازار در سطح متوسط متغیر ناظر (به عنوان مثال، مشتری مداری) تفسیر شود.

فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف را تضعیف می کند ($\beta = -.25$, $p < .05$). بنابراین، H3 پشتیبانی، و H4 پشتیبانی نمی شود.

پیرو رهنمودهای Aiken و West (1991)، ما متعهد به تجزیه و تحلیل برای تعامل قابل توجهی در معادله رگرسیون شدیم. جدول 4 شامل نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شیب H3 می شود. این نتایج نشان می دهد که رابطه بین خودسازماندهی در انجام وظایف و ارائه قابلیت در طیف وسیعی از مشتری مداری، با خودسازماندهی ترویج کننده تدارک بیش از حد ($\beta = -0.95$ SDS -2، $p < .01$)، کاهش گرایش تدارک بیش از حد در $SD \beta = 1$ 0.61 ، $p < .01$ ، و تضعیف کاهش تمایل به تدارک بیش از حد در $SDS (\beta = -.43$ 2، $p < .05$)، غیریکنواخت است. این کار نشان می دهد که مشتری مداری نه تنها نمی تواند کاهش دهد بلکه در واقع تمایل تدارک بیش از حد را معکوس می کند.

جدول ۳ مدل Tobit I برای تدارک بیش از حد

	β	Error	z
شهرت تامین کننده	.38**	.10	3.83
تجربه محصول تامین کننده	-.68	.39	-1.73
خود سازماندهی در انجام وظایف	H ₁ (+) ^a .22*	.10	2.22
بازار	H ₂ (+) .23*	.08	2.85
بوروکراسی	-.04	.06	-.55
خانواده	.02	.14	.17
مشتری مداری	-.00	.18	-.01
A × CO	H ₃ (-) -.25*	.13	-1.96
M × CO	H ₄ (-) -.15	.11	-1.42
B × CO	.05	.10	.58
C × CO	.01	.19	.03
آمار Wald	38.57*** (11 d.f.)		

* $p < .05$ (دو طرفه)

** $p < .001$ (دو طرفه)

a جهت مورد انتظار برای رابطه فرض شده

یادآوری ها: DV: تدارک توانمندی محصول < 4

جدول 4 شیب فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف در گستره مشتری مداری (CO)

Adhocracy Culture	
At -2 SD of CO	$\beta = .95^{**}$
At -1 SD of CO	$\beta = .61^{**}$
At mean of CO	$\beta = .26$
At +1 SD of CO	$\beta = .09$
At +2 SD of CO	$\beta = -.43^{*}$

* $p < .05$ (two-sided).
 ** $p < .01$ (two-sided).

* $p < .05$ (دو طرفه)

** $p < .01$ (دو طرفه)

تجزیه و تحلیل تدارک ضعیف

همانطور که قبلاً اشاره شد، داده های ما نشان داد که مجموعه ای از 15 مورد که در آن مشتری سطوح توانمندی را دریافت نمود، پایین تر از نیازهای آن است. در حالی که تدارک ضعیف تمرکز مطالعه کنونی نیست، ما از نقطه نظر تئوری باور داریم که این مورد را نیز می توان توسط متغیرهای فرهنگی توضیح داد. به طور خاص، ما انتظار داریم که دو فرهنگ CVF باقی بماند، بوروکراسی و خانواده، که باید مرتبط با گرایش تدارک ضعیف باشد. هر دوی این فرهنگ ها، تمرکز داخلی در یکپارچه سازی سازمانی (Cameron و Quinn 2006) را به اشتراک می گذارند که آنها را از خودسازماندهی خارجی متمرکز و فرهنگ بازار و نگرانی های آن به واسطه تمایز جدا می کند. در فرهنگ بوروکراسی، تمرکز داخلی روی انسجام، خود را در نیاز غالب برای بهره وری عملیاتی آشکار می کند در حالی که در فرهنگ خانواده، برحسب نیاز مهم برای حفظ وضع موجود بیان می شود (Cameron و Quinn 2006). ما پیش

بینی می کنیم که این ارزش ها، به نوبه خود، تمایل به بروز در محصولاتی دارند که قادر به برآورده نمودن انتظارات در حال تحول مشتری نیستند.^{۱۰}

جدول 4 حوزه فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف در محدوده مشتری مداری (CO)

Adhocracy Culture	
At -2 SD of CO	$\beta = .95^{**}$
At -1 SD of CO	$\beta = .61^{**}$
At mean of CO	$\beta = .26$
At +1 SD of CO	$\beta = .09$
At +2 SD of CO	$\beta = -.43^{*}$

* $p < .05$ (two-sided).
 ** $p < .01$ (two-sided).

