

گروه بندی اهداف عملیاتی صنعت هتلداری مشهد با استفاده از ماتریس IPA

آسیه پریداد^۱، علیرضا پویا^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه فردوسی مشهد

^۲ عضو هیأت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد

paridadatena@yahoo.com

alirezapooya@gmail.com

خلاصه

مطالعه بخش خدمات از اهمیت به سزایی برخوردار است، چرا که خدمات در رشد اقتصادهای توسعه یافته، بخش قابل توجهی ایفا کرده است. صنعت هتل داری یکی از زیربناهای اساسی جذب و توسعه توریسم و گردشگری است. در اهمیت آن به غیر از ارزآوری همین بس که بگویم این صنعت نشان هویت ملی است. پس تمرکز بر آن قطعاً مفید خواهد بود. از این رو هدف از تحقیق حاضر گروه بندی اهداف عملیاتی خدمات هتلداری براساس ماتریس IPA^۱ می باشد.

اهداف عملیاتی، ابعاد مختلفی در بخش خدمات دارند. این ابعاد شامل مطابقت با مشخصات (خواسته ها)، نوآوری خدمات، حفظ مشتری، سرعت خدمات، تحویل خدمات، پاسخدهی، تصویر نام تجاری، اثربخشی هزینه، بهره وری و بهبود خدمات [۱] می باشند. هتل های مشهد باید به دنبال مهمترین ابعاد عملیاتی برای سرمایه گذاری بیشتر باشند. روش های متفاوتی در این زمینه وجود دارد از جمله این روش می توان به روش هایی که صرفاً اهمیت و یا عملکرد را در نظر می گیرند اشاره نمود. در این مطالعه می خواهیم با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA)، بطور همزمان اهمیت و عملکرد اهداف عملیاتی را بررسی نمود. روش IPA ابزار اساسی تصمیم گیری تشخیصی است که شناسایی، اولویت بندی بهبود، بسیج و به کارگیری منابع کمیاب جهت استفاده بهینه در زمانی که مورد نیاز واقعی باشند و هماهنگ سازی تلاش های برنامه ریزی استراتژیک به منظور افزایش رقابت نسبی را تسهیل می کند [۲]. از نظر کاربرد تحقیق می توان گفت، با توجه به اهمیت ویژه صنعت ایرانگردی و جهانگردی در کسب درآمدهای غیرنفتی و ارتقاء سطح تفاهم بین ملت ها و تحکیم مبانی وحدت ملی در کشور و معرفی ایران و شناخت آن به جهانیان و نقش اساسی و مهم صنعت هتلداری، جهت ارتقاء کیفی سطح ارائه خدمات مطلوب تر به مشتریان، این مطالعه در پی آن است با بررسی هتل های مشهد به عنوان نمونه ی تطبیقی، ابتدا به درک، گروهبندی و اولویت بندی اهداف عملیاتی در قلمرو مکانی تحقیق پرداخته و همچنین الگویی باشد جهت بسط موضوع به این صنعت در سطح ملی.

کلمات کلیدی: اهداف عملیاتی، ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA)، خدمات هتلداری

۱. مقدمه

خدمات امروزه به عنوان بخش مهمی از اقتصاد کشورها مطرح است و کیفیت خدمات در زمان حاضر پیش نیاز موفقیت در دنیای پر رقابت خدمات می باشد. تحقیقات مختلف نیز در این زمینه نشان داده است که کیفیت خدمات می تواند منجر به رضایت و به دنبال آن وفاداری مشتریان و همچنین جذب مشتریان جدید شود و تنها در این صورت خواهد بود که نگاه های خدماتی قادر به ادامه ی فعالیت در محیط کار می باشند. اهمیت کیفیت خدمات در صنعت هتلداری بواسطه ی توجه به مشتریان به عنوان سرمایه های اجتماعی بیش از پیش روشن شده و لزوم ارائه ی خدمات با کیفیت استاندارد را مشخص ساخته است. از این رو اولویت بندی و گروه بندی اهداف عملیاتی جهت سرمایه گذاری های بهتر و برخوردار از ساختار مطلوب تر در صنعت هتلداری بایستی مورد توجه قرار گیرد.

