



انجمن علمی گردشگری ایران

## استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری

نوید ملایی<sup>۱</sup>، سید محمود زنجیری<sup>۲</sup>، سید حبیب‌الله میرغفوری<sup>۳</sup>، حبیب زارع<sup>۴</sup>

DOI:10.22034/jtd.2022.327748.2564

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۸

### چکیده

پرداختن به مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری، تأثیر بسزایی در کیفیت فعالیت در صنعت گردشگری دارد، اما نرخ موفقیت در استقرار نظام‌های مدیریت ارتباط با مشتری بسیار پایین است و بیش از ۷۰ درصد از این پروژه‌ها شکست را تجربه می‌کنند. هدف از این پژوهش، ارائه الگویی برای استقرار موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری است. پژوهش کاربردی حاضر، ماهیت اکتشافی داشته است و با استفاده از رویکرد تئوری داده‌بنیاد، در یک دوره زمانی یک‌ساله، ۳۵ شرکت حوزه گردشگری را در استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری بررسی کرده و ضمن مصاحبه با مدیران پروژه استقرار در این شرکت‌ها، به مطالعه و مشاهده اسناد آن‌ها پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد که استقرار موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری، نیازمند حمایت مدیریت، فرهنگ و تعلق سازمانی و داشتن سواد سازمانی مناسب است. زیرساخت فناوری اطلاعات و محدودیت بودجه، موانع پروژه استقرارند. یکپارچه‌سازی فرایندهای سازمان، آموزش، تشویق و تنبیه، همسوسازی راهبردی، فراهم‌ساختن زیرساخت فنی، داشتن شناخت کافی از مشتری و تعریف مناسب بودجه، به منزله اقدامات تجویزی (راهبردهای) استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری شناسایی شدند.

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت ارتباط با مشتری، استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری، صنعت گردشگری، تئوری داده‌بنیاد

### مقدمه

امروزه تأثیر فناوری اطلاعات در فعالیت کسب‌وکارها موجب شده است که بنگاه‌های اقتصادی برای بهره‌برداری از اطلاعات مربوط به مشتریان از راهکارهای نرم‌افزاری کمک بگیرند. مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup> به منزله یک مفهوم در ادبیات علم مدیریت، از دانش مربوط به مشتری و نظام‌های فناوری استفاده می‌کند تا به تلاش شرکت‌ها در حفظ روابط سودآور کمک کند (Yan et al., 2021). مدیریت ارتباط با مشتری مزایایی مانند کمک به کارکنان برای دسترسی بهتر به اطلاعات، بهبود کیفیت خدمات، وفاداری بیشتر مشتری، بهبود فرایند فروش، تخصیص درست کار و زمان، تبلیغات و توسعه در روش‌های بازاریابی را

برای شرکت‌ها فراهم می‌کند (Al-Weshah et al., 2019). در جست‌وجوی کارترین نظام‌های مدیریتی، برای این‌که شرکت‌ها بتوانند با فرایند امروزی دیجیتال شدن مواجه شوند، نظام مدیریت ارتباط با مشتری یکی از راهکارهایی است که بیشترین تأثیر و اهمیت را دارد (Guerolla-Navarro et al., 2021). مدیریت ارتباط با مشتری در سراسر دنیا (اعم از ایران) مورد توجه صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی نیز هست؛ چراکه این صنعت مشتری‌محور، به اطلاعات مشتریان کاملاً متکی است (Sota & Srivastava, 2020). از آنجاکه مدیریت ارتباط با مشتریان مزیت رقابتی را در پی دارد و برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند، به ضرورتی راهبردی در صنعت گردشگری و

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

۲. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول)؛ zanjirchi@yazd.ac.ir

۳. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

۴. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران



مهمان‌نوازی تبدیل شده است (Basouli & Doosti, 2020). پژوهشی دیگر نیز نشان می‌دهد که نظام مدیریت ارتباط با مشتریان بر تمامی جنبه‌های کارت ارزیابی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد) در این صنعت اثر مثبت دارد (Nikoo & Morovati, 2017). بنابراین یک بررسی مربوط به پژوهش‌های سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۴ در زمینه استقرار نظام‌های مدیریت ارتباط با مشتری، صنعت گردشگری بیشترین فراوانی را در میان صنایع گوناگون به خود اختصاص داده است (Meyliana et al., 2016). بنابراین، موضوع مدیریت ارتباط با مشتری از دید پژوهشگران پیشین اهمیت بسیاری در این صنعت داشته است. با وجود توصیه‌های به‌کارگیری نظام مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های گوناگون، همچنان بسیاری از شرکت‌ها در پیاده‌سازی و استقرار این نظام‌ها ناکام‌اند. مطالعات مختلف، نرخ بالای شکست را در زمان استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتریان نشان داده‌اند (Nguyen et al., 2020). بررسی آمارها در هفت پژوهش گذشته نشان می‌دهد که ۲۰ تا ۲۵ درصد تلاش‌های مربوط به نظام مدیریت ارتباط با مشتری موفق بوده‌اند (Williams et al., 2016). بنابراین، نرخ شکست بیش از ۷۰ درصد پروژه‌های مدیریت ارتباط با مشتری زنگ خطری برای سازمان‌هاست تا پیش از استقرار یک نرم‌افزار، زیرساخت‌های لازم را آماده یا تقویت کنند. همچنین این موضوع پژوهشگران را برآن داشته است که موضوع موفقیت نظام‌های مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی کنند. با بررسی پژوهش‌های پیشین، مشخص شد که مطالعاتی در صنایع مختلف با موضوع بررسی عوامل تأثیرگذار در موفقیت استقرار مدیریت ارتباط با مشتریان انجام شده است، اما وجود برخی کاستی‌ها در پژوهش‌های پیشین، همچنان از ضرورت پرداختن به این موضوع کم نمی‌کند. برخی پژوهش‌های پیشین فقط جنبه توصیفی داشته‌اند و پس از شناسایی موانع موفقیت، راهکاری را برای رفع مشکل ارائه نکرده‌اند. این نقطه ضعف توجه پژوهشگران دیگر را هم جلب کرده است (Hallikainen et al., 2020; Uduwara et al., 2019). برخی دیگر به علت بررسی محدود یا بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های غیرمرتبط، قابلیت تعمیم بسیار پایینی دارند و درنهایت، برخی دیگر فقط به بررسی تأثیر یک عامل (مانند مدیریت دانش یا فناوری اطلاعات) بسنده کرده‌اند و نتوانسته‌اند پیشنهاد مناسبی برای موفقیت در استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری ارائه دهند.