در همان زمان، همراه با بحث قبلی ما، ما انتظار داریم که مشتری مداری، تمایل ذاتی تدارک ضعیف بوروکراسی و فرهنگ خانواده را کاهش دهد. به طور خاص، با توجه به حمایت قوی مشتری از مشتری مداری، بوروکراسی مربوطه و ارزش های خانواده در بهره وری عملیاتی و حفظ وضع موجود دیگر بدون توجه به نیازهای مشتری، دنبال نخواهد شد. در عوض، آنها به طور انتخابی اعمال خواهند شد و به روشی که با نیازهای فردی مشتریان سازش ندارد.

برای تست این انتظارات، ما مدل Tobit I را برای تدارک ضعیف ($E[DVIDV] < 4$) تخمین زدیم. ما این مدل را روی نمونه کامل ($n = 100$) تخمین زدیم و مدل تدارک بیش از حد را در جدول 3، اما با 15 مورد برای تدارک ضعیف سانسور نشده منعکس نمودیم. تاکید می کنیم که این تجزیه و تحلیل و نتایج به دست آمده باید به صورت اولیه، با توجه به تعداد کم بودن موارد تدارک ضعیف تفسیر شود. با استفاده از این احتیاط در ذهن، ما دریافتیم که هر دو فرهنگ بوروکراسی ($\beta = 0.22$, $P < .05$) و یک فرهنگ خانواده ($\beta = 0.42$, $p < .05$) در حق خود تمایل به تدارک ضعیف را ترویج می نمایند.

¹⁰ اگرچه Quinn و Cameron (2006) فرهنگ خانواده به عنوان موردی توصیف نموده اند که موفقیت را تا حدی از نظر حساسیت به (خارجی) مشتریان تعریف می کند، ما هم تاکید می کنیم که ارزش های مرکزی فرهنگ خانواده (به عنوان مثال، وفاداری، سنت) فقط شامل (داخلی) اعضای سازمانی می شود. مشتریان متعلق به حوزه فرهنگ خانواده نیستند، که در داخل شرکت است؛ بنابراین، مشتریان فی نفسه در فرهنگ خانواده منسجم نیستند.

با این حال، مشتری مداری تنها واسطه این گرایش به فرهنگ خانواده ($\beta = .47 / 7 < .05$). تجزیه و تحلیل بعدی موقت شیب برای این اثر اعتدال نشان می دهد که در طیف وسیعی از مشتری مداری، فرهنگ خانواده، تدارک ضعیف را ($\beta = -2.38$ ، SDS ، $p < 0.01$)، تا حدودی کمتر در ($\beta = -1.48$ ، SD ، $p < 0.05$) ترویج می دهد و این اثر در $SD 1$ و $SDS 2+$ ناچیز می شود.

در ترکیب با نتایج تدارک بیش از حد ما، الگوی پیروی از آنالیز تدارک ضعیف ظهور می یابد: نه گرایش تدارک بیش از حد فرهنگ بازار و نه گرایش تدارک ضعیف فرهنگ بوروکراسی توسط مشتری مداری ضعیف شد. از لحاظ تئوری، این الگو در هر دو فرهنگ قابل توجه است، در حالی که در جهات کلیدی متفاوت (به عنوان مثال، Cameron و Quinn 2006) به عنوان به اشتراک گذاری ویژگی های دقیق و کنترل شده نیز شرح داده شده است. در مقابل، خودسازماندهی ها و خانواده ها ذاتا به عنوان موارد انعطاف پذیر و اختیاری توصیف می شود که نشان می دهد که اثرات آنها می تواند اصلاح شود. ما در بخش نهایی به این یافته ها بازمی گردیم.