^۱ Importance-performance analysis (IPA)

صنعت هتلداری یکی از زیربناهای اساسی جذب و توسعه توریسم و گردشگری است. این صنعت متشکل از بخش‌های مختلفی است که طیف گسترده‌ای از سازمان‌های ارائه خدمات را پوشش می‌دهد. از موضوعات مهمی که در این صنعت به وجود آمده است می‌توان به مزایای رقابتی عملیاتی اشاره کرد. رقابتی شدن این صنعت باعث شده است تا هتلداران متمایل به روش‌های جدید در کسب درآمد شوند. محور و شاکله اصلی موفقیت یک هتل بررسی رضایتمندی مهمانان آن است و این مسئله ارتباط تنگاتنگی با اهداف عملیاتی ای چون کیفیت خدمات، تحویل و نوآوری در خدمات یک هتل دارد. اهداف عملیاتی در ادبیات مدیریت عملیات مورد بحث قرار گرفته است. در تعیین اهداف عملیاتی، هتل‌ها بوسیله‌ی چندین عامل، از قبیل محیط کسب و کار، نیازهای مشتری و عملیات‌های رقیب، و نیز منابع داخلی هدایت می‌شوند. با ایجاد توازن میان این عناصر، هتل‌ها می‌توانند اهداف عملیاتی برای به دست آوردن مزیت رقابتی ایجاد کنند. در هنگام تدوین استراتژی عملیاتی برای هتل‌ها، درک جایگاه اهداف عملیاتی و گروه‌بندی آنها به منظور تعهد داشتن و تخصیص منابع مناسب به آنها از اهمیت بسزایی برخوردار است.

چو و چوآی در سال (۲۰۰۰) در مقاله "تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد عوامل انتخاب هتل در صنعت هتل هنگ کنگ: یک مقایسه از مسافران کسب و کار و تفریحی" به بررسی شش عامل انتخاب هتل در صنعت هتل هنگ کنگ در مورد مسافران کسب و کار و مسافران تفریحی، با استفاده از ماتریس IPA پرداختند [۳]. پراژوجو و میکدرموت در سال (۲۰۱۱) در مقاله "بررسی اهداف عملیاتی و مزیت رقابتی در سازمان‌های خدماتی با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد (IPA)" با هدف بررسی ده ابعاد عملیاتی در خدمات، از ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت- عملکرد (IPA) در استرالیا استفاده کردند [۱]. یان هیو، ای چو، چان چنگ و مین یی در سال (۲۰۱۱) در مقاله "استفاده از IPA و مدل DEMATEL برای بهبود معیارهای برنده سفارش: یک مطالعه موردی از صنعت ساخت تجهیزات شبکه ارتباطات تایوان" به بررسی چهارده مورد از ویژگی‌های کیفیت با استفاده از مدل IPA و روش DEMATEL برای تجزیه و تحلیل رابطه علت و معلولی بین فاکتورها، افزایش توانایی شرکت برای برنده سفارش و سطح نفوذ در میان ویژگی‌های کیفیت مختلف به منظور ایجاد اصلاحیه مدل IPA و پیدا کردن مشکلات اصلی مرتبط با برنده سفارش، پرداختند [۴]. فریم و بنکر در سال (۲۰۱۱) در مقاله "دروازه جامعه برداشت از ساکنان توسعه صنعت گردشگری: گنجاندن اهمیت تجزیه و تحلیل عملکرد را در محدوده چارچوب تغییر قابل قبول" با استفاده از تنوعی از تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد (IPA) به ترسیم انواع مقیم و ارزیابی آنها براساس ویژگی‌های زیست محیطی، فرهنگی و اقتصادی برای درک بهتر چشم انداز در توسعه صنعت گردشگری پرداختند [۵]. لی و تو در سال (۲۰۱۰) در مقاله "تجزیه و تحلیل اهمیت- عملکرد برای تصمیم‌گیری مدیریت عمومی: یک مطالعه تجربی از ماکائو منطقه ویژه اداری چین" با هدف استفاده از تجزیه و تحلیل اهمیت- عملکرد (IPA) به عنوان یک روش ارزیابی برای تصمیم‌گیری مدیریت عمومی، به نقد ادبیات کنوانسیون، نمایشگاه و جلسات مدیریت که بر انتخاب مقصد تأثیر گذار است، می‌پردازد [۶].