صاحب‌نظران و متخصصان گردشگری معتقدند در این قرن شاهد انقلابی در گردشگری خواهیم بود، انقلابی که امواج آن حتی بر دورافتاده‌ترین نقاط جهان اثرگذار خواهد بود (Mokhtari et al., 2022). اما با توجه به خلأ پژوهشی اشاره‌شده، این پرسش تاکنون بدون پاسخ مانده است که: چه عواملی برای موفقیت در استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری ضروری است؟ بنابراین فعالان این صنعت در ایران، همچنان به بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفق برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری نیاز دارند. کسب‌وکارهای صنعت گردشگری با استفاده از یک نظام مدیریت ارتباط با مشتری، علاوه بر حفظ مشتریان فعلی، از قدرت بازاریابی رابطه‌ای برای توسعه بازار در این صنعت بهره‌مند می‌شوند. پژوهش حاضر با همین هدف، الگویی را برای پاسخ‌گویی به نیاز کسب‌وکارهای صنعت گردشگری در ایران ارائه می‌دهد.

### پیشینه پژوهش

به منظور تحقق هدف پژوهش و دستیابی به الگویی برای استقرار موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری، دو دسته از پژوهش‌ها بررسی شدند. دسته اول، شامل پژوهش‌هایی است که عوامل موفقیت استقرار را در این نظام‌ها (فارغ از صنعت و زمینه فعالیت) مطالعه کردند. دسته دوم، شامل مطالعات انجام‌شده برای موفقیت استقرار نظام ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری در خارج از کشور است. مطالعات داخلی بیشتر به بررسی اهمیت و تأثیر استفاده از نظام مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری معطوف بوده‌اند و به رفع موانع استقرار این نظام‌ها در این صنعت توجه خاصی نداشته‌اند.

در بررسی عوامل مؤثر در موفقیت و شکست استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری، پژوهش‌های بسیاری در گذشته انجام شده‌اند که در جدول ۱، به برخی از آن‌ها اشاره شده است. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که عوامل «آگاهی و حمایت مدیریت ارشد سازمان» و نیز «کیفیت داده‌های مشتریان و مدیریت دانش» در بسیاری از مطالعات با فراوانی بالا در موفقیت استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر می‌گذارند.

در راستای این پژوهش‌ها می‌توان به مطالعه نگوین<sup>۱</sup> و همکاران (2008) اشاره کرد. طبق یافته‌های ایشان، فقدان عواملی مانند حمایت مدیران ارشد،

همسویی فرایندهای داخلی، اتصال پروژه مدیریت ارتباط با مشتری به راهبردهای سطح بالای سازمان و دستیابی به موفقیت‌های اولیه در آغاز پروژه در نهایت به شکست استقرار مدیریت ارتباط با مشتری منتهی می‌شود.

### جدول ۱: عوامل موفقیت استقرار نظام ارتباط با مشتری در پژوهش‌های خارجی

عوامل موفقیت استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری در پژوهش‌های پیشین	آگاهی و حمایت مدیر	زیرساخت فناوری اطلاعات	آموزش و انگیزش پرسنل	تخصیص بودجه و زمان	تغییرات فرآیندی و یکپارچگی فرایندها	مشاوران خارج از سازمان	دریافت کمک از مشتری یا مشاوران	کیفیت داده‌های مشتری و مدیریت دانش	اهداف و راهبرد	تعریف و انتقال درست	شرکت نرم‌افزاری مناسب	انتخاب نرم‌افزار یا فرهنگ و ساختار سازمانی
Ahani et al. (2017)												
Curado et al. (2019)												
Dalla Pozza et al. (2018)												
Diffley & McCole (2015)												
Dubey & Sangle (2019)												
Eid & ElGohary (2014)												
Galvao (2018)												
Jaber & Simkin (2017)												
Pedron et al. (2016)												
Rafiki et al. (2019)												
Williams et al. (2016)												
Zerbino et al. (2018)												

تأثیرگذارند. در پژوهشی دیگر که با توزیع پرسش‌نامه در میان ۱۵۳ هتل در اسپانیا انجام شده، تأثیر چهار عامل ترویج مدیریت دانش، ایجاد مدیریت دانش، فناوری استفاده‌شده در ارتباط با مشتری و رویکرد به مشتری، بر متغیرهای سازمانی (حمایت مدیران عالی، مدیریت منابع انسانی، یکپارچگی بین واحدی، و ساختار سازمانی) بررسی شده و تأکید شده است که متغیرهای مدیریت دانش سازمانی که نتوانند در متغیرهای سازمانی تأثیرگذار باشند، در موفقیت برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری نیز مؤثر نخواهند بود (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011).

رحیمی و گونلو<sup>۳</sup> (2016) در پژوهش خود، برای بررسی موفقیت‌آمیز استقرار مدیریت ارتباط با مشتریان در صنعت هتل‌داری، هتل‌های زنجیره‌ای در کشور انگلستان را مطالعه کرده‌اند. آن‌ها با تأیید بر تأثیر چهار عامل مربوط به فرهنگ سازمانی (هماهنگی، سازگاری، درگیری کارکنان، و ماموریت و چشم‌انداز سازمانی) به این نتیجه رسیدند که درک کارکنان از چشم‌انداز

چالمتا<sup>۱</sup> (2006) نیز ضمن تأیید برخی از دلایل شکست در مطالعات پیشین، عوامل زیر را دلیل اصلی شکست استقرار این نوع از نظام‌ها می‌داند: ۱. تلقی صرفاً راهبردی از مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری؛ ۲. فقدان حمایت مدیریت؛ ۳. نبود فرهنگ سازمانی مشتری‌محور؛ ۴. نبود فرایند آماده‌سازی سازمان؛ ۵. داده‌های با کیفیت پایین؛ ۶. نبود مدیریت تغییر؛ ۷. فقدان چشم‌انداز و راهبرد؛ ۸. درگیر نشدن کاربر نهایی در طراحی راهکار مدیریت ارتباط با مشتری.

از دسته دوم پژوهش‌ها، که این موضوع را در صنعت گردشگری بررسی کرده‌اند، عید و الگوهری<sup>۲</sup> (2014) در پژوهشی به بررسی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های صنعت گردشگری کشور مصر پرداخته‌اند. این پژوهش با نظرسنجی از ۱۶۲ سازمان در حوزه گردشگری، که از نرم‌افزار مدیریت ارتباط با مشتری استفاده می‌کردند، به بررسی جامع مفاهیمی می‌پردازد که در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری

1. Chalmeta

2. Eid & El-Gohary

3 Rahimi & Gunlu



و مأموریت سازمانی که مبتنی بر مشتری‌مداری در سازمان باشد بیشترین تأثیر را در موفقیت ارتباط با مشتری دارد؛ البته در این مطالعه، ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری فقط شامل سه بخش افراد، فناوری و فرایند است.

