

## بررسی زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در صنعت هتلداری ایران

علیرضا مؤتمنی\*، ابراهیم جعفری\*\*

### چکیده

از عوامل موفقیت صنعت گردشگری فراهم آوردن عوامل رضایت گردشگران است. صنعت هتلداری از جمله مهمترین حلقه‌های این موفقیت است که برای این هدف نیازمند فناوری‌های نوینی از جمله مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) است [۲۶]. CRM از آن دسته فناوری‌های نوینی است که در زمینه حفظ مشتریان و تبدیل آنها به مشتریان وفادار نقشی حیاتی ایفا می‌کند. برای پیاده‌سازی هر فناوری بدون داشتن زمینه مناسب پیاده‌سازی، شکست در انتظار هرسازمانی خواهد بود. لذا در این تحقیق زمینه‌های پیاده‌سازی CRM طبق مدل گارتنر درصنعت هتلداری ایران بررسی شده است. در این تحقیق عوامل مهم برای پیاده‌سازی فناوری CRM مشخص شد و پس از بررسی داده‌ها معلوم شد که صنعت هتلداری ایران در زمینه‌هایی مانند توجه به تغییرات در سیکل زندگی مشتری، جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن و تبدیل آن به دانشی جهت به کارگیری در برنامه ریزی های هتل، استفاده از روشهای نوین از قبیل وب سایت و غیره دچار ضعف اساسی است و در مؤلفه‌های مهمی مانند توجه مدیریت ارشد سازمان‌ها به جذب و نگهداری مشتریان برای بلند مدت، گرفتن بازخورد از مشتریان و غیره دارای نقاط قوت است. ولی در مجموع با توجه به نتایج به دست آمده در این تحقیق می‌توان گفت که صنعت هتلداری ایران با انجام تمهیداتی قادر است مدیریت ارتباط با مشتری را با موفقیت اجرا کند.

کلید واژه‌ها: مدیریت ارتباط با مشتری، هتلداری.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۴/۲۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۹/۲۱

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی و دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: Jafari1300@yahoo.com

## مقدمه

مدیریت ارتباط با مشتری، به عنوان یک ضرورت راهبردی در تمامی سازمان‌ها است که اجرای مؤثر آن می‌تواند افزایش رضایت مشتری، وفاداری و جذب آنها و در نتیجه فروش بیشتر و تکرار خرید را به دنبال داشته باشد. اما اجرای CRM همیشه با نتایج مورد انتظار همراه نمی‌باشد. چرا که نگرش بسیاری از سازمان‌ها به CRM از دید فناوری است. این نگرش غلط نسبت به این مهم باعث شده که اجرای آن در بسیاری از سازمان‌ها از جمله هتلها با شکست روبرو شود. بنابراین مدیران سازمان‌ها به آگاهی یافتن از عوامل ایجاد موفقیت در CRM توجه خاص نموده‌اند زیرا شناسایی این عناصر کلیدی می‌تواند سازمانها را در اجرای هر چه موفق‌تر آن یاری رساند.

امروزه جذب مشتری جدید بسیار گرانتر از نگهداری مشتری موجود است. به منظور کارآتر و مؤثرتر بودن عملکرد، سازمان‌ها در جستجوی پرورش و ایجاد روابط قوی، سودمند، عمیق و طولانی مدت با مشتریان خود هستند. این مقوله مستلزم دانش و آگاهی درباره مشتریان جاری و سودآوری بالقوه مشتریان، ترجیحات خدماتی و محصولات مشتریان، کانال‌ها و اولویت‌های برقراری تماس با مشتریان و سنجش آنها می‌باشد. همچنین مستلزم یکپارچه و سفارشی کردن تعاملات مشتریان در همه نقاط تماس با مشتری و توانایی پیش‌بینی نیازهای آنان به منظور ارائه فروش اضافی و فروش جانبی به مشتریان ویژه می‌باشد.

CRM مزیتی رقابتی برای سازمانهاست، بنابراین قابل درک است سازمان‌هایی که در جستجوی مزیت رقابتی هستند به پیاده‌سازی فناوری‌هایی مانند CRM رو آورند تا مزیتی رقابتی برای آنها باشد و سود آنها را از طریق راضی کردن و نگهداری مشتریان موجود افزایش دهد.