در ادبیات مجموعه اهدافی که شرکت به عنوان ابزارهایی برای رقابت در بازار وضع می‌کند با مفاهیم مختلفی شناخته می‌شود، به عنوان مثال اولویت رقابتی توسط هایز و ویل رایت (۱۹۸۴) و لئونگ و همکاران (۱۹۹۰)، معیار رقابتی توسط ویل رایت (۱۹۷۸) و پلتس و گرگوری (۱۹۹۰)، متغیرهای رقابتی توسط مارچک و همکاران (۱۹۹۰) و معیار برنده سفارش توسط هیل (۱۹۸۵، ۱۹۸۹، ۱۹۹۳) بکار رفته اند [۷].

در تدوین استراتژی عملیاتی باید مشخص شود که سیستم به چه چیزهایی می‌خواهد نائل شود. اهداف عملیاتی بایستی سازگار با اهداف تجاری باشند و نیازهای بازار را تأمین کنند، عملکرد رقبا را در نظر گرفته و نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند [۸].

با توجه به مطالب فوق، می‌توان اهداف عملیاتی این تحقیق به صورت زیر بیان کرد:

- **تطابق خدمات ارائه شده با خواسته‌های منطقی و معمول مشتریان هتل (مطابقت با خواسته‌ها):** تطابق خدمات اشاره دارد به اینکه تا چه حد محصول نهایی مطابق با مشخصات (خواسته‌های) طراحی شده اصلی آن است [۱] و هدف آن، به دست آوردن مزیت از طریق حفظ کیفیت در یک سطح از پیش تعیین شده می‌باشد. کیفیت خدمات، یک مقایسه بین واقعیت‌های خدمات دریافت شده با انتظارات برای دریافت خدمات است [۹]. در میان صنایع خدمات، گردشگری از نظر حساسیت به مسائل مربوط به کیفیت، تأثیر بر اقتصاد ملی و گسترش اخیر، نیاز به توجهی خاص دارد [۹]. یکی از مسائل کلیدی برای مدیران در بخش هتل، تعیین توازن مناسب بین دادن مسئولیت پذیری به کارکنان برای خدمات با کیفیت و حفظ کنترل مدیریتی از کیفیت خدمات با توجه به بحرانی بودن مسئله است [۱۰]. سازمان گردشگری جهانی (۲۰۰۳)، کیفیت در گردشگری را بدین صورت تعریف کرده است، کیفیت در گردشگری نتیجه یک فرایند است که حاکی از رضایت از همه ابعاد محصول قانونی و نیازهای خدمات، الزامات و انتظارات مصرف‌کننده، در یک قیمت قابل قبول، در انطباق با کیفیت اساسی است که شامل عواملی مانند امنیت و ایمنی، بهداشت، در دسترس بودن، شفافیت، اصالت و هماهنگی فعالیت‌های گردشگری در رابطه با محیط زیست انسانی و طبیعی آن است.

- **توانایی هتل در حفظ مشتریان و ایجاد حس وفاداری در آنها (حفظ مشتری):** حفظ مشتری اشاره دارد به توانایی یک شرکت برای حفظ مشتریان موجود [۱]. به طور گسترده پذیرفته شده‌ترین تعریف از وفاداری مشتری توسط جاکوبی و کیتز (۱۹۷۳) بیان شد که وفاداری به عنوان جانبدارانه (یعنی غیرتصادفی)، پاسخ رفتاری (یعنی خرید)، بیان شده در طول زمان، توسط برخی تصمیم‌گیری واحد، با توجه به یک یا چند مارک‌های جایگزین از مجموعه - ای از مارک‌ها، و یک تابعی از روانشناختی (یعنی تصمیم‌گیری، ارزیابی) فرایندها است [۱۱]. وفاداری عمدتاً به عنوان نگرش، که گاهی اوقات به ارتباط با نام تجاری منجر می‌شود، تعریف شده است [۱۱].

- **تمایل و تعهد مستمر هتل به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان (بهبود خدمات):** بهبود خدمات اشاره دارد به اقدامات انجام شده توسط یک شرکت که در ارائه سطوح خدماتی مورد انتظار مشتریان با شکست مواجه شده است. بهبود خدمات بطور گسترده به عنوان یک شاخص قوی از تعهد شرکت به ارائه

خدمات با کیفیت به مشتریان خود است [۱]. بهبود خدمات شامل آن دسته از اقدامات طراحی شده برای حل و فصل مشکلات، تغییر نگرش های منفی مشتریان ناراضی و در نهایت حفظ این مشتریان می باشد [۱۲].

