



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla

Hvernig hefur CRM reynst stærstu hótélkeðju landsins?

Ritgerð til BS gráðu

Nafn nemanda: Benedikt Svavarsson

Leiðbeinandi: Haraldur Daði Ragnarsson

Vorönn 2020

VIÐSKIPTASVIÐ



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY





HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Samningur um trúnað

Undirritaður nemandi við Háskólann á Bifröst og Íslandshótel hf. gera með sér svofelldan samning um meðferð trúnaðarupplýsinga, sem fyrirtækið hyggst láta nemandanum í té við vinnslu B.S verkefnisins „Stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla : Hvernig hefur CRM reynst stærstu hótélkeðju landsins?“, sem unnið er á Haustönn 2019 :

1. Nemandi skuldbindur sig til þess að fara þannig með trúnaðarupplýsingar, að engin hættu sé á því að óviðkomandi fái vitneskju um þær. Nemandinn hefur ekki rétt til þess að nota upplýsingarnar á annan hátt en ráð er gert fyrir í samningi þessum.
2. Æski fyrirtækið þess, skal nemandinn gera sérstaka grein fyrir því, til hvaða ráðstafana hann hyggst grípa, til að tryggja trúnað upplýsinga.
3. Nemandinn skal, að verkefni loknu, skila þeim gögnum til fyrirtækisins sem afhent voru sem trúnaðargögn.
4. Háskólinn á Bifröst hefur heimilað að B.S. verkefni þetta hlíti reglum um trúnaðarverkefni. Lokaverkefni þessu er skilað í rafrænt safn námsritgerða og rannsóknarrita, Skemmuna, og er aðgangur að verkefninu þar að jafnaði lokaður í tvö ár frá skilum þess. Lokaverkefni sem jafnframt er skilað útprentuðu er geymt í lokaðri skjalageymslu skólans í tvö ár frá því að hún er afhent. Að þeim tíma liðnum er farið með hana eftir almennum reglum um meðferð lokaverkefna.

Benedikt Svavarsson

F. h. Íslandshótel hf.

Staðfesting Háskólans á Bifröst

Rektor

Staðfesting lokaverkefnis til BS gráðu í viðskiptafræði

Stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla

Hvernig hefur CRM reynst stærstu hótélkeðju landsins?

Eftir

Benedikt Svavarsson, kt. 0606972059

Lokaverkefnið hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á
Bifröst og hefur hlotið lokaeinkunnina _____.

Stimpill skólans



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla

Hvernig hefur CRM reynst stærstu hótélkeðju landsins?

104.X.0.BSRG – B.S. Ritgerð

Viðskiptafræði með áherslu á ferðaþjónustu

Skiladagur: 11.05.2020

Nemandi: Benedikt Svavarsson

Leiðbeinandi: Haraldur Daði Ragnarsson

Vorönn – 2020

Stimpill skólans

ÁGRIP

Hvernig hefur CRM reynst stærstu hótélkeðju landsins? Spurningin er bæði titill og rannsóknarspurning verkefnisins sem höfundur lagði fram. Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvernig Íslandshótel keðjan nýtir CRM í sínu bókunarkerfi og í viðskiptum almennt. Gert var grein fyrir helstu þáttum hugmyndafræðinnar og hvernig stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla hefur reynst stærstu hótél/veitinga keðju landsins. Einnig var könnuð núverandi staða CRM mála hjá hótélkeðjunni í þeim tilgangi að bera kennsl á hugsanlegar framfarir kerfisins. Nálgun viðfangefnisins byggist á eigindlegum rannsóknaraðferðum ásamt heimildaöflun á sviði viðskiptatengsla, breytingastjórnunar, þjónustustjórnunar og hótélstjórnunar. Eigindlegar heimildir samanstanda af hljóðrituðum viðtölum við framkvæmdastjóra og stofnanda íslenska CRM fyrirtækisins Kaptio ehf. og sölu- og markaðsstjóra Íslandshótela. CRM er hugmyndafræði sem fyrirtæki styðjast við til að stjórna samskiptum við viðskiptavini og hugsanlega framtíðar viðskiptavini. Hugmyndafræðin hjálpar skipulagsheildum að einfalda viðskiptaferlið, byggja upp viðskiptasambönd, auka sölu, bæta þjónustu við viðskiptavini og auka arðsemi. Með CRM og notkun hugtaksins líftímavirði geta fyrirtæki greint arðbærustu viðskiptavini og séð hvernig viðeigandi viðskiptasambönd eru að þróast. Öll hótél eru með bókunarkerfi eða hugbúnað sem skráir almennar upplýsingar um viðskiptavini eins og nafn, símanúmer, þjóðerni, netfang, o.fl. Íslandshótel vinnur með fjölmörgum ferðaskrifstofum þar sem hver og einn samningur hefur mismunandi skilmála. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á að Íslandshótel hefur tileinkað sér stefnumiðaðar CRM aðgerðir að einhverju leyti þar sem þeir hafa fjárfest í samskiptalausnarforritinu GuestJoy. GuestJoy forritið bætir samskipti og þjónustu fyrirtækisins við alla viðskiptavini, hjálpar til að meta frammistöðu hótélanna hvað varðar veitta þjónustu þar sem forritið býður viðskiptavinum upp á að skrifa umsögn um upplifun þeirra á þjónustunni við brottför. Einnig styður Íslandshótel við PMS kerfi sem ber nafnið Cenium til að stýra eignunum sínum. Cenium býður starfsmönnum fyrirtækisins upp á marga möguleika til að stunda CRM, þar sem hægt er að skrá mikilvægar upplýsingar um viðskiptavini, fletta upp fyrri gistingum, dreifa mikilvægum upplýsingum milli starfsdeilda um viðskiptavini, greina gögn og margt fleira. Að mati viðmælanda er hægt að skoða innleiðingu á vildarkerfi hjá Íslandshótélum í framtíðinni en nú til dags væri hún of kostnaðarsöm, áhættumikil og telur hann hlutfall endurtekinnar viðskipta í íslenskri ferðaþjónustu lágt í samanburði við flestar þjóðir þar sem Ísland er bæði eyja og dýr áfangastaður að sækja heim.

Efnisorð: Viðskiptatengsl, Þjónustustjórnun, Breytingastjórnun, Hótél PMS, Viðskiptafræði, Vildarkerfi.

ABSTRACT

How has CRM ideology turned out for Iceland's largest hotel chain? That question is both the title and the research question of the thesis submitted by the author. The aim of the study was to investigate how Iceland's largest hotel chain utilizes CRM in its booking system and in business in general. Researched was the main aspects of the philosophy and how strategic customer relationship management is being used in business relations for the largest hotel/catering company in Iceland. The current status of CRM relations at the hotel was also examined to identify potential systematical improvements. The approach is based on qualitative research methods, as well as the acquisition of sources in the areas of business relations, organizational change management, service management and hotel management. Qualitative sources consist of recorded interviews with the CEO and founder of the Icelandic CRM company Kaptio ehf. and the sales and marketing manager of Íslandshótel hf. CRM is a philosophy that companies use to manage customer relations and potential future customers. The concept helps organizations to simplify the business process, build business relationships, increase sales, improve customer service and increase profitability. With CRM and the use of the term customer lifetime value, companies can identify the most profitable customers and see how relevant business relationships are evolving. All hotels have a booking system or software that records general customer information such as name, phone number, nationality, email address, etc. Íslandshótel hf. works with numerous travel agencies in which each contract has different terms and conditions. The results of the study showed that Íslandshótel have taken on CRM-based operations in some ways, since they have invested in the guest communication software GuestJoy. The GuestJoy software improves the communication and service of the company to all customers, helping to assess the hotel's performance in terms of onsite services, as the program allows customers to review their experience of the service upon departure. Íslandshótel also uses a PMS system called Cenium to manage its assets(hotels). Cenium offers many CRM opportunities for its staff to utilize, where you can record important customer information, look up recent customer accommodations, distribute important information between staff departments, analyze customer data and much more. In the opinion of the interviewees, the introduction of a loyalty program for Íslandshótel can be considered in the future, but in the near future it is too costly and at high risk for failure since the ratio of repeated transactions in Icelandic tourism is low compared to most other countries, since Iceland is both an island and expensive place to visit.

Terms: Relationship management, Service, Organizational change, Hotel PMS, Business, Loyalty program.

FORMÁLI

Þessi rannsókn er 14 ECTS eininga lokaritgerð til BS gráðu í viðskiptafræði með áherslu á ferðaþjónustu við Háskólann á Bifröst. Rannsóknarspurning verkefnisins ber titilinn: **Stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla: Hvernig hefur CRM reynst stærstu hótélkeðju landsins?**

Rannsóknin fjallar um hvernig stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla hefur verið gagnleg í 51 ára sögu Íslandshótela. Greint var núverandi stöðu CRM mála fyrirtækisins með þeim tilgangi að hugsanlegum betrubættum kerfisins og mögulegri innleiðingu á vildarkerfi. Höfundur rannsóknarinnar hefur gríðarlegan áhuga á hótélrekstri og hugmyndafræðinni CRM, því varð viðfangsefni þessarar rannsóknar fyrir valinu.

Haraldur Daði Ragnarsson, leiðbeinandi minn við þessa rannsókn fær sérstakar þakkir fyrir frábæra leiðsögn og stuðning við skrifin. Einnig vil ég þakka Ásmundi Sævarssyni, sölumarkaðsstjóra Íslandshótela fyrir ánægjulegt samstarf og aðgengi að nauðsynlegum upplýsingum við skrif þessarar lokaritgerðar. Arnar Laufdal Ólafsson, eigandi og framkvæmdastjóri Kaptio ehf. tók þátt sem viðmælandi þessarar ritgerðar og fær hann meiriháttar þakkir fyrir að veita mér sérfræðiálit á hugmyndafræðinni CRM og skilning á virkni CRM mála fyrirtækja. Viktor Örn Guðmundsson fær þakkir fyrir að lesa yfir lokaverkefnið og veita athugasemdir.

Lokaverkefnið er unnið út frá þeim viðskiptafræðilegu hugtökum og aðferðum sem ég lærði við Háskólann á Bifröst og er hún skrifuð eftir gildum og reglum skólans. Það er ósk mín að ritgerðin verði gagnleg fyrir framtíðar háskólanema í lokaskrifum sem ákveða að skrifa lokaritgerð sína um CRM eða hótélstjórnun.

EFNISYFIRLIT

1. Inngangur	1
1.1. Uppbygging ritgerðar	2
1.2. Aðferðafræði	2
1.3. Annmarkar.....	3
2. Fræðilegur Bakgrunnur.....	4
2.1. Hugmyndafræði CRM.....	4
2.1.1. Tegundir af CRM.....	5
2.1.2. Stefnumiðað CRM	5
2.1.3. CRM formúla	7
2.1.4. Þátttaka starfsmanna	8
2.2. Breytingastjórnun.....	9
2.3. Þjónustustjórnun.....	11
2.3.1. CRM og þjónustustjórnun.....	12
2.3.2. Þjónustulífhringurinn	12
2.3.3. Þjónustumælingin SERVQUAL	13
2.4. Íslandshótel hf.	14
2.5. Ferðaþjónusta á Íslandi.....	14
2.6. Hótel PMS	16
2.7. Hótel vildarkerfi	17
2.7.1. Vel heppnuð vildarkerfi	18
2.7.2. SPG	19
2.7.3. Samþætting vildarkerfanna	19
3. Aðferðafræði	21
3.1. Rannsóknaraðferðir og gagnaöflun	22
3.2. Þátttakendur og úrtaksgerð.....	22
3.3. Mælitæki.....	22
3.4. Réttmæti og áreiðanleiki	23
3.5. Úrvinnsla gagna.....	23
4. Rannsókn.....	24
4.1. Viðtal við eiganda Kaptio ehf.	24
4.2. PMS kerfi og CRM lausnir.....	27
4.3. Bókunarkerfið og greitt aðgengi að upplýsingum.....	27
4.4. Upplýsingaskráning um viðskiptavinum.....	28

4.5. Viðskiptavinir sem labba inn og óska eftir herbergi.	29
4.6. Viðtal við aðila úr stjórn Íslandshótela	30
5. Samantekt og niðurstöður	32
5.1. Niðurstöður spurningaviðtala.....	32
5.2. Samantekt niðurstaðanna og ályktanir	33
6. Lokaorð.....	35
7. Heimildaskrá.....	36
8. Viðaukar.....	38
Spurningar fyrir Íslandshótel.	39
Spurningar fyrir eiganda Kaptio ehf.	40
Viðtöl – Diktun. Viðmælandi 1	42
Viðtöl – Diktun. Viðmælandi 2	45

MYNDASKRÁ

Mynd 1. CRM Readiness Assessment	6
Mynd 2. CLV formúla	8
Mynd 3. Átta þrepa líkan Kotter	10
Mynd 4. RATER líkanið.....	13
Mynd 5. Sex þrepa aðferðarfræði Philip Kotter.....	21
Mynd 6. Grunnur CRM kerfis	25
Mynd 7. Grunnur CRM kerfis	25
Mynd 8. Síðustu fimm gistingar	27
Mynd 9. Viðskiptavinaleit í Cenium.....	28
Mynd 10. Upplýsingar um viðskiptavin í Cenium.....	29
Mynd 11. Fylliform Íslandshótela.....	29

1. INNGANGUR

Árið 2017 komu um það bil 2.700.000 erlendir ferðamenn til Íslands en hefur sá fjöldi sýnt fram á 550% aukningu á síðastliðnum 7 árum. Þar sem fjöldi ferðamanna til landsins hefur aukist hefur fjöldi gistinguhotela samhliða fylgt þeirri þróun. Nú til dags er ferðaþjónusta stærsta innflutningsgrein landsins og gerir hún upp fyrir 11% af landsframleiðslu Íslands. Grunnviðskiptahugmyndin bakvið hótélrekstur er að skipta mynt fyrir veitta þjónustu, og því er mikilvægt að huga að framboði þjónustu, viðskiptavinum og að væntingum viðskiptavina sé mætt eða farið fram úr. Þar með birtist viðskiptahugmyndafræðin „stjórnun viðskiptatengsla“ eða betur þekkt sem CRM (e. Customer relationship management). Rannsókn þessi fjallar um CRM aðgerðir stærstu hótélkeðju landsins, Íslandshótel hf.

CRM er hugmyndafræði sem fyrirtæki styðjast við til að stjórna samskiptum við núverandi viðskiptavini og hugsanlega framtíðar viðskiptavini. Hugmyndafræðin hjálpar skipulagsheildum að einfalda viðskiptaferlið, byggja upp viðskiptasambönd, auka sölu, bæta þjónustu við viðskiptavini og auka arðsemi. Öll hótél eru með bókunarkerfi eða hugbúnað sem skráir almennar upplýsingar um viðskiptavini eins og nafn, síma, þjóðerni, netfang o.fl. Íslandshótel vinnur með fjölmörgum ferðaskrifstofum þar sem hver og einn samningur hefur mismunandi skilmála og skilyrði. Rannsakandinn hafði því áhuga á að kanna hverskonar CRM aðgerðir stærsta hótélkeðja landsins er að styðjast við og hvernig söfnun upplýsinga um viðskiptavini hefur aukið virði langtímasambanda við þá.

Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvernig Íslandshótel keðjan nýtir CRM í sínu bókunarkerfi og í viðskiptum almennt. Gert var grein fyrir helstu þáttum hugmyndafræðinnar og hvernig stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla hefur verið gagnleg í 51 ára sögu stærsta hótél/veitinga fyrirtæki landsins. Einnig var rannsakað núverandi stöðu CRM mála hjá hótélkeðjunni í þeim tilgangi að bera kennsl á hugsanlegar framfarir kerfisins. Rannsakandi vildi sjá hvernig söfnun gagna um viðskiptavini stuðlaði að langtímasambandi þeirra við fyrirtækið og hvort hægt sé að meta arðbæra viðskiptavini út frá fyrri viðskiptum við fyrirtækið.

1.1. UPPBYGGING RITGERÐAR

Í fræðikafla ritgerðarinnar er gert grein fyrir helstu þáttum og kenningum í hugmyndafræði stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla, þjónustustjórnunar og breytingastjórnunar í þeim tilgangi að auka skilning rannsakanda á þeim sviðum. Fjallað var síðan stuttlega um Íslandshótel hf. til að átta sig á starfsemi og skipulagi fyrirtækisins. Fjallað var um ferðaþjónustuiðnaðinn á Íslandi, hótél PMS kerfi, og hótél vildarkerfi þar á eftir þar sem mikilvægt er að kynna sér eftirfarandi svið áður en lengra er haldið með rannsóknina.


Þar á eftir kemur aðferðafræðikafla rannsóknarinnar þar sem fjallað er um þá aðferðafræði sem beitt var við gerð þessarar rannsóknar. Í þeim kafla verður fjallað um rannsóknaraðferðir, gagnaöflun, þátttakendur í rannsókninni, þau mælitæki sem voru nýtt, réttmæti, áreiðanleika og síðar úrvinnslu gagna.

Í fjórða kafla rannsóknarinnar er gert grein fyrir svörun viðmælanda við þeim viðtalsspurningum sem rannsakandi lagði fram. Þær spurningar snúast að ferðaþjónustu á Íslandi, starfsemi Íslandshótela, almennt um CRM og síðar að CRM aðgerðir hjá Íslandshótelum. Fyrsti viðmælandi er eigandi CRM fyrirtækis og í því viðtali var leitast eftir sérfræðiálit hans á málefni rannsóknarinnar. Seinni viðmælandinn er sölu-markaðsstjóri Íslandshótela og fer hann ítarlega yfir CRM mál fyrirtækisins ásamt þeim kostum og göllum hugmyndafræðinnar sem fylgja henni í iðnaðinum.

Síðast í samantekt og niðurstöðum er túlkað svörum viðmælanda sem snúast að rannsóknarspurningunni, hverjar helstu CRM aðgerðir Íslandshótela eru og næstu mögulegu skref í þeim aðgerðum.