اکثر پژوهش‌ها در حوزه‌هایی غیر از گردشگری انجام شدند و سه مطالعه قبل نیز به علت بررسی در کشورهای دیگر و تأثیرپذیری از فرهنگ‌ها و زیرساخت‌های فناوری و اجتماعی متفاوت، قابلیت تعمیم به کسب‌وکارهای ایرانی را ندارند. از این رو، انجام یک پژوهش کیفی با جامعه آماری متعلق به صنعت گردشگری در ایران، برای بهبود عملکرد فعالان این صنعت نتایج کاربردی در پی دارد.

### روش پژوهش

به باور پژوهشگران پست‌مدرن، پژوهش‌های کیفی دیدگاه‌هایی مبتنی بر خود موضوع مطالعه هستند و به پژوهشگران اجازه می‌دهند نگاهی وسیع به کل آن موضوع داشته باشند (Parry et al., 2014). در این پژوهش نیز با هدف دستیابی به راهکارهای استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتریان در صنعت گردشگری، یک روش تحقیق کیفی انتخاب شده و برای هدف ارائه الگو، از تئوری داده‌بنیاد استفاده شده است. پرسش اصلی این پژوهش این است که یک الگو برای استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری چه مؤلفه‌هایی دارد؟ برای پاسخ‌گویی به این پرسش و تعیین ارتباط بین مؤلفه‌های سازنده الگو و ابعاد تأثیرگذار آن، سؤالات فرعی عبارت‌اند از:

- ۱) پدیده اصلی استقرار موفق این نظام چیست؟
  - ۲) شرایط علی کدام‌اند؟
  - ۳) عوامل زمینه‌ای و بستر چیست؟
  - ۴) شرایط مداخله‌گر کدام‌اند؟
  - ۵) راهبردهای مربوط به استقرار موفق شامل چه مواردی است؟
  - ۶) پیامدهای ناشی از استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری چیست؟
- برای انجام این پژوهش به روش تئوری داده‌بنیاد، پنج مرحله اصلی دنبال شده است. اولین مرحله شامل فعالیت‌های مقدماتی برای تعیین پرسش‌های پژوهش، انتخاب خبرگان و مهیاساختن شرایط مصاحبه و بررسی اسناد است. مصاحبه‌های باز نیمه‌ساختاریافته به دلیل انعطاف‌داشتن و عمیق‌بودن، مناسب این پژوهش بودند. در مرحله بعد، کدگذاری باز شروع می‌شود. کدگذاری

باز فرایندی است که در آن، پژوهشگر جملات حاوی معنای مرتبط با موضوع مطالعه در متن مصاحبه را مشخص کرده و براساس آن، یک کد باز (شامل یک یا چند کلمه) به آن تخصیص می‌یابد. در این مرحله، کدهایی که مفهوم یکسان دارند یکپارچه شده و در قالب یک کد جمعیتی شناسایی می‌شوند. گردآوری اطلاعات در این شیوه، تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع برسد و پژوهشگر پس از آن به یافته جدیدی دست نیابد.

بررسی متون و ادبیات پژوهش‌های پیشین نیز حساسیت نظری محقق را افزایش می‌دهند، منبع داده‌های ثانویه درباره موضوع تحقیق‌اند، منبع ایجاد پرسش‌اند، به ما می‌گویند که داده‌های لازم را از کجا جمع‌آوری کنیم، قادرند نقش داده مکمل را ایفا و اعتبار تحقیق ما را بیشتر کنند (Strauss & Corbin, 1994). از این رو، کدهای باز از متون مقالات مرتبط نیز استخراج شده است.

در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، کدهای استخراج‌شده در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شوند و ارتباط میان آن‌ها در الگو تعیین می‌شود. برای این مرحله، الگوی پارادایمی که استراوس و کوربین (1994) معرفی کرده‌اند ملاک عمل قرار گرفته است. این الگو شامل شش مقوله اصلی است و کدهای باز استخراج‌شده در مقوله مرتبط جای می‌گیرند. علت انتخاب این الگو به نسبت الگوی گلیزر آن است که در الگوی استراوس و کوربین، پژوهشگر نقش فعال‌تر دارد و می‌داند پژوهش را از کجا آغاز کند؛ در حالی که در الگوی گلیزر پژوهشگر نقش منفعل دارد و با ذهن خالی به سراغ مسئله بررسی شده می‌رود و ممکن است از داده‌ها نتایج دور از انتظار حاصل شود (Sebastian, 2006; Onions, 2019). در نهایت با توجه به سابقه پژوهشگر در تدریس و اجرای پروژه‌های مشاوره در حوزه استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری و نظر به پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای دیگر، الگوی استراوس و کوربین برای انجام این پژوهش انتخاب شده است. در مرحله پایانی (کدگذاری انتخابی)، الگوی به‌دست‌آمده به‌صورت تشریحی ارائه و قابلیت تفسیر پیدا می‌کند.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران پروژه استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتریان در شرکت‌های متقاضی راه‌اندازی این نظام در صنعت گردشگری ایران تشکیل می‌دهند. برای بررسی دقیق‌تر، از شرکت‌هایی استفاده



بدین ترتیب، دریافت اطلاعات کامل از تجربیات واقعی شرکت‌ها (اعم از موفق و شکست‌خورده)، پژوهش حاضر را به نسبت نمونه‌های پیشین ممتاز می‌سازد. از آنجاکه پژوهش کیفی حاضر ماهیت اکتشافی دارد و مستلزم مشارکت تعداد معدودی پاسخ‌دهنده است (Danaeifard & Mozaffari, 2008) به ملاک کیفیت نمونه مطالعه توجه می‌شود. ملاک کفایت نمونه در این پژوهش، اشباع نظری است؛ به این معنا که در مصاحبه با جامعه آماری، شاخص جدیدی شناسایی نشود. در پژوهش حاضر، پس از انجام ۲۴ مصاحبه، اطلاعات استخراج‌شده به نقطه اشباع رسید، اما برای حصول اطمینان از کفایت داده‌ها، فرایند مصاحبه در تمامی ۳۵ شرکت ادامه یافت. اطلاعات خبرگانی که در جمع‌آوری اطلاعات مشارکت داشتند در جدول ۳ آمده است.