تقریباً در همه صنایع و همه نقاط جهان، سازمان‌های پیشرو برای راهبردهای مشتری محور سرمایه‌گذاری می‌کنند. سازمان‌هایی که زودتر از بقیه ارزش CRM در افزایش خیره‌کننده درآمد، بهره‌وری و رضایت مشتری را فهمیده‌اند. مزیت برتری را نسبت به رقبای خود که در بکارگیری این مهم تأخیر داشتند دارند [۲۲].

IBM در سال ۲۰۰۴ در تحقیق جهانی از سوی بخشهای خود بر روی بیش از ۳۷۰ سازمان به این نتیجه رسید که تنها ۱۵ درصد سازمان‌ها در اجرای صحیح CRM موفق بوده و توانسته‌اند رضایت مشتریان را جلب نمایند و ۸۵ درصد از سازمان‌های کوچک و بزرگ به طور کامل در معرفی این روش شکست خورده‌اند. همچنین دریافتند که برنامه ریزی و معرفی دقیق CRM، احتمال موفقیت آن را تا ۷۰ درصد بالا می‌برد [۶].

سازمان‌هایی که پیشرو اتخاذ CRM بوده‌اند کجا هستند و آیا راه را اشتباه رفته‌اند؟ رازهای موفقیت سازمان‌های انگشت‌شماری که موفق به اجرای کامل CRM بوده‌اند، چیست؟ حلقه اتصال بین پیاده‌سازی CRM و نگهداری موفق مشتری و سودآوری چیست؟

پاسخ به این سؤالات فراتر از اتخاذ ساده فناوری در داخل سازمان است و بایستی علت را در افراد و فرایندها جستجو نمود. اهمیت و ارزش حیاتی CRM برای موفقیت بلند مدت سازمانها با درک نادرست آن توسط سازمان‌گره خورده است بنابراین می‌بایست به بررسی موشکافانه آن پرداخت. چه مشکلاتی در پیاده‌سازی CRM اختلال ایجاد می‌کنند؟ تحقیق گارتنر نشان می‌دهد که بیش از ۸۰٪ سازمانها نمی‌دانند چگونه این روش برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند [۱۷].

به دلیل فقدان این دانش، سازمانها در توسعه راهبردهای یکپارچه CRM برای افزودن به دارائی‌هایی که از طریق روابط ایجاد می‌شود، شکست خورده‌اند. در موارد مشابه دیگر، بسیاری از سازمانهای مشاوره‌ای و کارشناسان به این نکته اشاره

دارند که چالش‌های واقعی در جنبه‌های تاکتیکی از قبیل هماهنگ کردن کارمندان، درک مشتریان و مدیریت محیط سازمانی قرار دارد تا جنبه‌های فنی. برای مثال CMO به این نکته اشاره کرد که سازمانها معمولاً احساس مشتری از روابط را درک نمی‌کنند. در پروژه‌های CRM تقریباً تمامی بخشهای سازمان درگیر می‌شوند و این درست جایی است که بر اثر عدم هماهنگی بین افراد و حتی مدیران عالی، پروژه با شکست مواجه می‌شود [۱۲]. به زعم دابیس ۷۰٪ شکست‌ها مربوط به حجم داده و ۵۵-۷۰٪ شکست پروژه‌های CRM ناشی از مسائل مربوط به کیفیت داده‌ها می‌باشد.

این قبیل مشکلات در چرخه CRM فراگیر است و از تعریف مشتری و روابط مشتری برای مدیریت نظام‌ها و کیفیت داده‌ها آغاز می‌شود. سازمان و مشتریان نظام‌ها CRM بایستی در مرکز فعالیت‌های CRM قرار داشته باشند نه فناوری. همچنین فناوری و پایگاه داده گران قیمت نمی‌تواند نگرانی‌ها را برطرف سازد. با تمام این تفاسیر، بزرگترین چالش در پروژه‌های CRM، عدم شناخت مشتریان از سوی سازمان‌ها است. کولی، هاریس، دیون پورت (۲۰۰۱) بیان کردند سازمان‌هایی که داده‌های زیادی درباره مشتریان گردآورده‌اند یک نگرش سطحی درباره آنها دارند. بدین معنی که ذخیره اطلاعات زیاد موجب شناخت دقیق از مشتریان نمی‌شود [۱۱]. هر مشتری ارزش جداگانه‌ای برای سازمان دارد و CRM می‌تواند به بخش بندی مشتریان موجود براساس ارزشی که برای سازمان دارند کمک کند. با تمام این تفاسیر سازمان‌های اندک شماری قادرند از عناصر CRM برای درک مشتریانشان استفاده کنند. وانگهی، با وجود اینکه روابط دارای مزایای متقابل هستند، هنوز بسیاری از سازمانها راهبرد بازاریابی خود را براساس ایده‌های قدیمی تنظیم می‌کنند [۱۳].