کنترل های استحکام

ما سه مجموعه از کنترل استحکام را انجام دادیم. اول، اندازه گیری مورد استفاده برای متغیر وابسته باعث آگاهی در ارزیابی قابلیت، صرف نظر از قیمت پرداخت شده برای محصول کانونی شد. از لحاظ تئوری، این اندازه گیری نشان دهنده انتظار ما است که مشتریان می توانند تدارک بیش از حد (یا تدارک ضعیف) را بدون در نظر گرفتن قیمت پرداخت شده تجربه نمایند. به عنوان مثال، حکم یک مشتری که یک توانمندی خاص نشاندهنده هیچ مطلوبیت حاشیه ای نیست، لزوماً به قیمت بستگی دارد؛ این مورد به سادگی نیاز به یک ارزیابی چیزی دارد که نسبت به نیازهای جاری فراهم شده است. با این حال، برای بررسی این احتمال که مشتریان ارزیابی های قابلیت را نسبت به قیمت پرداخت شده صورت می دهند، ما همچنین نیاز به پاسخ دهندگان خود برای ارائه قضاوت در مورد توانمندی با اشاره صریح و روشن به قیمت محصول داریم. ما دوباره روابط این فرضیه خود را با این جایگزین متغیر وابسته تخمین زدیم، اما یافته های اساسی ما بدون تغییر باقی ماند.

دوم، ما روابط فرض شده خود را با استفاده از مجموعه های مختلف از متغیرهای کمکی، از جمله اقدامات بازار و ویژگی های محصول تخمین زدیم. یافته های ما در سراسر مشخصات مدل های مختلف، قوی بود، و در مورد صرفه جویی، ما فقط این مدل را با متغیرهای کمکی، شهرت و تجربه در جدول 3 گزارش می کنیم.

در نهایت، برای ارزیابی استحکام یافته های تدارک ضعیف، با توجه به تعداد کمی از موارد که بر اساس آنها هستند، ما یک سری از مدل های تدارک ضعیف را تخمین زدیم که پی در پی متغیرهای کمکی و فعل و انفعالات غیرمرکزی را حذف می کند. نتایج حاصل از این مدل ها (که کمتر برحسب رابطه بین تعداد پارامترهای تخمین زده شده و حجم نمونه در دسترس، کمتر محدود کمی شود) مطابق با یافته های گزارش شده است و در نتیجه ارائه دهنده مقداری اعتماد به تدارک ضعیف یافته است.

بررسی

در بخش های زیر، ما استنباط یافته های خود را برای نظریه و عمل بازاریابی مورد بحث می دهیم. ما همچنین برخی از محدودیت های مطالعه را شناسایی می کنیم و موضوعاتی را برای تحقیق بیشتر پیشنهاد می دهیم.

مفاهیم نظریه

اگر چه نوشته های موجود وجود تدارک بیش از حد را در بازارها گزارش نموده است، توضیحی از اینکه چرا این پدیده رخ می دهد را ارائه نمی دهد. ما روی یکی از توضیحات خاص تمرکز نمودیم- که شامل ویژگی های خود شرکت تامین کننده، یعنی، فرهنگ سازمانی آن می شود. در برابر این پس زمینه، تلاش های ما برای ارتباط دادن متغیرهای فرهنگی با نتایج در سطح مشتری باعث کمک به نوشته های موجود در مورد فرهنگ سازمانی، جهت گیری بازار، و مدیریت محصول می شود.

یک کمک، نشان دادن اینست که فرهنگ های CVF خاص با طرف تاریک به این علت مرتبط می شود که در آن ارزش های آنها، شیوه های مدیریت محصول با هزینه مشتری تداوم می بخشد. به طور خاص، نتایج ما به طرف

تاریک فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف و بازار به این علت اشاره می کند که هر دو فرهنگ CVF دارای پتانسیل برای ایجاد عدم تطابق های سیستماتیک بین تصمیم گیری شرکت در توانمندی محصول و نیازهای مشتری هستند. در سطح کلی تر، یافته های ما اختلاف مختصری را به بدنه موجود دانش در مورد فرهنگ سازمانی اضافه می کند. نظریه پردازان سازمان (به عنوان مثال، Alvesson 2002) استدلال کرده اند که تعصب تاریخی در پژوهش های فرهنگ سازمانی نسبت به نتایج مثبت فرهنگی وجود دارد. مطالعه ما، دیدی متعادل تر را توسط نشان دادن این مورد که فرهنگ های CVF خاص، مگر اینکه تاثیر آن محدود باشند، ممکن است اثرات نامطلوب و مجزا برای مشتریان یک شرکت را داشته باشند، فراهم می کند.