- **توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و منطقی به خواسته های مشتریان هتل (پاسخدهی):** نویسندگان پاسخدهی را ارائه سریع خدمات به مشتریان و پاسخ انعطاف پذیر به درخواست مشتری که هر دو در ایجاد رضایت مشتری مهم است، تعریف می کنند. پاسخدهی به صورت طولانی مدت یک عنصر کلیدی کیفیت خدمات در نظر گرفته شده است. یک خدمت، توانایی شرکت به واکنش سریع نشان دادن به نیازهای مشتریان است [۱]. پاسخدهی، تمایل کارمندان به ارائه بی درنگ و کارآمد در حل مشکلات مشتریان تعریف می شود [۱۳]. پاسخدهی تمایل یک شرکت برای کمک به مشتریان با فراهم آوردن اجرای خدمات سریع و کارآمد تعریف می شود [۱۴].

- **توانایی هتل در حکم و تثبیت نام هتل در ادراکات و باورهای مشتریان هتل (تصویر نام تجاری):** تصویر نام تجاری اشاره دارد به انجمن های منحصر به فرد، ادراکات و باورهای مربوط به یک محصول که در ذهن مشتری باقی می ماند. مفهوم تصویر نام تجاری برای منعکس کردن ابعاد کیفیت درک شده استفاده می شود [۱]. در نظر صاحبان نام تجاری (برند)، استدلال های کلیدی را به عنوان توانایی برای شارژ قیمت حق بیمه زیاد و بالاتر از زنجیره های هتل های رقیب و هتل های مستقل و همچنین توانایی برای به دست آوردن سهم بازار در برابر رقبای توانایی برای حفظ مشتریان با ایجاد وفاداری به نام تجاری ای که می تواند به نوبه خود به کاهش هزینه های بازاریابی بیانجامد را پیشنهاد می کنند [۱۵].

- **توانایی در تحویل به موقع خدمات سفارش شده مشتریان هتل (تحویل خدمات):** زمان تحویل (تحویل به موقع) اشاره دارد به توانایی یک شرکت برای پاسخگویی به تاریخ تحویل وعده داده شده به مشتری [۱]. عامل تحویل خدمت بر اساس ابعاد زیر سنجیده می شود: توانایی و تمایل تأمین کننده به منظور تسریع سفارش، سرعت تأمین کننده در ارائه خدمت، مدت زمانی که طول می کشد تا یک تأمین کننده یک بخش جدید را توسعه دهد، توانایی تأمین کننده برای فراهم آوردن تحویل درست به موقع، توانایی تأمین کننده در پاسخگویی به زمانهای ملاقات و موقعیت تأمین کننده [۱۶].

- **توانایی در تحویل سریع خدمات سفارش شده مشتریان هتل (سرعت خدمات):** سرعت خدمات به مقدار زمان سپری شده بین گرفتن سفارش و انجام خدمات اشاره دارد [۱].

- **توانایی هتل در ارائه خدمات جدید و نوآورانه به مشتریان (نوآوری خدمات):** نوآوری خدمات به طور فزاینده ای به عنوان یک سلاح رقابتی توسط شرکت هاست که مجبور هستند به دنبال نوآوری در گرسنگی دائمی بازار، برای خدمات بهتر باشند [۱]. نوآوری خدمات ممکن است با تحقیقات علمی در نتیجه فن آوری های جدید، کارآفرینی فردی، یا یک تصمیم استراتژیک و توسعه نوآوری در کل شرکت تعیین شود [۱۷]. دو بعد عمده از عوامل موفقیت نوآوری خدمات شامل: کیفیت تکنولوژی تحویل خدمات و ترکیب و محتویات ارائه خدمات، می باشد [۱۸].

- **توانایی هتل در ارائه خدمات بیشتر با سرمایه گذاری کمتر به مشتریان هتل (بهره وری):** اشاره دارد به نسبت خدمات تولید شده توسط یک فرایند عملیاتی به منابع مورد نیاز برای تولید آنها یا به عبارت ساده، نسبت خروجی واقعی به ورودی بیش از یک دوره از زمان [۱]. در ادبیات مالی بهره وری، به عنوان یک اندازه گیری نسبی است که منعکس کننده انحرافات موجود از حداکثر خروجی قابل دسترس برای یک سطح معینی از ورودی تعریف می شود [۱۹]. به نظر می رسد تنها راه برای ترکیب تغییرات کیفیت ناشی از عدم تجانس خدمات و اثرات آن بر کیفیت درک شده توسط مشارکت مشتری در فرایند خدمات، اندازه گیری بهره وری است [۲۰].

