

## مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت توریسم در ایران\*

زویا زیتونی<sup>۱</sup>، دکتر محمود دهقان<sup>۲</sup>

۱- کارشناسی ارشد تبلیغات و بازرگانی دانشکده صدا و سیما ایران-تهران

۲- دکتری بین الملل استادیار ۱۴ دانشکده صدا و سیما

### چکیده

در این مطالعه عوامل تأثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت رابطه مداری با مشتری (مدیریت ارتباط با مشتری) در شرکت‌های توریسم در اندازه‌های کوچک و متوسط در تهران بررسی شده است. یافته‌های این تحقیق، اثر عواملی نظیر توزیع ارتباط، زیرساخت تجارت پویا، ارتباط مشتری و کیفیت نوآوری بر مدیریت ارتباط با مشتری را نشان می‌دهد. تجارت پویا، در ارتباط مشتری نقش بسیار اساسی بازی می‌کند. همچنین مهمترین مانع برای شرکت‌ها با اندازه متوسط و کوچک در بخش توریسم، بودجه ناکافی پشتیبانی، کمبود تعهد مدیران ارشد به مدیریت ارتباط با مشتری و فقدان ارتباط می‌باشد.

هدف از این تحقیق مطالعه شناسایی و بررسی مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت توریسم عوامل موثر (CRM) در ایران\_تهران است. برای رسیدن به این هدف، صنعت توریسم در تهران در هتل‌ها، هتل آپارتمان‌ها، و آژانس‌های مسافرتی در اندازه‌های کوچک و متوسط مورد تحقیق قرار گرفتند (SMEs)، با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس اطلاعات از طریق مصاحبه حضوری با جمع آوری تعداد ۲۵۴ پرسشنامه انجام پذیرفت پایایی آن آلفای کرانباخ محاسبه گردید که مقدار آن برابر 0/934 برآورد گردید.

**واژگان کلیدی:** مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، اندازه‌های متوسط و کوچک در صنعت (SMEs)، صنعت توریسم (Tourism sector).

<sup>۱</sup>برگرفته شده از پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده تربیت مدرس با عنوان "مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت توریسم در ایران -

## ۱- مقدمه

جهانی شدن، افزایش رقابت با پیشرفت در تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات، شرکت‌ها را موظف به تمرکز بر روی مدیریت ارتباط با مشتری برای بیشینه ساختن افزایش درآمدی بطور موثر، نموده است. مدیریت ارتباط با مشتری، به عنوان کلید رقابت استراتژی تجارت‌ها می‌باشد که نیازمند تمرکز بر روی خواسته‌های مشتریان بطور کامل و روش رویارویی با مشتری در سراسر شرکت است. بوسیله استفاده از تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی، تجارت‌ها تلاش می‌کنند برای نزدیک شدن به مشتری بتوانند، توانایی ایجاد ارتباطات طولانی مدت را کسب نمایند. بنابراین، گسترش ابتکارات مدیریت ارتباط با مشتری بسیار معمول شده است.

هدف از این مطالعه، توصیف عوامل اصلی تأثیرگذار بر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری و باز شناختن عوامل جلوگیری کننده اجرای آن بوسیله استفاده از داده‌های جمع آوری شده از شرکت‌های توریستی با اندازه کوچک و متوسط در تهران بوده است.

در آغاز رئوس مطالب نظری مدیریت ارتباط با مشتری مورد بحث قرار خواهد گرفت. سپس بر پایه نتایج تحقیق تجربی، ابعاد مختلف پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های با اندازه متوسط و کوچک در بخش توریسم تجزیه و تحلیل خواهد شد.

## ۲- مبانی نظری

### ۲. چهار چوبی برای مدیریت ارتباط با مشتری

#### ۲-۱- تعریف و مفاد مدیریت ارتباط با مشتری

افزایش رقابت و کاهش (ثبات قدم) وفاداری مشتری، منجر به تمرکز بیشتر بر مفهوم پرورش ارتباطات مشتریان شده است. بنابراین، در اینجا یک تغییر بزرگ و کلی در راهی که شرکت‌ها خود را سازماندهی می‌کنند ایجاد می‌گردد و آن اینکه تجارت، جریان را از ساختار محصول‌گرا به ساختار مشتری‌گرا، تعویض می‌نماید. بنابراین در اینجا تجارت در زمان سازماندهی داخلی خود به تغییر بزرگی دست خواهد زد و آن تغییر جریان محصول‌گرا به مشتری‌گرا بودن می‌باشد که توسط تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی پشتیبانی می‌گردد (Ryals & Knox, 2001).