شد که در شهر تهران دفتر داشتند و پژوهشگر به مدیران و اسناد سازمانی (از مراحل آغازین تا پایان استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری) در بازه زمانی پژوهش دسترسی فراهم بود. با بررسی‌های اولیه، ۳۵ شرکت حاضر به همکاری شدند و امکان انجام مصاحبه‌ها و بررسی اسناد سازمانی را فراهم کردند. کسب‌وکارهای بررسی‌شده شامل پنج دسته بودند: هتل‌ها، اقامتگاه‌ها، رستوران‌ها، آژانس‌های هواپیمایی و شرکت‌های برگزارکننده تور تفریحی، درمانی و نمایشگاهی.

جمع‌آوری اطلاعات میدانی از اردیبهشت ۱۳۹۹ تا تیر ۱۴۰۰ طول کشید. پژوهشگر امکان بررسی دقیق این شرکت‌ها را از زمان اعلام نیاز به استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری داشت و بررسی را به اندازه یک سال ادامه داد تا نتیجه و پیامدهای استقرار مشاهده شود.

جدول ۳: اطلاعات خبرگان مشارکت‌کننده

ردیف	جنسیت	سن	تجربه	تحصیلات	سمت مدیر پروژه استقرار	وضعیت استقرار
۱	مرد	۳۷	۲۱	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی	موفق
۲	زن	۴۲	۱۹	کارشناسی ارشد	مدیر ارتباط با مشتری	در حال استقرار
۳	مرد	۴۸	۲۳	دکتری	مدیر بازاریابی	موفق
۴	مرد	۵۳	۲۸	کارشناسی ارشد	مدیر فناوری اطلاعات	شکست‌خورده
۵	زن	۳۶	۱۱	دکتری	مدیر فروش	موفق
۶	مرد	۳۵	۱۱	کارشناسی ارشد	مدیر خدمات پس از فروش	موفق
۷	مرد	۴۹	۲۶	کارشناسی ارشد	مدیر فروش	در حال استقرار
۸	زن	۴۴	۲۰	کارشناسی	مدیر پروژه	شکست‌خورده
۹	مرد	۴۷	۲۲	دکتری	مدیر بازاریابی	موفق
۱۰	مرد	۵۶	۳۲	کارشناسی	مدیر خدمات پس از فروش	در حال استقرار
۱۱	زن	۴۲	۱۸	کارشناسی ارشد	مدیر ارتباط با مشتری	شکست‌خورده
۱۲	زن	۳۸	۱۳	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی	موفق
۱۳	مرد	۳۳	۱۲	کارشناسی	مدیر ارتباط با مشتری	در حال استقرار
۱۴	زن	۳۸	۱۵	کارشناسی ارشد	مدیر ارتباط با مشتری	موفق
۱۵	مرد	۳۶	۱۴	کارشناسی ارشد	مدیر خدمات پس از فروش	در حال استقرار
۱۶	مرد	۳۵	۱۲	کارشناسی ارشد	مدیر فروش	در حال استقرار
۱۷	زن	۴۰	۱۶	کارشناسی ارشد	مدیر فناوری اطلاعات	موفق
۱۸	مرد	۴۱	۱۹	کارشناسی	مدیر فروش	موفق
۱۹	مرد	۴۸	۲۷	کارشناسی ارشد	مدیر بازاریابی	موفق
۲۰	مرد	۳۷	۱۴	کارشناسی ارشد	مدیر ارتباط با مشتری	در حال استقرار
۲۱	زن	۳۹	۱۵	کارشناسی ارشد	مدیر ارتباط با مشتری	شکست‌خورده
۲۲	مرد	۴۲	۱۷	کارشناسی ارشد	مدیر فناوری اطلاعات	موفق





ردیف	جنسیت	سن	تجربه	تحصیلات	سمت مدیر پروژه استقرار	وضعیت استقرار
۲۳	مرد	۴۵	۲۰	کارشناسی	مدیر فروش	موفق
۲۴	مرد	۴۷	۲۳	کارشناسی ارشد	مدیر فناوری اطلاعات	موفق
۲۵	مرد	۳۹	۱۶	کارشناسی ارشد	مدیر خدمات پس از فروش	در حال استقرار
۲۶	مرد	۴۳	۱۷	کارشناسی ارشد	مدیر ارتباط با مشتری	موفق
۲۷	مرد	۴۱	۱۹	کارشناسی	مدیر خدمات پس از فروش	در حال استقرار
۲۸	زن	۳۶	۹	دکترا	مدیر فروش	موفق
۲۹	زن	۴۵	۲۰	کارشناسی ارشد	مدیر خدمات پس از فروش	موفق
۳۰	مرد	۵۰	۲۹	کارشناسی	مدیر بازاریابی	شکست خورده
۳۱	مرد	۴۶	۲۲	کارشناسی ارشد	مدیر ارتباط با مشتری	موفق
۳۲	مرد	۴۷	۲۵	کارشناسی	مدیر فناوری اطلاعات	موفق
۳۳	زن	۳۸	۱۲	کارشناسی	مدیر خدمات پس از فروش	موفق
۳۴	مرد	۴۴	۲۱	دکترا	مدیر فناوری اطلاعات	در حال استقرار
۳۵	زن	۳۹	۱۶	کارشناسی ارشد	مدیر خدمات پس از فروش	موفق

### یافته‌های پژوهش

در پیاده‌سازی رویکرد تئوری داده‌بنیاد برای پژوهش حاضر، نخست به‌منظور انجام مصاحبه‌ها و مشاهده اسناد در قبل و بعد از استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری، با شرکت‌های مطالعه‌شده مذاکراتی انجام شد. سپس برای افزایش کیفیت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، با مشورت پنج نفر از نخبگان دانشگاهی و مدرسان دوره‌های بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری، مسیر انجام مصاحبه بررسی شد و بهبود یافت. در انجام فرایند مصاحبه‌ها، پس از انجام مصاحبه بیست و چهارم، مشخص شد که اطلاعات جدید حاصل نمی‌شود و با اشباع نظری، کد جدیدی استخراج نشد. یافته‌های مربوط به کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخاب در ادامه ارائه شده است.

### کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، تمامی مصاحبه‌ها به‌صورت متنی پیاده و بررسی شدند و یک کد باز (یک یا چند کلمه‌ای) به بخش‌های معنادار مرتبط با موضوع مطالعه تخصیص یافت. سپس کدهای باز تکراری یا هم‌معنا تجمیع شدند و در نتیجه، ۳۶ کد

در این پژوهش، از پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی (شاخص تکرارپذیری) برای بررسی پایایی استفاده شد. نتایج بررسی مصاحبه‌ها نشان داد شاخص پایایی بازآزمون ۸۶ درصد و شاخص توافق درون موضوعی ۷۸ درصد است. با میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد، قابلیت اعتماد یا پایایی کدگذاری‌ها تأیید می‌شود (Kvale, 1996). همچنین، روایی یا اعتبار در پژوهش کیفی با توجه به رویکرد طبیعت‌گرایانه و کثرت‌گرایی آن، ناظر بر دو موضوع واقعیت و دانش است (Kvale, 1996). در واقع پژوهشگر در خلال انجام فرایند، هنگامی که مقوله‌ها را به هم مرتبط می‌سازد، دوباره به داده‌ها بازمی‌گردد و به دنبال مدرک و پیشامد و وقایع می‌گردد تا داده‌ها را در برابر مقوله‌ها امتحان کند و فرایند نظریه‌پردازی را با فرایندهای موجود در پیشینه تخصصی اعتبارسنجی کند (Danaeifard & Emami, 2007). برای این منظور، در مراحل هفتگانه پیشنهادی پژوهش کیفی شامل تعیین موضوع، طراحی، آماده‌سازی مصاحبه، یادداشت‌برداری مصاحبه‌ها، تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی، اعتبار یا روایی گام‌به‌گام بررسی و تأیید شد (Golafshani, 2003).

باز تجمیعی منحصر به فرد به دست آمد که پس از این، باز و مفاهیم از مصاحبه‌ها و پژوهش‌های پیشین، در مفهوم نامیده می‌شوند. نمونه‌ای از استخراج کدهای جدول‌های ۴ و ۵ آمده است.

#### جدول ۴: نمونه استخراج کدهای باز (مشابه) در برخی مصاحبه‌ها

کدهای باز اولیه	متن مصاحبه
توقع احترام به مشتری	امروزه احترام به مشتری تبدیل به وظیفه شده است. اگر مشتری در مقایسه با رقبا ما را ببیند که کمتر به او احترام می‌کنیم، حتی به شکل ظاهری، دیگر سراغ ما نمی‌آید (مصاحبه ۵).
اهمیت دریافت احترام	من هم اگر جای مشتری باشم، برایم خیلی مهم است که در هر حالتی باید به من احترام بگذارند (مصاحبه ۸).
نیاز مشتری به ارتباط محترمانه	مشتریان زیادی هستند که نیاز به ارتباط محترمانه برایشان مهم‌تر از نیاز به خدمات ماست. از ضعف خدمات بگذرند، از بی‌احترامی نمی‌گذرند (مصاحبه ۱۴).
توقع برخورد محترمانه	مشتری می‌خواهد برخورد احترام‌آمیز ببیند؛ حتی اگر خدمات ما مشکل داشته باشد، توقع دارد با او خوب و محترمانه برخورد کنیم (مصاحبه ۲۲).

#### جدول ۵: نمونه استخراج کدهای باز (متفاوت) در برخی پژوهش‌های پیشین

کدهای باز اولیه	متن مقاله (ترجمه شده)
یکپارچگی فرایندهای کاری بین واحدها	از دیدگاه مدیریت ارتباط با مشتری، دپارتمان‌ها و واحدهای سازمان باید به‌طور یکپارچه کار کنند تا اطلاعات مربوط به نیازهای مشتریان را به اشتراک بگذارند (Zerbino et al., 2018)
مهارت و سواد سازمانی	داده‌های تجربی به دست آمده، پژوهش‌های پیشین را تأیید می‌کند که مهارت و سواد تکنولوژی در پذیرش تکنولوژی جدید مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر می‌گذارد (Alshawi et al., 2011)
حمایت مدیریت ارشد	یافته‌های این پژوهش، مطالعات پیشین را تأیید می‌کند که یک نظام جدید فناوری اطلاعات، تنها زمانی موفق خواهد شد که حمایت مدیریت ارشد را داشته باشد (Eid & El-Gohary, 2014)
ارتباط بهتر با مشتری	ما براساس مطالعات گذشته، مدیریت ارتباط با مشتری را در حکم مجموعه‌ای از فعالیت‌ها می‌بینیم که مربوط به چهار حوزه راهبرد، سازمان، فناوری و مدیریت مشتریان است و هدف نهایی ارتباط بهتر با مشتری را دنبال می‌کند (Dalla Pozza et al, 2018)

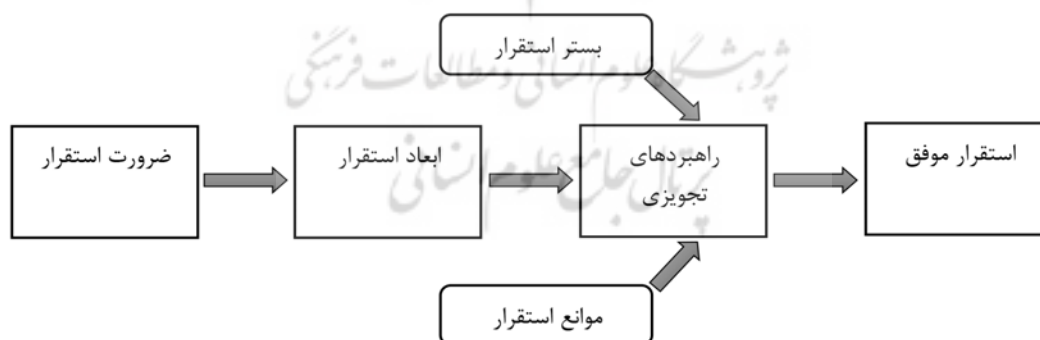
شش مقوله الگو جای‌گذاری شد. جای‌گذاری مفاهیم در مقوله‌ها و تغییر نام‌ها براساس پژوهش، در جدول ۶ آمده و الگوی حاصل از کدگذاری محوری براساس الگوی پارادایمی استفاده‌شده در شکل ۱ ارائه شده است.

#### کدگذاری محوری

با استفاده از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین، که شامل شش مقوله اصلی شرایط علی، مقوله اصلی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای (یا بستر)، راهبردها و پیامدهاست، کلیه کدهای باز تجمیع شده (مفاهیم)، در

