

تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر جنبه‌های عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره مشهد)

حسین نیکو^۱، علی مروتی شریف آبادی^۲

(دریافت ۹۵/۱۰/۲۱ - پذیرش ۹۵/۱۲/۲۳)

چکیده:

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. هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر ابعاد CRM بر جنبه‌های عملکرد سازمانی در هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره سطح شهر مشهد می‌باشد. در این راستا اثر چهار بعد CRM شامل؛ تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازمان CRM، مدیریت دانش و CRM مبتنی بر تکنولوژی بر هر یک از جنبه‌های عملکرد (شامل؛ مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد) مورد بررسی قرار می‌گیرد. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش پیمایشی تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره در شهر مشهد تشکیل می‌دهند و نمونه این تحقیق براساس جدول «کرجسی و مورگان» و «کوهن» ۶۳ هتل برآورد گردید. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شد. تعداد ۷۵ پرسش‌نامه بین مدیران هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره در سطح شهر مشهد توزیع گردید که ۶۵ پرسش‌نامه قابل استفاده بود. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزارهای SPSS و Smart PLS، استفاده شد. نتایج بیانگر تأیید تمامی فرضیه‌های تحقیق می‌باشد و مدیریت ارتباط با مشتری، بیشترین تأثیر را به ترتیب جنبه مالی و یادگیری و رشد، فرایندهای داخلی و مشتری عملکرد گذاشته است.

واژگان کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری - عملکرد سازمانی - کارت امتیازی متوازن.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی - مالی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد (نویسنده مسئول)
h.nikoo@stu.yazd.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه یزد

مقدمه

بخش گردشگری به عنوان یکی از زیرساخت‌های اقتصاد هر جامعه به حساب می‌آید و هتل‌ها نیز به عنوان سازمان‌هایی در عوامل روساختی گردشگری نقش مهمی در محیط پرتلاطم این صنعت بزرگ ایفا می‌کنند (کوانتانو^۱، ۲۰۰۹). صنعت هتلداری از صنایع بسیار رقابتی است و مدیریت هتل‌ها ناگزیر از شناسایی عوامل تشکیل دهنده مزیت رقابتی خود و تقویت آنها هستند. (موغلی، باوندپور، ۱۳۸۹). بنابراین امروزه برای بهبود رضایت مشتری و افزایش سودآوری، هتل‌ها باید بر اجرای استراتژی CRM تمرکز کنند. به روشنی، CRM در میان بهترین استراتژی‌ها و روش‌های تست برای هتل‌ها، جهت بهبود عملکردشان و نهایتاً تضمین دوام بلندمدت تجارت آنها در نظر گرفته می‌شود (وو و لی^۲، ۲۰۱۱). مدیریت ارتباط با مشتری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با شناخت مشتریان، نیازها، خواسته‌ها و ترجیحات آنها روابط بلند مدتی را با مشتریان سود آور، به عنوان کلیدی برای سودآوری در بازار پویای امروزی ایجاد کنند (لیند گرین^۳، ۲۰۰۴).

در ایران نیز صنعت هتلداری در محیط تجاری کار می‌کند که همراه با رقابت شدید می‌باشد، لذا مدیران همواره به دنبال بهبود عملکرد در این محیط رقابتی می‌باشند. به طور طبیعی در چنین شرایطی استراتژی‌های سنتی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی و حفظ آنها کافی نیستند و استراتژی‌ها و روش‌های نوین مورد نیاز هستند. در ارزیابی عملکرد صنایع کشور ما به نظر می‌رسد مشکلات عمده‌ای وجود دارد از جمله جامع نبودن معیارهای ارزیابی، عدم توانایی معیارهای انتخابی در انعکاس کامل هدف‌های راهبردی، ضروری ندانستن ارزیابی عملکرد توسط شرکت‌های فاقد مشکل مالی و... که با استفاده از کارت امتیازی متوازن^۴ می‌توان این مشکلات را حل نمود (آذر و موتمنی، ۱۳۸۳). بنابراین امروزه برای بهبود رضایت مشتری و افزایش سودآوری، هتل‌ها باید بر اجرای استراتژی CRM تمرکز کنند. به روشنی، CRM در میان بهترین استراتژی‌ها و روش‌های تست برای هتل‌ها، جهت بهبود عملکردشان و نهایتاً

1- Quintano

2- Wu and Li

3- Lindgreen

4- balanced Scorecard

تضمین دوام بلندمدت تجارت آنها در نظر گرفته می‌شود. (وو و لی، ۲۰۱۱). با توجه به عملکرد ضعیف هتل‌های ۳ و ۵ ستاره مشهد و توجه کم به نیازهای مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتری، با کشف رابطه عملکرد سازمان و مدیریت ارتباط با مشتری، هتل‌های مختلف می‌توانند به نقاط ضعف خود پی برده و در نتیجه نیازهای مشتریان را به نحوه بهتری درک کرده و برای رفع آنها بکوشند.

این تحقیق به دنبال بررسی اثر مدیریت ارتباط با مشتری (شامل ابعاد؛ تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازمان CRM، مدیریت دانش و CRM مبتنی بر تکنولوژی) بر هر یک از جنبه‌های عملکرد شامل: جنبه مالی، جنبه مشتری، جنبه فرآیندهای داخلی و جنبه یادگیری و رشد می‌باشد. با توجه به اینکه تحقیقات زیادی در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری و یا عملکرد سازمان به صورت مجزا انجام گرفته است اما کمتر به بررسی رابطه این دو با یکدیگر پرداخته شده است. مطالعات اندکی وجود دارد که دقیقاً اجرای CRM را در صنعت هتل و اثر آن بر جنبه‌های مختلف عملکرد را بررسی کرده باشد. بنابراین این تحقیق از این نظر با تحقیقات پیشین متمایز گردیده است. علاوه بر این کارهای نزدیک به این موضوع در سایر کشورها انجام شده است که نتایج متفاوتی داشته‌اند و جوامع آماری تحقیقات پیشین تفاوت‌های فرهنگی با جامعه مورد مطالعه تحقیق حاضر دارند، از این رو انجام این تحقیق در هتل‌های شهر مشهد می‌تواند نتایج کاربردی را جهت راهنمایی مدیران درباره چگونگی تمرکز بر فعالیت‌های CRM برای ارتقای عملکرد هتل‌ها در پی داشته باشد.