1.2. AÐFERÐAFRÆÐI

Fræðilegur bakgrunnur verkefnisins byggðist á fjölda rannsókna og heimilda frá sérfræðingum á sviði viðskiptatengsla og hótélstjórnunar. Skilgreining CRM hugtaksins var skoðuð í þeim tilgangi að hámarka skilning á viðfangsefni rannsóknarinnar. Stuðst var við gögn sem unnin hafa verið um CRM aðgerðir og virkni þeirra innan íslenskra og erlendra fyrirtækja. Hægt var að nálgast þessi gögn úr fyrri rannsóknum sem gerðar hafa verið bæði héraðs og erlendis. Rannsakandi kynnti sér tilgang CRM kerfa og hvaða ávinning þau geta haft í för með sér fyrir fyrirtæki. Styrkleikar og veikleikar CRM kerfa voru kannaðir ásamt þeim kostum og göllum sem þeim fylgir. Einnig kannaði rannsakandi hvort CRM kerfi séu áhrifarík leið til að stuðla



að ánægju og tryggð viðskiptavina og hvort þörf sé á fullkomnum gögnum í þessum kerfum til að ná fram fyrirfram ákveðnum markmiðum.

Stuðst var við eigindlega heimildaöflun í formi viðtals við aðila úr stjórn Íslandshótela til að fá að heyra skoðanir hans á núverandi stöðu CRM mála innan fyrirtækisins og hvernig það hefur nýst þeim og hvaða breytingar til hins betra geta orðið á kerfinu. Auk þess tók rannsakandi viðtal við eiganda og framkvæmdastjóra CRM fyrirtækisins Kaptio ehf. til að fá sérfræðiálit og bæta skilning rannsakanda á virkni hugmyndafræðinnar innan fyrirtækja. Tilgangur eigindlegu rannsóknaraðferðarinnar var að sjá meðal annars hver sýn, kunnátta og skilningur starfsmanna er á núverandi CRM aðgerðum, í hvað það er notað og kanna hvort hægt sé að betrubæta þjónustu fyrirtækisins með bættum skilningi starfsmanna á þeim aðgerðum. Ókostirnir við eiginlega rannsóknaraðferð er m.a. sá að persónulegar skoðanir viðmælenda geta verið margvíslegar og því er mikilvægt að spurningalisti sé vel unninn. Að því sögðu er rannsóknarspurning verkefnisins sem rannsakandi leitast svara við: „*Hvernig hefur CRM reynst stærstu hótélkeðju landsins?*“.

1.3. ANNMARKAR

Takmarkanir á rannsókninni eru þær meðal annars að aðeins var rætt við tvo viðmælenda. Koma kórónuveirunnar (e. Covid-19) olli því að ekki var hægt að ræða við markaðsstjóra Íslandshótela, hótelstjóra Fosshótela í Reykholti og gestamóttökustjóra Fosshótela í Reykjavík eins og rannsakandi ætlaði sér og var búinn að stilla upp. Eftir að stjórnvöld settu á samkomubann og vinnuhlutfall viðmælenda skert, óskaði Íslandshótel eftir því að aðeins einn fulltrúi fyrirtækisins myndi hitta rannsakanda og svara þeim spurningum sem hann hafði fyrir hönd hótélkeðjunnar. Höfundur gerir sér fulla grein fyrir því að niðurstöður rannsóknarinnar hefðu líklegast breyst með fleiri viðhorfum og viðtölum. Einnig var ekki lögð fram spurningakönnun fyrir starfsfólk Íslandshótela, þar sem hún hefði ekki verið hentug fyrir niðurstöður rannsóknarinnar. Einnig hefði verið gagnlegt fyrir að reikna líftímavirði stærstu viðskiptavina Íslandshótela þar sem rannsakandi hafði aðgang að þeim sögulegu viðskiptagögnum. Einnig er vert að nefna að rannsakandi hefur starfað í rúm fimm ár hjá íslenskum hótélum og hefur því gríðarlega þekkingu á þessum iðnaði. Auk þess hóf rannsakandi störf hjá Íslandshótélum stuttu eftir að skrifin hófust og því var mikilvægt að rannsakandi horfði á rannsóknina með hlutlausu sjónarmiði.

2. FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR

2.1. HUGMYNDAFRÆÐI CRM

Hugmyndafræði CRM er skilgreind sem aðferð til að stjórna samskiptum fyrirtækis við núverandi og mögulega framtíðarviðskiptavini. Það notar gagnagreiningar um sögu viðskiptavina við fyrirtæki til að bæta viðskiptasambönd við viðskiptavini, sérstaklega með áherslu á varðveislu viðskiptavina og að lokum til að auka sölu. Einn mikilvægasti þáttur í CRM nálguninni eru þau CRM kerfi sem safna saman gögnum frá ýmiskonar mismunandi samskiptaleiðum, þar með talið vefsíðu fyrirtækisins, síma, tölvupósti, markaðsefni og samfélagsmiðlum. Með CRM nálguninni og kerfunum sem notuð eru til að auðvelda ferlið vita fyrirtæki meira um markhóp sinn og hvernig best er að koma til móts við þarfir hans (Payne og Frow, 2013).

Hugmyndin um stjórnun viðskiptatengsla hófst snemma á áttunda áratugnum, þegar ánægja viðskiptavina var metin með árlegum könnunum eða beinlínis með starfsmönnum í framlínunni. Á þeim tíma þurftu fyrirtæki að treysta á sjálfstætt aðalrammakerfi (e. standalone mainframe systems) til að gera sölu sjálfvirka, en tæknilegar framfarir gerði fyrirtækjum kleift að flokka viðskiptavini í töflureiknum og listum. Árið 1982 kynntu Kate og Robert D. Kestnbaum hugmyndina um gagnagrunns-markaðssetningu (e. database marketing) þar sem þau notuðu tölfraðilegar aðferðir til að greina og safna upplýsingum/gögnum um viðskiptavini (Wagner, 2003).

Stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla (e. CRM) varð vinsæl árið 1997 og voru fyrirtækin Siebel, Gartner og IBM leiðandi á því sviði. Árið 1999 kynntu Siebel fyrsta CRM farsíma forritið „*Siebel Sales Handheld*“ þar sem hægt var að hafa yfirumsjón með mikilvægum gögnum um verkefni og viðskiptavini hvenær og hvar sem er. Árið 2004 setti fyrirtækið SugarCRM fram fyrsta CRM kerfið sem var aðgengilegt öllum. Á árinu 2009 sáu margir möguleikann við það að hagnast á vinsældum samfélagsmiðla og hönnuðu þeir tæki/tól sem aðstoðuðu fyrirtæki að verða aðgengilegri fyrir notendur. Margir nutu góðs af þessari þróun og störfuðu einungis við það að veita lausnir á samfélagsmiðlum. Árið 2013 og 2014 voru flestar af þeim vinsælu CRM vörum tengdar viðskiptavina-greindarkerfi og samskiptahugbúnaði til að bæta samskipti fyrirtækja og upplifun neytenda (Agile CRM , 2020).

2.1.1. TEGUNDIR AF CRM

Mikilvægt er fyrir fyrirtæki sem starfa á síbreytilegum og vaxandi samkeppnismarkaði að ná að deila réttum upplýsingum til réttara aðila á réttum tíma, annars er hættu á því að fyrirtækið tapi tækifærinu til að selja vörur eða þjónustu. Hugbúnaður fyrir stjórnun viðskiptatengsla er frábær lausn sem getur hjálpað fyrirtækjum að eiga og vera í betri samskiptum við sína viðskiptavini. Hvert einasta CRM kerfi hefur það aðalmarkmið að gera fyrirtækinu kleift að skilja betur þarfir og hegðun viðskiptavina. Til eru þrjár gerðir af CRM kerfum og eru þau rekstrar (e. operational), greiningar (e. analytical) og samstarfskerfi (e. collaborative). Fyrir neðan má sjá ítarlegri útskýringu á hverju kerfi (Payne og Frow, 2013):

Rekstrar (e. operational) – Hagræðing viðskiptaferlis sem felur í sér sjálfvirkni í sölu, markaðssetningu og þjónustu. Megintilgangur kerfisins er að skapa nýjar leiðir, breyta þessum leiðum í tengiliði, meðtaka allar nauðsynlegar upplýsingar og veita tölulegar upplýsingar um líftímavirði viðskiptavina.

Greiningar (e. analytical) - Hjálpar stjórn fyrirtækisins, markaðsdeild og söludeild að ákvarða hagkvæmari leið til að þjóna viðskiptavinum. Megintilgangur kerfisins er að greina gögn með það að markmiði að hjálpa stjórnendum að taka betri ákvarðanir þegar það kemur að markaðssamskiptum og sölu.

Samstarfs (e. collaborative) - Gerir fyrirtækjum kleift að deila upplýsingum um viðskiptavini milli mismunandi deilda eins og sölu, markaðs og þjónustu. Til dæmis getur viðbrögð þjónustudeildar verið gagnleg fyrir markaðsdeild til að nálgast fyrirfram ákveðna viðskiptavinahópa með ákveðnar vörur/þjónustu sem henta þeim.

CRM aðgerðir eru með mismunandi eiginleika, kosti og galla. Mikilvægt er að velja kerfi sem er í samræmi við stefnu og framtíðarmarkmið fyrirtækisins áður en ákvörðun er tekin að innleiða.

2.1.2. STEFNUMIÐAÐ CRM

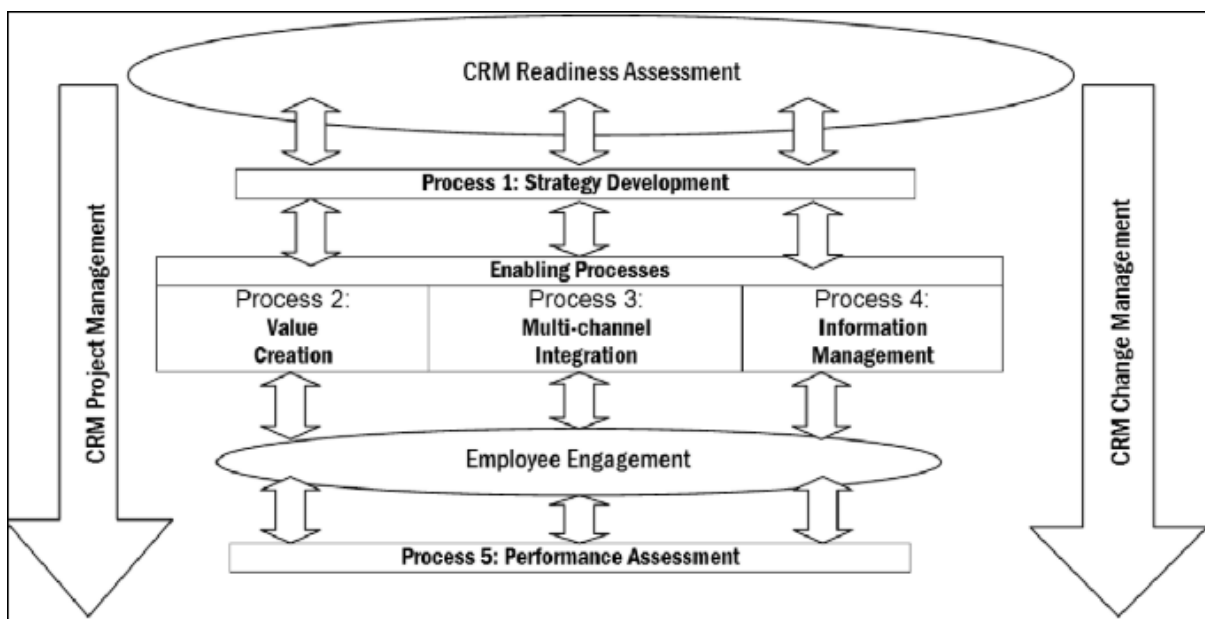
Markmiðið með stefnumiðuðu CRM er að auka þekkingu um viðskiptavini og miðla þessari þekkingu til að bæta úr samskiptum við þá svo hægt sé að viðhalda langtímasambandi. Markmiðið endurspeglar hugmyndafræðina um það að allir viðskiptavinir séu mismunandi. Viðskiptavinir eru mismunandi hvað varðar efnahagslegt gildi, virði og þær væntingar sem þeir hafa gagnvart fyrirtækinu. Payne og Frow settu fram fimm þrepa líkan sem hjálpar til við að

bæta stefnumótun viðskiptatengsla og gerir það grein fyrir varðveislu viðskiptavina sem forgangsatriði (Payne og Frow, 2013).

Fimm þræpa líkan Payne og Frow gerir grein fyrir eftirfarandi atriðum:


- Stefnumótunarferli (e. strategy development)
- Virðissköpunarferli (e. value creation process)
- Samþætting samskiptaleiða (e. multichannel integration)
- Ferli upplýsingastjórnunar (e. information management)
- Árangursmat (e. performance assessment)

Hvert af ofangreindum atriðum er með aðferðamiðaða nálgun og eru samtengd hvor annarri. Atriðin eru hver með sitt eigið hlutverk og virka til að auka árangur við að innleiða og útfæra stefnumótandi ferli. Payne og Frow lögðu gríðarlega áherslu á að setja fram stefnumótandi CRM líkan sem væri praktísk fyrir fyrirtæki til þess að styðjast við. Fyrir neðan má líkanið sem Payne og Frow settu fram (Payne og Frow, 2013).



Mynd 1. CRM Readiness Assessment. (Payne og Frow, 2013)

Stefnumótandi ferlið er tvískipt í viðskiptastefnu og viðskiptavinastefnu. Í viðskiptaáætlun þurfa fyrirtæki að þróa framtíðarsýn í tengslum við framboð sitt á markað. Viðskiptavinastefna felur í sér að greina þarfir viðskiptavina og einkenni þeirra til að þróa árangursríkar vörur og þjónustu. Samkvæmt Payne og Frow er mikilvægt að skoða bæði núverandi og mögulega framtíðarviðskiptavini sem hluta af þessari stefnu. Einnig hjálpar það við að greina framtíðaraðgerðir til að takast á við mismunandi þarfir viðskiptavina. (Payne og Frow, 2013)



Virðissköpunarferlið felur í sér að bera kennsl á gildi viðskiptavina til fyrirtækisins og gildi fyrirtækisins til viðskiptavina. Samkvæmt Payne og Frow eru þrír þættir í skilvirku virðissköpunarferli. Það fyrsta er að ákvarða hvaða ferli getur skapað verðmæti fyrir viðskiptavininn, í öðru lagi þarf fyrirtækið að skilgreina þann hóp viðskiptavina sem hefur getu til þess að skapa virði fyrir fyrirtækið og í þriðja lagi þarf fyrirtækið að skilgreina hvernig það ætlar að hámarka líftímavirði eftirsótttra viðskiptavina (Payne og Frow, 2013).

Payne og Frow líta á samþættingarferli samskiptaleiða sem leið til þess að vinna að aðföngum frá verðmætasköpunarferlinu og viðskiptastefnu. Ferlið sjálft felur í sér að umbreyta innsýn hinna ferlana yfir í framleiðslu á virðisaukandi athöfnum. Það hjálpar fyrirtækjum að einbeita sér að því að taka ákvarðanir sem samþætta allar stefnur og tryggir það að upplifun viðskiptavina sé jákvæð. Í þessu ferli er mikilvægt að taka tillit til endurgjafar til að meta bæði stefnumörkun og virðistilboð fyrirtækisins (Payne og Frow, 2013).

Ferli upplýsingastjórnunar er greiningarhluti líkansins og stuðningur við hina ferlana. Líkanið bendir til þess að safna, skipuleggja og nota upplýsingar sem tengjast viðskiptavinum til að hjálpa með greina neytendahegðun. Einnig hjálpar það fyrirtækinu að hanna viðeigandi markaðsviðbrögð og þróa virðistilboð fyrirtækja til neytenda (Payne og Frow, 2013).

Árangursmatshluti líkansins felur í sér að meta ánægju viðskiptavina til að meta hvort innleiðing hefur skilað sér. Payne og Frow benda til þess að mikilvægt sé að meta frammistöðu með því að mæla og greina frammistöðu viðskiptavina, virðissköpun hluthafa, hagnað og arðsemi (Payne og Frow, 2013).

2.1.3. CRM FORMÚLA

Líftímavirði viðskiptavina er hægt að reikna með formúlu sem ber nafnið CLV og er hún spá um hagnað sem rekja má til alls framtíðarsambands við viðskiptavininn. Einnig er hægt að skilgreina líftímavirði viðskiptavina sem fjárhagslegt gildi viðskiptasambands sem er byggt á núvirði og áætlað framtíðarsjóðsteymi. Líftímavirði viðskiptavina er mikilvægt hugtak að því leyti að það hvetur fyrirtæki til að skapa áherslur þeirra frá árshagnaði að langtímaheilbrigðis viðskiptavinasambanda (Fripp, The simple customer lifetime value formula, 2020). Fyrir neðan má sjá einfalda útgáfu af CLV formúlunni:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

Mynd 2. CLV formúla. (Fripp, The simple customer lifetime value formula, 2020)

Stuðlarnir í formúlunni standa fyrir:

Pt : Tekjur frá viðskiptavininum.