علاوه بر این، چارچوب مفهومی ما به تماس های ضمنی (به عنوان مثال، Farley، Deshpandé و Webster 1993) در نوشته های بازاریابی برای توسعه مدل های موجود از فرهنگ سازمانی پاسخگو است. به طور قابل ملاحظه، هیچ کدام از فرهنگ های CVF استاندارد مورد بحث قرار گرفته در نوشته های مدیریت (به عنوان مثال، Cameron و Quinn 2006) شامل مشتری فی نفسه نمی شوند. ما نشان می دهیم که مشتری مداری شکلی مجزا از فرهنگ است که همزمان با چهار فرهنگ CVF اتفاق می افتد و به فرهنگ کلی شرکت با اضافه کردن ارزش هایی که به طور خاص برای مشتریان است، کمک می کند. برای این منظور، ما کار اولیه Farley، Deshpandé و Webster (1993) در مورد چگونگی ارتباط فرهنگ سازمانی به مشتریان را تکمیل می کنیم.

مطالعه ما نیز نشان می دهد که نقش مشتری مداری در زمینه فرهنگ سازمانی گسترده تر از آنست که بتواند از نوشته های موجود استنباط شود. توجه داشته باشید که تحقیقات جهت گیری قبلی بازار (به عنوان مثال، Kohli و Narver، Jaworski 1990 و Slater 1990) فرض نموده است که نقش اصلی مشتری مداری، یک مورد خارجی است- یعنی، فعال کردن یک شرکت برای ایجاد ارزش مشتری برتر با درک مشتری. در مقابل، در می یابیم که مشتری مداری نیز می تواند نقش کلیدی داخلی را بازی کند- یعنی، کاهش تمایل ذاتی از فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف در یک شرکت برای ترویج تدارک بیش از حد از مشتریان با توانمندی محصول.

مفاهیم نظری نیز از یافته ما پیروی می کند که گرایش به فرهنگ بازار توسط مشتری مداری ضعیف نمی شود. از دیدگاه مشتری، این بدان معنی است که مشتری مداری با شرایط مرزی خاص مرتبط است. به طور خاص، نوشته ها در مورد جهت گیری بازار (به عنوان مثال، Kohli و 1990 Jaworski؛ Slater و 1990 Narver) مدعی است که مشتری مداری نیازهای مشتری را به تطبیق پاسخ های سازمانی ترجمه می دهد. در حالی که این دیدگاه کلی را در آغوش گرفتیم، نتایج ما نشان می دهد که مشتری مداری دارای محدودیت هایی است که در آن تمایل فرهنگ بازار به ایجاد عدم توازن بین قابلیت های محصول و نیازهای مشتری را کاهش می دهد.

این یافته که مشتری مداری فقط تمایل تدارک بیش از حد برای خودسازماندهی را تضعیف می کند، تمایل یک تمایز مهم بین فرهنگ های بازار و خودسازماندهی را برجسته می کند. به طور خاص، Quinn و Cameron (2006) متوجه شدند که هرچند فرهنگ های بازار و خودسازماندهی، تمرکز خارجی را روی تمایز به اشتراک می گذارند، آنها در حدی متفاوت هستند که فرهنگ خودسازماندهی، انعطاف پذیری و بصیرت را می پذیرد در حالیکه فرهنگ بازار، کنترل کننده و سخت تر است. این تفاوت خاص در مشخصات فرهنگی این امکان را مطرح می کند که تمایل به تدارک فرهنگ های کنترل کننده و سخت تر می تواند به طور ذاتی برای تضعیف از طریق هر وسیله ای، نه تنها برای تضعیف با مشتری مداری، مشکل باشد. ما باید در اینجا اضافه کنیم که نتایج ما برای تدارک ضعیف، که قبلاً بررسی شد، این امکان را تایید می کند. توجه کنید که یک فرهنگ خانواده منعکس کننده فرهنگ خودسازماندهی در تاکید خود بر انعطاف پذیری و بصیرت است، در حالیکه فرهنگ بوروکراسی، با فرهنگ بازار، در تمایل به سخت تر بودن و کنترل، مشترک است (Quinn و Cameron 2006). علاوه بر این، شبیه به یک فرهنگ در بازار، فرهنگ بوروکراسی توسط مشتری مداری ضعیف نمی شود.