مبانی نظری

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM): یک استراتژی کلیدی کسب و کار است که از این طریق به نیازهای مشتریان متمرکز شده و در سرتاسر سازمان، یک رویکرد مشتری محور را انسجام می‌بخشد (لیو، ۲۰۰۹). مدیریت ارتباط با مشتری یک رویکرد سازمانی برای درک رفتار مشتری و اثر گذاری بر مشتری به وسیله یک رابطه مناسب و پیوسته می‌باشد و همچنین

توسعه روابط بلند مدت به منظور تقویت وفاداری، جذب، حفظ مشتری و سودآوری است که با یک نرم افزار خاص پشتیبانی می شود تا وفاداری مشتریان و در نهایت سودآوری هتل را افزایش دهد (وینر^۱، ۲۰۰۱). سین و همکاران^۲ (۲۰۰۵) در یک بررسی جامع در رابطه با عناصر مؤثر بر استقرار CRM نتیجه می گیرند که موفقیت CRM بستگی به چهار عامل، توجه به مشتریان اصلی و کلیدی، سازماندهی فرآیندهای کسب و کار، توجه به مدیریت دانش و برخورداری از فناوری های مدرن و به روز دارد.

الف) تمرکز بر مشتریان اصلی و کلیدی: تمرکز بر مشتریان کلیدی شامل توجه شدید سازمان به مشتریان، ارائه خدمات برتر و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان از طریق ارائه خدمات سفارشی می باشد که خود از بخش هایی از جمله بازاریابی مشتری مدار، ارزش چرخه عمر مشتری، سفارشی سازی و بازاریابی تعاملی تشکیل شده است (لی و همکاران^۳، ۲۰۰۰).

ب) سازمان CRM: اجرای فرایند CRM مستلزم ایجاد تغییر در نحوه سازماندهی، ساختار و فرآیندهای کسب و کار می باشد. بدین منظور می بایست ساختار سازمانی، تعهد سازمانی و مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند (آگاروال و همکاران^۴، ۲۰۰۴).

- ساختار سازمان: CRM نیازمند سازماندهی بی عیب و نقص کاملی است تا بتواند اهداف شرکت را در ایجاد رابطه قوی با مشتریان برآورد سازد. از جمله باید نوعی ساختار سازمانی را طراحی کرد که بتوان روابط با مشتریان را به طور مؤثر و کارآمد بهینه کرد (آکر و مودامبی^۵، ۲۰۰۳). موفقیت CRM نیازمند آن است که کل سازمان به سوی هدفی مشترک گام بردارد. بدین منظور یک ساختار سازمانی مناسب نیازمند ایجاد تیم های کاری، تیم های تمرکز مشتری، تیم های هماهنگ کننده و تیم های چندوظیفه ای می باشد که نیازمند هماهنگی و یکپارچگی بخش های مختلف سازمان است (سین و همکاران، ۲۰۰۵).

1- Winer

2- Sin et al.

3- Lee et al.

4- Agarwal et al.

5- Ocker and Mudambi

- تعهد منابع سازمان: تعهد منابع سازمان در ادامه طراحی ساختار مناسب و هماهنگی صحیح اجزای آن است. به خصوص منابع بازاریابی و فروش و مهارت تکنیکی باید همه با هم جمع شوند. موفقیت شرکت در جذب، ارتقا و نگهداری مشتری به تعهد زمان و منابع شرکت در شناسایی و ارضای نیازهای مشتریان کلیدی بستگی دارد (سین و همکاران، ۲۰۰۵).

- مدیریت منابع انسانی: هرچند که در اجرای موفق CRM عوامل مختلف استراتژی، افراد، فناوری و فرایندها بسیار حائزه اهمیت می‌باشند، اما کارکنان نقش اساسی در ایجاد روابط با مشتریان دارند. دشوارترین بخش برای تبدیل شدن به سازمانی مشتری‌مدار، فناوری‌های مدرن نمی‌باشد، بلکه افراد سازمان می‌باشند. بازاریابی داخلی به کارکنان القا می‌کند که بیشترین اهمیت را برای مشتری قائل باشند (مک گورن و پانارو^۱، ۲۰۰۴).

ج) مدیریت دانش: مدیریت دانش شیوه جدید برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، سازماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. به عبارتی دیگر مدیریت دانش، شامل همه روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به‌روز رسانی و ایجاد دانش است (حسین‌زاده، ی، و حسین‌زاده، و، ۱۳۹۰). دلیل اصلی وجود یک شرکت از دیدگاه مدیریت دانش، خلق، انتقال و کاربرد دانش می‌باشد. دانش را می‌توان از طریق درک تجارب و اطلاعات مشتری کسب نمود. جنبه‌های اصلی مدیریت دانش شامل خلق دانش، به اشتراک گذاشتن دانش و پاسخگو بودن می‌باشد (استفانو و همکاران^۲، ۲۰۰۳).

د) CRM مبتنی بر تکنولوژی: از تکنولوژی‌های رایانه‌ای در ایجاد ارتباطات و همسو ساختن فناوری‌ها با اهداف کسب و کار بهره گرفته می‌شود. استفاده از نرم‌افزارهای CRM شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا خدمات سفارشی را با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر ارائه نمایند. همچنین موجب می‌شود تا کارکنان در نقاط تماس با مشتریان بهتر عمل کنند (سین و همکاران، ۲۰۰۵).

1- McGovern and Panaro

2- Stefanou et al.

عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه به رسالت و اهداف مربوط به خود می‌رسد، عملکرد سازمانی دلالت بر شروع از یک وضعیت معین و رسیدن به یک هدف دقیق دارد که این ممکن است شامل چندین نقطه هدف از قبیل سهم بازار، حجم فروش، انگیزش کارکنان، رضایت مشتری، سطح کیفیت و غیره باشد (بویس ورت، ۲۰۰۵). برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها الگوهای مختلفی وجود دارد. الگوهای نظیر: سینک و تاتل، کارت امتیازی متوازن، هرم عملکرد، منشور عملکرد، ماتریس اندازه‌گیری عملکرد، مدل‌های تعالی سازمان و ... نمونه‌هایی از این الگوها هستند (اعرابی و رفعت، ۱۳۸۷).