جدول ۶: کدگذاری محوری

مفاهیم (کدهای باز تجمیعی)	نام مقوله در پژوهش حاضر	نام مقوله در الگوی پارادایمی
- ضرورت برون‌سازمانی توقع و نیاز مشتری، فعالیت رقبا، برند سازمان - ضرورت درون‌سازمانی نیاز کارکنان، کنترل‌های فرایندی، مدیریت دانش، سودآوری سازمان	ضرورت استقرار مدیریت ارتباط با مشتری	شرایط علی
شناخت کافی، اجرای فرایند استقرار، بازخورد، اقدام کنترلی	ابعاد استقرار	مقوله اصلی
همسوسازی راهبردی، یکپارچه‌سازی فرایندی، آموزش مدیران و پرسنل، تشویق و تنبیه کارکنان، شناختن مشتری، فراهم کردن زیرساخت فنی، صرف هزینه	راهبردهای تجویزی	راهبردها
حمایت مدیریت، سواد سازمانی، فرهنگ و تعلق سازمانی	بستر استقرار	عوامل بستر
زیرساخت فناوری اطلاعات در سازمان، محدودیت بودجه	موانع استقرار	عوامل مداخله‌گر
- پیامدهای مربوط به مشتری ارتباط بهتر، پاسخ‌گویی به ارزش‌های حیاتی - پیامدهای مربوط به کارکنان جلوگیری از دوباره‌کاری، تشویق و تنبیه استاندارد، توسعه و ترویج دانش سازمانی، افزایش بهره‌وری، رضایت از کار - پیامدهای مربوط به سازمان ارزیابی صحیح، تصمیمات مؤثرتر، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، ایجاد تصویر مثبت از برند سازمان، وفاداری مشتری، کسب منفعت	استقرار موفق مدیریت ارتباط با مشتری	پیامدها



شکل ۱: نتایج کدگذاری محوری براساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین

علی، عوامل بستر و زمینه، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها هستند تا پدیده اصلی استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتریان بررسی شود. الگوی نظری پژوهش براساس الگوی پارادایمی در قالب شکل ۲ ارائه شده است.

### کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی، از نتایج گام‌های قبلی استفاده می‌شود تا مقوله اصلی تعریف شود و به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط یابد. رویه خلق الگو در پژوهش حاضر به اختصار شامل عوامل





مطابق با الگوی به دست آمده، ضرورت پرداختن به استقرار ارتباط با مشتریان (شرایط علی) را می توان تابع دو عامل برون سازمانی و درون سازمانی دانست. مقایسه پیوسته فعالیت های یک سازمان با بهترین رقبا و افزایش توقع مشتریان در دریافت احترام و برقراری ارتباط مناسب از یک سو و نیاز کارکنان به برخورداری از نظامی مناسب که دانش مربوط به مشتری را در سازمان ترویج دهد و فرایندها را به درستی مدیریت کند، می تواند باعث شود که سازمان در مسیر سودآوری حرکت کند.

به منظور پرداختن به پدیده (اصلی) استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری، باید به تمامی ابعاد استقرار این نظام توجه شود. شناخت کافی از این نظام ها کمک می کند که اجرای فرایند استقرار روان تر پیش برود و پس از دریافت بازخورد اقدامات کنترلی مناسبی را برای توسعه این مفهوم در پیش گرفت.

به منزله شرایط زمینه ای، باید توجه کرد که استقرار

نظام مدیریت ارتباط با مشتری در بستر سازمان، تابعی است از حمایت مدیران سازمانی و این که تا چه حد سواد مدیریتی و پرسنلی اجازه می دهد که در بستر سازمانی بتوان این مقوله را پیاده سازی کرد. سازمان هایی با سواد بالاتر، فرهنگ یادگیرنده و با تعلق سازمانی بیشتر، در برخورد با مفاهیم جدید، از خود سازگاری بیشتری نشان می دهند.

در شرایط درون سازمانی، دو مانع (مداخله گر) در اغلب سازمان ها دیده می شود که بیشترین فراوانی در شکست استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری را به خود اختصاص می دهند؛ نبود زیرساخت فنی لازم در سازمان و همچنین محدودیت بودجه، که علاوه بر مهیا کردن زیرساخت ها، خود را در محدودیت های دیگر مانند آموزش پرسنل و ارائه مشوق های مناسب برای پرسنل و شناخت مشتریان و غیره نشان می دهد.



شکل ۲: الگوی پژوهش براساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش، ارائه الگویی برای استقرار موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت گردشگری بوده است. بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی گذشته نشان داد که ضرورت دستیابی به یک الگوی بومی برای استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری در این صنعت همچنان وجود دارد. یافته‌های پژوهش، با روش تئوری داده‌بنیاد و براساس تجربیات فعالان صنعت گردشگری در فرایند استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری به دست آمد. با تحلیل داده‌ها و کدگذاری‌ها، ۳۶ مفهوم شناسایی شدند و روابط بین مقولات متناظر در پرتو داده‌های واقعی تعیین شد. در الگوی خروجی پژوهش، ضرورت پرداختن به پدیده استقرار، عوامل مؤثر در استقرار این نظام‌ها (بستر و موانع)، و نتایج حاصل از استقرار موفق نظام‌های مدیریت ارتباط با مشتری، بررسی شده است.

براساس یافته‌های این پژوهش، اگر بستر لازم برای استقرار این نظام‌ها با حمایت مدیریت، و آموزش پرسنل و تقویت تعلق سازمانی فراهم نشود، زمینه‌های پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری وجود ندارد و نمی‌توان انتظار دریافت نتایج چشمگیر از این پدیده محوری را داشت. یافته‌های مطالعات پیشین (Ahani et al., 2017; Alshawi et al., 2011; Salomann et al., 2005) این نتیجه را تأیید می‌کنند. تعهد و مشارکت از نظر پژوهشگران در سراسر سازمان ضروری است (Zablah et al., 2004). در سازمان‌های تحت مطالعه در این پژوهش که مدیریت ارشد سازمان درک و حمایت مناسبی از ورود فناوری جدید ارتباط با مشتری نداشتند، درگیری نیروهای سازمانی حداکثر معطوف به تیم پشتیبانی یا واحد شکایات مشتریان بود. سازمان‌های شکست‌خورده در فرایند استقرار، فراهم‌سازی زیرساخت‌های فنی با تأمین بودجه مناسب را سرمایه‌گذاری نمی‌دانند. ایشان این هزینه‌ها را اضافی و اجتناب‌پذیر می‌دانستند. تخصیص بودجه در گذشته نیز موضوعی بوده که بیشترین ارجاعات را به خود اختصاص داده و همچنین اصلاح دیدگاه مدیران ارشد و انتقال دیدگاه صحیح به کارکنان واحدهای فنی و مالی، موانع استقرار این نظام‌ها را کاهش می‌دهد (Zerbino et al., 2018). فناوری اطلاعات در پژوهش‌های پیشین نیز از پایه‌های به اشتراک‌گذاری اطلاعات به‌شمار می‌رود (Curado et al., 2019). از این رو، به مدیران صنعت گردشگری توصیه می‌شود که نقش واسطه‌ای زیرساخت فنی در استقرار موفق

نظام مدیریت ارتباط با مشتری را مهم شمرده و روی آن سرمایه‌گذاری مناسب داشته باشند. اهمیت این موضوع با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد (Trainor et al., 2014; Tuzhilin, 2012).