Ct: Kostnaður við framleiðslu á þjónustu.

i: Ávöxtunarkrafa

t: Áætlaður líftími viðskiptavinarins

r: Varðveisluhlutfall

AC: Kauphlutfall


Til að útskýra formúluna enn frekar er hægt að setja upp einfalt dæmi. Segjum að fyrirtæki X leggur 1.000.000 kr. á ári í kostnað til að ná sér í nýjan viðskiptavin. Fyrirtæki X áætlað að tekjur viðskiptavinarins verði 400.000 kr. ár hvert, að hann haldist í viðskiptum í fimm ár og ávöxtunarkrafan sé 5%. Með þessum upplýsingum getum við reiknað líftímavirði viðskiptavinarins með eftirfarandi hætti:

$$CLV = -1.000.000 + \frac{400.000}{1.05} + \frac{400.000}{1.05^2} + \frac{400.000}{1.05^3} + \frac{400.000}{1.05^4} + \frac{400.000}{1.05^5} = 731.790$$

Samkvæmt þessum reikningum er líftímavirði viðskiptavinarins 731.790 kr. Reiknað líftímavirði viðskiptavinarins er jákvætt þar sem það er yfir núlli. Virðið bendir til þess að sá aðili eigi eftir að skila hagnaði til fyrirtækisins og ætti fyrirtækið að sjá kost í að fjárfesta í viðskiptasambandinu. Formúlan er hjálparsöm fyrir fyrirtæki til þess að átta sig á því hvaða viðskiptavinir eru arðbærir, hverskonar fjármagn á að fara í þá og hverskonar framboð á vöru/þjónustu skal leggja fram.

2.1.4. ÞÁTTTAKA STARFSMANNA

Eigendur þjónustufyrirtækja þurfa starfsmenn sem geta unnið starf sitt vel vegna þess að frammistaða þeirra skiptir öllu sem varðar árangur fyrirtækisins. Leiðtogar fyrirtækja þurfa að skilja helsta ávinningin af frammistöðu starfsmanna svo þeir geti þróað stöðugar og hlutlægar aðferðir til að meta frammistöðu þeirra. Einnig hjálpar það við að greina styrkleika, veikleika og mögulega galla í stjórnunarskipulaginu í skipulagsheildinni. Yfirleitt er erfitt að framkvæma



frammistöðumat bæði fyrir stjórnendur og starfsmenn en hjálpar þetta stjórnendum fyrirtækja að greina og meta árangur hvers starfsmanns (Plaksij, 2019).

Eitt af þeim grundvallaratriðum sem gleymdist við útfærslu CRM er það að aðeins er litið á þann tæknibúnað sem gerður var. CRM innleiðing snýst ekki einungis um tækni, heldur snýst hún um fólkið sem notar það. Yfirleitt eru eigendur fyrirtækja sem fjárfesta í CRM hugbúnað eru látnir trúá á því að það sé hugbúnaðurinn sjálfur sem muni bæta viðskipti sín, en að sögn CRM hugbúnaðarframleiðendum reynist kerfið gagnlaust ef fyrirtækið passar ekki upp á fólkið sem notar það (Plaksij, 2019).

Heildstætt séð eru það starfsmenn fyrirtækis og viðskiptavinir sem mynda þessi viðskiptasambönd sem fá viðskiptavini til þess að endurtaka viðskipti sín. Til þess að mynda slík sambönd verða starfsmenn að mæta þær kröfur viðskiptavinarins eða fara fram úr þeim með framúrskarandi hætti. Einnig getur þetta falið í sér að starfsmenn óski eftir því fá upplýsingar um viðskiptavini eða endurteknum kaupum þeirra til þess að geta flýtt fyrir viðskiptaferlinu með þeim tilgangi að það verði ánægjulegt fyrir viðskiptavininn. Stjórnendur geta ekki skipað starfsfólki að byggja upp svona viðskiptasambönd, geta þeir þó ráðið starfsfólk sem virðast opnir og tilbúnir til að gera það (Plaksij, 2019).

Til að bæta við hvers mikilvægur hluti þátttaka starfsmanna er við CRM aðgerðir er hægt að vitna í gamla rannsókn W.B. Gartner og P.D. Reynolds árið 2001 sem leiddi í ljós að um 50% aðgerða misheppnast vegna þess að starfsfólk var ekki nægilega sannfært um virkni kerfanna. CRM aðgerðir krefjast þess að starfsmenn fyrirtækis taki virkan þátt í því að mynda tengsl við viðskiptavini, skrá upplýsingar og umhald þeirra. Því er mikilvægt að huga að starfsfólki þínu við innleiðingar og virkni CRM aðgerða (Gartner Group, 2001).

2.2. BREYTINGASTJÓRNUN

Breytingastjórnun er hugtak fyrir allar þær aðferðir sem tengjast því að undirbúa, styðja og hjálpa fyrirtækjum/stofnunum við að gera skipulagsbreytingar. Algengustu drifkraftarnir við breytingar eru tækniþróun, stefnumótun, kreppa, breytingar á neytendahegðun, þrýstingur frá samkeppnisaðilum og sameining fyrirtækja. Einnig hafa samfélagsmiðlar og farsímar gjörbreytt viðskiptum og hafa áhrif þeirra valdið breytingum hjá öllum fyrirtækjum. Ferlið sjálft felur í sér aðferðir sem beina að endurskipulagningu á nýtingu auðlinda, viðskiptaferlum, fjárheimildum eða aðgerðum sem breytir skipulagsheild verulega (Piers Myers, Sally Hulks og Liz Wiggins, 2012).

Einn þekktasti fræðimaður á sviði breytingarstjórnunar er John Kotter og bjó hann til átta þrepa líkan sem fer yfir helstu áskoranir fyrirtækja við innleiðingu breytinga. Með því að fylgja þessu módeli geta skipulagsheildir aukið líkurnar á árangursríkri innleiðingu og minnkað líkurnar á mögulegum hindrunum á leiðinni.



Mynd 3. Átta þrepa líkan Kotter. (Edinburgh University, e.d.)

Starfsmenn skynja ekki alltaf þörf á breytingum en þó er það einn mikilvægur hluti þegar það kemur að framkvæmd breytinga. Fyrstu þrjú skrefin í átta þrepa módeli Kotters snúast um að skapa rétt umhverfi fyrir breytingar, skref fjögur til sex tengjast breytingunni við skipulagsheildina og síðan skref sjö og átta miða að því að innleiða og festa breytingar í sessi (Kotter, 2019).

Fyrir neðan má sjá ítarlegri útskýringu á líkaninu:

Skynja þörf fyrir breytingar (e. create a sense of urgency) - John Kotter segir að mikilvægasta skref módelisins sé að starfsfólk þurfi að átta sig á þörfinni fyrir breytingum. Erfitt getur verið að sannfæra starfsfólk um að breytingar séu nauðsynlegar og oftar en ekki krefst það sannfærandi samræða. Þegar starfsmenn átta sig á þörf á breytingum eru þau líklegri til þess að grípa til aðgerða (Kotter, 2019)

Setja saman öflugt teymi til að leiða breytingar (e. create a guiding coalition) – Hugmyndin er sú að setja saman hóp sem stýrir breytingunni og hvetur starfsmenn til að fylgja áætlun. Æskilegt er að hópurinn samanstandi af starfsfólki úr mismunandi deildum og störfum svo að allt starfsfólkið treysti á hópinn og sjá ávinninginn í því sem þau eru að gera (Kotter, 2019).

Skapa framtíðarsýn (e. create a vision for change) – Að móta skýra framtíðarsýn getur hjálpað skipulagsheildinni að skilja hvaða markmiðum fyrirtækið ætlar sér að ná innan ákveðins tímaramma. Einnig gerir það breytingarnar áþreifanlegri og skapar stuðning til að koma þeim í framkvæmd. Hugmyndir starfsmanna geta verið sameinaðar og miðlaðar inn í framkvæmd breytinganna (Kotter, 2019).

Miðla framtíðarsýn (e. communicate the vision) – Markmiðið í þessu skrefi módelisins er að sýna starfsmönnum skilning og stuðning. Aðeins er hægt að ná því með að tala um framtíðarsýnina með starfsmönnum eins oft og hægt er. Leiðbeinendur verða að taka skoðanir

þeirra, áhyggjur og kvíða alvarlega. Hér er mikilvægt að framtíðarsýnin eða breytingin sé samþykkt hjá öllum stöðvum fyrirtækisins (Kotter, 2019).

Virkja starfsfólk í tengslum við sýnina (e. empower the vision) – Í fimmta skrefi mómóðelsins er fjallað um að virkja starfsfólk og fá alla til að vinna saman í aðgerðunum. Hér er mikilvægt að leiðtogar fjarlægja þær hindranir eins og mögulegt er til að koma í veg fyrir andstöðu starfsfólks við breytingarnar. Með því að styrkja starfsfólkið og fjarlægja eins margar hindranir og hægt er ýtir það framkvæmd breytingarinnar áfram (Kotter, 2019).

Búa til áfangasigra (e. create short-term wins) – Hér er verið að búa til skammtímamarkmið svo að starfsmennirnir hafi skýra hugmynd um hvers er ætlað af þeim. Þegar markmiðunum hefur verið náð munu starfsmenn vera áhugasamir um að fínstillast og ýta á eftir breytingunni. Með því að fagna áfangasigrum eru starfsmenn líklegri til þess að styðja við breytinguna (Kotter, 2019).

Hvetja til áframhaldandi þróunar (e. consolidate improvements) – Samkvæmt John Kotter misheppnast margar innleiðingar vegna þess að sigri er fagnað of snemma. Fyrirtæki þurfa stöðugt að halda áfram að leita að úrbótum og endurbættum. Aðeins eftir að innleiðingin hefur sýnt fram á endurtekinn árangur er hægt staðfesta það að innleiðingin hefur verið full innleidd (Kotter, 2019).

Formfesta breytingar (e. anchor the changes) – Breytingin verður aðeins hluti af fyrirtækjameningunni þegar hún er orðin hluti af kjarna skipulagsheildarinnar. Gildi fyrirtækisins verða að vera í samræmi við framtíðarsýnina og starfsmenn verða að halda áfram að styðja við breytinguna svo að hún festist í sessi. Reglulegt mat og umræður um endurbætur og framfarir eru nauðsynlegar á þessu skrefi mómóðelsins (Kotter, 2019).

2.3. ÞJÓNUSTUSTJÓRNUN

Þjónustustjórnun er stjórnun framboðs fyrirtækja á þjónustu til þess að stuðla að söluaukningu, hagsmunaaaukningu viðskiptavina og gæði. Markmið hágæða þjónustustjórnunar er að hámarka þjónustufrekar birgðakeðjur, sem í sjálfri sér eru mun flóknari en framboðið á þjónustunni sjálfri er. Langflestar þjónustukeðjur krefjast stærri birgða aðila og aukinnar samþættingar við þjónustu við annan og þriðja aðila. Einnig verða þjónustuaðilar að koma til móts við ósamræmda og óvissa eftirspurn með því að hafa gott viðhald á upplýsingum og vörufleði. Þar með talið beinist þjónustustjórnun að viðskiptavininum og þjónustu fyrirtækis og snertir það á allra starfsemi fyrirtækja (Fitzsimmons, 2013).

2.3.1. CRM OG ÞJÓNUSTUSTJÓRNUN

Þjónustustjórnun tengist stjórnun viðskiptatengsla með beinum hætti þar aðalmarkmið stjórnun viðskiptatengsla snýst í lok dags um það að geta þjónað viðskiptavininum með skilvirkari og árangursríkari hætti. Að skilja og hafa getuna til setja sig í sport viðskiptavina er talin skilvirkasta leiðin til þess að veita góða þjónustu og tryggja það að viðskiptavinurinn endurtaki viðskiptin við fyrirtækið (MSG, 2020).

2.3.2. ÞJÓNUSTULÍFHRINGURINN

Þjónustulífhringurinn er byggður á vel þekktum og viðurkenndum stjórnunaraðferðum til að stuðla að stöðugum endurbótum á framboði þjónustu. Líkanið greinir á milli líftíma þjónustuferla og stoðferla. Þjónustulífhringurinn hjálpar meðal annars með stefnumótun á veittri þjónustu, hönnun, smíðum og dreifingu nýrri þjónustu og með það að leysa atvik, þjónustubeiðnir og möguleg vandamál sem upp geta komið. Þjónustulífhringurinn er beinlínis tengdur þjónustustjórnun að því leiti að hann gerir ráð fyrir því að hafa umsjón á veittri þjónustu á lífsleiðinni (Siemens PLM, 2017).

Strategískt mat á núverandi ástandi þjónustuveitunnar og framtíðarþróun leggur grunninn að ákvörðun um hvaða þjónustu er verið að bjóða viðskiptavinum. Þegar sú ákvörðun hefur verið tekin munu þjónustulífsferlarnir hanna, móta, dreifa og bæta núverandi þjónustu. Fyrir neðan má sjá fimm ferla þjónustulífhringsins og markmið þeirra (Siemens PLM, 2017).

Stefnumótun - Að ákveða stefnu til að þjóna viðskiptavinum. Byrjað er á því að meta þarfir viðskiptavina og markaðinn til að ákvarða stefnumótandi ferla um hvaða þjónustu fyrirtækið/stofnunin er að bjóða upp á og hvaða hæfileika er krafist.

Hanna nýja eða breytta þjónustu – Að skilgreina væntanlegan árangur og nauðsynlega eiginleika nýrrar eða breyttar þjónustu, ákvarða innviði og aðra hæfileika sem þarf til að veita þjónustuna og þróa aðferðir til framkvæmdar á henni.

Byggja upp eða breyta þjónustu – Að byggja upp og dreifa nýrri eða verulega breyttri þjónustu. Þetta felur í sér samhæfingu og samþættingu þróunar, öflunar og prófunar allra nauðsynlegra þjónustubátta.

Prófun/reka þjónustuna – Að tryggja það að þjónustan sé afhent með skilvirkum hætti og að hún sé í samræmi við samningsbundnar skuldbindingar. Þetta felur í sér að

uppfylla þjónustubeiðnir, leysa atvik og vandamál og festa rekstrarleg verkefni í sessi.

Bæta þjónustuna – Að stöðugt endurmat sé gert. Hér er mikilvægt að athuga hvort þjónustan skili tilskildum árangri og greina möguleika til úrbóta á því hvernig þjónustan er framleidd.

2.3.3. ÞJÓNUSTUMÆLINGIN SERVQUAL

Gott er að kynna sér þjónustumælinguna SERVQUAL til að mæla núverandi framboð og gæði þjónustufyrirtækja. SERVQUAL stendur fyrir service quality og leit fyrst dagsins ljós árið 1988 og var búið til af Valarie, A. Parasuraman og Leonard Berry (Mulder, 2018). Þjónustumælingin er fjölvíddar rannsóknartæki sem var hannað til að mæla þjónustugæði með því að skrá fyrirfram væntingar á þjónustu fyrirtækis og bera síðan þær væntingar við veitta þjónustu. Fyrst svara þátttakendur spurningalista sem samanstendur af 22 spurningum sem snerta á bæði eftirvæntingaratriði og skynjunaratriði fimm víddir þjónustu. Spurningarnar snerta á alls 22 atriði, sem samstanda af 4 hlutum sem fanga áþreifanlegan hlut þjónustu, 5 atriði fanga áreiðanleika, 4 atriði fanga viðbragðstíma, 4 atriði tengjast trúverðugleika og 5 atriði fanga hluttekning (Fripp, Understanding the Servqual Model, 2020).

Fimm víddir þjónustu í SERVQUAL þjónustumælingunni er þekkt sem RATER og er hún stytting á fimm flokkum sem við viðskiptavinum þykja mikilvægir og eru þeir:

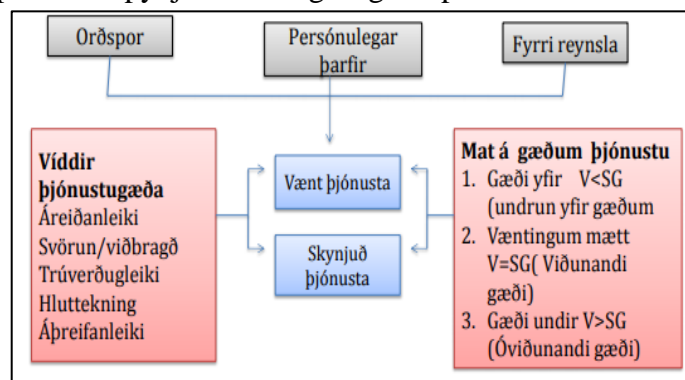
R - Reliability (e. Áreiðanleiki)

A - Assurance (e. Trúverðugleiki)

T - Tangible (e. Áþreifanleiki)

E - Empathy (e. Hluttekning)

R - Responsiveness (e. Viðbragð)



Mynd 4. RATER líkanið. (Fitzsimmons, 2013)

Myndin hér að ofan lýsir þjónustugæðaferlinu SERVQUAL og víddunum sem eru innan ferlisins. Á myndinni sést hvernig við myndum okkur hugmyndir um vænta þjónustu út frá orðspori, fyrri reynslu og persónulegum þörfum. Síðan þarf að meta hvort væntingum okkar hafi verið mætt eða ekki og er það gert með því að nota þjónustumælingarlíkanið SERVQUAL og sjá hvort þjónustubil sé til staðar.

2.4. ÍSLANDSHÓTEL HF.

Íslandshótel er stærsta hótélkeðja landsins og rekur félagið 17 hótél um land allt. Stjórnarformaður fyrirtækisins er Ólafur D. Torfasson og er sonur hans Davíð Torfi Ólafsson framkvæmdastjóri félagsins. Hlutafélagið var stofnað árið 1969 og hefur reksturinn dafnað vel síðast liðin 51 ár (Íslandshótel hf., 2020).


2.5. FERÐAÞJÓNUSTA Á ÍSLANDI

Ferðaþjónusta er stærsta útflutningsgrein og næst stærsta atvinnugrein landsins þar sem iðnaðurinn gerir upp fyrir 11% hlutdeild af landsframleiðslu samkvæmt greiningardeild Arion banka 2019 (Greiningardeild Arion banka, 2019). Fjöldi ferðamanna til landsins hefur sívaxið síðast liðin 7-8 ár. Árið 2010 komu 488.000 erlendir gestir til Íslands og árið 2017 komu um það bil 2.700.000 ferðamanna. Miðað við þessar tölur hefur fjöldi ferðamanna á Íslandi fimmfaldast eða sýnt fram á 550% aukning á 7 árum (Ferðamálastofa, 2017).