مفاهیمی برای تمرین

شرکت ها اغلب به دنبال ترویج و حفظ ارزشهای اساسی هستند، زیرا آنها می توانند رفتار مطلوب سازمانی (به عنوان مثال، Homburg و 2000 Pfiesser) را راهنمایی نمایند. به عنوان مثال، ارزش های اساسی که مشخصه فرهنگ

خودسازماندهی در انجام وظایف، موردی اصلی برای خلاقیت در فرایند توسعه محصول جدید است، و ارزش های اساسی که زیربنای فرهنگ بازار است، از تنظیمات ذهنی رقابتی در جهت جذب مشتری و حفظ آنپشتیبانی می کند. با این حال، نتایج به دست آمده ما اشاره به خطرات بالقوه تمرکز فوق العاده بر روی ارزش های اساسی این فرهنگ CVF می کند. به عنوان مثال، پیامدهای ایجاد فعالانه یک فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف را با هدف ترویج آزمایش و توسعه محصولات جدید پیشگامانه، و پیامدهای ترویج فرهنگ بازار با هدف ترویج رقابتی ذهن مجموعه و سبقت از محصولات رقیب را در نظر بگیرید. یافته های ما پیشنهاد می دهد که چنین تلاش های مدیریتی نباید در انزوا دنبال شود به دلیل اینکه فرهنگ های خودسازماندهی در انجام وظایف و بازار دارای گرایش ذاتی به بالا بردن نیازهای مشتری هستند. در عوض، تلاش ها برای ساخت و اهرم نمودن برتری فرهنگ های خودسازماندهی و بازار باید به موازات تلاش ها برای ایجاد موانعی انجام شود که این ارزش های فرهنگی را با نیازهای فردی مشتریان مرتبط می کند.

نتایج تجربی ما پیشنهاد می دهد که جهت گیری مشتری می تواند چنین نقش پیشگیرنده ای را بازی کند. در همان زمان، آنها نیز توجه مدیران را به محدودیت های تکیه گسترده بر کیفیت های محدود مشتری مداری معطوف می نمایند. به طور خاص، مدیران باید توجه داشته باشند که اثر مهار مشتری مداری خود را به طور انتخابی آشکار می کند، یعنی تنها در فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف. به احتمال زیاد، بیشتر مکانیزم های سازمانی هدف قرار داده شده مانند مشوق های مالی و نظارت (Ouchi 1980) نیاز به مقابله با فرهنگ بازار دقیق تر و ویژگی های کنترل شده دارند.

یکی دیگر از دلالت های عملی مطالعه ما، اهمیت خودارزیابی فعال فرهنگ سازمانی یک شرکت، از جمله (1) حضور فرهنگ های CVF مختلف و (2) حضور جهت گیری مشتری، و همچنین اثرات مشترک آنها در تصمیم گیری های محصول و در نهایت، برداشت مشتری می باشد. توجه خاص مدیریتی باید به وجود فرهنگ در بازار، با توجه به این امکان معطوف شود که همانطور که از یافته های ما نشان داده شده، مهار تمایل به تدارک بیش از حد ممکن است دشوار باشد.

محدودیت ها و تحقیقات بیشتر

ما پرس و جوی خود را به یک دامنه بازاریابی خاص، یعنی، تصمیم گیری در مورد محصولات واقعی محدود می کنیم. با این حال، ما معتقدیم که برخی از مزایا در ارتباط با محدود کردن دامنه کاربرد این مطالعه با چنین روشی وجود دارد. به طور خاص، ما معتقدیم که نشان دادن ارتباط های فرهنگ-محصول در یک دامنه که در آن تصمیمات موضعی معمولاً شامل سرمایه گذاری های ثابت در بخشی از یک تامین کننده (Jackson, 1985) نشان دهنده یک آزمایش قوی از نظریه ما است. ما گمان می کنیم که تغییرات در ارائه قابلیت حتی به احتمال زیاد در حوزه خدمات خالص وجود دارد که در آن سطوح توانمندی را می توان به راحتی رو به بالا یا رو به پایین توسط تامین کنندگان (Qu, Rao, و Ruekert 1999) تغییر داد. بنابراین، ما گسترش و تکرار این مطالعه در زمینه خدمات را تشویق و تقویت می کنیم.