کارت امتیازی متوازن: در گذشته، برای ارزیابی سازمان‌ها، از مقیاس‌های مالی استفاده می‌شد؛ اما در سال‌های اخیر مدل‌های نوینی که علاوه بر سنجش‌های مالی سنتی، شاخص‌های غیرمالی را هم ارزیابی می‌کنند، مورد توجه قرار گرفتند (مالتز و همکاران، ۲۰۰۳).

الف) معیار مالی: ارزیابی متوازن وجه مالی و حداکثر کردن سود را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد. منظور از معیارهای مالی آن دسته از معیارهایی هستند که از دیدی سهامداران و به طور کلی ذینفعان سازمان به عنوان معیار تعیین عملکرد مدنظر قرار می‌گیرند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

ب) معیار مشتری: در استراتژی کسب و کار، چگونگی ایجاد تمایز یک سازمان از رقبایش جهت جذب، حفظ و تعمیق روابط با مشتریان مورد نظر اهمیت بالایی دارد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

ج) معیار فرآیند داخلی: منظور آن دسته از معیارهایی هستند که برای ایجاد رضایت ذینفعان و مشتریان، در فرآیند داخلی شرکت وجود داشته باشند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). این دیدگاه بر نتایج داخلی کسب و کار که منجر به موفقیت مالی و تأمین انتظارات مشتریان می‌شود، تأکید دارد (حسین‌زاده، ی، و حسین‌زاده، و، ۱۳۹۰).

د) معیار یادگیری و رشد: منظور آن دسته از اقداماتی است که باید در رشد و یادگیری و آموزش کارکنان به کار گرفته شود تا از این راه، وضعیت مطلوب از نظر ذینفعان و مشتریان

1- Boisvert

2- Maltz et al.

3- Kaplan and Norton

تحقق پیدا کند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶). در این دیدگاه، سازمان نه تنها باید دانش فنی مورد نیاز برای شناخت و تأمین نیازهای مشتری را حفظ نموده و توسعه دهد، بلکه باید چگونگی حفظ و کارایی و بهره‌وری لازم برای فرایندهایی را که در حال حاضر برای مشتری ارائه می‌شود بداند (حسین‌زاده، ی، و حسین‌زاده، و، ۱۳۹۰).

پیشینه تحقیق

تحقیقی توسط میرآقایی و همکاران (۱۳۹۳) با عنوان "بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد کلی مؤسسات مالی استان تهران" انجام شده است. نتیجه کلی پژوهش حاکی از آن است که مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد کلی در دو جنبه عملکرد بازاریابی (وفاداری، اعتماد و رضایت) و عملکرد مالی (بازده سرمایه‌گذاری و رشد فروش) تأثیر مثبت و معناداری دارد. تحقیقی توسط محمودزاده و صداقت (۱۳۹۲)، با عنوان "رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری" انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که بیشترین همبستگی میان رابطه مدیریت دانش و نتایج کارکنان و بکارگیری دانش و عملکرد سازمانی می‌باشد و متغیر مدیریت دانش بر نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تأثیر مستقیم و معناداری دارد و همچنین متغیرهای خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد. در مجموع از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت مدیریت دانش با تأثیر خود بر روی هتل‌ها منجر به بهبود عملکرد سازمانی آنها می‌شود. مطالعه‌ای توسط والمحمدی و همکاران (۱۳۹۲)، با عنوان "ارزیابی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن" صورت گرفته است. نتایج حاکی از اثر مثبت و معنادار (اگرچه ضعیف) مجموعه اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد کلی سازمان بوده است. این تأثیر تنها بر بعد یادگیری و رشد معنادار بوده و در خصوص سایر ابعاد معنادار نبوده است. همچنین از آنجایی که سازه‌های مشتری و مالی بر روی یک عامل بار شدند با عنایت به ماهیت شاخص‌های این دو سازه دیدگاه ذینفعان در نظر گرفته شده و نام‌گذاری شدند. تحقیقی توسط تقوی شوازی و

همکاران^۱ (۲۰۱۳)، با عنوان "مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی: چارچوب نظری مبتنی بر کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه بانک‌های ایرانی)" صورت پذیرفته است. نتایج تحقیق بیانگر این بود که فرآیندهای CRM با عملکرد بانک در ارتباط است. تحقیقی توسط گیلانی‌نیا و همکاران^۲ (۲۰۱۳) تحت عنوان "بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری و بازاریابی رابطه بر عملکرد (مورد مطالعه شرکت توزیع برق در کرمانشاه)" انجام پذیرفته است. نتایج این تحقیق بیانگر این است که اجرای خدمات اینترنت، اجرای وظایف پشتیبانی از مشتری و وظایف پشتیبانی از بازاریابی در سیستم مدیریت ارتباط با مشتری اثرات مثبت و معناداری بر بازاریابی رابطه دارد. همچنین بازاریابی رابطه اثرات مثبت و معناداری بر جنبه‌های عملکرد توزیع برق در کرمانشاه (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و یادگیری و رشد) دارد. تحقیقی توسط احمدی و حسن‌زاده (۱۳۹۰) تحت عنوان "رفتار شهروندی سازمان، مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی" صورت گرفته است. نتایج تحقیق بیانگر این است که رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید و پخش مواد غذایی در استان کردستان ندارد، بلکه با بهره‌گیری از روش‌های جدید بازاریابی، مانند مدیریت ارتباط با مشتری است که رفتار شهروندی سازمانی با رضایت مشتریان و بهره‌وری، به‌عنوان دو فاکتور مهم عملکرد سازمانی، ارتباط پیدا می‌کند. به عبارت دیگر مدیریت ارتباط با مشتری، رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. تحقیقی توسط موغلی و باوندپور (۱۳۸۹)، تحت عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری و بررسی سهم هر یک از عوامل در اثربخشی" انجام شده است. نتیجه تحقیق دستیابی به هشت عنصر کلیدی مدیریت ارتباط با مشتری در اداره پست شیراز بود. وجود رابطه بین عناصر کلیدی و فاکتورهای اثربخشی تأیید شد و بین ویژگی‌های جمعیت شناختی و اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتری رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

تحقیقی توسط عالم محمد و همکاران^۳ (۲۰۱۳) تحت عنوان "ارزیابی تأثیر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد سازمان" صورت گرفته است. نتایج تحقیق بیانگر این

1- Taghavi Shavazi et al.