Þjónusta sem erlendum ferðamönnum var veitt, var í mjög langan tíma veigalítill hluti af landframleiðslu þar sem iðnaðurinn eða þjónustan vó aðeins í kringum 2%. Fram í byrjun níunda áratugarins fjölgaði erlendum gestum til landsins hægt og stöðugt, en fór sú tala aldrei yfir 80.000 manns á ári. Fjölgunin hélt sér í langan tíma við þann fjölda Íslendinga sem voru að ferðast til og frá landinu. Þetta ástand stóð til aldamótanna, þegar árlegur fjöldi ferðamanna til landsins fór yfir íbúafjölda í fyrsta sinn, og var sá fjöldi rúmlega 300.000 (Hagstofa Íslands, Gögn sótt 13.02.2020).

Nokkrum árum síðar fór íslensk ferðaþjónusta að upplifa gríðarlega uppsveiflu í fjölda ferðamanna til landsins sem hefur sýnt fram á engin merki um verulega lækkingu fyrir ófyrirsjáanlegu komu kórónuveirunnar (Covid-19) í byrjun árshluta 2020. Á árunum 2003 til 2010 fjölgaði fjöldi ferðamanna til landsins að meðaltali um 6% milli ára og á árunum 2010 til 2014 sýndi fjölgunin fram á 20% að meðaltali. Árið 2015 hélt þessi öra aukning á ferðamönnum til landsins þar sem fjöldinn fór yfir 1 milljón á tímabilinu janúar til Október. Samkvæmt ferðamálastofu Íslands jókst fjöldi gistingu gasta á Íslandi úr 595.000 árið 2000 yfir í 2.1 milljónir árið 2010 og síðan hækkaði sú tala upp í 4.4 milljónir árið 2014 (Hagstofa Íslands, Gögn sótt 13.02.2020).

Ísland er þekkt fyrir náttúrufegurð og ferskt andrúmsloft. Ísland tekur á móti flestum erlendum ferðamönnum yfir sumarmánuðunum (júní – september). Árið 2014 komu um 42% ferðamanna hingað til landsins á þessum árstíma en hlutfallslega er þetta lítil fækkun miðað við að tveimur



árum síðan jókst hlutfall vetrargesta um 4% milli tímabila. Frá og með árinu 2014 samanstanda stærstu ferðamannamarkaðir landsins af ferðamönnum frá norður Ameríku, mið – suður Evrópu, Bretlandi og síðan norðurlöndunum. Hvað varðar þjóðerni erlendra ferðamanna til landsins eru Bandaríkin, Bretland, Þýskaland, Frakkland og Noregur efst á þeim lista árið 2014. Ferðamenn frá Kanada sýndu fram á mesta aukningu á fjölda ferðamanna til landsins á tímabilinu 2013-2014 og jókst sá fjöldi um meira en 60% milli ára (Ferðamálastofa , 2014).

Samkvæmt könnun sem Ferðamálastofa Íslands framkvæmdi árið 2014 eru eftirfarandi 10 áfangastaðir eftirsóttastir meðal ferðamanna sem koma til landsins. (Ferðamálastofa , 2014)

- Höfuðborgasvæðið (97%)
- Geysir / Gullfoss (59.4%)
- Þingvellir (50.4%)
- Vík í Mýrdal (47.4%)
- Skógarfoss (43.6%)
- Jökulsárlón (42.3%)
- Skaftafell (40.3%)
- Akureyri (36.2%)
- Mývatn (34%)
- Bláa lónið (31.5%)

Á síðastliðnu ári (2019) sá Ísland fyrstu fækkun á fjölda ferðamanna til landsins, samkvæmt ferðamálastofu Íslands komu aðeins 578.000 erlendir gestir komu til landsins fyrstu fjóra mánuði ársins (Janúar – Apríl). Það eru um það bil 50.000 færri gestir miðað við sama tíma í fyrra. Þetta er í fyrsta sinn sem fjöldi erlendra gesta á Íslandi hefur minnkað síðan í síðustu ferðamannasprengju landsins sem hófst árið 2010. Fjöldi erlendra gesta sem komu til landsins hafði aukist jafnt og þétt undanfarin ár en hefur sá fjöldi fjórfaldast milli árana 2012 og 2018. Til samanburðar, þegar ferðamálastofa Íslands byrjaði að safna gögnum um gestafjölda til landsins árið 2003, var uppsafnaður fjöldi gesta á Íslandi fyrstu fjóra mánuði ársins aðeins 64.000. Fækkun ferðamanna á síðastliðnu ári má að miklu leyti rekja til gjaldþrota laggjaldaflugfyrirtækisins WOW Air í mars, rétt eins og má halda því fram að fyrirtækið hafi spilað stóran þátt í þeim gríðarlegum fjölda ferðamanna sem kom til landsins árið 2017 (Ferðamálastofa, 2019).

2.6. HÓTEL PMS

Hótel PMS (e. Property Management System) hugbúnaður kom sem hagkvæm lausn við tímafrekri pappírs og töflureiknisvinnu. Hægt er að skilgreina PMS sem vettvang sem gerir starfsfólki hótela eða hótélkeðju kleift að stjórna t.d. bókunum, innritun, útritun, herbergisniðurröðun, verði og innheimtu. Miklar framfarir sem varða tækni og samþættingar hafa átt sér stað á sviði PMS síðasta áratug sem gerir slíkum kerfum kleift að bjóða upp á þjónustu sem nær langt út fyrir hina venjulegu afgreiðslu. PMS kerfi nú til dags ná að samþætta aðrar staðþjónustur (e. onsite services) við upprunalegu bókun/skráningu viðskiptavinarins sem einfaldar verk starfsmanna og upplifun gestsins (Oracle, 2020).

Ferðalag viðskiptavinarins byrjar á því að velja áfangastað ásamt gistirýma/hótela.

Innritun/útritun – Slík kerfi bjóða afgreiðslufólki upp á hagnýta leið til þess að innrita gesti, úthluta herbergi, miðla upplýsingum milli starfsdeilda (Oracle, 2020).

Ræsting/þrif - PMS eykur skilvirkni ræstinga þjónustu á hótelum með því að koma uppfærslum á þrifum í gegnum fartæki. Þegar viðskiptavinir útrita sig á hóteli verður herbergið laust fyrir þrif. Markmiðið með þessu er að bjóða upp á meiri sveigjanleika á sviði herbergisstjórnunar með því að flýta fyrir viðbragðstíma á ræstingum, upplýsingamiðlun og að tryggja að herbergi séu í raun og veru hrein (Oracle, 2020).

Samþáttuð skrifstofukerfi – Hægt er að tengja daglegan rekstur við fjármálahluta kerfisins með því að skuldsetja fyrir byggðar samþættingar við viðskiptakröfur (Oracle, 2020).

Dreifingarstjórnun – Kerfið hjálpar til með að auka herbergisnýtingu gistirýma og ADR (average Daily Rate) með því að greina bókunarhlutfall gistirýma og skila því sem framboði á dreifileiðum. Sú greining skilar fleiri bókunum á heimasíðu keðjunnar og þeim bókunarsíðum sem fyrirtækið er í samstarfi við (Oracle, 2020).

Tekjustýring – Veitir stjórnendur þann kost á því að bæta ADR hlutfall sitt með því að veita þeim þann möguleika á að ákvarða verð og háþróaðar tekjustýringaraðgerðir (Oracle, 2020).

Viðskiptavinagögn – PMS kerfi stýrir og greinir hagnýt gögn um viðskiptavini sem bætir gæði og nákvæmni upplýsinga til þess að nota til skýrslugerða og allskonar markaðs/sölu greiningar. Með slíkum upplýsingum er hægt að fræðast um kauphegðun viðskiptavina sem gerir fyrirtækinu kleift að skilja virði sitt til viðskiptavina betur (Oracle, 2020).

2.7. HÓTEL VILDARKERFI


Að sækja sér nýja viðskiptavini/gesti krefst verulegar fjárfestinga í markaðssetningu og auglýsingum. Fjölmíðlaherferðir bæta hagræðingu leitarvélanna eða það að greiða ferðaskrifstofum á netinu eins og booking.com kostar gríðarlegar fjárhæðir og taka þær sölubóknun fyrir auglýsingu á seldu herbergi í hvert skipti. Það er rökréttara að þróa stöðugt flæði endurtekinna viðskipta frá fyrri gestum. Rannsóknir sem framkvæmdar voru af Second Opinion Marketing komust að því að það kostaði fimm til átta sinnum minna að halda núverandi viðskiptavinum en að laða að nýja viðskiptavini (McEvelly, 2015).

Ein besta leiðin til að efla endurtekin viðskipti hótelsins er að koma á fót hótél vildarkerfi. Vildarkerfi hótela virkar á svipaðan hátt og flugmílna kerfi í fluggeiranum. Gestir safna ókeypis verðlaunum þegar þeir gera endurtekin kaup á hóteli. Venjulega mun vildarkerfi hótelsins bjóða gestum virðisaukandi ávinning eins og ókeypis uppfærsla, innritun fyrir innritunartíma, seinka brottfaratíman, ókeypis heilsulindarmeðferðir og tryggt framboð á herbergi (McEvelly, 2015).

Eigendur og stjórnendur hótela halda því fram að svokallaða „stiga kerfi“ sé besta sniðið fyrir hótélvildaráætlun. Því fleiri stig eða punktar sem viðskiptavinir í vildarkerfinu safna sér, geta þeir skipt þeim út fyrir verðlaun eða kaup. Þetta snið eða áætlun gerir stigakerfið áhrifaríkt til að hvetja viðskiptavini til þess að stunda viðskipti við hótelin oftari. Mörg hótél gera þau mistök við útfærslu vildarkerfisins að miða eingöngu að þeim viðskiptavinum sem geta eytt gríðarlegum fjárhæðum þegar þeir gista á hóteli. Til að fá sem mest út úr vildarkerfinu verður hótelið að ganga úr skugga um að það sé aðlaðandi umbun fyrir alla gesti en ekki bara gesti með stór og víð veski (McEvelly, 2015).

Til að byggja upp vildarkerfi og skapa endurtekin viðskipti meðal meðlima vildarkerfisins þarftu að finna áhrifaríka og skilvirka leið til að eiga samskipti við aðild áætlunarinnar. Meðlimir í vildarkerfinu þurfa að vita hversu mörg stig þeir hafa, hvernig þeir geta nýtt þau og hvaða umbun þeir eiga rétt á. Sum hótél hafa kynnt sjálfstætt app fyrir umbunastjórnun en önnur hótél eiga samskipti við viðskiptavini í gegnum almenn hótélstjórnunarforrit sem veita gestum einnig upplýsingar um innritun og útritun auk upplýsinga um vildarpunkta. Einnig er hægt að senda meðlimi þínum tölvupóst þar sem þeir tilkynna þann fjölda stiga sem þeir eru með og hverju þeir eiga rétt á (McEvelly, 2015).

Vildarkerfi hótela hafa verið til frá því snemma á níunda áratugnum og voru þau þróuð af stórum hótélkeðjum til að tryggja varðveislu gesta og hvetja til virkra kaupa. En á undanförunum



árum hafa nokkrir sérfræðingar í ferðaþjónustu og gestrisni farið að efast um gildi vildarkerfa. Gagnrýnendur vildarkerfa hótela benda á þá staðreynd að það kostar hótél einhversstaðar á bilinu 1% til 5% af herbergistekjum að búa til, kynna og reka vildaráætlun. Og því veltur maður fyrir sér hvort vildarpunktakerfi í hótélbransanum séu gagnleg eða bara sóun á tíma og peningum fyrirtækisins (McEvelly, 2015).

Rannsóknarmiðstöð fyrir gestrisni framkvæmdi rannsókn á 50.000 hótélum í Norður Ameríku á tveimur árum til að ákvarða hvort vildarkerfi hótela væri tímans virði og hvort það skilaði einhverju fjárhagslegu gildi til fyrirtækisins. Rannsóknin leiddi í ljós að þegar gestur skráði sig í vildarkerfi hótels jókst tíðni dvalar sem gestur bókaði á hóteli að meðaltali 49%. Rannsóknin kom einnig í ljós að tilkoma vildarkerfisins á hóteli sýndi fram á 57% aukningu í tekjum frá herbergjunum. Höfundar skýrslunnar einnig komu því fram að niðurstaðan væri sú að vildarkerfi geta skilað jákvæðum árangri hvað varðar tekjur, dvalartíðni og eyðslu gesta (McEvelly, 2015).

Vildarkerfi geta veita hótélum gífurlegt magn upplýsinga um viðskiptavinum sína. Hótél sem starfrækja vildarkerfi hafa innsýn í kauphegðun gesta, markhópa og fleiri gagnlegar upplýsingar til þess að hanna hnitmiðaðar markaðsherferðir (McEvelly, 2015).

Undanfarin ár í hótélbransanum hefur verið tilhneiging hjá stórum hótelfyrirtækjum að bjóða nýjum viðskiptavinum mjög ódýr og góð tilboð en hækka verð fyrir þá viðskiptavinum sem stunda oft viðskipti við fyrirtækið. Niðurstaðan er sú að samkvæmt þessari rannsókn ættu flest hótél að einbeita sér að því að halda gesti og minnka það að laða að sér nýja. Það er skynsamlegra fyrir hótél að afla meiri endurtekinnna viðskipta en stöðugt að reyna að sækja sér í nýja gesti. Vildarkerfi eru að verða sífellt mikilvægari þáttur í því að ákvarða hvaða hótél gestur velur sér að bóka og dvelja á. Hótélkeðjur sem sjá kost í endurteknum viðskiptum ættu að sjá kost í vildarkerfum (McEvelly, 2015).

2.7.1. VEL HEPPNUÐ VILDARKERFI

Grundvallarhugmyndin með vildarkerfi er að verðlauna viðskiptavinum með auknum viðskiptum eða heimsækja fyrirtæki. Vel heppnuð dæmi um vildarkerfi eru flug vildarkerfi eins og Southwest Airlines, United Airlines, Starwood Preferred Guests og OpenTable Dining Rewards. Annað vel heppnað vildarkerfi er aðildarforritið sem verslunarfyrirtækið Walgreens er með og ber það nafnið „Walgreens Balance Rewards“, þar sem kaupendur fá 10 krónur

endurgreitt fyrir hverjar 100 krónur verslaðar til að stuðla að frekari framtíðarkaupum (Salesforce, 2020).

2.7.2. SPG

Starwood Hotels & Worldwide Inc. er hótél og veitinga þjónustufyrirtæki með yfir 1.000 hótél í um það bil 100 löndum, 145.000 starfsmenn sem hönnuðu vildarkerfið SPG (e. Starwood Preferred Guests). Starwood Preferred Guests er eitt vinsælasta og virtasta hótél vildarforrit nú til dags. Á yfirborðinu lítur það út fyrir að vera einfalt hótelforrit sem er ekki of frábrugðið vildarkerfum Hyatt, Hilton eða Marriott. En gjaldmiðill Starwood „Starpoints“ gefur viðskiptavinum háþróaða sýn og kosti hvað ferðamennsku varðar sem nær langt umfram öll önnur kerfi (Starwood Hotels og Resort, 2020).


Starpoints hafa gríðarlega hátt gildi þegar viðskiptavinurinn stundar viðskipti við hótél og fær viðskiptavinurinn eitt „Starpoint“ fyrir hverjar 2,3 krónur verslaðar. Hægt er síðar þegar viðskiptavinurinn er búinn að safna nóg af svokölluðu „Starpoints“ getur hann notað þau til þess að borga upp í hótél gistingu. Stóra hótél fyrirtækið Marriott International sá hag í vildarkerfi Starwood og vildu þeir kaupa SPG vildarkerfið (Starwood Hotels og Resort, 2020).

Árið 2016 keypti Marriott International vildarkerfið Starwood Preferred Guests fyrir 13.3 milljarða dollara. Á þeim tíma breyttist skipulag vildarkerfi Marriott og SPG ekki mikið. Seinna buðu Marriott International sínum viðskiptavinum upp á möguleikann á því að flytja sín Marriott stig yfir í SPG stig, en héldu þeir áfram að keyra þetta sem tvö aðskild forrit. Fyrir SPG kaupin var Marriott International með einkarekið vildarkerfi fyrir Ritz-Carlton eignir sínar. Nú, með nýju kaupunum á SPG voru þau með 3 útistandandi vildarforrit. Þessi þrjú vildarforrit voru með mismunandi stig, verðlaunakort, elítustig og ávinninga (Marriott International, 2018).

Marriott gaf það út þann fyrsta ágúst árið 2018 að þau myndu byrja að samþætta Ritz-Carlton, SPG og Marriott vildarkerfin í eitt sameinað kerfi (Marriott International, 2018).

2.7.3. SAMÞÆTTING VILDARKERFANNA

Mikilvægt er að byrja á að átta sig á þessari staðreynd: Sameining Marriott Rewards, Ritz-Carlton Rewards og Starwood Preferred Guests er stærsta tæknilega samþætting í sögu hótél og veitinga sölu. Þegar er samþáttað þrem mismunandi upplýsingatækjum með mismunandi skilmála, eiginleika og viðskiptavinum má búast við uppákomum/vandræðum (Ewen, 2018).



Í áætlunum voru samanlagt 110 milljónir viðskiptavinir, fjórir milljarðar skráa sem þurfti að flytja yfir, 6.700 eignir, yfir 29 vörumerki í um 130 löndum. Síðan má ekki gleyma því að vildarkerfið var ekki eini þátturinn sem þurfti að huga að í sameiningunni. Fyrirtækið þurfti að huga að svörun, þjálfun starfsfólks við bókanir, símsvörun, vörumerki, lögfræðileg áhyggjuefni, bókhaldsmál o.fl. (Ewen, 2018).