با وجود اینکه بسیاری از سازمان‌ها ارزش روابط را مهم تلقی می‌کنند اما عملاً در پیاده‌سازی این ایده اندک شمارند [۱۶]. بنابراین برای بدست آوردن بینش بهتر نسبت به CRM، نیازمند ژرف‌نگری در روش کاربرد آن از زوایا و جنبه‌های مختلفی هستیم، جنبه‌های فناوری، رشته‌های بازاریابی، ابعاد کسب و کار و مشتری و غیره.

مطالعه‌های زیادی روی کیفیت خدمات، وفاداری و نگهداری مشتری در حوزه بازاریابی رابطه‌ای صورت گرفته است، با وجود اینکه CRM تکیه زیادی بر فناوری اطلاعات دارد، اما مطالعه‌های کمی بر ارتباط بین مفاهیم بازاریابی و فناوری اطلاعات (IT) صورت گرفته است، لذا به طور مشخص تأثیرات فناوری برای کمک به اهداف CRM کشف نشده است. علاوه بر این واضح نیست که چگونه می‌توان با مدیریت فناوری اطلاعات روابط مشتری بهبود بخشید. برای مثال گانسن در سال ۱۹۹۴ روابط فروشندگان و خریداران را مورد آزمایش قرار داد و مدل تحقیقی را بوسیله داده‌های خریدار و فروشندگان آزمایش کرد. اودریافت که متغیرهای تأثیرگذار بر روابط برای فروشندگان و خریداران متفاوت است. به زعم کراسبی، اوانت و کاولس (۱۹۹۰) برای برخی خدمات فروش رابطه‌ای حیاتی است و این مورد زمانی وجود دارد که:

۱. خدمت پیچیده، سفارشی شده و در جریان دائمی تبادلات ارائه شود؛
۲. بسیاری از مشتریان در مورد خدمت ناآگاه باشند؛
۳. در عوامل تأثیرگذار بر سفارشها و نیازهای آینده، محیط متلاطم و نامطمئن باشد.

با این معیارها به صنعت هتلداری می‌توان به عنوان یکی از صنایعی که می‌تواند از مزیت‌های CRM بهره‌مند باشد نگریست [۱۰].

این پژوهش به دنبال معرفی زمینه‌های پیاده‌سازی CRM در صنعت هتلداری ایران و نیز سنجش میزان آمادگی این صنعت برای پیاده‌سازی CRM می‌باشد.

## مدل گارتنر

تجزیه و تحلیل محتوایی موضوعات و بهترین موارد عملی توسط سمیت چاکراوورتیدر دانشگاه بین‌المللی فلوریدا در سال ۲۰۰۶ انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که هم در حوزه دانشگاه و هم در حوزه صنعت، درک صحیحی از تأثیر متقابل افراد، فرایندها و فناوری برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز CRM وجود ندارد [۹].

گارتنر در سال ۲۰۰۱ با رویکردی نوین به فرایندهای کسب و کار در مدیریت ارتباط با مشتری دو نکته اساسی را مورد توجه قرار داد، این دو نکته عبارت از: تفکر و بازنگری مجدد در مورد چگونگی ارتباط فرایندها با مشتری و مهندسی مجدد آنها در جهت افزایش تمرکز بر مشتری می‌باشد.