2- Gilaninia et al.

3- Alem Mohammad et al.

است که همه ابعاد CRM (تمرکز بر مشتری کلیدی، سازمان CRM، مدیریت دانش و CRM مبتنی بر تکنولوژی) اثر مثبت مثبت و قابل توجهی بر جنبه‌های متنوع عملکرد هتل دارند و تنها رابطه بین تکنولوژی CRM و جنبه یادگیری و رشد عملکرد معنادار نبود. تحقیقی توسط وو و لو^۱ (۲۰۱۲)، با عنوان "رابطه بین CRM، RM، و عملکرد کسب و کار: مورد مطالعه صنعت هتل در تایوان" صورت گرفته است. با مقایسه بین هتل‌ها و هتل‌های دارای تخت خواب و صبحانه مشخص شد که در هتل‌ها، خدمات اینترنتی و حمایت مشتری به عنوان توابعی از استراتژی CRM، منبع اصلی مؤثر بر RM^۲، و عملکرد کسب و کار می‌باشند. در حالی که برای هتل‌های دارای تخت‌خواب و صبحانه تنها حمایت بازاریابی به عنوان تابعی از استراتژی CRM، بر RM و عملکرد کسب و کار تأثیرگذار است. تحقیقی توسط سادک و همکاران^۳ (۲۰۱۲)، با عنوان "اندازه‌گیری اثر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری روی عملکرد غیر مالی بانک‌های تجاری: مورد مطالعه مصر" صورت گرفته است. نتایج این تحقیق نشان داد که رابطه مثبت معنی‌دار بین CRM و رضایت مشتری در بانک‌های تجاری مصر هنگام استفاده از آنها با هم و نه به طور جداگانه وجود دارد. علاوه بر این، یک اثر مثبت و قوی بین رضایت مشتری و وفاداری که بر روی عملکرد مالی بانک‌های تجاری منعکس شده است وجود دارد. این یافته‌ها اهمیت مطالعه و اجرای CRM برای رسیدن به وفاداری مشتری و بهبود عملکرد مالی بانک‌های تجاری مصر را تأیید می‌کند. تحقیقی توسط آکروش و همکاران^۴ (۲۰۱۱) با عنوان "پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری، بررسی تعمیم‌پذیری مقیاس و ارتباط آن با عملکرد کسب و کار در یک کشور در حال توسعه" انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین اجزای اجرا CRM و عملکرد کسب و کار متشکل از اجزای مالی و بازاریابی وجود دارد. سازمان CRM و CRM مبتنی بر تکنولوژی قویترین پیش‌بینی‌کننده تغییرات در عملکرد کسب و کار هستند. تحقیقی توسط کاظم و مینایی^۵ (۲۰۰۹) با عنوان

-
- 1- Wu and Lu
 - 2- Relationship Marketing
 - 3- Sadek et al.
 - 4- Akroush et al.
 - 5- Kasim and Minai

"ارتباط استراتژی CRM، اندازه گیری عملکرد مشتری و عملکرد در صنعت هتل" صورت گرفته است. نتایج بدین صورت است که تنها CRM2 یا بعد فناوری اطلاعات استراتژی CRM به طور معناداری با عملکرد ارتباط دارد. علاوه بر این، استفاده از معیارهای عملکرد مشتری تا حدی رابطه بین CRM2 و عملکرد را واسطه‌گری می‌کند. تحقیقی توسط ریمن و همکاران^۱ (۲۰۱۰)، با عنوان "مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد شرکت: نقش میانجی استراتژی بازرگانی" انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که CRM به طور مستقیم عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. در عوض CRM از طریق تمایز و رهبری هزینه اثر غیر مستقیمی بر عملکرد دارد. تحقیقی توسط میشر، آ، و میشر، د^۲ (۲۰۰۹) با عنوان "چشم انداز فرآیند اجرایی CRM با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)" مهم‌ترین فاکتورهای موفقیت و مؤثر بر پیاده‌سازی CRM را شناسایی و معرفی نموده است. این فاکتورها عبارتند از: پروژه‌های مقدماتی و اولیه، فرآیندهای سازمانی، فرآیندهای مشتری؛ معماری سیستم‌ها، کارایی سازمان و فرهنگ سازمانی.

مقالات متعددی، تأثیر مثبت فعالیت‌های مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری (به‌ویژه جنبه‌های سازمانی، استراتژیک و تکنولوژیک) بر عملکرد از جنبه ارتباط با شرکت (اینسایتز^۳، ۲۰۰۶) یا ارتباط با مشتری (کولگیت و داناها^۴، ۲۰۰۰) را نشان داده‌اند. با توجه به مطالعات انجام شده، به کارگیری درست مدیریت ارتباط با مشتری منجر به کارگیری داده‌ها و اطلاعات مشترک به برتری در مدیریت دانش شده است (رایگ‌بای و همکاران^۵، ۲۰۰۲). مدیریت ارتباط با مشتری باعث توسعه و به کارگیری یک چارچوب (مدیریت دانش) مناسب و یک سیستم مدیریت مؤثر برای به دست آوردن سرمایه فکری برای سازمان و اعمال نفوذ بر آن گردیده است. اجرای صحیح مدیریت ارتباط با مشتری باعث افزایش کار تیمی، کاهش بار کاری و بهبود اثربخشی، به طرز چشم‌گیر، در سازمان‌ها گردیده است (بولدینگ و همکاران^۶، ۲۰۰۵). از این رو

1- Reimann et al.

2- Mishra, A. and Mishra, D.

3- Insights

4- Colgate and Danaher

5- Rigby et al.

6- Boulding et al.