Margir viðskiptavinir Starwood voru hræddir um framtíð vildarkerfisins þegar ákvörðunin um sameininguna átti sér stað. En til að byrja með náði Marriott að létta þeim áhyggjum, þar sem á sama dag og sameiningin lauk gátu áskrifendur tengt reikninga sína og millifært stig sem pössuðu við núverandi mælikvarða kerfisins. Fyrstu dagar sameiningunnar innihéldu hins vegar einnig gagnrýnin ákvörðun sem er enn nú til dags órökstudd og óvinsæl meðal viðskiptavina að styðjast við IT forrit Marriott sem ber nafnið „MARSHA“ frekar en IT lausnar forrit Starwood „21st Century solution“ (Ewen, 2018).

Hótel keðjan veitti að mestu leyti næga viðvörun vegna væntanlegum breytingum og í vissum tilfellum leiðrétti stefnu sína þegar viðskiptavinir færðu góð rök fyrir áhyggjur þeirra. Keðjan stóð sig vel í því að halda verðum á hótelum föstum í sjö vikur fyrir samþættingu vildarkerfanna. Þar á móti var símaver Marriott undir miklu álagi og gaf frá sér óskýr svör og veitti viðskiptavinum mismunandi upplýsingar sem leiddi til þess að viðskiptavinir voru óánægðir. Hins vegar er erfitt að ofmeta umfang og stærð samskiptaleysisins, einnig byrjuðu þau snemma á ferlinu þar sem sett var upp skiptikort fyrir nústandandi ferða-gjafabréf. Þó svo að Marriott ráðlagði viðskiptavinum að nýta sér þessi gjafabréf áður en samþættingin ætti sér stað, sáu ekki allir viðskiptavinir sér færa að gera það innan við þær dagsetningar sem Marriott gaf út. Marriott hefur síðar ákveðið að leyfa viðskiptavinum að skipta þeim út fyrir ný gjafabréf sem eru aðeins ódýrari gerð, en voru ekki nógu góð í því að miðla þessar upplýsingar á viðskiptavini þeirra og urðu mörg gjafabréfin ógild (Ewen, 2018).

Í heild sinni var Marriott/SPG samþættingin stórfellt verkefni sem var mörg ár í undirbúningi, það var óhjákvæmilegt að vandamál myndu koma upp. Skoðanakönnun var framkvæmd viku eftir að samþætting vildarkerfanna átti sér stað og svöruðu 52.8% svarenda það að samþættingin hafi verið „hræðileg“ eða „léleg“ og hinir 47.2% að hún hafi heppnast „vel“ eða með „fullkomnum“ hætti. Mætti segja að samþættingin hafi heppnast vel þar sem samþáttað var þrjú mismunandi vildarkerfi með yfir 110 milljónir notenda án þess að missa marga viðskiptavini (Ewen, 2018).

3. AÐFERÐAFRÆÐI

Aðferðafræði rannsakanda við gerð rannsóknaráætlunarinnar styðst við sex þrepa aðferðafræði líkani Kevin Lane Keller og Philips Kotler. Mikilvægt er að styðjast við sannaðar og viðurkenndar aðferðir við áætlanagerð til þess að fá áreiðanlegar niðurstöður. Líkanið sjálft myndar röð aðgerða og verkskipulag fyrir úrvinnslu heimilda og gagna. Mynd af íslenskrí útgáfu af líkaninu má finna fyrir neðan.



Mynd 5. Sex þrepa aðferðafræði Philip Kotter. Útgáfa höfundar

Nálgun á viðfangsefninu fer fram í formi eigindlegrar rannsóknaraðferðar þar sem aðferðin snýr að því að hanna spurningarlista og taka viðtöl við viðmælendur. Fræðiheimildir ritgerðarinnar koma frá kennslubókum, fræðigreinum, skýrslum, vefsíðum og fyrri rannsóknum á sviði stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla, þjónustustjórnunar, breytingastjórnunar og markaðsfræða. Heimildirnar eru þó að mestu megni af erlendum slóðum þar með lýsa þær ekki né gefa nægilega skýra mynd af aðstæðum hérlendis og því er mikilvægt að fá sérfræðiálit sérfræðinga á sviði CRM mála hér á landi.

Höfundur ritgerðarinnar hafði samband við aðila úr stjórn Íslandshótela þann 27. september 2019 og óskaði eftir samstarfi við hótélkeðjuna með það að markmiði að kanna núverandi stöðu stefnumiðaðri stjórnun viðskiptatengsla, hvernig CRM virkar í hótélbransanum og hvernig mætti betrumbæta CRM aðgerðir innan fyrirtækisins. Aðilar úr stjórn Íslandshótela samþykktu samstarfið og veittu þeir rannsakanda aðgengi að bókunarkerfi hótélkeðjunnar, upplýsingum frá framkvæmdastjórn og hótélstjórum fyrirtækisins. Stór hluti skilmála samstarfsins voru sú að ritgerðin yrði lokuð þar sem hún væri ekki aðgengileg almennings í umsaminn tíma.

Stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla er mjög vítt og umfangsmikið hugtak og hægt er að rekja það til þann tíma sem fyrstu viðskipti áttu sér stað. Umræðuefni og þar með spurningar viðtalanna byggjast á fræðikafla ritgerðarinnar, fræðiheimildum, viðurkenndum kenningum og líkunum.

Mikilvægt er að styðjast við áreiðanlegar og nýlegar heimildir við gerð rannsóknarinnar þar sem viðskiptaumhverfið á sviði stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla er síbreytilegt og hefur sýnt fram á miklum breytingum á síðastliðnum áratugi. Margar kenningar á sviði CRM eru úreltar í dag og því verða þær ekki notaðar við gerð rannsóknarinnar, en þó verða nokkrar

teknar fyrir þar sem þau hafa stórt sögulegt gildi og áttu mikilvægan þátt í þróun hugtaksins til að koma því á það stig sem það er á í dag.

Eigindlegar heimildir samanstanda af hljóðrituðum viðtölum við þar á meðal framkvæmdastjóra og stofnanda íslenska CRM fyrirtækisins Kaptio ehf., sölu og markaðsstjóra Íslandshótela. Viðtölin fóru fram í bæði janúar og febrúar mánuði ársins 2020. Viðmælendur svöruðu sömu spurningum hvað varðar CRM aðgerðir Íslandshótela, en var spurt eiganda CRM fyrirtækisins fleiri spurningar til þess að bæta skilning rannsakanda á því viðskiptaumhverfi.

3.1. RANNSÓKNARAÐFERÐIR OG GAGNAÖFLUN

Eigindlegri rannsóknaraðferð var beitt við gerð þessarar rannsóknar þar sem tekið var viðtal við tvo viðmælendur. Með eiginlegri rannsóknaraðferð er aldrei hægt að fullyrða eða alhæfa niðurstöður en með þessari aðferð er verið að leitast eftir frekari innsýn í málefni/viðfangsefni. Gagnaöflun rannsóknarinnar er byggð á rituðum heimildum, þeim viðtölum sem rannsakandi tók og þeim aðgangi sem rannsakanda var veitt að PMS kerfi Íslandshótela.

3.2. ÞÁTTTAKENDUR OG ÚRTAKSGERÐ

Þátttakendur rannsóknarinnar eru meðal annars eigandi CRM fyrirtækisins Kaptio ehf. og sölu- markaðsstjóri Íslandshótela. Báðir aðilar þekkja starfsemi Íslandshótela vel og hafa tileinkað sér skilning á sviði stefnumiðaðrar stjórnunar viðskiptatengsla. Eigandi Kaptio ehf. er með gríðarlega þekkingu á CRM aðgerðum og er einnig fyrrum hóteltjóri Grandhótel Reykjavík sem er í eigu Íslandshótela og því sá rannsakandi kost í því að taka viðtal við hann. Sölu- og markaðsstjóri Íslandshótela er með mesta þekkingu á þessu sviði innan hótélkeðjunnar og því var nauðsynlegt að fá hans svör um virkni CRM mála og aðgerða innan fyrirtækisins. Úrtaksgerð rannsóknarinnar styðst við hentugleikaúrtaki (e. convenience sampling) þar sem rannsakandi velur þátttakendur sem eru aðgengilegir og hentugir fyrir rannsóknina. Oftar en ekki í hentugleikaúrtaki er það landfræðileg staðsetning og auðlindir sem hafa áhrif á val þátttakenda.

3.3. MÆLITÆKI

Eigindlega rannsóknaraðferðin fór fram í formi viðtala þar sem rannsakandi lagði fram spurningarlista fyrir þátttakendur til þess að svara. Viðmælendur rannsóknarinnar voru hvattir til að útskýra málefni frekar ef eitthvað var óljóst en það myndi hjálpa rannsakanda að skilja

svör þátttakenda við spurningunum. Aðferð sem og þessi hjálpar til með að dýpka innsýn og skilning rannsakanda á viðkomandi rannsóknarefni.

3.4. RÉTTMÆTI OG ÁREIÐANLEIKI

Réttmæti rannsóknar er aðeins hægt að meta með tveimur háttum, „*annars vegar er það innra réttmæti sem vísar til þess hvort sú mynd sem rannsóknin dregur upp af veruleikanum standist samanburð við veruleikann og hins vegar er það ytra réttmæti, hvort alhæfa megi um niðurstöðuna*“ (Þuríður Jóna Jóhannsdóttir, 2009).

Innra réttmæti rannsóknarinnar kemur fram í trúverðugleika viðtalsins við sölu-markaðsstjóra Íslandshótela. Bæði rannsakandi og sölu- og markaðsstjóri hafa einhverja hagsmuna að gæta þar sem þeir eru báðir starfsmenn fyrirtækisins og því var mikilvægt fyrir báða aðila að geta framkvæmt viðtalið með óhlutdrægu sjónarmiði.

Ytra réttmæti snýst ekki að rannsókninni þar sem með eigindlegri rannsókn er aldrei hægt að alhæfa niðurstöður. Ekki er hægt að beita ályktunartölfræði né reikna tölfræðilega marktækni út frá viðtölum. Úrtak rannsóknarinnar er skilgreint sem hentugleikaúrtak þar sem viðmælendur vöru valdir eftir aðgengi.

3.5. ÚRVINNSLA GAGNA

Gögn rannsóknarinnar byggjast á þeim viðtölum sem rannsakandi tók, rituðum heimildum og því aðgengi sem rannsakandi hafði að PMS kerfi Íslandshótela. Viðtölin voru daktuð og síðan sett í rannsóknarkafli rannsóknarinnar þar sem farið er yfir svar viðmælanda fyrir hverja spurningu fyrir sig. Svör beggja viðtala voru borin saman við hvert annað til þess að sjá hvort mætti finna einhvern samanburð í svörum viðmælanda. Rannsakandi sótti áhugaverða og eftirminnilega hluti sem tengdust stefnumiðaðri stjórnun viðskiptatengsla úr PMS kerfi Íslandshótela sem honum þótti vera gagnleg fyrir niðurstöður rannsóknarinnar.

4. RANNSÓKN

4.1. VIÐTAL VIÐ EIGANDA KAPTIO EHF.

Tekið var viðtal við stofnanda og framkvæmdastjóra CRM lausnar miðað fyrirtækisins Kaptio. Áður fyrr starfaði viðmælandi sem hóteltjóri á Grand Hótel Reykjavík. Rannsakandi sá gríðarlegan kost í því að ræða við þennan viðmælanda þar sem hann stofnaði og rekur CRM lausnar miðað fyrirtæki auk þess hefur hann þekkingu á rekstur hótela og hefur hann starfað hjá fyrirtækinu Íslandshótel hf. sem rannsakandi er að skrifa lokaritgerð þessa í samstarfi við.

Kaptio er CRM lausnarmiðað fyrirtæki sem veitir lausnir með því að skipuleggja ferðir, bókunarlausnir og ferðalag viðskiptavina. Kaptio er með yfir 60 starfsmenn og má rekja starfsemi fyrirtækisins til nokkurra landa þar með talið Ísland, Kanada, Ástralíu og fleiri. Kaptio var stofnað árið 2012 og eru höfuðstöðvar fyrirtækisins í Reykjavík. Starfstöðvar og þróunarteymi fyrirtækisins má finna í allt að 10 mismunandi löndum og hægt er að rekja viðskiptavinum í allt að 20 löndum um allan heim. Helstu viðskiptavinir fyrirtækisins eru ferðaskrifstofur, ferðaskipuleggjendur og skemmtiferðaskip.

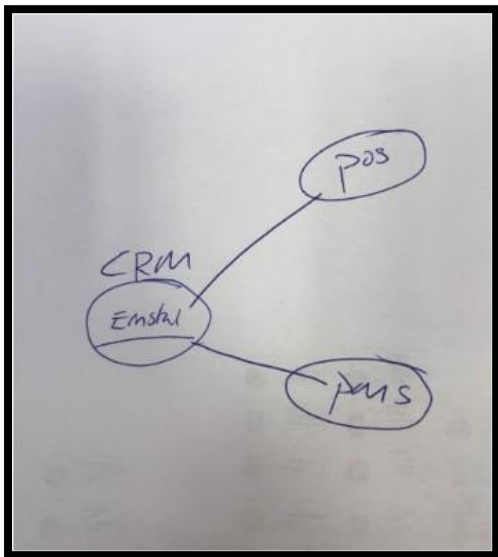
Kaptio byggir sinn hugbúnað ofan á Salesforce platformið. Salesforce er CRM hugbúnaður sem sér um það að halda utan um samskipti fyrirtækja við þá aðila sem þeir eru í samskiptum við. Kaptio bætir virkni ofan á Salesforce hugbúnaðinn með því að halda utan um bókanir, ferðabókanir, sölutilboð, hvernig fyrirtæki og staðsetja verð og vöru á vefsíðu fyrirtækisins. Helstu lausnir sem Kaptio veitir er að bjóða fyrirtækjum kost á því að stjórna hvernig og hvaðan samskipti og viðskipti eiga sér stað.

Fyrirtækið veitir lausnir fyrir ferðaskipuleggjendur eins og Rocky Mountaineers sem er ferðaþjónustufyrirtæki í Kanada sem veitir ferðamannalausnir eins og lestarferðir, hótél, afþreyingar, upplifunarferðir, og margt fleira. Rocky Mountaineers notar CRM kerfi Kaptio til þess að skipuleggja allar þessar ferðir á einum stað sem gerir viðskiptaferlið og skipulagningu auðveldara fyrir bæði fyrirtæki og viðskiptavinum. Kaptio er gríðarlega hratt vaxandi fyrirtæki og sér það fram á mikinn vöxt á næstu árum. Viðmælandi segir þó að þessi vöxtur mun ekki eiga sér stað hérlandis.

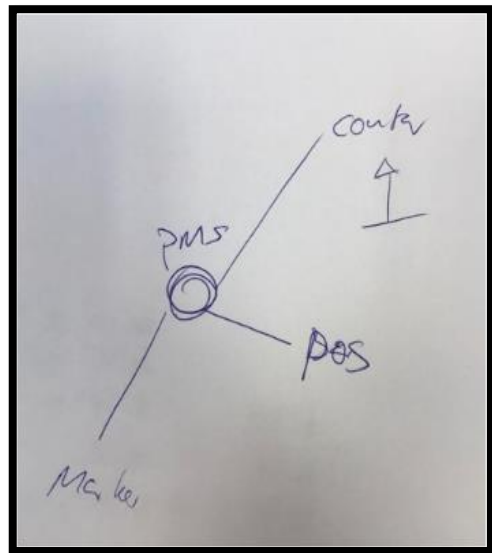
Rannsakandi spyr síðan viðmælanda um skilgreininguna hans á hugmyndafræðinni CRM og segir hann að einfalda útskýringin á hugtakinu sé að þetta séu tengsl milli einstaklinga innan fyrirtækja við viðskiptavinum. Einnig segir hann að hugmyndafræðin sé með það að markmiði að hugsa strategískt um tengslamyndun eða þá að koma sér upp einhverskonar aðferðafræði

við að eiga í þessum samskiptum og mæla síðan hvernig þessi samskipti eru að þróast. Einnig segir hann að mikilvægt er að mynda „win win“ í þessum samskiptum til þess að stuðla að góðu framtíðarstarfsemi.

Spurt var viðmælenda um virkni CRM innan Íslandshótela, hvernig hótélkeðjan nýtir sér viðskiptahugtakið CRM og hvort hægt væri að innleiða slíkt kerfi inn í starfsemina sjálfa. Í einföldu svari segir viðmælandi að ekkert CRM kerfi sé til staðar og útskýringin á því væri að reksturinn er hugsaður út frá því að stýra eignunum en ekki viðskiptavinunum. Viðmælandi teiknaði síðan upp tvær sviðsmyndir. Ein þeirra útskýrir það að stýra rekstrinum út frá CRM kerfinu sem grunn og hin sviðsmyndin útskýrir það að stýra rekstrinum út frá kerfi sem stýrir eigninni (PMS). Fyrir neðan má sjá sviðsmyndirnar tvær:




Mynd 7. Grunnur CRM kerfis. Ljósmynd úr einkasafni



Mynd 6. Grunnur CRM kerfis. Ljósmynd úr einkasafni

Sviðsmyndin sem er með viðskiptavininn í forgrunni sýnir fram á markmið fyrirtækja með CRM kerfi en fyrir fyrirtæki sem hugsa starfsemina út frá viðskiptavinum hentar að hafa öflugt CRM kerfi til staðar eins og má finna hjá Kaptio. Einn af stærstu viðskiptavinum Kaptio hérlendis er Iceland Travel og er starfsemin þeirra hugsuð út frá því að stýra ferð viðskiptavinarins frá A til Ö. Viðskiptavinur hefur samband við Iceland Travel með það í huga að þau þekki ferðapjónustu á Íslandi mjög vel og að þau muni sjá um ferð hans til Íslands allt frá fluginu, hótél, leigubílapjónustu, ferðir og síðan brottför hans aftur heim. Með því að hafa CRM kerfi til staðar frá til dæmis Kaptio, getur Iceland Travel greint upplýsingar um alla þessa viðskiptavini með öflugum hætti sem hjálpar fyrirtækinu með það að markaðsetja, skipuleggja ferðir betur, bæta samskiptaleiðir, þjónustugæði og skilgreina markhóp o.fl.