یکی از چالش‌های فراروی بیشتر سازمانهای در حال رشد، عدم برخورداری از یک راهبرد CRM در سطح کسب و کار می‌باشد. اجرایی کردن CRM در این سطح کار ساده‌ای نیست این امر مستلزم یادگیری مهارت‌های جدید مدیریت مشتری، تغییرات اساسی در فرایندها، فرهنگ سازمانی و درگیر شدن با تغییرات فناوری، تنظیم کانالهای چندگانه، انسجام نظام‌ها و کیفیت داده می‌باشد. در بیشتر موارد به دلیل فقدان یک راهبرد عملیاتی مشخص برای پیاده‌سازی بعد از مدتی این ضرورت و اهمیت به فراموشی سپرده می‌شود. به زعم گارتنر مهمترین دلایل عدم موفقیت CRM در سطح سازمانی عبارتند از:

۱. فقدان رهبری مناسب؛
۲. عدم توانایی در درک «تصویر کلی سازمان» و گستره تغییرات ضروری؛

۳. فقدان ساختار راهبردی برای فراهم کردن زمینه حرکت به سمت CRM [۲۱].

در پی تجزیه و تحلیل‌های گسترده، گارتر ۸ عنصر سازنده CRM را بیان ساخت (نمودار شماره ۱). ساختار و چهارچوبی برای کمک به سازمان‌ها فراهم نمود تا تصویر کلی سازمان را ببینند، وضعیت تجاری خود را بشناسند و نحوه پیاده‌سازی را طراحی کنند. این چارچوب می‌تواند برای آموزش داخلی و بحث توسعه استراتژی‌ها و چشم‌انداز CRM مورد استفاده قرار گیرد. همچنین می‌تواند پایه و اساس ارزیابی توانایی‌های مورد نیاز و موجود مدیریت ارتباط با مشتری برای کمک به درک وضعیت موجود و راهبردهای آینده قرار گیرد [۲۱].

این چهارچوب بر نیاز سازمان‌ها به ایجاد توازن بین نیازمندی‌های خود و مشتریان تاکید می‌کند. دو عنصر مرکزی در شکل (تجربه با ارزش مشتری و همکاری سازمانی) در هم ادغام شده‌اند که نشانگر مکانی است که افراد با یکدیگر تماس برقرار کرده، روابط شکل می‌گیرد و ارزش برای طرفین ایجاد می‌شود. بسیاری از مبتکران CRM از تمرکز درونی بر سازمان رنج می‌برند در حالی که نکته اصلی CRM دستیابی به یک توازن بین سهامداران، صاحبان شرکت و ارزش ایجاد شده برای مشتری طی روابط سود آور دوجانبه است.

۱. چشم‌انداز مدیریت ارتباط با مشتری: رهبری، موقعیت بازار، گزاره با ارزش	
۲. راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری: اهداف، بخش بندی‌ها، تعاملات مؤثر	
۳. تجربه ارزشمند مشتری شناخت الزامات (نیازمندی‌ها) شناخت انتظارات رضایت در مقابل رقابت همکاری و بازخورد ارتباطات مشتری	۴. همکاری سازمانی فرهنگ و ساختار درک مشتری کارکنان: مهارت‌ها، شایستگی‌ها مشوق‌ها و پرداخت‌ها ارتباطات کارکنان
۵. فرایندهای مدیریت ارتباط با مشتری: چرخه عمر مشتری، مدیریت دانش	

۶. اطلاعات مدیریت ارتباط با مشتری: داده‌ها، تجزیه تحلیل

۷. تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری: نرم افزارهای کاربردی، معماری (طرح)، زیرساخت‌ها

۸. سنجش‌های مدیریت ارتباط با مشتری: ارزش، نگهداری، رضایت، وفاداری و هزینه خدمت

#### نمودار ۱. ۸ عنصر سازنده CRM [۲۱]

### فرایند تحقیق

جامعه آماری تحقیق مورد نظر مدیران و کارکنان هتل‌های ۴ ستاره و ۵ ستاره کل کشور می‌باشد، که در این تحقیق دو هتل یکسان فرض می‌شوند.

جدول شماره ۱. تعداد هتل‌ها [۲۵]

تعداد ستاره‌ها	تعداد
هتل‌های چهار ستاره	۴۶
هتل‌های پنج ستاره	۱۹
جمع کل هتلها	۶۵

روش نمونه‌گیری مورد استفاده، نمونه‌گیری خوشه‌ای است، در صورتی که فهرست کامل افراد جامعه مورد مطالعه در دسترس نباشد می‌توان افراد جامعه را در دسته‌هایی خوشه بندی کرد. سپس از میان خوشه‌ها نمونه‌گیری به عمل آورد [۴].