- **توانایی هتل در اخذ درآمدهای بیشتر با سرمایه گذاری کمتر (اثربخشی هزینه):** اشاره دارد به بهره وری یک شرکت نسبت به مخارج متحمل شده در تولید خروجی خدمات خود [۱]. اثربخشی هزینه، عبارت است از پیدا کردن کمترین هزینه به مفهوم دستیابی به یک هدف یا برآورد هزینه های مورد انتظار از دستیابی به یک نتیجه خاص [۲۱].

ماتریس IPA

ماتریس IPA اولین بار در حوزه بازاریابی توسط مارتیلا و جیمز (۱۹۷۷) مطرح شد. با استفاده از این ماتریس، مدیریت می تواند بینش هایی را در مورد ویژگی هایی که نیاز و شایسته بهبود است را، در مقابل آنهایی که منابع بیش از حد با سود حداقل رضایت مشتری مصرف می کنند، ترسیم کند [۲۲]. مفاهیم اساسی روش IPA در استفاده از بررسی های بازار به درک اهمیت سطح رضایت مشتری نسبت به ویژگی های کیفیت درک شده در مورد محصولات یا خدمات، کمک فراوانی می کند. پس از تعیین سطح رضایت واقعی درک شده، ایجاد یک ماتریس دو بعدی از سطح اهمیت و سطح عملکرد است. بعد از آن ویژگی های کیفیت با توجه به سطح آنها از اهمیت و عملکرد به چهار دسته تقسیم می شوند، به طوری که کسب و کارها می توانند استراتژی های بازار با توجه به این دسته از ویژگی های با کیفیت تشکیل دهند. در طول فرایند توسعه روش IPA برخی از دانشمندان از ساختار IPA و روش های تجزیه و تحلیل برای انجام تحقیقات مقایسه ای استفاده کردند [۴].

شکل ۱ ماتریس IPA

Y	ربع دوم منطقه ای برای بهبود	ربع اول کار خوب را نگه دارید
	ربع سوم اولویت پایین	ربع چهارم شرایط تحمل برای توقف فعالیت



شیراز - دی ماه ۹۲

- ماتریس IPA، دو بعدی با محور "X عملکرد" و محور "Y اهمیت"، تشکیل شده است و دارای چهار ربع می باشد [۲۲].
- ربع اول، منعکس کننده سطوح بالایی از هر دو رضایت مشتری و اهمیت، نشان دهنده مناطقی که منجر به مزیت رقابتی است و دارای برجسب "کار خوب را نگه دارید" است.
 - ربع دوم، سطح پایین عملکرد در ویژگی های در نظر گرفته شده و اهمیت بالا مشخص می شود و بنابراین به عنوان "منطقه برای بهبود" نامیده می شوند، خواستار توجه فوری مدیریتی است.
 - ربع سوم نشان دهنده ویژگی های هستند که در هر دو عملکرد و اهمیت کم است و در نتیجه تنها شایسته "اولویت کم" رتبه بندی در مسیر استراتژیک شرکت است.
 - ربع چهارم نشان دهنده ویژگی هایی که دارای امتیاز بالایی در عملکرد است، اما کم در اهمیت، و در نتیجه در نظر گرفته به این رده از سقوط "شرایط تحمل برای توقف فعالیت" ممکن است، یعنی منابعی که در این فعالیت به کار رفته می تواند در جای دیگری اثربخشی بالاتری داشته باشد.
- در این تحقیق، ما با استفاده از ماتریس تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA)، به تجزیه و تحلیل اولویت بندی اهداف عملیاتی در صنعت هتلداری برای استقرار استراتژی مناسب می پردازیم.