علاوه بر این، چارچوب مفهومی ما می تواند برای توضیحات دیگر تصمیم گیری های توانمندی محصول یک شرکت گسترش یابد. به عنوان مثال، مفهوم نظام های ارزش معرفی شده توسط Treacy و Wiersema (1996) ممکن است بینش های تدریجی را به ریشه های تدارک بیش از حد ارائه دهد. این امکان وجود دارد که شرکت هایی که با تمرکز بر ارائه محصولاتی به دنبال نظم و انضباط ارزش رهبران محصول هستند که مرزهای عملکرد را تحریک می کنند (Treacy و Wiersema سال 1996، ص 15) ذاتاً به سمت تدارک بیش از حد تمایل داشته باشند.

ما همچنین توجه داریم که مشتری مداری به طور قابل توجهی تصمیم گیری های توانمندی محصول یک شرکت را تحت تاثیر قرار نمی دهد. در مواجهه با آن، به نظر می رسد این یافته مغایر با نوشته های جهت گیری بازار است. با این حال، ما توجه داشته باشید که مشتری مداری بازی نقش همتراز نمودن پیش بینی شده را در انواع خاصی از فرهنگ CVF بازی می کند. ما امیدواریم که تحقیقات بیشتر بتواند تالو اضافی را نیز بر نقش خاصی که مشتری مداری با توجه به تصمیمات محصول یک شرکت بازی می کند نشان دهد، به ویژه تصمیم گیری در کالبره کردن یک محصول در سطوح توانمندی خاص.

به خصوص یکی دیگر از مسیرهای مهم پرس و جو، تحقیقات طولی ارتباط بین ارائه توانمندی و موقعیت استراتژیک خواهد بود. احتمالاً، سبک سنگین کردن ممکن است در یک فرهنگ CVF وجود داشته باشد (به عنوان مثال، فرهنگ بازار) که در آن ممکن است دارای عواقب نامطلوب در سطح مشتری فردی باشد (به عنوان مثال، در فرم از حد خارج شدن)، اما به طور همزمان از اهداف استراتژیک در سطح بنگاه پشتیبانی می کند (به عنوان مثال، توسعه اعتبار برای یک عرضه کننده برای محصولات به خوبی مهندسی شده).

در نهایت، چند سؤال آزاد مربوط به رابطه بین قابلیت ارائه محصول و نتایج مشتری به طور کلی وجود دارد. مطالعات آینده می تواند اندازه گیری نتیجه ما را در حال حاضر با توجه به رضایت و وفاداری مشتری زیاد نماید. به عنوان مثال، یک سوال ارزشمند این است که آیا تدارک بیش از حد و تدارک ضعیف دارای اثرات نامتقارن در رضایت مشتری هستند یا خیر. بطور باور نکردنی، سطح معینی از کمتر از حد بودن (به عنوان مثال، ارائه به یک مشتری کمتر از میزان نیاز) ممکن است با اثر نارضایتی بیشتری از یک سطح از حد خارج شدن مرتبط باشد (به عنوان مثال، دادن قابلیت های مشتری که مورد نیاز نیست، اما عملکرد محصول را نیز تضعیف نمی کند). مدارک و شواهدی از این نوع می تواند پیشنهاد دهد که که فرهنگ های CVF خاص، اگر به درستی ضعیف نشوند، بیشتر متعاقب عملکرد شرکت نسبت به دیگران می آیند.

ضمیمه

ارائه توانمندی محصولات

(سه مورد مقیاس بر اساس Hamilton, Thompson, و 2005 Rust و دو آیتم مقیاس جدید. منبع داده ها: مشتریان) پاسخ دهندگان به سوالات زیر با استفاده از تجربه کنونی و واقعی خود با محصول کنونی در مقایسه با نیازهای که باعث خرید در اولین محل می شود، پاسخ دادند. ما از یک مقیاس هفت نقطه ای، به صورت "بسیار کمتر از آنچه ما نیاز داریم" و "به مراتب بیشتر از آنچه مورد نیاز ماست." استفاده نمودیم (ما همچنین نیاز به پاسخ دهندگان به موارد مشابه با توجه به قیمتی داریم که آنها برای این محصول پرداخت نموده اند)

• تعداد ویژگی های ارائه شده محصول [...] بود.

• قابلیت ویژگی های محصول منحصر به فرد [...] بود.

• عملکرد کلی محصول [...] بود.

• تامین کننده بسته خدمات جانبی [...] بود.