در ابتدا کلیه هتل‌های ۴ و ۵ ستاره لیست شده و به صورت تصادفی از بین آنها هتلهایی انتخاب شد، سپس باز به صورت تصادفی ساده از بین کارکنان و مدیران هتل نمونه‌ها انتخاب گردید این کار ادامه پیدا کرد تا مقدار نمونه به دست آمد.

**تعیین حجم نمونه:** در تعیین حجم نمونه در داده‌های کیفی در صورتی که نمونه‌گیری از جامعه نامحدود باشد فرمول مناسب برای  $n$  چنین است: [۱]



$$n = \frac{z^2 \alpha/2 p(1-p)}{\xi^2} \quad \text{و} \quad n = \frac{(1/96)^2 \times 0/5(1-0/5)}{(0/07)^2} = 192$$

برای اندازه‌گیری متغیرها در پرسشنامه این تحقیق از مقایسه لیکرت در طیف پنج گزینه‌ای استفاده شده و از مدیران و کارکنان پاسخگو خواسته شده بود تا نظر خود را در مورد هر سوال بر مبنای این طیف و با انتخاب یکی از گزینه‌های کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم بیان نمایند که به ترتیب برای این گزینه‌ها ارزش عددی ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ در نظر گرفته شد.

**فرضیه‌های تحقیق:** در این تحقیق بر اساس عوامل ذکر شده در مدل گارتنر ۸ فرضیه تدوین شده که به قرار زیر می‌باشند:

۱. چشم انداز در صنعت هتل داری ایران بر مبنای اصول CRM تدوین نشده است.
  ۲. راهبرد مدون CRM در صنعت هتل داری ایران وجود ندارد.
  ۳. فرهنگ همکاری درون سازمانی در صنعت هتلداری ایران جهت پیاده سازی CRM وجود ندارد.
  ۴. در صنعت هتلداری ایران به تجربه ارزشمندی که مشتری از اقامت در هتل به دست می‌آورد توجه نمی‌شود.
  ۵. در صنعت هتلداری ایران به فرایندهای CRM توجهی نمی‌شود.
  ۶. در صنعت هتلداری ایران به اطلاعات اهمیت داده نمی‌شود.
  ۷. در صنعت هتلداری ایران فناوریهای نوین CRM شکل نگرفته است.
  ۸. در صنعت هتلداری ایران سنجه‌های CRM مستند و مدون نشده است.
- پس از بررسی و مطالعه بر روی صنعت هتلداری ایران و تطابق عاملهای ذکر شده در مدل گارتنر با عامل‌های قابل بررسی در این صنعت، مولفه‌هایی برای بررسی عامل‌های پژوهش انتخاب گردید و پرسشنامه بر اساس این مؤلفه‌ها تدوین شد [۳]:

مؤلفه‌های مربوط به عامل چشم‌انداز عبارتند از: جذب و نگهداری مشتریان راضی، تمرکز بر مشتری، ایجاد رابطه بلند مدت با مشتری، ارزش زیاد برای مشتریان سود آور، جایگاه آتی.

- مؤلفه‌های مربوط به عامل استراتژی عبارتند از: برنامه ریزی، اهداف توسعه تجاری برای بخشها، طبقه بندی مشتریان، فناوری روز، تدوین طرح بازار یابی مشخص.  
- مؤلفه‌های مربوط به عامل تجربه ارزشمند مشتری عبارتند از: علایق و نیازمندی مشتری، تغییر در انتظارات، رضایت مشتری، باز خورد، ارتباطات با مشتری، قیمت، شناخت، خاطره خوش.

- مؤلفه‌های مربوط به عامل همکاری سازمانی عبارتند از: فرهنگ همکاری، خدمات ویژه، مهارت و آموزش، مشوقها، ارتباطات بین سازمان، ذی نفعان، استفاده از فناوری، هماهنگی برای تغییرات.

- مؤلفه‌های مربوط به عامل اطلاعات عبارتند از: سرعت، دقت، تجزیه و تحلیل مشتریان بالقوه، مشتریان کم ارزش، مشتریان غیر فعال [۲۳].