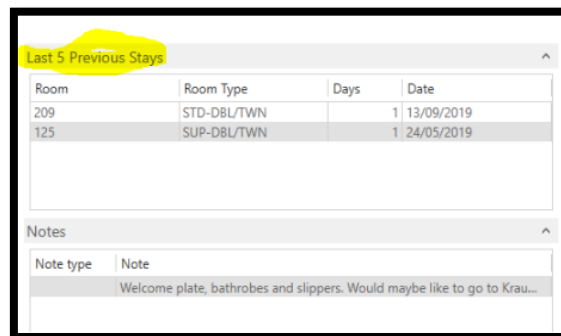
Sviðsmyndin hægra megin með PMS kerfi í forgrunni útskýrir grundvöll rekstrarstýringu hótela. Tölvu/rekstrarkerfi hótelfyrirtækis er alltaf hugsuð út frá því að stýra eigninni, en ekki viðskiptavininum. Að sjálfsögðu er viðskiptavinurinn mikilvægasti aðili allra fyrirtækja en í kerfi hótela í hótélbransanum er notað eignina sem grunn en ekki viðskiptavin. Viðmælandi segir að sá munur er ástæðan fyrir því að CRM kerfi er ekki til staðar hjá Íslandshótelum og einnig sér hann ekki kost í því að innleiða slíkt kerfi.

Viðmælandi var spurður út í ástæðuna fyrir því að hann sæi ekki kost í því að innleiða CRM lausarmiðað kerfi inn í starfsemina. Viðmælandi segir að Íslandshótel myndu þurfa að endurhugsa og endurskipuleggja allan reksturinn frá grunni sem er gríðarlega erfitt rekstrarlega og fjárhagslega hættulegt fyrir starfsemina í heild. Einnig segir hann að PMS kerfi bjóði upp á allskonar greiningar og lausnir hvað varðar CRM og að það sé önnur ástæða fyrir því að hann sjái ekki kost í því að innleiða kerfi. Viðmælandi fer að segja að í heild sinni er CRM hugtakið mjög umfangsmikið hugtak sem nær yfir mjög stórt og vítt viðfangsefni og að í þeim skilningi hefur Íslandshótel staðið sig mjög vel og stundað gott CRM.

Að lokum fer segir viðmælandi að viðskiptavinir hans séu ekki í hótélbransanum heldur séu þau ferðaþjónustufyrirtæki svo sem ferðaskrifstofur og er ástæðan fyrir því sú að flest öll hótél nú til dags stýra rekstrinum út frá PMS kerfum (e. Property Management System). Viðmælandi segir að PMS kerfi nú til dags séu orðin nógu öflug að þau veiti fyrirtækjum fjölmargar lausnir á sviði CRM svo sem kauphegðun, samningsverðum fyrirtækja (e. B2B), síðustu gistingar viðskiptavina og sjálfvirk skilaboð til viðskiptavina fyrir og eftir komu o.fl.

4.2. PMS KERFI OG CRM LAUSNIR

Höfundur ritgerðarinnar var veittur aðgangur að PMS kerfi Íslandshótela við gerð trúnaðarsamning fyrir tækis, nemanda og háskólans. Höfundur hefur gríðarlegan áhuga á því að kanna hvort virkilega hægt væri að sækjast í þessar upplýsingar sem viðmælandi kom orði á. Það fyrsta á listanum var að kanna hvort hægt væri að fletta upp fyrri gistingum viðskiptavina innan PMS kerfisins. Einnig bauð PMS kerfið upp á það ef valið var réttan viðskiptamann í kerfinu. Fyrir neðan má sjá ónafngreindan viðskiptavin sem hefur gist hjá Íslandshótelum oftar en einu sinni sem gerir hann a endurteknum viðskiptavini í kerfinu. Fyrir neðan má sjá síðustu gistingar viðskiptavinarins hjá Fosshótel Reykholti.



Room	Room Type	Days	Date
209	STD-DBL/TWN	1	13/09/2019
125	SUP-DBL/TWN	1	24/05/2019

Note type	Note
	Welcome plate, bathrobes and slippers. Would maybe like to go to Krau...

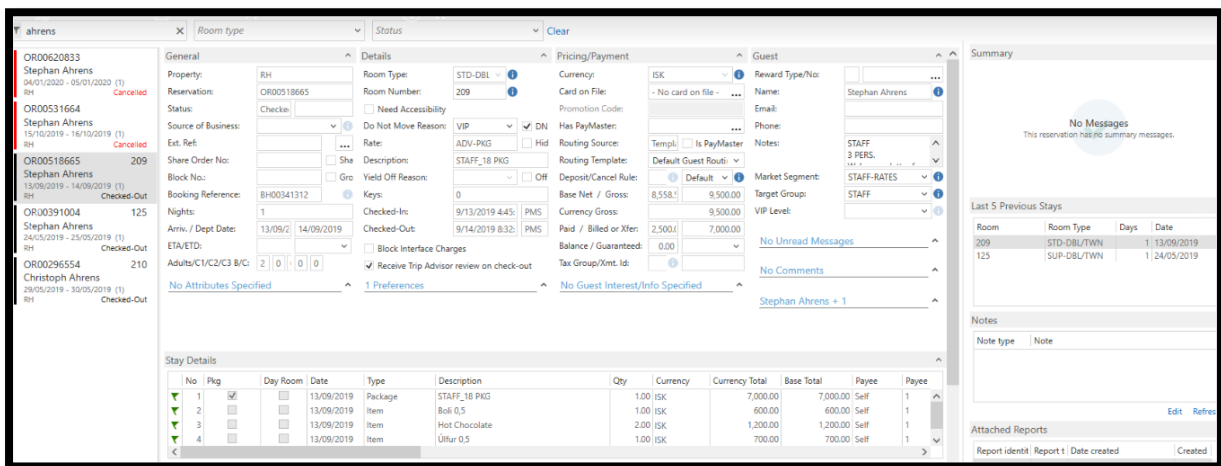
Mynd 8. Síðustu fimm gistingar. Ljósmynd úr einkasafni

Myndin hér að ofan er skjámynd úr PMS kerfi Íslandshótela og býður hún upp á að sjá síðustu 5 gistingar viðskiptavinarins hjá Fosshótel Reykholti og skilaboð (e. note) starfsmanns til annara starfsmanna varðandi hvernig best væri að þjóna hann og mögulegar kauphegðanir. Þetta gerir starfsmönnum kleift að vera með mikilvægar upplýsingar um viðskiptavininn til þess að geta þjónustað hann betur. Hægt er til dæmis að hafa samband við viðskiptavininn fyrir komu hans á hótelið og spyrja hvort hann myndi vilja vera í sama herbergi og áður eða velja nýtt. Í augum viðskiptavinarins hefur hann núna það hugarfar að Fosshótel Reykholt muni eftir honum og að starfsfólkið horfi á hann sem mikilvægan viðskiptavin. Með því að sinna þjónustunni vel og byggja upp viðskiptasambandið er viðskiptavinurinn líklegri til þess að stunda áframhaldandi viðskipti við fyrirtækið. Þetta er ein af mörgum leiðum sem PMS kerfið býður uppá hvað CRM hugtakið varðar.

4.3. BÓKUNARKERFIÐ OG GREITT AÐGENGI AÐ UPPLÝSINGUM

Hægt er að sjá skjámyndina sem starfmaður hjá Íslandshótelum hefur þegar flett er upp viðskiptavin í leitarsíðu kerfisins. Hér á myndinni að neðan er hægt að sjá hvar ofan taldar upplýsingar um viðskiptavininn eru sýnilegar starfsmanninum. Hægra megin er hægt að finna

svokallaðar síðustu gistingar viðskiptavinarins á hótelinu, neðst í miðjunni er hægt að sjá hvaða vörur/þjónustu viðskiptavinurinn keypti á meðan dvöl hans stóð og í miðjunni undir Pricing/Payment er hægt að sjá hvað hann verslaði fyrir mikið í heildina. Hægt er að rekja hvaða viðskiptavinir eru arðbærastir með því að greina slíkar upplýsingar, sérstaklega hvað varðar endurtekin viðskipti hjá stórum hópum og árshátíðum fyrirtækja. Skráning á þessum upplýsingum hjálpar fyrirtækinu að greina viðskiptavini betur hvað varðar kauphegðun, arðbærni, samskipaleiðir og að lokum stuðlar að auknum tekjum inn í fyrirtækið sjálft.



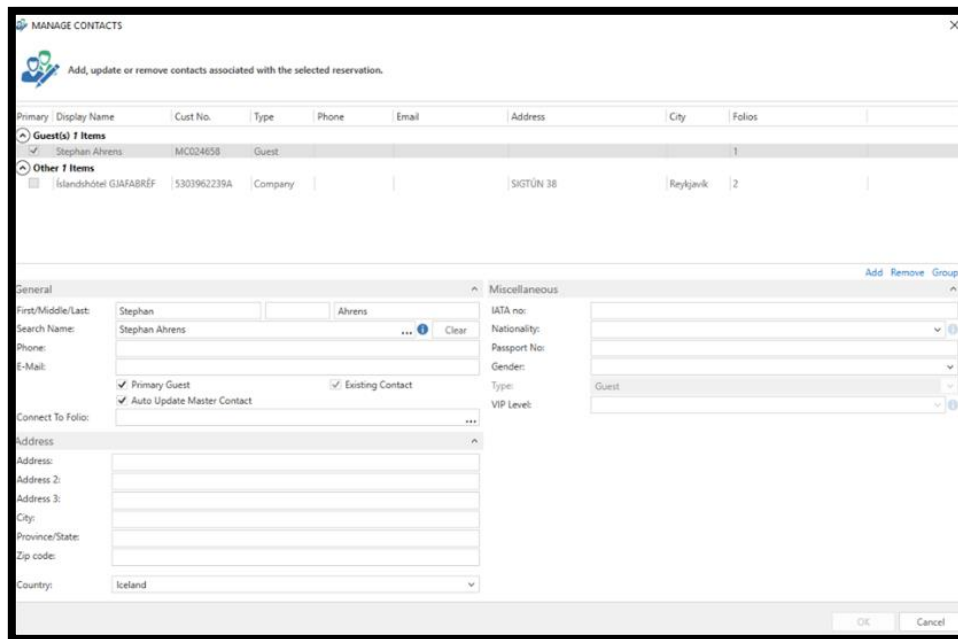
Mynd 9. Viðskiptavinaleit í Cenium. Ljósmynd úr einkasafni

Undir flípanum „Details“ er hægt að sjá merkiþing „Recieve Trip Advisor review on check-out“ og ef hakað er við þann takka fær viðskiptavinurinn sjálfvirkan tölvupóst frá Íslandshótelum með slóð á Tripadvisor heimasíðuna að biðja viðskiptavininn um að skrifa umsögn um hvernig þjónustan var. Þessi hluti kerfisins býður viðskiptavinum upp á þann kost að veita fyrirtækinu einkunn fyrir frammistöðu sína hvað veitta þjónustu varðar og sömuleiðis eykur þetta eftirfylgni viðskiptasambands milli fyrirtækis og viðskiptavinar. Starfsfólk fyrirtækisins fær að vita á hvaða sviðum þau eru að standa sig vel á og hvað mætti betur fara þegar kemur að veittri þjónustu. Einnig stuðlar þetta að framtíðarviðskiptum við fyrirtækið og gefur mögulegum viðskiptavinum séns á að kanna og meta hvort kaupin séu hagstæð og þess virði.

4.4. UPPLÝSINGASKRÁNING UM VIÐSKIPTAVINI

Mikilvægt er að skrá allar nauðsynlegar upplýsingar um nýja viðskiptavini þegar sá aðili á í viðskiptum við fyrirtækið. Hér fyrir neðan má sjá skjámynd úr bókunarkerfi Íslandshótela þar sem hægt er að skrá slíkar upplýsingar um viðskiptavini. Dæmið fyrir neðan er tilfelli þar sem viðskiptavinur hefur samband við hótél í gegnum síma og er þá starfsmaður Íslandshótela að

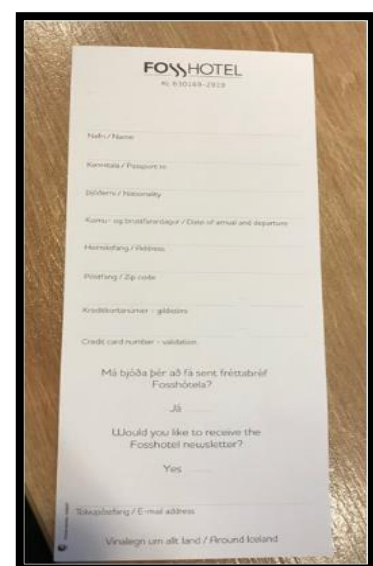
skrá inn þessar upplýsingar handvirkt. Hér skráir starfsmaðurinn inn upplýsingar eins og nafn, símanúmer, netfang, heimilisfang, þjófðerni og í sumum tilfelli kyn. Þessar upplýsingar eru hentugar þegar hafa þarf samband við viðskiptavin eða til þess að stuðla að endurteknum viðskiptum. Einnig er þetta önnur leið sem PMS kerfi Íslandshótela gefur kost á að stunda gott CRM.



Mynd 10. Upplýsingar um viðskiptavin í Cenium. Ljósmynd úr einkasafni

4.5. VIÐSKIPTAVINIR SEM LABBA INN OG ÓSKA EFTIR HERBERGI.

Íslandshótel hefur búið til fylliform fyrir þau tilfelli þegar viðskiptavinur labbar inn á hótél og óskar eftir hótél herbergi sem hann hefur ekki bókað fyrir fram. Fyrst veitir starfsmaður upplýsingar um bóknarstöðu og verð herbergja á hótelinu og ef sá aðili samþykkir herbergið og verðið er honum afhent þetta form til þess að fylla út. Fylliformið inniheldur, nafn, kennitölu, þjófðerni, upplýsingar um komudag og brottfaradag, netfang, og hvort sá aðili vill fá sent fréttabréf Íslandshótela. Starfsmaður setur síðan þessar upplýsingar inn í PMS kerfið með áreiðanlegum hætti. Með því að hafa slíkt fylliform til staðar sýnir Íslandshótel fram á það að upplýsingar um viðskiptavini eru nauðsynlegar og hentugar til þess að stuðla að framtíðarviðskiptum. Fyrir neðan má sjá mynd af fylliformi Íslandshótela.



Mynd 11. Fylliform Íslandshótela. Ljósmynd úr einkasafni

4.6. VIÐTAL VIÐ AÐILA ÚR STJÓRN ÍSLANDSHÓTELA


Tekið var viðtal framkvæmdastjóra sölu- og markaðssviðs Íslandshótela. Rannsakandi byrjar viðtalið á því að biðja viðmælanda um að segja aðeins frá Íslandshótelum. Viðmælandi segir að hótélkeðjan er einkarekið fyrirtæki sem býður upp á fjölbreytta gistingu og veitingastaði á 17 hótélum hringinn í kringum landið. Keðjan inniheldur öll Fosshótel, Grand Hótel Reykjavík og Hótel Reykjavík Centrum. Auk þessara gistingu er boðið uppá ráðstefnu- og veislusali á nokkrum hótélum, bæði í Reykjavík og á landsbyggðinni.

Rannsakandi spyr síðan viðmælanda hversu vel hann kannast við hugtakið CRM og hvort honum finnst fyrirtækið stunda árangursríkt CRM og segir viðmælandi að hann kannist vel við CRM hugtakið og finnst honum fyrirtækið ekki stunda árangursríkt CRM. Rannsakandi spyr síðan viðmælanda að hvaða leyti fyrirtækið stundi CRM og segir hann að öll hótelin nota samskiptalausn sem heitir GuestJoy til að bæta samskipti og þjónustu við hótél gesti ásamt því að auka hliðartekjur.

GuestJoy kerfið er tengt við PMS kerfi Íslandshótela og sendir sjálfkrafa póst á netföng fyrir allar einstaklingsbókanir (einnig OTA's). Í pre-arrival pósti er hægt að bóka alls kyns þjónustu og uppfærslu á herbergjum og hægt að senda markvisst út frá tegund bókanar. Í post-arrival er aðal fókus á umsagnir og upplifun gesta. Einnig notast þau við markpósta og í vefumhverfi fyrirtækisins notast þau við ýmsar leiðir til að nálgast þá sem hafa gist hjá okkur eða sýnt því áhuga. En það vantar upp á betri samskipti milli kerfa sem heildstæð CRM lausn býður uppá.

Spurt var viðmælanda hvort að hann telji núverandi PMS kerfi Íslandshótela (Cenium) eða PMS kerfi almennt vera nógu öflug til þess að stunda CRM með öflugum hætti í hótélrekstri. Viðmælandi segir að hann telur núverandi kerfi Íslandshótela ekki nógu öflug og að PMS kerfin séu ekki hönnuð til að ná nógu vel utan um CRM. Einnig segir hann að mikil hætta sé að með tímanum verði gögnin í PMS kerfinu ónákvæm þar með talið tvískráningar og/eða gestir með tvo eða fleiri prófíla. Viðmælandi segir að PMS kerfin haldi ekki nógu vel utan um mikilvægar upplýsingar og ýmsa snertifleti, sem sagt kauphegðun, endurtekin viðskipti, kröfur, áhugasvið, vef- og samfélagsmiðla, markpósta, umsagnir o.fl.