• خرید کلی [...] بود.

مشتری مداری

(چهار مورد اول اقتباس شده از Farley, Deshpandé و Webster 1993 و 5 آیتم اقتباس شده از Narver و

Slater 1990 بود. منبع داده: تامین کنندگان.) ما از یک مقیاس هفت نقطه ای استفاده نمودیم که توسط "توصیف

کاملاً نادرست"، "شرح کاملاً دقیق است." مشخص می شود.

• ما بیشتر متمرکز بر مشتری هستیم نه رقبا.

• ما اعتقاد داریم که کسب و کار ما در درجه اول برای خدمت به مشتریان است.

• وقتی که یک تصمیم مهم صورت می گیرد، منافع مشتری ابتدائاً مطرح می شود.

• نیازهای مشتری باید همیشه در ابتدا مطرح شود.

• مزیت رقابتی ما این است که بر درک ما از نیازهای مشتری استوار است.

فرهنگ های خودسازماندهی، بازار، بوروکراسی، و خانواده

(همه موارد مقیاس از Cameron و Quinn 2006 اقتباس شده اند. منبع داده: تامین کنندگان) پاسخگویان

توصیف فرهنگ های زیر را بر حسب اینکه آنها چقدر مشابه واحد کسب و کار آنها هستند، رتبه بندی نمودند. ما از

یک مقیاس هفت نقطه ای استفاده نمودیم که توسط "توصیف کاملاً نادرست"، "شرح کاملاً دقیق است." مشخص

می شود.

فرهنگ خودسازماندهی در انجام وظایف

- واحد کسب و کار من بسیار پویا است. مردم همیشه مایل به خیره شدن به محصولات و آزمایش چیزهای جدید هستند.
- هدایت در این واحد کسب و کار، نمونه توسعه محصول، نوآوری و ریسک پذیری است.
- موردی که کسب و کار من را به صورت واحد حفظ می کند، تعهد به نوآوری و توسعه فن آوری است. تاکید قوی بر لبه هدایتی بودن وجود دارد.
- واحد کسب و کار من بر توسعه محصولات جدید، ویژگی ها، و خدمات تاکید می کند. امتحان چیزهای جدید و تمایل به فرصت ها، با ارزش است.

فرهنگ بازار

- واحد کسب و کار من بسیار نتیجه گرا است. نگرانی عمده در مورد کار انجام شده است. مردم بسیار رقابتی و موفقیت گرا هستند.
- هدایت در این واحد کسب و کار، نمونه تمرکز بی معنی، پرخاشگری، و نتیجه گرا.
- موردی که کسب و کار من را به صورت واحد حفظ می کند، تاکید بر موفقیت و هدف انجام شده است. (این مورد بر اساس ارتباط از آیتم دوم از اقسام به کل حذف شد).
- واحد کسب و کار من بر اعمال رقابتی و موفقیت تاکید می کند. هدف گرفتن اهداف و برنده شدن در بازار، غالب هستند.

فرهنگ بوروکراسی

- واحد کسب و کار من یک مکان بسیار رسمی است. قوانین و روش های ایجاد شده به دقت حاکم بر چیزی هستند که مردم در اینجا انجام می دهند.

- هدایت در این واحد کسب و کار، نمونه هماهنگی، سازماندهی، و یا اجرای یکنواخت بهره وری می باشد. (این مورد بر اساس ارتباط از آیتم دوم از اقسام به کل حذف شد).
- موردی که کسب و کار من را به صورت واحد حفظ می کند، قوانین رسمی و سیاست است. حفظ کسب و کار هموار و یکنواخت در حال اجرا بسیار مهم است.
- واحد کسب و کار من بر ثبات و کارایی تاکید می کند. عملیات هموار بسیار مهم است.

فرهنگ خانواده

- واحد کسب و کار من است مثل یک خانواده گسترده است. مردم بسیاری از چیزهای خود را به اشتراک می گذارند.
- هدایت در این واحد کسب و کار در مورد پرورش و ایجاد رابطه است.
- موردی که کسب و کار من را به صورت واحد حفظ می کند، وفاداری به یکدیگر می باشد.
- تعهد به این شرکت بسیار عالی اجرا می شود.
- واحد کسب و کار من بر اجماع بالا، باز بودن و مشارکت تاکید می کند.