- مؤلفه‌های مربوط به عامل فرآیند عبارتند از: تغییرات رفتاری، ارتباط به موقع، ابزارهای مختلف، روندها، جمع آوری داده، بازنگری خدمات، دسته بندی، مراجعه بعدی.

- مؤلفه‌های مربوط به عامل فناوری عبارتند از: بازاریابی مستقیم، بازاریابی غیر مستقیم، آمیخته بازاریابی برای مشتریان، سازماندهی نظام مند، هشدار دهنده‌ها، تقویم، داده‌ها، نمودار سازمانی، جمع آوری داده‌ها به صورت نظام مند، فناوری‌های هشدار دهنده، وب سایت.

- مؤلفه‌های مربوط به عامل سنجها عبارتند از: کیفیت داده، دقت، هزینه تبلیغات، هزینه جذب، درصد از دست دادن مشتریان، هزینه نگهداری، درآمد از مشتری.

**روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری:** جهت تعیین اعتبار و روایی پرسش‌نامه، در این تحقیق از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. برای تعیین روایی با مطالعه منابع مربوط، طرح اولیه پرسش‌نامه تهیه شد و توسط استاد راهنما و استاد مشاور مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه مواردی جهت اصلاح پیشنهاد شد و پس از اعمال اصلاحات موردنظر، پرسش‌نامه نهایی تدوین گردید.

برای تعیین پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در پرسشنامه ۵۹ سوالی مورد استفاده در این تحقیق، ضریب آلفای به دست آمده برابر با ۰/۸۱۹ است و از آنجایی که ضریب آلفای ( $\alpha$ ) بدست آمده از ۰/۶ بزرگتر است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه دارای پایایی کافی است.

در بخش استنباط‌های آماری با استفاده از مقیاس عقیده سنج لیکرت از روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی نظیر آزمون میانگین جامعه برای مقایسه میانگین‌ها و برای معنی داری از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

### آزمون فرضیه‌ها و تحلیل یافته‌ها

با توجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته نتایج به دست آمده در این پژوهش به شکل زیر می‌باشد.

جدول ۲. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات

شماره فرضیه	عامل	مقدار آماره Z	رد یا قبول فرضیه
۱	چشم انداز	۵/۵۱۵	رد
۲	راهبرد	۴/۱۰۱	رد
۳	همکاری سازمانی	۴/۱۲۱	رد
۴	تجربه ارزشمند	۵/۷۵۰	رد

پذیرفته	۳/۷۰۹-	فرایند	۵
پذیرفته	۲/۷۱۶-	اطلاعات	۶
پذیرفته	۴/۱۵۵-	فناوری	۷
رد	۱۰/۰۷۰	سنجه‌ها	۸

با توجه به نتایج به دست آمده صنعت هتلداری ایران دارای نقاط قوت و ضعف در مولفه‌های بررسی شده است؛ این مولفه‌ها بر اساس تحلیلهای صورت گرفته و با توجه به میانگین به دست آمده در سه گروه قوی، متوسط و ضعیف طبقه بندی شدند.

**مولفه‌های مربوط به عامل چشم انداز:** جذب و نگهداری مشتریان راضی، قوی، تمرکز بر مشتری، متوسط - ایجاد رابطه بلند مدت با مشتری، متوسط - ارزش زیاد برای مشتریان سود آور، متوسط - جایگاه آتی، ضعیف.

**مولفه‌های مربوط به عامل راهبرد:** برنامه‌ریزی، متوسط - اهداف توسعه تجاری برای بخشها، ضعیف - طبقه بندی مشتریان، متوسط - فناوری روز، قوی - تدوین طرح بازار یابی مشخص، ضعیف.

**مولفه‌های مربوط به عامل تجربه ارزشمند مشتری:** علایق و نیازمندی مشتری، متوسط - تغییر در انتظارات، ضعیف - رضایت مشتری، متوسط - باز خورد، متوسط - ارتباطات با مشتری، متوسط - قیمت، متوسط - شناخت، متوسط - خاطره خوش، متوسط.

**مولفه‌های مربوط به عامل همکاری سازمانی:** فرهنگ همکاری، متوسط - خدمات ویژه، متوسط - مهارت و آموزش، متوسط - مشوقها، ضعیف - ارتباطات بین سازمان، متوسط - ذی نفعان، متوسط - استفاده از فناوری، ضعیف - هماهنگی برای تغییرات، متوسط.