۳. روش تحقیق

۳-۱. جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این تحقیق شامل کل هتل های ستاره دار موجود در سطح مشهد است. از آنجایی که تعداد هتل های موجود و فعال در مشهد با استناد از اتحادیه هتلداران مشهد به ۱۳۲ هتل می رسد، بنابراین، این تعداد هتل به عنوان جامعه آماری مورد مطالعه به شرح تفکیک ستاره های آن شامل: ۲۸ هتل یک ستاره، ۳۶ هتل دو ستاره، ۴۴ هتل سه ستاره، ۱۹ هتل چهار ستاره و ۵ هتل پنج ستاره مورد بررسی قرار می گیرد.

برای دستیابی به فرایند نمونه گیری قابل قبول جهت گروه بندی اهداف عملیاتی، حجم نمونه ای مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است؛ لذا در پژوهش مورد مطالعه برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. از این رو برای حجم جامعه ۱۳۲ هتل مشهد، نمونه ۹۸ تایی از هتل ها بررسی می شود. سپس نمونه گیری براساس ستاره هتل و بصورت طبقه ای انجام شده است.

۳-۲. روش ها و ابزار گردآوری اطلاعات

به دلیل اعتبار بخشیدن به پژوهش مورد بررسی، از رویه پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات مقدماتی و جدید استفاده شده است، که این خود نیز به تنهایی یکی از مهم ترین ابزار گردآوری اطلاعات می باشد. در طراحی این پرسشنامه، از متغیرهای موجود در مقاله پرازوجو و میکدرموت (۲۰۱۱) که شامل: مطابقت با مشخصات (خواسته ها)، نوآوری خدمات، حفظ مشتری، سرعت خدمات، تحویل خدمات، پاسخدهی، تصویر نام تجاری، اثربخشی هزینه، بهره وری و بهبود خدمات، می باشند به عنوان اهداف عملیاتی استفاده گردیده است. هر یک از اهداف عملیاتی دارای یک سؤال می باشد که از دو بعد اهمیت و عملکرد در مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت مورد سؤال قرار می گیرد. مقیاس ۵ نقطه ای لیکرت برای بعد اهمیت شامل "بسیار مهم، مهم، متوسط، کم اهمیت و اصلاً مهم نیست" و برای بعد عملکرد شامل "خیلی قوی، قوی، متوسط، ضعیف و خیلی ضعیف" می باشد.

۳-۳. شیوه تجزیه و تحلیل

ماتریس IPA از دو محور X و Y تشکیل شده است که محور X عملکرد و محور Y اهمیت می باشد. با استفاده از میانگین گیری داده های اهداف عملیاتی، میزان اهمیت و عملکرد را بدست آورده و ماتریس IPA تشکیل می شود.

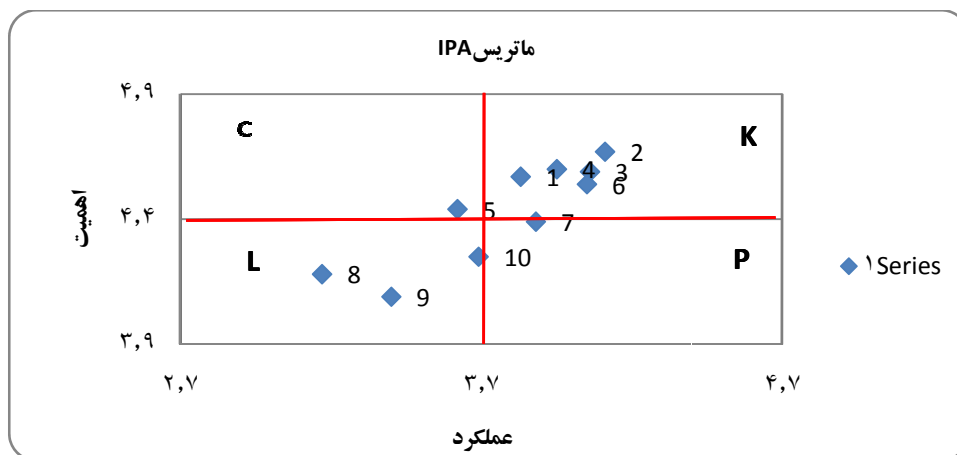
۴. تجزیه و تحلیل ماتریس IPA

ماتریس IPA از دو محور اهمیت و عملکرد تشکیل شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل پرسشنامه IPA، اطلاعات بدست آمده از اهمیت و عملکرد هتل های مشهد در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱ ماتریس IPA

شماره	اهداف عملیاتی	اهمیت	عملکرد	استراتژی
۱	تطابق خدمات ارائه شده با خواسته های منطقی و معمول مشتریان هتل	۴/۵۷	۳/۸۳	K
۲	توانایی هتل در حفظ مشتریان و ایجاد حس وفاداری در آنها	۴/۶۷	۴/۱۱	K
۳	تمایل و تعهد مستمر هتل به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان	۴/۵۹	۴/۰۶	K
۴	توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و منطقی به خواسته های مشتریان هتل	۴/۶۰	۳/۹۵	K
۵	توانایی هتل در حکم و تثبیت نام هتل در ادراکات و باورهای مشتریان هتل	۴/۴۴	۳/۶۲	C
۶	تعهد به ارائه به موقع خدمات به مشتریان هتل	۴/۵۴	۴/۰۵	K
۷	توانایی در تحویل سریع خدمات سفارش شده مشتریان هتل	۴/۳۹	۳/۸۸	P
۸	توانایی هتل در ارائه خدمات جدید و نوآورانه به مشتریان	۴/۱۸	۳/۱۷	L
۹	توانایی هتل در ارائه خدمات بیشتر با سرمایه گذاری کمتر به مشتریان هتل	۴/۰۹	۳/۴۰	L
۱۰	استفاده کارآمد از هزینه های انجام شده در ارائه خدمات	۴/۲۵	۳/۶۹	L

برای ترسیم ماتریس IPA، عملکرد اهداف عملیاتی بر روی محور طول ها (X) و اهمیت اهداف عملیاتی بر روی محور عرض ها (Y) قرار می گیرند. با میانگین گیری عملکرد و اهمیت اهداف عملیاتی ماتریس IPA به چهار ربع تقسیم می شود. شکل (۱) ماتریس IPA را نشان می دهد.



شکل ۲ ماتریس IPA

نتایج حاصل از ماتریس IPA در جدول (۱) نشان می دهد که اهداف عملیاتی تطابق خدمات ارائه شده با خواسته های منطقی و معمول مشتریان هتل (۱)، توانایی هتل در حفظ مشتریان و ایجاد حس وفاداری در آنها (۲)، تمایل و تعهد مستمر هتل به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان (۳)، توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و منطقی به خواسته های مشتریان هتل (۴) و تعهد به ارائه به موقع خدمات به مشتریان هتل (۶)، دارای استراتژی "کار خوب را نگه دارید" می باشد که در ربع اول ماتریس IPA واقع شده است. توانایی هتل در حکم و تثبیت نام هتل در ادراکات و باورهای مشتریان هتل (۵) دارای استراتژی "بهبود" می باشد که در ربع دوم ماتریس IPA قرار دارد. اهداف عملیاتی، توانایی هتل در ارائه خدمات جدید و نوآورانه به مشتریان (۸)، توانایی هتل در ارائه خدمات بیشتر با سرمایه گذاری کمتر به مشتریان هتل (۹)، استفاده کارآمد از هزینه های انجام شده در ارائه خدمات (۱۰)، دارای استراتژی "اولویت پایین" است که در ربع سوم ماتریس IPA قرار دارد. همچنین توانایی در تحویل سریع خدمات سفارش شده مشتریان هتل (۷)، دارای استراتژی "شرایط تحمل برای توقف فعالیت" می باشد که در ربع چهارم ماتریس IPA واقع شده است.

۵. نتیجه گیری

در ماتریس IPA اهداف عملیاتی توانایی هتل در ارائه خدمات جدید و نوآورانه به مشتریان (۸)، توانایی هتل در ارائه خدمات بیشتر با سرمایه گذاری کمتر به مشتریان هتل (۹) و استفاده کارآمد از هزینه های انجام شده در ارائه خدمات (۱۰)، که دارای استراتژی اولویت پایین می باشد در این حالت هتل ها باید بر روی این اهداف عملیاتی سرمایه گذاری نکرده چرا که این اهداف از هر دو جنبه اهمیت و عملکرد پایین می باشند.



در ماتریس IPA هدف عملیاتی توانایی در تحویل سریع خدمات سفارش شده مشتریان هتل (۷)، دارای استراتژی شرایط تحمل برای توقف فعالیت می باشد که در این حالت هتل ها بر روی این هدف عملیاتی تمرکز و توجه زیادی دارند که نیاز به این میزان سرمایه گذاری نمی باشد.