Viðmælanda var spurður um markaðsherferðir fyrirtækisins og hvort CRM spili þátt í því og segir viðmælandi að sumu leyti en sér tækifæri til að vinna að markvissari nálgun út frá ítarlegri og nákvæmari upplýsingum með innleiddu CRM kerfi. Viðmælandi segir að innleiðingin á



CRM kerfi myndi hjálpa til með að markaðsetja vöru fyrirtækisins með markvissari upplýsingum um kauphegðun og arðbæra viðskiptavinum.

Spurt var viðmælanda um skoðun hans á hvaða þættir skipta mestu máli sem við endurtekin viðskipti íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja og segir hann að það getur verið kostnaðarsamt að fá ný viðskipti. En þar sem Ísland er bæði eyja og dýr áfangastaður að sækja heim, þá er hlutfall endurtekinna viðskipta lágt í samanburði við flestar aðrar þjóðir. Öðru máli gegnir á innanlandsmarkaði og þá ekki bara er varðar gistingu heldur einnig fundi, ráðstefnur, veislur og hvataferðir.

Í lok viðtalsins var viðmælandi spurður um hvernig hægt væri að betrubæta núverandi stöðu CRM innan hótélkeðjunnar og hverjir möguleikarnir fyrir Íslandshótel hf. eru hvað varðar CRM lausnir eða innleiðingu á CRM kerfi. Viðmælandi segir það kostur að fjárfesta í CRM kerfi sem er sniðið að þörfum hótela og með „2-way“ tengingu við núverandi PMS kerfi Íslandshótela (Cenium). Einnig segir viðmælandinn að CRM lausnir séu hannaðar fyrir B2C (Business to Customer) viðskipti og þar liggja tækifæri. Stór hluti starfseminnar fer í gegnum endursöluaðila og því væri hentugt fyrir fyrirtækið að geta nýtt sama CRM kerfið fyrir B2B (Business to Business) viðskipti.

5. SAMANTEKT OG NIÐURSTÖÐUR


Heimildavinna ritgerðarinnar leiddi í ljós að hugmyndafræðin CRM sé stefnumiðuð nálgun við að auka virði fyrirtækja með því að styrkja sambönd milli lykilviðskiptavina og hnitmiðaðra markhópa. Rannsóknarvinna verkefnisins leiddi í ljós að skoðanir og skilgreiningar fræðimanna og fagmanna í atvinnulífinu um CRM hugtakið eru mjög mismunandi. Einn viðmælandi rannsakanda sem rekur CRM lausnarmiðað fyrirtæki kom því áleiðis að mikilvægt er að horfa á CRM sem fyrst og fremst hugmyndafræði en ekki lausnarmiðað kerfi. Annar aðilinn var með svipaða skilgreiningu á hugtakinu CRM en var hrifnari að þeirri kerfisvinnu sem keyrir gögn til að skilgreina arðbæra viðskiptavinum.

5.1. NIÐURSTÖÐUR SPURNINGAVIÐTALA

Segja má að Íslandshótel hafi tileinkað sér stefnumiðaðrar CRM aðgerðir að sumu leyti þar sem þeir hafa fjárfest í samskiptalausnarforritinu GuestJoy. GuestJoy að sögn viðmælanda bætir samskipti og þjónustu fyrirtækisins við alla viðskiptavinum ásamt því að auka hliðartekjur. GuestJoy hjálpar til við að kynna og auka framboð þjónustu hótellanna fyrir komu viðskiptavina á hótelið. GuestJoy sömuleiðis hjálpar til við að meta frammistöðu hótellanna hvað varðar veitta þjónustu þar sem forritið leyfir viðskiptavinum að skrifa umsögn um upplifun þeirra á þjónustunni við brottför. GuestJoy hefur klárlega verið árangursrík leið fyrir Íslandshótel að stunda CRM.

PMS kerfi Íslandshótela býður upp á marga möguleika til að stunda CRM þar sem hægt er að skrá mikilvægar upplýsingar um viðskiptavinum, fletta upp síðustu gistingum viðskiptavina, dreifa mikilvægum upplýsingum milli starfsdeilda um viðskiptavinum, greina gögn um viðskiptavinum og margt fleira. Viðmælandi úr stjórn Íslandshótela telur þó að hvorki PMS kerfi Íslandshótela né önnur PMS kerfi séu nógu öflugt til að halda vel utan um CRM. Aðal áhættan við það er að með tímanum verða tvískráningar á sama viðskiptavinum eða viðskiptavinum með tvo eða fleiri prófíla. Og því verða upplýsingarnar ekki nógu hnitmiðaðrar þegar þarf að greina viðskiptavinagögn eins og kauphegðun, endurtekin viðskipti, kröfur, markpósta og margar aðrar hagnýtar upplýsingar. Að vissu leyti er hægt að nota skráðar upplýsingar um viðskiptavinum í PMS kerfi Íslandshótela til þess að þjóna viðskiptavininum betur sem flokkast sem CRM, en ekki til langstíma þar sem oftast en ekki verða tveir eða fleiri prófílar af sama viðskiptavininum.

Rannsóknin bendir til þess að innleiðing á vildarkerfi fyrir Íslandshótel væri kostur en viðmælandi telur það kostnaðarsamt, áhættustigið hátt og útfærslan erfið. Þar sem Ísland er




bæði eyja og dýr áfangastaður að sækja heim, er hlutfall endurtekinnna viðskipta lágt í samanburði við flestar þjóðir. Hægt væri að hefja samstarf við Marriott/SPG vildarkerfið eins og önnur hótél hérlendis hafa gert, en viðskiptamódelið myndi gjörbreytast og langtímaviðskiptavinasamböndin við ferðaskrifstofur/ferðaþjónustu aðila samhliða rýrna. Áhættan er því of mikil til þess að innleiða vildarkerfi að mati viðmælanda þar sem reksturinn hefur dafnað vel síðustu 51 ár og fyrirtækið hefur átt arðsemi til þess að hefja framkvæmdir á nýjum hótélum.

Einnig er hægt að skoða innleiðingu á CRM kerfi í framtíðinni eins og Salesforce fyrir þann hluta viðskipta sem gegnir innanlandsmarkaði og þá ekki bara hvað varðar gistingu heldur einnig fundi, ráðstefnur, veislur og hvata ferðir. Viðmælandi segir að þessi viðskipti væru að mestu leyti B2B (Business to Business) og myndi kerfið þurfa að vera sérsniðið að hótélum og með „2-way“ tenginu við núverandi PMS kerfi fyrirtækisins. Sá rekstur gegnir fyrirtækjum innanlands sem funda nokkrum sinnum á ári og oftast en ekki ef þau eru sátt með þjónustu og verð, munu þau endurtaka viðskiptin.

5.2. SAMANTEKT NIÐURSTAÐANNA OG ÁLYKTANIR

Eins og kemur fram í kaflanum hér á undan þá hefur Íslandshótél tileinkað sér CRM aðgerðir að vissu leyti og hafa séð kostina sem því fylgir. Samskiptaforritið GuestJoy er framandi á sviði stefnumiðaðrar stjórnunar viðskiptatengsla hjá fyrirtækinu og ef vitnað er til fræðikafla ritgerðarinnar þá snertir það á alla ferla í fimm þrepa virðissköpunarlíkani Payne og Frow. GuestJoy er árangursrík leið fyrir viðskiptavinum til þess að hafa samband við hótelið allt frá því bókunin á sér stað til þar til kemur að brottför viðskiptavinarins frá hótelinu. Einnig má segja að fyrstu tvö skref í líkani Payne og Frow skili sér í GuestJoy forritinu þar sem forritið virðist vera að skapa ágætis virði fyrir viðskiptavininn. Þriðja skrefið í líkaninu gerir ráð fyrir samþættingu samskiptaleiða og hefur Íslandshótél samþáttað GuestJoy forritið inn í PMS kerfið sitt, þar sem ef tilkynning berst frá viðskiptavini í samskiptaforritinu berst sú tilkynning samstundis inn í PMS kerfi Íslandshótela. Fjórða þrepið í líkaninu gerir ráð fyrir ferli upplýsingastjórnunar og því er mikilvægt að starfsmenn geta sinnt þeirri tilkynningu eftir bestu getu og stýrt henni eftir þörfum. Síðasta þrep líkansins fjallar um árangursmat í kerfinu, en miðað við svör viðmælanda þá segir hann að innleiðing á samskiptaforritinu hefur aukið hliðartekjur og hefur ánægja viðskiptavina aukist af völdum bættrar þjónustu og samskiptaleiða.



Viðmælandi telur PMS kerfi Íslandshótela ekki nógu öflugt til þess að halda utan um CRM með árangursríkum hætti þar sem oftar en ekki með tímanum verða viðskiptavinir með tvo eða fleiri aðganga (e. prófíla) í kerfinu. Einnig eru PMS kerfi ekki hugsuð út frá því að stýra ferð viðskiptavina en eru þau gerð til þess að stýra eignum. Allir starfsmenn Íslandshótela geta flett upp upplýsingum um viðskiptavini, sama hvaða hóteli eða deild þau gegna og því er hægt halda því fram að það virki sem nokkurskonar samstarfs (e. collaborative) CRM, þó ekki fullkomið. Ef vitnað er í fræðikafla ritgerðarinnar um tegundir CRM þá gerir samstarfs CRM fyrirtækjum kleift að deila upplýsingum um viðskiptavini milli mismunandi deilda þar má nefna sölu, markaðs og þjónustu. Hér má klárlega sjá tenginguna á virkni PMS kerfi Íslandshótela og Samstarfs CRM. Með nafni eða ávísunarnúmeri getur hver og einn starfsmaður Íslandshótela flett upp prófíl viðskiptavina og því hefur það bætt samskiptaleiðir innan fyrirtækisins.

Hægt væri fyrir Íslandshótel að skoða möguleikann á því að innleiða vildarkerfi fyrir hótelkeðjuna en viðmælandi telur hlutfall endurtekinnna viðskipta lágt í samanburði við flestar þjóðir. Ef Íslandshótel myndi huga að því að innleiða vildarkerfi í framtíðinni væri ansi gott að fylgja átta þrepa líkani John Kotter, en líkanið fer yfir helstu áskoranir fyrirtækja við innleiðingu á breytingu innan fyrirtækja/stofnanna. Ítarlegri útskýringu á því líkani má finna í fræðikafla rannsóknarinnar.

Niðurstöðurnar sýna fram á að PMS kerfi geta verið áhrifarík leið fyrir hótel ef farið er varlega með gögnin sem er verið að setja inn og passað er að tvískráningar eigi sér ekki stað. En ef vitnað er í fræðikafla ritgerðarinnar um mikilvægi þátttöku starfsmanna við notkun á þessum kerfum þá eru PMS kerfi gagnlaus ef starfsfólkið sem notar það er ekki að miðla þessum upplýsingum eða að greina þær eftir bestu getu til þess að þjóna viðskiptavininum. Því er mikilvægt að huga að mannauðinum þegar kemur að notkun þeirra kerfa. Í heild sinni má klárlega halda því fram að það séu starfsmenn Íslandshótela sem mynda þessi sambönd sem fá viðskiptavininn til þess að endurtaka viðskipti sín á hótelinu, en ekki þau kerfi sem keðjan á.

6. LOKAORÐ

Við gerð þessarar ritgerðar fékk höfundur að kynnast Íslandshótelum betur sem og hótélrekstri í heild sinni og CRM málum fyrirtækja. Höfundi þótti merkilegt að Íslandshótel skuli ekki hafa áttað sig á mögulegum ávinningi þess að hafa CRM kerfi og voru rökin þau að Ísland væri dýr eyja og fjöldi endurtekinnna viðskipta sé lágt meðal ferðamanna. Einnig kom það höfundi á óvart hve stór markaðurinn er innanlands en heimamenn eru duglegir að nýta sér veislu- og ráðstefnusali hótélanna sem og fyrir árshátíðir og aðrar skemmtanir. Höfundur sér fyrir sér að Íslandshótel muni íhuga innleiðingu á CRM kerfi í bráð en það mun nýtast þeim þegar kemur að endurteknum viðskiptum Íslendinga.

Höfundi þótti þetta vera krefjandi en skemmtilegt verkefni til að takast á við og þótti skemmtilegt hve margir voru tilbúnir að veita honum viðtöl við gerð rannsóknarinnar. Áætlanir höfundar breyttust mikið við komu Covid-19 og samkomubannsins sem lagt var á í kjölfarið. Viðtöl urðu ekki möguleg og hótélkeðjan ákvað að sölu- og markaðsstjóri Íslandshótela myndi vera sá eini sem höfundur fengi að ræða við. Þetta hafði þau áhrif að svör við viðtalsspurningunum urðu ekki eins fjölbreytt og höfundur hafði þorað að vona.

Gaman væri ef þessi rannsókn yrði endurtekin í framtíðinni en þá þætti höfundi sniðugt ef reiknað yrði líftímavirði stærstu viðskiptavina hótélkeðjunnar, rætt við fleiri hótél héraendis sem hafa tileinkað sér verulegar CRM aðgerðir eða innleitt vildarkerfi. Höfundur hefði einnig viljað hanna sitt eigið vildarkerfi sem yrði sérsniðið að íslenskum markaði og starfsemi Íslandshótela.

7. HEIMILDASKRÁ

- Agile CRM . (02. Mars 2020). *Evolution of CRM* . Sótt frá Agile CRM :
<https://www.agilecrm.com/crm/evolution-of-crm>
- Ewen, N. (13. September 2018). *Analyzing the Marriott/SPG Integration: Success, Failure or Something In-Between?* Sótt frá The points guy:
<https://thepointsguy.com/news/analyzing-the-marriott-spg-integration/>
- Ferðamálastofa . (2014). *Ferðaðjónusta á Íslandi í tölum*. Reykjavík.
- Ferðamálastofa. (2017). *Ferðaðjónusta á Íslandi í Tölum*. Reykjavík.
- Ferðamálastofa. (2019). *Ferðaðjónusta á Íslandi í tölum*. Reykjavík .
- Fitzsimmons, J. A. (2013). *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*. Irwin/McGraw-Hill.
- Fripp, G. (22. Febrúar 2020). *The simple customer lifetime value formula*. Sótt frá clv-calculator: <https://www.clv-calculator.com/customer-lifetime-value-formulas/simple-clv-formula/>
- Fripp, G. (03. Mars 2020). *Understanding the Servqual Model*. Sótt frá Marketing Study Guide: <https://www.marketingstudyguide.com/understanding-the-servqual-model/>
- Gartner Group. (2001). *CRM software Requests for Information and Requests for Proposals*. Gartner Group.
- Greiningardeild Arion banka. (02. Apríl 2019). *Hagkerfið kyrsett*.
<https://www.arionbanki.is/library/skrar/Netpostur/Greiningardeild/Tenglar/Hagsp%C3%A1%20a%C3%B0%20vori%202019%20-%20til%20%C3%BAtsendingar.pdf>:
Arion banki. Sótt frá Arionbanki:
<https://www.arionbanki.is/library/skrar/Netpostur/Greiningardeild/Tenglar/Hagsp%C3%A1%20a%C3%B0%20vori%202019%20-%20til%20%C3%BAtsendingar.pdf>
- Hagstofa Íslands. (Gögn sótt 13.02.2020). *"Erlendir ferðamenn 1971-1999"*.
- Hagstofa Íslands. (Gögn sótt 13.02.2020). *"Erlendir ferðamenn til Íslands 1949-2014"*.
- Íslandshótel hf. (22. Febrúar 2020). *Um okkur*. Sótt frá Íslandshótel :
<https://www.islandshotel.is/is/um-okkur>
- Kotter. (25. September 2019). *8-STEP PROCESS*. Sótt frá Kotterinc:
<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Marriott International. (16. Apríl 2018). *Marriott International Unveils Unified Loyalty Programs With One Set of Benefits*. Sótt frá Marriott International:
<https://news.marriott.com/news/2018/04/16/marriott-international-unveils-unified-loyalty-programs-with-one-set-of-benefits>

-
- McEvelly, B. (09. Júní 2015). *Why Hotel Loyalty Programs are Good for Hotels*. Sótt frá Hospitalitynet: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4070567.html>
- MSG. (28. Febrúar 2020). *CRM & Factors affecting Customer Satisfaction*. Sótt frá Management Study Guide: <https://managementstudyguide.com/factors-affecting-customer-satisfaction.htm>
- Oracle. (14. Mars 2020). *What is Hotel PMS?* Sótt frá Oracle: <https://www.oracle.com/industries/hospitality/what-is-hotel-pms.html>
- Payne og Frow. (2013). *Strategic Customer Management*. Í P. o. Frow, *Strategic Customer management: Integration relationship marketing and CRM*. New York: Cambridge University Press.
- Payne&Frow. (2013). *Strategic Customer Management*. Í Payne&Frow, *Strategic Customer Management*. Cambridge University Press.
- Piers Myers, Sally Hulks og Liz Wiggins. (2012). *Organizational Change*. Í S. H. Piers Myers, *Organizational Change*. Oxford University Press.
- Plaksij, Z. (16. September 2019). *5 important people you absolutely need for CRM success*. Sótt frá Superoffice: <https://www.superoffice.com/blog/crm-success/>
- Salesforce. (20. Febrúar 2020). *Best Examples of Customer Loyalty and Retention Marketing*. Sótt frá Salesforce: <https://www.salesforce.com/blog/2016/10/customer-loyalty-program-examples-tips.html>
- Siemens PLM. (2017). *Service lifecycle management*. Siemens.
- Starwood Hotels & Resort. (20. Febrúar 2020). *Starwood Hotels & Resorts - Marriott International*. Sótt frá Starwoodhotels: <https://www.marriott.com/default.mi?program=spg&reset=true>
- Þuríður Jóna Jóhannsdóttir. (11. nóvember 2009). *Réttmæti og áreiðanleiki*. Sótt frá Háskóli Íslands: <http://mennta.hi.is/vefir/ust/tjona/rettmaeti.htm>
- Wagner, W. (2003). *Customer Relationship Management - A people. Process and technology approach*. Í W. Wagner, *Customer Relationship Management - A people. Process and technology approach*. Harvard Business School.