اعتبار تامین کننده

- (اقتباس از از Doney و 1990 Cannon منبع داده: مشتریان) پاسخ دهندگان، اعتبار تامین کننده را رتبه بندی نمودند، با توجه به آنچه که باور داشتند در زمانی که محصول قانونی برای اولین بار خریداری شه، وجود داشته است. ما از یک مقیاس هفت نقطه ای، "بدون اعتقاد" و "باور شدید" استفاده نمودیم.
- این تامین کننده برای محصولات برتر شناخته شده بود.

تجربه محصول تامین کننده

- (آیتم جدید. منبع داده: تامین کنندگان) تعداد ماه (تبدیل ورودی) تامین کننده در حال فروش محصول قانونی است.

REFERENCES

- Aiken Leona S. and Stephen G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Alvesson, Mats (2002), *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Amemiya, Takeshi (1985), *Advanced Econometrics*. Oxford: Basil Blackwell.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), "Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement," *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 453-60.
- and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Bagozzi, Richard P. and Todd F. Heatherton (1994), "A General Approach to Representing Multifaceted Personality: Application to State Self-Esteem," *Structural Equation Modeling*, 1 (1), 35-67.
- Bayus, Barry L., Sanjay Jain, and Ambar G. Rao (1997), "Too Little, Too Early: Introduction Timing and New Product Performance in the Personal Digital Assistant Industry," *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 50-63.
- Belsley, David A., Edwin Kuh, and Roy E. Welsch (1980), *Regression Diagnostics*. New York: John Wiley & Sons.
- Cameron, Kim S. and Sarah J. Freeman (1991), "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness," in *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, R.W. Woodman and W.A. Passmore, eds. Greenwich, CT: JAI Press.
- and Robert E. Quinn (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chatterjee, Samprit and Bertram Price (1991), *Regression Analysis by Example*. New York: John Wiley & Sons.
- Christensen, Clayton M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- and Henry J. Eyring (2011), *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Christensen, Clayton M., Erik A. Roth, and Scott D. Anthony (2004), *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Churchill, Gilbert A., Jr. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.
- D'Aveni, Richard A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.
- and Frederick E. Webster (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53 (January), 3-15.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1990), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50.
- Ghosh, Mrinal, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch (2006), "Customizing Complex Products: When Should the Vendor Take Control?" *Journal of Marketing Research*, 43 (November), 664-79.
- Gibson, Ken (2006a), "Seeing What's Next Part II, Undershot Customers," *Storage Thoughts*, (accessed July 26, 2010), [available at <http://storagethoughts.blogspot.com/2006/10/seeing-whats-next-part-ii-undershot.html>].
- (2006b), "Seeing What's Next Part III, Overshot Customers," *Storage Thoughts*, (accessed July 26, 2010), [available at <http://storagethoughts.blogspot.com/2006/11/seeing-whats-next-part-iii-overshot.html>].
- Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 37 (November), 449-62.
- Jackson, Barbara B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Kennedy, Karen Norman, Jerry R. Goolsby, and Eric J. Arnould (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application," *Journal of Marketing*, 67 (October), 67-81.
- Kirmani, Amna and Akshay R. Rao (2000), "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling and Unobservable Product Quality," *Journal of Marketing*, 64 (April), 66-79.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kotler, Phillip (2000), *Marketing Management*, 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry and Alexandra McHugh (1985), "Strategy Formation in an Adhocracy," *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), 160-97.
- Moorman, Christine (1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 318-35.
- and Anne S. Miner (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity," *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 91-126.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Ouchi, William G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 129-41.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Quinn, Robert E. and J. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, 29 (3), 363-77.
- Rao, Akshay R., Lu Qu, and Robert W. Ruekert (1999), "Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally," *Journal of Marketing Research*, 36 (May), 258-68.
- Rindfleisch, Aric and Christine Moorman (2001), "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances —, Eden Yin, and Rakesh Niraj (2009), "Does Quality Win? Network Effects Versus Quality in High-Tech Markets," *Journal of Marketing Research*, 46 (April), 135-49.
- Thompson, Debora Viana, Rebecca W. Hamilton, and Roland T. Rust (2005), "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing," *Journal of Marketing Research*, 42 (November), 431-22.
- Treacy, Michael and Fred Wiersema (1996), *The Discipline of Market Leaders*. Hammersmith, UK: HarperCollins.