فرضیه‌های تحقیق تدوین گردیده و در ذیل به آنها اشاره شده است:

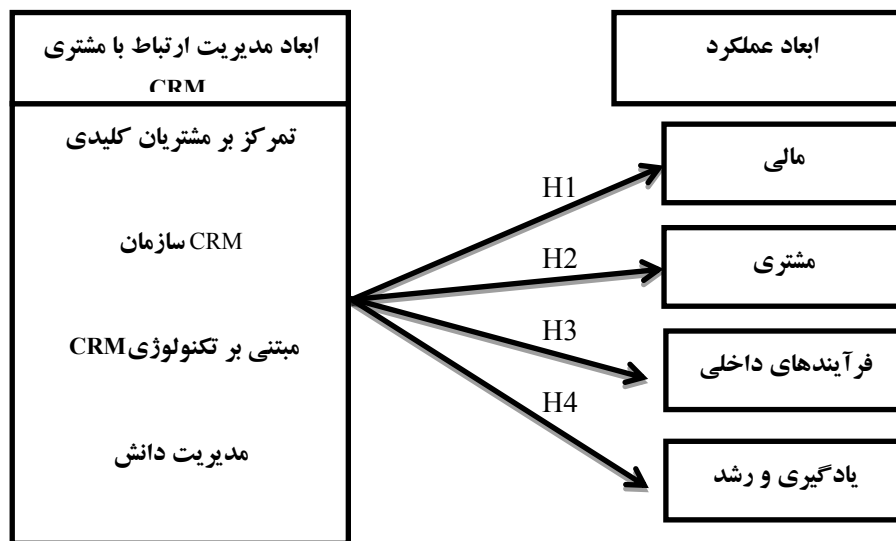
H₁: ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری CRM بر جنبه مالی عملکرد، اثر مثبت معناداری دارد.

H₂: ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری CRM بر جنبه مشتری عملکرد، اثر مثبت معناداری دارد.

H₃: ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری CRM بر جنبه فرآیندهای داخلی عملکرد، اثر مثبت معناداری دارد.

H₄: ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری CRM بر جنبه یادگیری و رشد عملکرد، اثر مثبت معناداری دارد.

مدل مفهومی در این تحقیق (شکل ۱) از مدل پیشنهادی عالم محمد و همکاران (۲۰۱۳) اقتباس شده است. رابطه بین این متغیرها در این مدل براساس تئوری دیدگاه منبع محور (RBV)^۱ است که پیشنهاد می‌کند سازمان‌های دارای منابع ارزشمند می‌توانند با موفقیت، استراتژی تجاری را برای ایجاد مزیت رقابتی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی، اجرا کنند.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق اقتباس از عالم محمد و همکاران (۲۰۱۳)

روش شناسی تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش پیمایشی تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره در شهر مشهد تشکیل می‌دهند. از آنجا که تعداد هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره شهر مشهد مشخص و ۷۵ هتل می‌باشد؛ براساس جدول «کرجسی و مورگان» و «کوهن» تعداد هتل‌هایی که به عنوان نمونه انتخاب می‌شود ۶۳ هتل می‌باشد. علاوه بر این در این مطالعه از روش نمونه‌گیری احتمالی ساده استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها با مراجعه به هتل‌های ۳ تا ۵ ستاره در سطح شهر مشهد و توزیع پرسش‌نامه میان مدیران این هتل‌ها در فاصله زمانی اردیبهشت ماه و خرداد ماه سال ۱۳۹۴ انجام شد.

تمرکز بر مشتریان کلیدی با استفاده از سنج‌های ارائه شده توسط مورنو و ملندز سنجیده می‌شود، که نارو و ساتر، و سین و همکاران نیز آن را بکار گرفته‌اند. سازمان CRM، مدیریت دانش و CRM مبتنی بر تکنولوژی با استفاده از ابزار تهیه شده توسط سین و همکاران، و یم و همکاران مورد سنجش قرار گرفته شد. به منظور سنجش عملکرد هتل نیز، از ابزار پیشنهادی توسط وو و لو استفاده گردید که در اصل بوسیله کاپلان و نورتون طراحی شده است. نتایج آزمون بارتلت و KMO به عنوان شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری نشان می‌دهد که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی می‌باشند. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵، و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد.

جهت بررسی پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی و برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی همگرا و روایی افتراقی استفاده گردید. همانطور که در جدول ۱ مشخص شده است ضریب آلفای کرونباخ و شاخص پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ و همچنین تمامی مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) از ۰/۵ بیشتر می‌باشد. بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی و روایی همگرای مناسب برخوردار است.

جدول ۱: نتایج آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیرها	ابعاد متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	تعداد سوالات
مدیریت ارتباط با مشتری	سازمان CRM	۰/۷۷۶	۰/۸۵۵	۰/۵۹۷	۲۴
	مدیریت دانش				
	تمرکز بر مشتری				
	تکنولوژی				
عملکرد	عملکرد مالی	۰/۸۸۱	۰/۹۲۴	۰/۸۰۲	۳
	عملکرد مشتری	۰/۷۳۹	۰/۸۳۶	۰/۵۶۲	۴
	فرآیندهای داخلی	۰/۷۷۲	۰/۸۶۸	۰/۶۸۷	۳
	یادگیری و رشد	۰/۸۲۹	۰/۸۹۸	۰/۷۴۶	۳

برای ارزیابی روایی افتراقی باید بررسی شود که آیا ریشه‌ی دوم AVE از مقدار همبستگی سایر سازه‌ها بیشتر است یا خیر (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱). مقادیر قطر اصلی در جدول ۲ نشان‌دهنده‌ی ریشه‌ی دوم AVE و سایر مقادیر نیز نشان‌دهنده‌ی همبستگی بین سازه‌ها است.

جدول ۲: نتایج روایی افتراقی

سازه‌ها	مدیریت ارتباط با مشتری	عملکرد مالی	عملکرد مشتری	فرآیندهای داخلی	یادگیری و رشد
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۷۷۳				
عملکرد مالی	۰/۵۳۳	۰/۸۹۵			
عملکرد مشتری	۰/۳۹۶	۰/۵۱۳	۰/۷۵۰		
فرآیندهای داخلی	۰/۴۴۰	۰/۵۱۶	۰/۵۹۹	۰/۸۲۹	
یادگیری و رشد	۰/۵۰۰	۰/۴۲۸	۰/۵۶۷	۰/۶۹۷	۰/۸۶۴

با توجه به اینکه ریشه‌ی دوم AVE از مقدار همبستگی سایر سازه‌ها بیشتر است، می‌توان بیان کرد که سازه‌ها از روایی افتراقی برخوردارند.