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Samningur um trúnað

Undirritaður nemandi við Háskólann á Bifröst og Íslandshótel hf. gera með sér svofelldan samning um meðferð trúnaðarupplýsinga, sem fyrirtækið hyggst láta nemandanum í té við vinnslu B.S verkefnisins „Stefnumiðuð stjórnun viðskiptatengsla : Hvernig hefur CRM reynst stærstu hótélkeðju landsins?“, sem unnið er á Haustönn 2019 :

1. Nemandi skuldbindur sig til þess að fara þannig með trúnaðarupplýsingar, að engin hættu sé á því að óviðkomandi fái vitneskju um þær. Nemandinn hefur ekki rétt til þess að nota upplýsingarnar á annan hátt en ráð er gert fyrir í samningi þessum.
2. Æski fyrirtækið þess, skal nemandinn gera sérstaka grein fyrir því, til hvaða ráðstafana hann hyggst grípa, til að tryggja trúnað upplýsinga.
3. Nemandinn skal, að verkefni loknu, skila þeim gögnum til fyrirtækisins sem afhent voru sem trúnaðargögn.
4. Háskólinn á Bifröst hefur heimilað að B.S. verkefni þetta hlíti reglum um trúnaðarverkefni. Lokaverkefni þessu er skilað í rafrænt safn námsritgerða og rannsóknarrita, Skemmuna, og er aðgangur að verkefninu þar að jafnaði lokaður í tvö ár frá skilum þess. Lokaverkefni sem jafnframt er skilað útprentuðu er geymt í lokaðri skjalageymslu skólans í tvö ár frá því að hún er afhent. Að þeim tíma liðnum er farið með hana eftir almennum reglum um meðferð lokaverkefna.

Benedikt Svavarsson

F. h. Íslandshótel hf.

Staðfesting Háskólans á Bifröst

Rektor

SPURNINGAR FYRIR ÍSLANDSHÓTEL.

- 1.) Getur þú sagt mér aðeins frá fyrirtækinu Íslandshótel hf.
- 2.) Hversu vel kannast þú við hugtakið CRM(customer relationship management)?
- 3.) Finnst þér fyrirtækið stunda árangursríkt CRM?
- 4.) Að hverju leyti stundar fyrirtækið CRM? (Cenium, purchase history, samningar, automatic emails, etc)
- 5.) Finnst þér núverandi PMS kerfi Íslandshótela (Cenium) nógu öflugt til þess að stunda CRM í hótelbransanum? Af hverju, Af hverju ekki?
- 6.) Með upplýsingar um kauphegðun, endurtekin viðskipti, skráning upplýsinga finnst ykkur auðveldarða að markaðssetja vöru/þjónustu fyrirtækisins?
- 7.) Er hugmyndafræðin CRM notuð við markaðssetningu fyrirtækisins?
- 8.) Hvaða þættir finnst þér vera mikilvægastir sem varðar endurtekin viðskipti
- 9.) Að þínu mati, hvernig væri hægt að betur um bæta núverandi stöðu CRM?
- 10.) Hverjir eru möguleikarnir fyrir Íslandshótela sem varðar CRM lausir/ innleiðingu á slíku kerfi?

SPURNINGAR FYRIR EIGANDA KAPTIO EHF.

- 1.) Getur þú sagt mér aðeins frá fyrirtækinu þínu Kaptio?
- 2.) Hversu vel kannast þú við hugtakið CRM
- 3.) Getur þú sagt mér aðeins frá hugmyndafræðinni?
- 4.) Að þínu mati hvað einkennir CRM hugmyndafræðina?
- 5.) Einnig sér maður á heimasíðunni ykkar að þið sérhæfið ykkur í ferðaþjónustufyrirtækjum, Tour operators, skmemtiferðaskipum, en hvergi finnur maður hótél. Er einhver ástæða fyrir því?
- 6.) Hverjir eru möguleikarnir fyrir Íslandshótél sem varðar CRM lausnir/innleiðingu á slíku kerfi?
- 7.) Telur þú að venjulegt PMS kerfi (Navision/Quo/Cenium) kerfi séu nógu öflug til þess að stunda CRM í hótélbransanum? Af hverju, Af hverju ekki?
- 8.) Hver eru að þínu mati helstu áskoranir ferðaþjónustufyrirtækja sem hugtakinu CRM varðar?
- 9.) Hver eru að þínu mati helstu áskoranir hótelfyrirtækja sem hugtakinu CRM varðar?
- 10.)Að þínu mati, hvernig væri hægt að betur um bæta núverandi stöðu CRM mála hjá Íslandshótélum?



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Customer Relationship Management

**How has CRM ideology turned out for Iceland's largest
hotel chain?**

104.X.0.BSRG – Bachelor Thesis

Business Administration

Due date: 11.05.2020

Student: Benedikt Svavarsson

Instructor: Haraldur Daði Ragnarsson

Spring semester – 2020

School stamp

VIÐTÖL – DIKTUN. VIÐMÆLANDI 1

Ég - Sæll og blessaður xxx, sem er forstjóri Kaptio ehf. sem CRM fyrirtæki hér á Íslandi sem starfar í mörgum löndum. Ég ætla að fá að spyrja þig nokkrar spurningar fyrir lokaverkefnið mitt sem ég er að skrifa í samstarfi við Íslandshótel hf. Getur þú sagt mér stuttlega frá fyrirtækinu þínu Kaptio?

V1 - Já, hérna við erum sem sagt hérna með bókunarkerfi fyrir ferðafyrirtæki sem eru að selja ferðavörur og erum með starfsemi í nokkrum löndum. En okkar viðskiptavinir eru ferðaskipuleggjendur, ferðaskrifstofur og skemmtiferðaskip. Við erum til dæmis að selja ferðavörur eins fyrir Cruise fyrirtæki og fyrirtæki eins og hérna Rocky Mountaineers út í Kanada og þá eru þeir að selja vörur eins og lestarferðir, hótél, activities og allskonar svona. Þeir nota kerfið okkar í sölu og sem bókunarkerfi og já það er svona það sem við gerum, við stofnuðum fyrirtækið 2012, og erum núna orðin 60 manns, og hérna erum að sjá fram á gríðarlegan vöxt á næstu árum, en vöxturinn okkar er allur erlendis og við erum að fókusera á erlenda markaði en ekki Ísland.

Ég - Jájá, ég þakka þér fyrir það að opna þér aðeins fyrir fyrirtækinu þínu. Að sjálfsögðu kannast þú við hugtakið CRM, þar sem þú rekur CRM lausnarmiðað fyrirtæki, en værir þú til í að segja mér aðeins frá hugmyndafræðinni sjálfri?

V1 - Sko CRM er Customer Relationship Management þannig þetta er fyrst og fremst Relationship Management og í sinni einföldu mynd þá snýst þetta um hvernig þú ert að hugsa um tengsl á milli einstaklinga, eins og í okkar tilfelli eru þetta tengsl á milli fyrirtækja eða einstaklinga innan fyrirtækja við viðskiptavinina sína, eða birgja sína, og það sem að eða í einfaldri myndinni er þetta bara að hugsa strategískt um tengslamyndun eða það að koma sér upp einhverja aðferðafræði við að eiga í þessum samskiptum og mæla síðan hvernig þessi samskipti eru að þróast og hvernig get ég sjálfur haft áhrif á þessi samskipti svo að þau verði meiri svona „win-win“ á milli einstaklingana. Eða þú getur farið að sjá hvernig þú ert að mæla þessi samskipti að þessi samskipti eru hreinlega ekki svoleiðis samskipti sem þú vilt viðhalda neitt lengur. Þannig með að setja þessi samskipti upp í einhverskonar form eins og CRM hugbúnað, þá getur þú farið að mæla hlutina betur og taka svona meðvitaðri ákvarðanir um það hvað hvernig þú vilt að þessi samskipti byrji að þróast. Það er kannski svona hugmyndafræði á einfaldan hátt, en hérna já! Svaraði þetta spurningunni þinni?

Ég - Þetta svaraði spurningunni minni, já. Má ég sjá, og þá rennum við bara yfir næstu spurningu sem ég er með. Þú selur kerfið Salesforce,

V1 - Við byggjum okkar hugbúnað ofan á Salesforce platformið, sem að þýðir það að Salesforce er svona CRM hugbúnaður sem að þá að halda utan um samskipti þín við einhvern sem þú ert í samskiptum við. Og við komum síðan upp og bætum ofan á það kerfi virkni sem er þá að halda utan um bókanir, ferðabókanir, halda utan um sölutilboð, heldur utan um hvernig þú setur fram verð og voru þína á netinu á vefsíðu fyrirtækisins. Það skiptir í raun og veru ekki í gegnum hvaða Canal þú ert að hafa samband við viðskiptavininn þinn. Hvort það sé í gegnum Facebook, netfang, síma, hvað sem er. Bara það að þú getur haldið utan um þessi samskipti og í kerfinu okkar, það sem skiptir þá líka miklu máli er að við erum að halda utan um hvernig við verðleggjum vöru þína, eftir því hvaða Canal þú ert að selja og jafnframt hvaða efni þú ert að setja fram. Segjum sem svo að þú sért að selja hótél herbergi, þetta hótél herbergi er alltaf eins en þú getur verið að selja það í gegnum aðila sem að kaupir vöru sem einstaklingur í gegnum ferðaskrifstofu sem hópur, einstaklingur sem kaupir bara beint af netinu, einstaklingur sem hringir inn og bókar herbergi með dags fyrirvara. Þú ert alltaf að selja sama herbergið en, út frá því hvernig þessi viðskiptavinur hafði samband og í gegnum hvaða Canal hann kemur inn þá ertu að verðleggja herbergið á mismunandi hátt. Og við erum að gera það kleift að halda utan um það að setja upp strategíu og execute-a þá strategíu í gegnum kerfið okkar.

Ég - Þakka þér fyrir að svara þessari spurningu. Ég vill fá að spyrja þig víst þú varst hótélstjóri Grand Hótél Reykjavík áður fyrr. Hvernig er virkni CRM mála eða aðgerða innan Íslandshótela.

V1 - Það er ekkert CRM kerfi til staðar hjá Íslandshótélum og einfalda útskýringin á því er af því að þeir eru að hugsa reksturinn út frá því að stýra eignum en ekki viðskiptavinum. Þeir eru með PMS kerfi sem stýrir öllum eignum fyrirtækisins, þessi kerfi eru ekki með viðskiptavininn í forgrunni, heldur eignirnar sjálfar. Þeir myndu þurfa að endurskipuleggja allan reksturinn ef þeir vildu innleiða CRM kerfi. Einn stærsti aðili okkar hérlandis er Iceland Travel og starfsemin þeirra hugsuð út frá því að stýra ferð viðskiptavinarins frá A til Ö. Viðskiptavinur hefur samband við Iceland Travel með það í huga að þau þekki iðnaðinn og afþreyingar á Íslandi mjög vel og að þau muni sjá um ferð hans til Íslands allt frá fluginu, hótél, leigubílaþjónustu, ferðir og síðan brottför hans aftur heim. Með því að hafa CRM kerfi til staðar frá til dæmis Kaptio, getur Iceland Travel greint upplýsingar um alla þessa viðskiptavini með

öflugum hætti sem hjálpar fyrirtækinu með það að markaðsetja, skipuleggja ferðir betur, bæta samskiptaleiðir, þjónustugæði og skilgreina markhóp o.fl. Ég tel sé ekki kost í því að innleiða slíkt kerfi inn í starfsemi Íslandshótela.

Ég - Af hverju sérðu ekki kost í því að innleiða CRM kerfi inn í starfsemina?

V1 - Eins og ég kom inn á rétt áðan, þeir myndu þurfa að endurhugsa og endurskipuleggja allan reksturinn frá grunni sem er gríðarlega erfitt rekstrarlega og fjárhagslega hættulegt fyrir starfsemina í heild. PMS kerfi bjóða upp á allskonar greiningar og lausnir hvað varðar CRM og að það er í raun önnur ástæða fyrir því að ég sé ekki kost í því að innleiða svona kerfi. Og til þess að bæta, þá hefur reksturinn verið arðbær í mjög langan tíma, til hvers að breyta?

Ég - Já ég skil þig, ég ætla að fá að spyrja þig aðeins út í ástæðuna fyrir því að viðskiptavinir þínir séu ferðaþjónustu fyrirtæki svo sem ferðaskrifstofur en ekki hótél?

V1 - Ástæðan fyrir því er að flest öll hótél nú til dags stýra rekstrinum út frá PMS kerfum og flest þeirra eru nógu öflug í að veita fyrirtækjum fjölmargar lausnir á sviði CRM svo sem kauphegðun, samningsverðum fyrirtækja eða betur þekkt sem B2B, síðustu gistingar viðskiptavina og sjálfvirk skilaboð til viðskiptavina fyrir og eftir komu o.fl.

Ég - Ég þakka þér fyrir að taka þennan tíma til þess að svara þessum spurningum, þetta mun eflaust hjálpa mér með ritgerðina.

V1 - Ekkert mál, alltaf gott að gefa ungum mönnum ráð. Gangi þér vel.

Ég - Takk fyrir.

V1 - Takk fyrir.

VIÐTÖL – DIKTUN. VIÐMÆLANDI 2

Ég - Sæll og blessaður xxx, sem starfar sem sölu-markaðsstjóri Íslandshótela.. Ég ætla að fá að spyrja þig nokkrar spurningar fyrir lokaverkefnið mitt sem ég er að skrifa. Getur þú sagt mér aðeins frá fyrirtækinu Íslandshótel hf.?

V2 - Íslandshótel er hlutafélag og ferðaþjónustufyrirtæki sem býður upp á fjölbreytta gistimöguleika og veitingastaði á 17 hótelum hringinn í kringum landið. Keðjan inniheldur öll Fosshótel, Grand Hótel Reykjavík og Hótel Reykjavík Centrum. Auk gistimöguleika, er boðið upp á ráðstefnu- og veislusali á nokkrum hótelum, bæði í Reykjavík og á landsbyggðinni.

Ég - Takk fyrir að svara þessari spurningu, þá er það næsta spurning á listanum mínum. Hversu vel kannast þú við hugtakið CRM(customer relationship management)?

V2 - Mjög vel.

Ég - Haha okok, Finnst þér fyrirtækið Íslandshótel stunda árangursríkt CRM?

V2 - Nei. Alls ekki.

Ég - Já þú meinar, Að hverju leyti stundar samt fyrirtækið CRM? (Cenium, purchase history, samningar, automatic emails, etc)

V2 - Já, sko öll hótelin nota samskiptalausn sem heitir GuestJoy til að bæta samskipti og þjónustu við okkar gesti ásamt því að auka hliðartekjur. Kerfið er tengt við Cenium og sendir sjálfkrafa póst á netföng fyrir allar einstaklingsbókanir (einnig OTAs). Í pre-arrival pósti er hægt að bóka alls kyns þjónustu og uppfærslu í herbergi og hægt að senda markvisst ú frá tegund bóknar. Í post-arrival er aðal fókus á umsagnir og upplifun gesta. Einnig notum við markpósta og í okkar vefumhverfi, notum við ýmsar leiðir til að nálgast þá sem hafa gist hjá okkur eða sýnt því áhuga. En það vantar upp á betri lestur milli kerfa sem heildstæð CRM lausn býður uppá.

Ég - Takk fyrir að útskýra þetta. Næsta spurning: Finnst þér núverandi PMS kerfi Íslandshótela (Cenium) nógu öflugt til þess að stunda CRM í hótélbransanum? Af hverju, Af hverju ekki?

V2 - Svarið er nei. Cenium, sem og önnur PMS kerfi, eru ekki hönnuð til að ná nógu vel utan um CRM. Mikil hætta er að með tímanum verði gögnin ónákvæm t.d. tvískráningar og/eða gestir með tvo eða fleiri prófíla. Einnig nær PMS ekki nógu vel utan um mikilvægar

upplýsingar og ýmsa snertifleti s.s. kauphegðun, endurtekin viðskipti, kröfur, áhugasvið, vef- og samfélagsmiðla, markpósta, umsagnir o.fl.

Ég - Okok þetta útskýrir margt og hefur stórt gidli á verkefnið mitt. En með upplýsingar um kauphegðun, endurtekin viðskipti, skráning upplýsinga finnst ykkur auðveldarða að markaðssetja vöru/þjónustu fyrirtækisins?

V2 - Já, það hjálpar öllum haha.

Ég - Já kannski er svarið við þessari spurningu svo lítið augljós en er hugmyndafræðin CRM notuð við markaðssetningu fyrirtækisins?

V2 - Að sumu leyti en tækifæri til að vinna að markvissari nálgun útfrá ítarlegri og nákvæmari upplýsingum.

Ég - Hvaða þættir finnst þér vera mikilvægastir sem varðar endurtekin viðskipti?

V2 - Það getur verið kostnaðarsamt að fá ný viðskipti en þar sem Ísland er bæði eyja og dýr heim að sækja, þá er hlutfall endurtekinna viðskipta lágt í samanburði við flestar aðrar þjóðir. Öðru máli gegnir á innanlandsmarkaði og þá ekki bara er varðar gistingu heldur einnig fundi, ráðstefnur, veislur og hvataferðir.

Ég - Takk fyrir það en að þínu mati, hvernig væri hægt að betur um bæta núverandi stöðu CRM?

V2 - Það væri fínt að fjárfesta í CRM sem er sniðið að þörfum hótela og með 2-way tengingu við okkar PMS.

Ég - Hverjir eru möguleikarnir fyrir Íslandshótela sem varðar CRM lausir/innleiðingu á slíku kerfi?

V2 - CRM lausnir eru hannaðar fyrir B2C og þar eru næg tækifæri fyrir okkur eins og komið hefur fram. Stór hluti starfseminnar fer í gegnum endur söluaðila og því væri einkar hentugt fyrir okkur að geta nýtt sama kerfi að hluta fyrir B2B.