**مؤلفه‌های مربوط به عامل اطلاعات:** سرعت، ضعیف-دقت، ضعیف-تجزیه و تحلیل، ضعیف-مشتریان بالقوه، ضعیف-مشتریان کم ارزش، متوسط-مشتریان غیر فعال، ضعیف.

**مؤلفه‌های مربوط به عامل فرایند:** تغییرات رفتاری، ضعیف-ارتباط به موقع، ضعیف-ابزارهای مختلف، ضعیف-روندها، ضعیف-جمع آوری داده، ضعیف-بازنگری خدمات، متوسط-دسته بندی، متوسط-مراجعه بعدی، ضعیف.

**مؤلفه‌های مربوط به عامل فناوری:** بازاریابی مستقیم، بازاریابی غیر مستقیم، ضعیف، آمیخته بازاریابی برای مشتریان، ضعیف، سازماندهی سیستماتیک، ضعیف، هشداردهنده‌ها، ضعیف، تقویم، ضعیف، داده‌ها، متوسط، نمودار سازمانی، متوسط، جمع آوری داده‌ها به صورت نظام‌مند، ضعیف، فناوریهای هشداردهنده، ضعیف، وب سایت، ضعیف.

**مؤلفه‌های مربوط به عامل سنجه‌ها:** کیفیت داده، متوسط-دقت، متوسط-هزینه تبلیغات، متوسط-هزینه جذب، متوسط-درصد از دست دادن مشتریان، متوسط-هزینه نگهداری، متوسط-درآمد از مشتری، متوسط.

## نتیجه‌گیری

در پژوهش مشابهی، سازمانها برای موفقیت در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری باید عاملهای مهم و کلیدی آن را شناخته و با توجه به هدفی که از اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان خود دارند، آن را عملی کنند [۳]. این پژوهش به شناسایی عاملهای موثر در اجرای CRM پرداخته است که از بین عاملهای مدیریت دانش، استفاده از فناوری، یکپارچگی سیستم‌ها در سازمان، شخصی سازی خدمات، پرسنل و مدیریت ارشد عامل مدیریت ارشد دارای بالاترین میانگین می باشد و در نتیجه در رتبه اول اهمیت قرار دارد. شخصی سازی خدمات به عنوان عاملی با کمترین اهمیت شناخته شده است (از دید مدیران و کارکنان) و بقیه عاملها به لحاظ

اهمیت اختلاف معنی داری با یکدیگر ندارند. ولی در پژوهش پیش رو زمینه های پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری ایران بررسی شده است و صنعت هتلداری ایران طبق مدل گارتنر از ۸ جنبه مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳. مقایسه با پژوهش‌های مشابه

عوامل تحقیق	پژوهش قبلی	پژوهش حاضر
مدیریت دانش	بالا	بالا
استفاده از فناوری	بالا	پایین
یکپارچگی سیستمها در سازمان	بالا	بالا
شخصی سازی خدمات	پایین	بالا
پرسنل	بالا	بالا
مدیریت ارشد	بالا	متوسط

طبق نتایج به دست آمده در صنعت هتلداری ایران اهمیت زیادی برای ایجاد رابطه بلند مدت با مشتریان قایل نمی‌شوند بنابراین باید مدیران ارشد هتل‌های ایران را آموزش داد تا اهمیت زیادی برای ایجاد رابطه بلند مدت با مشتریان قائل شده و به مشتریان سودآورتر توجه بیشتری کنند. صنعت هتلداری ایران نیازمند تدوین برنامه بازاریابی مشخص برای بخش‌های مختلف هتل می‌باشد مدیران صنعت هتلداری ایران باید دقت بیشتری در این مورد داشته باشند.