تجزیه و تحلیل

در جدول ۳ آمار توصیفی مربوط به مشخصات فردی و جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به تفکیک جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳: آمار توصیفی پاسخ دهندگان

پارامتر	گروه	فراوانی	درصد	پارامتر	گروه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۵۰	۷۹/۴	تحصیلات	دیپلم	۱۲	۱۹/۱
	مرد	۱۳	۲۰/۶		فوق دیپلم	۱۶	۲۵/۴
سن	۳۰ تا ۲۰	۹	۱۴/۳	سابقه	۵ تا ۱	۶	۹/۵
	۴۰ تا ۳۱	۱۸	۲۸/۶		۱۰ تا ۶	۴۱	۶۵/۱
	۵۰ تا ۴۱	۳۱	۴۹/۲	خدمت	بالاتر از ۱۰	۱۶	۲۵/۴
	۵۱ و بالاتر	۵	۷/۹				

برای آزمون نرمال بودن داده‌ها، از آزمون چولگی^۱ (انحراف از قرینگی) و کشیدگی^۲ استفاده گردید که به وسیله نرم افزار SPSS اجرا شده است و نتایج آن در جدول ۴ به نمایش درآمده است. همانگونه که مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین ۱ و ۱- می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت چولگی و کشیدگی اندک است و متغیرها از نظر قرینگی و پراکندگی تقریباً نرمال می‌باشند. در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است (گئورگ و مالری^۳، ۲۰۰۳).

جدول ۴: نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

نام متغیر	چولگی	کشیدگی
مدیریت ارتباط با مشتری	-۰/۷۷۰	۰/۸۷۷
مالی	۰/۰۲۹	۰/۹۰۴
مشتری	۰/۳۵۷	۰/۹۲۶
فرآیندهای داخلی	-۰/۳۳۸	-۰/۲۹۹
یادگیری و رشد	۰/۲۵۱	-۰/۹۸۵

1- Skewness

2- Kurtios

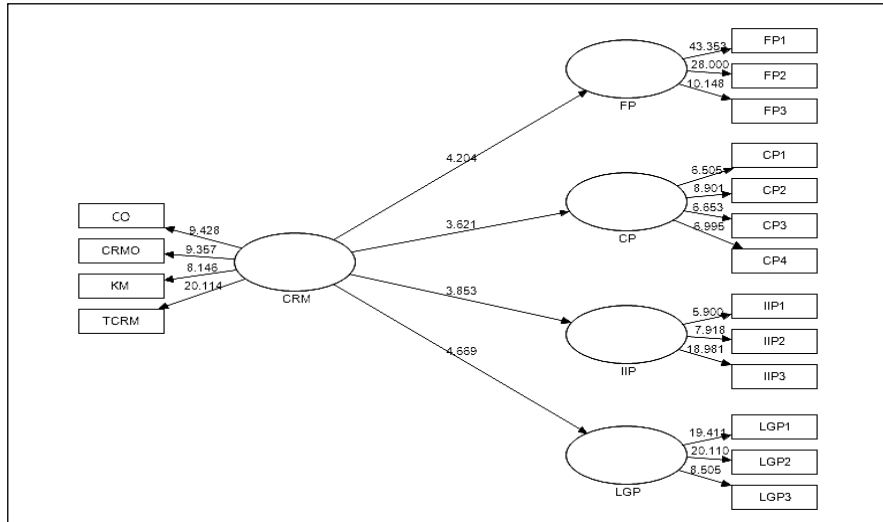
3- George and Mallery

پس از آن که نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت، می‌توان آزمون‌های آماری در نظر گرفته شده برای تحلیل داده‌ها را اجرا نمود. به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS، استفاده شد. همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود در ارتباط با فرضیه اول تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین ابعاد CRM و جنبه مالی عملکرد ۰/۵۳۳ برآورد گردید. با توجه به مقدار احتمالی (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و در واقع عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد (شکل ۳)، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ بنابراین فرضیه شماره ۱، تأیید می‌گردد.

در ارتباط با فرضیه دوم تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین ابعاد CRM و جنبه مشتری عملکرد ۰/۳۹۶ محاسبه گردید. با توجه به مقدار احتمالی (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و در واقع عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد (شکل ۳)، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی ابعاد CRM بر جنبه مشتری عملکرد، اثر مثبت معناداری دارد. بنابراین فرضیه شماره ۲، تأیید می‌گردد.

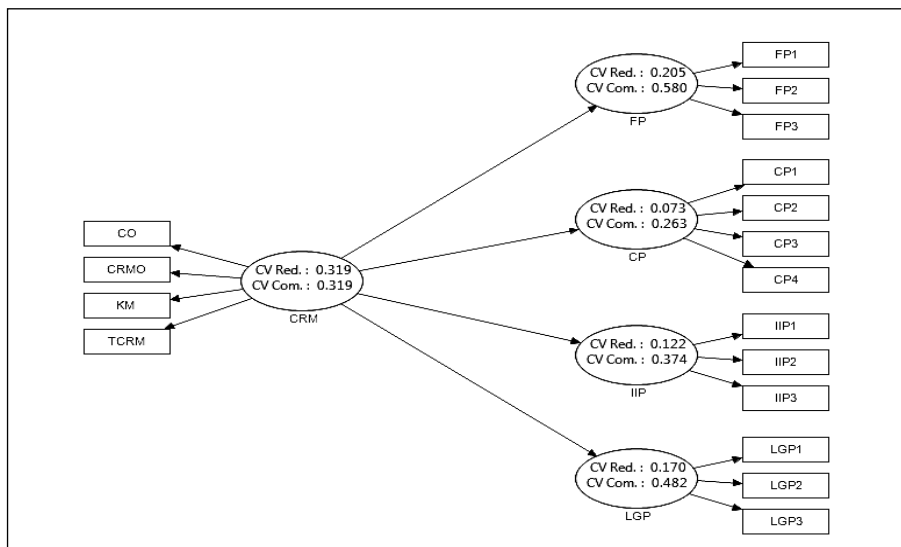
در ارتباط با فرضیه سوم تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین ابعاد CRM و جنبه فرآیندهای داخلی عملکرد ۰/۴۴ محاسبه گردید. با توجه به مقدار احتمالی (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و در واقع عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد (شکل ۳)، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی ابعاد CRM بر جنبه فرآیندهای داخلی عملکرد، اثر مثبت معناداری دارد. بنابراین فرضیه شماره ۳، تأیید می‌گردد.