همچنین ابعاد استقرار در الگوی نهایی بیان می‌کند که فعالان گردشگری باید پیش از شروع استقرار نظام ارتباط با مشتری (و هنگام اجرای فرایند استقرار)، از همسویی راهبردی واحدهای مختلف سازمانی اطمینان حاصل کنند. با در نظر گرفتن این‌که ارتباط با مشتری فرایندی بین واحدی است، همسوی نبودن دپارتمان‌های مختلف در شرکت‌های بررسی شده، باعث هدررفت زمان و انرژی می‌شد. این نتیجه با مطالعات پیشین (Eid, & El-Gohary, 2014; Nguyen et al., 2007) درست اهداف و همسویی راهبردی را لازم است که انتقال نظام مدیریت ارتباط با مشتری می‌دانند همسوست. همسویی راهبردی واحدهای مختلف در سازمان‌های موفق، باعث یکپارچگی فرایندی و حذف دوباره‌کاری شد و آن‌ها می‌توانستند فرایندهای بین واحدی و فعالیت‌های پرسنل را بهتر ارزیابی کنند. این موضوع، به‌ویژه در صنعت گردشگری، که مشتریان با حساسیت بالا به کیفیت فرایندهای ارائه خدمات می‌نگرند، اهمیت بسیاری دارد.

پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها در صنعت گردشگری، با استقرار نظام مدیریت ارتباط با مشتری، بلافاصله وارد مرحله دریافت بازخورد شوند تا معلوم شود چه اقدامات کنترلی باید در خود پدیده استقرار دنبال شود؛ آیا آموزش مدیران و پرسنل به نزدیکی سازمان و مشتریان منجر می‌شود؟ آیا تعریف بودجه مناسب باعث بهبود زیرساخت‌ها و تشویق پرسنل می‌شود؟ گام‌های استقرار فرایند بازبینی و کنترل می‌شوند؟ استقرار این نظام‌ها هم به لحاظ مالی و هم پرسنلی هزینه‌بر بوده و شرکت‌های تحت مطالعه نشان دادند که با داشتن یک نظام بازخورد به‌موقع و دقیق، اقدامات اصلاحی نتیجه بهتر و سریع‌تری به دست می‌آورد. بر این نتیجه در مطالعات سایر پژوهش‌های پیشین نیز تأکید شده است (Nguyen et al., 2007; Chalmeta, 2006; Zablah et al., 2004).

این مطالعه نشان داد که با رعایت راهبردهای تجویزی این الگو، سه‌گونه منفعت برای ذی‌نفعان حاصل می‌شود: (۱) مشتریان از این‌که به‌خوبی درک می‌شدند و خدمات مبتنی بر نیاز و ارزش خود را دریافت می‌کردند، از حفظ ارتباط با شرکت احساس خرسندی



دانایی‌فرد، حسن و مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی. پژوهش‌های مدیریت، ۱(۲)، ۱۳۱-۱۶۲.

مختاری، مهرنگ، آزاد، ناصر و روستا، علیرضا (۱۴۰۱). بررسی عوامل مؤثر بر سفر مجدد گردشگران به جزیره کیش با رویکرد تئوری عملکرد متقاعدکننده: پژوهشی آمیخته. گردشگری و توسعه، ۱(۱۱)، ۵۳-۶۸.

نیکو، حسین و مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر جنبه‌های عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره مشهد). مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۲(۳۹)، ۴۸-۲۷.

Ahani, A., Rahim, N. Z. A. & Nilashi, M. (2017). Forecasting social CRM adoption in SMEs: A combined SEM-neural network method. *Computers in Human Behavior*, 75(10), 560-578. doi: 10.1016/j.chb.2017.05.032

Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organizational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective, *Industrial Marketing Management*, 40, 376-383. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.08.006

Al-Weshah, G. A., Al-Manasrah, E., & Al-Qatawneh, M. (2019). Customer relationship management systems and organizational performance: Quantitative evidence from the Jordanian telecommunication industry. *Journal of Marketing Communications*, 25(8), 799-819. doi: 10.1080/13527266.2018.1449007

Basouli, M., Doosti-Irani, M. (2020). Investigating the relationship between Corporate Culture and Customer Relationship Management in the Hotel Industry (Case Study: Four Star Hotels in Yazd). *Journal of Tourism and Development*, 9(3), 249-262.

داشتند؛ ۲) کارکنان که با ابزار مناسب به کیفیت کارشان کمک شده و با افزایش بهره‌وری خود به رضایت شغلی رسیده‌اند، برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان و ایجاد فرصت‌های تشویق (مادی و غیرمادی) برای نهایت تلاش خود را کردند؛ ۳) مدیران شرکت‌ها با شناخت جایگاه سازمان در نگاه مشتریان و کنترل فعالیت‌های مشتری‌مداری در سازمان، ارزیابی بهتر و تصمیم‌گیری مؤثرتری را از خود نشان دادند. طبق نتایج این پژوهش، همه مدیرانی که شکست فرایند استقرار را تجربه کردند، از وضعیت سازمان خود درک کافی نداشتند.

شایان ذکر است که تمامی شرکت‌های موفق در این مطالعه، ظرف کمتر از یک سال (بازه پژوهش) منفعت سازمانی بیشتری به نسبت هزینه‌های استقرار دریافت کردند. استقرار موفق نظام مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های صنعت گردشگری، باعث ایجاد تصویر بهتر در ذهن مشتریان شد و افزایش وفاداری به برند را در پی داشت. افزایش رضایت و وفاداری در پژوهش‌های پیشین (Curado et al., 2019; Zerbino et al., 2018; Diffley & McCole, 2015) بررسی شده است.

با بهبود شرایط اقتصادی، پس از همه‌گیری ویروس کرونا، شرکت‌ها به‌ویژه در صنعت گردشگری درصد بازسازی بازاریابی رابطه‌ای هستند تا توجه مشتریان را دوباره به خود معطوف کنند. این امر یعنی مشتریان به‌شدت در کانون توجه قرار گرفته و نظام‌های مدیریت ارتباط با مشتری، در حکم ابزار اصلی بهره‌مندی از این فرصت، اهمیت بیشتری یافته‌اند؛ بنابراین نتایج حاصل از این پژوهش، علاوه بر فعالان کسب‌وکارهای حوزه گردشگری و پژوهشگران علاقه‌مند، برای مشاوران مدیریت و تولیدکنندگان نرم‌افزارهای سازمانی در این صنعت نیز بسیار استفاده می‌شود.

منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است:

باصولی، مهدی و دوستی ایرانی، مهناز (۱۳۹۹). بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری (مطالعه موردی: هتل‌های چهارستاره شهر یزد). گردشگری و توسعه، ۹(۳)، ۲۴۹-۲۶۲.