در ماتریس IPA هدف عملیاتی توانایی هتل در حکم و تثبیت نام هتل در ادراکات و باورهای مشتریان هتل (۵)، دارای استراتژی بهبود می باشد که در این حالت هتل ها باید این هدف عملیاتی خود را برای سرمایه گذاری بهتر بهبود دهند.

در ماتریس IPA اهداف عملیاتی تطابق خدمات ارائه شده با خواسته های منطقی و معمول مشتریان هتل (۱)، توانایی هتل در حفظ مشتریان و ایجاد حس وفاداری در آنها (۲)، تمایل و تعهد مستمر هتل به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان (۳) و توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و منطقی به خواسته های مشتریان هتل (۴)، دارای استراتژی کار خوب را نگه دارید می باشد که در آن اهداف عملیاتی از هر دو جنبه اهمیت و عملکرد بالا است و این بهترین حالت برای هتل ها می باشد و بایستی در جهت حفظ آن برآیند.

مراجع

1. Prajogo, D. & McDermott, P. (2011). Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. *Journal of Managing Service Quality*, 465-483.
2. Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 271-277.
3. Chu, R.S & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism Management*, 21, 363-377.
4. Yuan Hu, H., I Chiu, S., Chan Cheng, C. & Min Yen, T. (2011). Applying the IPA and DEMATEL models to improve the order-winner criteria: A case study of Taiwan's network communication equipment manufacturing industry. *Expert Systems with Applications*, 38, 9674-9683.
5. Frauman, E. & Banks, S. (2011). Gateway community resident perceptions of tourism development: Incorporating Importance-Performance Analysis into a Limits of Acceptable Change framework. *Tourism Management*, 32, 128-140.
6. Lai, L. & TO, W.M. (2010). Importance-performance analysis for public management decision making. *Management Decision*, 277 - 295.
7. Tan, K., Platts, K. (2004a), The connectance model revised: A tool For manufacturing objective deployment, *J. of manufacturing Technology management*, vol. 15, No. 2
8. Aranda, D.A. (2002), Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms, *International Journal of service industry Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 263-285.
9. Gronroos, C. 1990. *Service Management and Marketing*. Lexington, MA: Lexington Books
10. Hoque, K. (1999), "New approaches to HRM in the UK hotel industry", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 64-76.
11. Jacoby, J. and Kyner, D.B. (1973), "Brand loyalty versus repeat purchasing behaviour", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 1-9.
12. Miller, J.L., Craghead, C.W. & Karwan, K.R. (2000), "service recovery: a framework and empirical investigation", *Journal of operations management*, No. 18, pp. 387-400.
13. Liao, J., Welsch, H. and Stoica, M. (2003), "Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 28, pp. 63-85.
14. Holweg, M. (2005), "The three dimensions of responsiveness", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Nos 7/8, pp. 603-22.
15. Simoes, D. and Dibb, S. (2001), "Rethinking the brand concept: new brand orientation", *Corporate Communications*, Vol. 6 No. 4, pp. 217-24.
16. Billesbach, T. J. Harrison, A. Croom-Morgan, S. (1991). Supplier performance measures and practices in JIT companies in the US and the UK. In: Krause, D. R. Pagell, M. Curkovic, S. (2000). Toward a measure of competitive priorities for purchasing. *Journal of Operations Management*, 19, 497-512.
17. Sundbo, J. (1997), "Management of innovation in services", *The Services Industries Journal*, Vol. 19 No. 10, pp. 432-55.
18. Riel, Van. (2005), "Introduction to the special issue on service innovation management", *Journal of Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 6, pp. 493-495.
19. English, M., Grosskopf, S., Hayes, K. and Yaisawarng (1993), "Output allocative and technical efficiency of banks", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 17, pp. 349-66.



20. Sellers-Rubio. R & Mas-Ruiz.F .(2007)," An empirical analysis of productivity growth in retail services: evidence from Spain",Journal of International Journal of Service Industry Management, Vol. 18 No. 1, pp. 52-69.
21. Tietenberg, T., Lewis, L., 2011. Environmental & Natural Resource Economics. Pear-son Education, Inc., New Jersey, US, pp. 66-67.
22. Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. Journal of Marketing, 41(1), 77-79.