در ارتباط با فرضیه چهارم تحقیق، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین ابعاد CRM و جنبه یادگیری و رشد عملکرد ۰/۵ برآورد گردید. با توجه به مقدار احتمالی (p-value) که از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و در واقع عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد (شکل ۳)، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی ابعاد CRM بر جنبه یادگیری و رشد عملکرد، اثر مثبت معناداری دارد. بنابراین فرضیه شماره ۴، تأیید می‌گردد.



شکل ۲: مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد

*راهنمای شکل (مدیریت ارتباط با مشتری: CRM، عملکرد مالی: FP، عملکرد مشتری: CP، عملکرد فرآیندهای داخلی: IIP، عملکرد یادگیری و رشد: LGP)



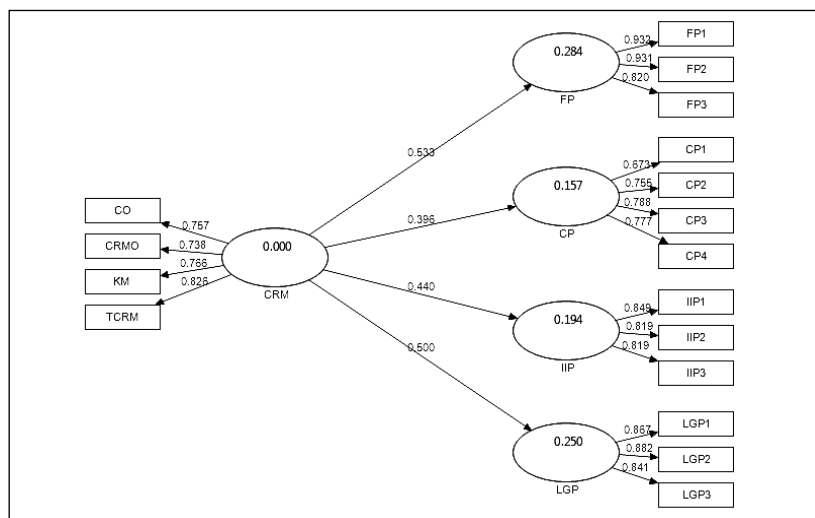
شکل ۳: مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک (CV-Com) و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی (CV-Red) می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو نیز که به آن Q^2 استون-گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد.

در جدول مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر می‌باشد.

جدول ۳: شاخص‌های اشتراک (CV-Com) و شاخص‌های حشو (CV-Red)

متغیر	CV-Com	CV-Red
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۳۱۹	۰/۳۱۹
عملکرد مالی	۰/۵۸۰	۰/۲۰۵
عملکرد مشتری	۰/۲۶۳	۰/۰۷۳
فرآیندهای داخلی	۰/۳۷۴	۰/۱۲۲
یادگیری و رشد	۰/۴۸۲	۰/۱۷۰



شکل ۴: شاخص‌های برازش مدل تحقیق

نتیجه گیری

در حال حاضر به خاطر رشد کمی و کیفی در صنعت هتلداری، تقریباً مزایای رقابتی اولیه شامل (خدمات رفاهی، خدمات تفریحی، و جانبی) قابل ارائه توسط هتل‌ها در سطوح مختلف (براساس درجه بندی مرسوم در صنعت هتل داری) یکسان است و آنچه در این فضا می‌تواند برای هتلداران یک مزیت رقابتی باشد ایجاد و پیاده سازی یک سیستم ارتباط با مشتری است. با استفاده از این سیستم می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت.

در این تحقیق مشخص گردید ابعاد CRM بر جنبه مالی عملکرد اثر مثبت معناداری دارد و ضریب تاثیر این رابطه از دیگر روابط تحقیق بیشتر است. نتیجه حاصل از بررسی این فرضیه با مطالعاتی نظیر؛ میرآقایی و همکاران (۱۳۹۳)، عالم محمد و همکاران (۲۰۱۳)، تقوی شوازی و همکاران (۲۰۱۳)، گیلانی‌نیا و همکاران (۲۰۱۳)، وو و لو (۲۰۱۲) و آکروش و همکاران (۲۰۱۱)، مطابقت دارد. سین و همکاران معتقدند CRM مبتنی بر اصول بازاریابی رابطه‌مند است، بنابراین با بهبود عملکرد بازاریابی مثل رضایت و وفاداری مشتری، عملکرد مالی بر این اساس بهبود خواهد یافت؛ و همچنین از طریق CRM، روابط با مشتریان را می‌توان به صورت مؤثر مدیریت کرد و در نتیجه تلاش برای حفظ مشتری و بنابراین سود آوری سازمان، پرورش داد. همچنین نتایج نشان داد ابعاد CRM بر جنبه مشتری عملکرد اثر مثبت معناداری دارد، این رابطه شاید به بهترین شکل از طریق استدلال وو و لی توضیح داده شود؛ در زمانی که مشتری واکنش مثبت تری به اقدامات CRM پیشنهادی هتل دارد، پس کیفیت رابطه بهتر خواهد شد. در نتیجه، وفاداری مشتری و سود آوری افزایش خواهد یافت. نتیجه حاصل از بررسی این فرضیه با مطالعاتی نظیر؛ عالم محمد و همکاران (۲۰۱۳)، تقوی شوازی و همکاران (۲۰۱۳)، گیلانی‌نیا و همکاران (۲۰۱۳)، وو و لو (۲۰۱۲)، کاظم و مینایی (۲۰۰۹) و سین و همکاران (۲۰۰۵) مطابقت دارد. در زمینه تأثیر ابعاد CRM، بر جنبه فرآیندهای داخلی عملکرد هتل، درمی‌یابیم که ابعاد CRM تأثیر مثبت و قابل توجهی بر فرآیندهای داخلی دارد. نتیجه حاصل از بررسی این فرضیه مطابق با مطالعاتی مانند؛ عالم محمد و همکاران (۲۰۱۳)، تقوی شوازی و همکاران (۲۰۱۳)، گیلانی‌نیا و همکاران (۲۰۱۳) و وو و لو (۲۰۱۲) می‌باشد. این نتایج همچنین همسو با استدلال‌های کیم و همکاران در تشخیص یک بهبود است، هنگامی که یک سازمان تمام