دانایی‌فرد، حسن، و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی - نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.

- Eid, R., & El-Gohary, H. (2014). Testing and validating customer relationship management implementation constructs in Egyptian tourism organizations. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(3), 344-365. doi: 10.1080/10548408.2014.883348
- Galvao, M. B., de Carvalho, R. C., Oliveira, L. A. B. d. & Medeiros, D. D. d. (2018). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 706-716. doi: 10.1007/s11365-022-00800-x
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002
- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Fernandez, A. (2021). Customer relationship management (CRM) and Innovation: A qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120838. doi: 10.1016/j.techfore.2021.120838
- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86(April), 90-98. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.12.005
- Jaber, F. & Simkin, L. (2017). Unpicking antecedents of CRM adoption: a two-stage model. *Journal of Strategic Marketing*, 25(5-6), 475-494. doi: 10.1080/0965254X.2016.1149212
- doi: 10.22034/jtd.2020.220230.1971. [in Persian]
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*, 79, 1015-1024. doi: 10.1016/j.jss.2005.10.018
- Curado, C., Oliveira, M. & Antunes, M. (2019). Organizational ambidexterity and customer relationship management: A cycle of virtue. *Knowledge and Process Management*, 26(3), 229-243. doi: 10.1002/kpm.1605
- Dalla Pozza, I., Goetz, O. & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391-403. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.02.004
- Danaeifard, H., & Mozaffari, Z. (2008). Promoting validity and reliability in qualitative managerial research: a reflection on research audit strategies. *Management Research*, 1(1), 131-162. Retrieved from <http://ensani.ir/fa/article/download/41936>. [in Persian]
- Danaeifard, H., Emami, S. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. doi: 10.30497/smt.2007.104. [in Persian]
- Diffley, S., & McCole, P. (2015). Extending customer relationship management into a social context. *The Service Industries Journal*, 35(11-12), 591-610. doi: 10.1080/02642069.2015.1062882
- Dubey, N. & Sangle, P. (2019). Customer perception of CRM implementation in banking context: Scale development and validation. *Journal of Advances in Management Research*, 16(1), 38-63. doi: 10.1108/JAMR-12-2017-0118





- Parry, K., Mumford, M. D., Bower, I., & Watts, L. L. (2014), Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of The Leadership Quarterly. *Leadership Quarterly*, 25(1), 132-151. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.006
- Pedron, C. D., Picoto, W. N., Dhillon, G. & Caldeira, M. (2016). Value-focused objectives for CRM system adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 116(3), 526-545. doi: 10.1108/IMDS-01-2015-0018
- Rafiki, A., Hidayat, S. E. & Al Abdul Razzaq, D. (2019). CRM and organizational performance: A survey on telecommunication companies in Kuwait. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 187-205. doi: 10.1108/IJOA-11-2017-1276
- Rahimi, R. (2017). Organizational Culture and Customer Relationship Management: A Simple Linear Regression Analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(4), 443-449. doi: 10.1080/19368623.2017.1254579
- Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2005). Rejuvenating customer management: How to make knowledge for, from and about customers work. *European Management Journal*, 23(4), 392-403. doi: 10.1016/j.emj.2005.06.009
- Sebastian, K. (2019). Distinguishing Between the Strains Grounded Theory; Classical, Interpretive and Constructivist. *Journal for Social Thought*, 3(1), 1-9. Retrieved from: <https://ojs.lib.uwo.ca/index.php/jst/article/view/4116/6633>
- Sota, S., Chaudhry, H. & Srivastava, M. K. (2020). Customer Relationship Management Research in Hospitality Industry: A Review and Classification. *Journal of Hospitality*
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyliana, Hidayanto, A. N., & Budiardjo, E. K. (2016). The critical success factors for customer relationship management implementation: a systematic literature review. *International Journal of Business Information Systems*, 23(2), 131-174. doi: 10.1504/IJBIS.2016.078904
- Mokhtari, M., Azad, N., Rousta, A. (2022). Investigating the factors affecting the return of tourists to Kish Island with a Persuasive Performance Theory Approach: Mixed method Research. *Journal of Tourism and Development*, 11(1), 53-68. doi: 10.22034/jtd.2021.296396.2403. [in Persian]
- Nguyen, B., Chen, J., Foroudi, P., Yu, X., Chen C.S., & Yen, D. A. (2020). Impact of CRM strategy on relationship commitment and new product development: mediating effects of learning from failure. *Journal of Strategic Marketing*, doi: 10.1080/0965254X.2020.1807590.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S. & Newby, M. (2007). Strategies for Successful CRM Implementation, *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115. doi: 10.12691/jbms-7-1-3
- Nikoo, H., Morovati sharifabadi, A. (2017). The Effect of Customer Relationship Management on Organizational Performance Aspects (Case Study: 3 to 5 Star Hotels of Mashhad). *Tourism Management Studies*, 12(39), 27-48. doi: 10.22054/tms.2017.8467.1213. [in Persian]
- Onions, P. E. W. (2006). *Grounded theory applications in reviewing knowledge management literature*. Paper presented at Leeds Metropolitan University Innovation North Research Conference, Leeds, UK. 24 May 2006.



- Williams, P., Ashill, N. & Naumann, E. (2016). TowardacontingencytheoryofCRMAdoption. *Journal of Strategic Marketing*, 25(5-6), 454-474. doi: 10.1080/0965254X.2016.1149211
- Yan, J., Zheng, Y., Bao, J., Lu, C., Jiang, Y., Yang, Z. & Feng, C. (2021). How to improve new product performance through customer relationship management and product development management: evidence from China, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 31-47. doi: 10.1108/JBIM-05-2019-0190
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). Customer relationship management implementation gaps. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 279-295. doi: 10.1080/08853134.2004.10749038
- Zerbino, P., Aloini, D., Dulmin, R. & Mininno, V. (2018). Big Data-enabled Customer Relationship Management: A holistic approach. *Information Processing & Management*. 54(5), 818-846. doi: 10.1016/j.ipm.2017.10.005
- Marketing & Management*, 29(1), 39-64. doi: 10.1080/19368623.2019.1595255
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory methodology: An overview, In *Handbook of Qualitative Research*, 85-273
- Trainor, K. J., Andzulis, J. (Mick), Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201-1208. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.05.002
- Tuzhilin, A. (2012). Customer relationship management and web mining: The next frontier. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 24(3), 584-612. doi: 10.1007/s10618-012-0256-z
- Udunuwara, M., Sanders, D., & Wilkins, H. (2019). The dichotomy of customer relationship management and variety-seeking behavior in the hotel sector. *Journal of Vacation Marketing*, 25(4), 444-461. doi: 10.1177/1356766718817793