صنعت هتلداری ایران باید به مشتریان ارزش زیادی قائل شده و به انتظارات آنها و تغییر در انتظارات آنها توجه کافی مبذول داشته باشد. در صنعت هتلداری ایران اطلاعات تبدیل به دانش نمی‌شوند، هتل‌ها اطلاعاتی را که از مشتریان به دست می‌آورند بایستی تجزیه و تحلیل کرده و نتایج را به صورت دانش قابل استفاده در برخوردها و سیاست‌های هتل به کار برند. برای ایجاد رابطه بلند مدت با مشتری باید به تغییرات رفتاری وی مانند ازدواج، پست جدید، تعداد فرزندان و غیره توجه خاصی شود. در زمینه بازاریابی مستقیم از طریق ایمیل و غیره هتل‌های ایران بسیار ضعیف عمل می‌کنند. با جمع آوری اطلاعات مشتریان، می‌توان به صورت مستقیم با آنها

رابطه برقرار کرد. وب سایتهای ایران امکانات بسیار ضعیفی دارند " عدم پرداخت آنلاین، پایگاه‌های داده ضعیف، عدم برخورداری از ویژگی‌های تعاملی جهت برقراری ارتباطات بلند مدت با مشتریان بویژه مشتریان دائمی هتل، ویژگی‌هایی از قبیل پرونده اختصاصی برای مشتریان و عدم استفاده از سیستم‌های بازخورد از قبیل انجام نظر سنجی آنلاین بر روی وب سایت و غیره "از جمله ضعف‌های آنهاست در این زمینه هتلها باید دقت نظر داشته باشند؛ در مجموع با توجه به فرضیات تایید شده، می توان نتیجه گرفت که صنعت هتلداری ایران زمینه لازم برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری را دارا می باشد.



## منابع

۱. آذر، عادل، مؤمنی و منصور (۱۳۸۴)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، تهران: انتشارات سمت.
۲. الهی، شعبان و حیدری، بهمن (۱۳۸۴)، "مدیریت ارتباط با مشتری"، تهران: سازمان چاپ و نشر بازرگانی.
۳. امیدواریان، مرضیه (۱۳۸۶)، "شناسایی عامل‌های موثر در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع خدماتی (مورد کاوی صنعت هتلداری ایران)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس.
۴. بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره و حجازی، الهه (۱۳۸۵)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، تهران: انتشارات آگاه.
5. Badgett, M.; Ballou, S. and LaValle, S. (2004), "*Doing CRM Right: What it Takes to be Successful with CRM*", Somers, NY: IBM Business Consulting Services.
6. Bang, Jounghae (2005), "*Understanding CRM from Managers Customers Perspectives Exploring the Implication of Crm FIT, Market Orientation And Market Knowledge Competence*", phd. Rhode Island. .
7. Chacravorti, Samit (2006), "*Customer Relationship Management: A Content Analysis of Issues and best Practices*", PhD, Miami, Florida.
8. Crosby, Lawrence A and Kenneth R. Evans , Deborah Cowles (1990), "*Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal In Fluence Perspective*", *Journal of Marketing*, 54, 68-88.
9. Davenport, T. H; J. Harris, K., and Kohli, A (2001), "How Do They Know Their Customers So Well"?, *Sloan Management Review* , 42(9), 63-73.
10. Fulton, Joan and, Erickson , Kathleen (2004), "*Implementing a Successful CRM Strategy*", ASTA Farm and Lawn Seed Conference, Westin- Crown- Plaza, Kansas- City, Mo.
11. Gamble Paul R.; Ston, Merlin and Woodcock, Neil (1999). "*Up Close and Personal?*", London: Koganpage ltd..



12. Kirkby, J. (2002), "What is the Customer Relationship Management strategy"?, Gartner Group, Research Note, TU-18-6121.
13. Kotoro, Rado (2003). "Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Direction"; Business Process Management Journal, 9(5), 566-5710.
14. Radcliffe, John (2001), "Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success", Gartner, Inc. Corporate Head quarter, 56 Top Gallant road Stamford, City, USA.
15. Siebel (2001), "Why Customer Relationship Management"?, The Business Case for Customer Relationship Management, White paper . 1-18.
16. Turban. E.; Linder D. and Mclean, E. (2007), "Information Technology for Management", 6<sup>th</sup> ed., US: Quebeor Word.
17. [www.unwto.com/facts and figure](http://www.unwto.com/facts_and_figure) (سازمان جهانی گردشگری)
18. [www.irantourism.com](http://www.irantourism.com) (سازمان ایرانگردی و جهانگردی)
19. [www.iran-tourism.ir](http://www.iran-tourism.ir)