اطلاعات مربوط به هر یک از مشتریان در سراسر شرکت را به منظور تسهیل در برنامه ریزی مؤثرتر، بازاریابی و خدمات ادغام می‌کند. به علاوه، وقتی شرکت‌ها با مشتریان تعامل دارند، می‌توانند نیازها و درخواست‌های آن‌ها را درک کنند، در نتیجه وفاداری مشتری ایجاد می‌شود. جمع‌آوری و درک نیاز مشتری برای اجرای فعالیت‌های ارزش‌افزا مهم است، زیرا ارزش مشتری می‌تواند با سفرهای کردن محصول یا سرویس، تدارکات اطلاعات اضافی و ارتقای کیفیت، اضافه شود. بنابراین، با مدیریت و حفظ مدیریت ارتباط با مشتری به طور مؤثرتر، هتل‌ها می‌توانند مشتریان خود را راضی کرده و به تعالی عملیاتی دست یابند. نهایتاً مشخص گردید، ابعاد CRM بر جنبه یادگیری و رشد عملکرد اثر مثبت معناداری دارد. نتیجه حاصل از بررسی این فرضیه با مطالعاتی نظیر؛ عالم محمد و همکاران (۲۰۱۳)، تقوی شوازی و همکاران (۲۰۱۳)، گیلانی‌نیا و همکاران (۲۰۱۳)، وو و لو (۲۰۱۲) مطابقت دارد. اجرای CRM پیچیده است و در برگیرنده اجزایی نیز هست. به بیان دیگر، تکیه فقط بر CRM مبتنی بر تکنولوژی بهترین روش برای بهبود عملکرد یادگیری و رشد در بخش هتل نیست. بنابراین، هتل‌ها باید CRM مبتنی بر تکنولوژی را با سایر ابعاد CRM (تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازمان CRM و مدیریت دانش) ترکیب کنند تا عملکرد یادگیری و رشد را بهبود بخشند.

منابع

- اعرابی، م، و رفعت، ف. (۱۳۸۷). "الگوی برای اندازه گیری عملکرد مدیریت - مطالعه‌ی موردی: سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران"، شریف، (۴۵).
- آذر، ع، و مومنی، ع، ر. (۱۳۸۳). "اندازه گیری بهره‌وری در شرکت‌های تولیدی به وسیله مدل‌های تحلیل پوششی داده‌ها"، ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور، ۱۱(۸).
- حسین‌زاده، ی؛ حسین‌زاده، و. (۱۳۹۰). "درآمدی سنجش عملکرد". تهران: چاپار.
- محمودزاده، س، م، صداقت، م. (۱۳۹۲). "رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری". *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۸(۲۴)، ۸۹-۱۱۹.
- موغلی، ع، ر، و باوندپور، م. (۱۳۸۹). "شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری و بررسی سهم هریک از عوامل در اثربخشی". *مدیریت فردا*، ۲۳، ۶۳-۷۶.
- میرآقایی، س، م، شعبانی، و، قنبری برزبان، ا، و شعبانی، و. (۱۳۹۳). "بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) بر عملکرد کلی مؤسسات مالی استان تهران". *اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی*.
- والمحمدی، چ، احمدی، م، سید علی اکبر، م. (۱۳۹۲). "ارزیابی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن". *فصلنامه مدیریت صنعتی*، ۸(۲۴)، ۱-۲۱.
- Agarwal, A., Harding, D. P., & Schumacher, J. R. (2004). Organizing for CRM. *McKinsey Quarterly*, 3, 80-91.
- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-190.
- Alem Mohammad, A., bin Rashid, B., & bin Tahir, S. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance: An emperical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 228-247.
- Boisvert, H. (2005). Building more efficient businesses. *CMA MANAGEMENT*, 79(9), 32.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.

Colgate, M. R., & Danaher, P. J. (2000). Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 375-387.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.

Gilaninia, S., AskariRankouh, M. A., & Farokhi, A. (2013). The Relationship between Customer Relationship Management and Relationship Marketing on Performance (Case Study Firm of Electricity Distribution in Kermanshah).

Insights, C. S. O. (2006). Sales performance optimization—2006 survey results and analysis. *Boulder. Day, GS (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), 75-85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

Kasim, A., & Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297-316.

Lee, J., Chow, R., Sin, L. and Tse, A. (2000), "Relationship marketing: the Chinese way", *Business Horizon*, 43(1), 16-24.

Lindgreen, A. (2004). The design, implementation and monitoring of a CRM programme: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(2), 160-186.

Liou, J. J. (2009). A novel decision rules approach for customer relationship management of the airline market. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4374-4381.

Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard:: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187-204.

McGovern, T., & Panaro, J. (2004). The Human Side of Customer Relationship Management. *Benefits Quarterly*, 20(3).

Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83-99.

Ocker, R. J., & Mudambi, S. (2003, January). Assessing the readiness of firms for CRM: a literature review and research model. In *System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.

Quintano, A. (2009). Performance evaluation in the hospitality industry: the balanced scorecard and beyond. In *International Conference on Applied Business Research*.

Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326-346.

Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard business review*, 80(2), 101-109.

Sadek, H., Youssef, A., Ghoneim, A., & Tantawy, P. (2012). Measuring the effect of customer relationship management (CRM) components on the non financial performance of commercial banks: Egypt case.

Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11-12), 1264-1290.

Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., & Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*, 9(5), 617-634.

Taghavi Shavazi, E., moshabaki, A., Hoseini, S. H. K., & Naiej, A. K. Customer Relationship Management And Organizational Performance: A Conceptual Framework Based On The Balanced Scorecard (Study Of Iranian Banks). *Journal of Business and Management*, 10(6), 18-26.

Winer, R. S. (2001). Customer relationship management: a framework, research directions, and the future. *Haas School of Business*.

Wu, S. I., & Li, P. C. (2011). The relationships between CRM, RQ, and CLV based on different hotel preferences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 262-271.

Wu, S. I., & Lu, C. L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.

George, D., & Mallery, P. (2003). Frequencies. *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 11, 98-103.