Day & Van Den Blute (2002)، مدیریت ارتباط با مشتری را یک فرایند تقاطعی برای دستیابی به یک همسخنی مداوم با مشتریان در تمامی تماس آنها و نقاط دسترسی، با عملیات خصوصی سازی مشتریان ارزشمند، به منظور افزایش و حفظ مشتری و سودمندی ابتکارات بازاریابی می‌داند.

مدیریت ارتباط با مشتری در تمامی فعالیت‌های تجاری ارتباط مستقیم به عواملی همچون ابتکار، استقرار، نگهداری و توسعه، در روابط مبادلاتی بلند مدت، دارد. مدیریت ارتباط با مشتری در واقع دسته‌ای از روش‌ها و ابزارها است که به نحو سازماندهی شده به شرکت در مدیریت ارتباطات مشتری کمک می‌کند. به عبارتی به عنوان فرایند فعل و انفعالی برای دستیابی به توازن بهینه بین سرمایه‌گذاری‌های شرکت و رضایت مشتری برای حاصل نمودن بیشترین سود می‌باشد.

مدیریت ارتباط با مشتری طبق نظر (Gebert, Geib, Kolbe & Riempp, 2002) موارد زیر می‌باشد:

- اندازه‌گیری ورودی‌ها از میان تمامی توابع که شامل بازاریابی، فروش و هزینه‌های خدمات و خروجی‌ها که مربوط به درآمد سود و ارزش مورد انتظار مشتری می‌باشد.

- بدست آوردن و بروز رسانی مداوم اطلاعات در مورد نیازها، انگیزه‌ها و عادات مشتری در مورد عمر رابطه.
- استفاده از دانش مشتری برای اصلاح کردن مداوم اجراء، از طریق فرایند یادگیری و تجربه‌اندوزی از شکست‌ها و پیروزی‌ها .
- جامعیت بخشیدن به فعالیت‌های بازاریابی، فروش و خدمات برای دستیابی به اهداف عمومی پیاده‌سازی سیستم‌های مناسب برای پشتیبانی از دانش مشتری در فراگیری، اشتراک و اندازه‌گیری سودمندی مدیریت ارتباط با مشتری.
- اجزای رویکردی این سیستم دانش حمایت مصرف کننده است و سهم اندازه گیری CRM بر روی آن اثر بخش است.
- تعادل و توازن بین بازاریابی، فروش و ورودی‌های خدمات، در مقابل تغییر نیازهای مشتری منجر به بالابردن سود می‌گردد.

مدیریت ارتباط با مشتری یک رابطه فعال، مشارکتی و فعل و انفعالی بین موسسه تجاری و مشتری می‌باشد. هدف دستیابی به یک چشم انداز جامع از مشتریان و توانایی پیش بینی بدون تناقض و نشان دادن واکنش به نیازهای آنها با فعالیت‌های موثر و هدفمند (Picooli, O con nor, & Alvarz, 2003).

مدیریت ارتباط با مشتری در اصل یک فرایند دو مرحله ای می‌باشد . کار مهم این است که در به دست آوردن تمرکز مشتری مهارت پیدا کنیم. این بدان معنی است که حرکت از محصول گرایی به مشتری گرایی و تعیین استراتژی بازار از بیرون به درون می‌باشد، تمرکز باید بر نیازهای مشتری باشد تا بر مزایای محصول، موسسات تجاری در مرحله دوم فراتر از مسائل پایه‌ای حرکت می‌نمایند. آن‌ها بر افتخارات خود تکیه نمی‌کنند، اما توسعه مشتری‌گرا بودنشان را بوسیله کامل کردن مدیریت ارتباط با مشتری در میان زنجیره تجربه مشتری بوسیله نفوذ تکنولوژی به منظور دستیابی بالادرنگ مدیریت مشتری، و بوسیله تغییرات دائمی برنامه ارزشی، به مشتری‌ها، ترویج می‌کند (Rygielski, Wang, & Yen, 2002).

## ۲-۲ اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری

توجه به تمرکز روی مشتری و نیازهای مشتری یک ایده جدید نیست. بدون شک، اهمیت آن جزء حساس تجارت بوده و هست که بوسیله افراد زیادی و نه فقط بزرگانی مثل پیتر دراگر، شناسایی شده. مدیریت ارتباط با مشتری بیشتر یک تکامل است تا یک انقلاب. به همین دلیل دستیابی به پتانسیل هر مشتری باید نقطه تمرکز و هدف اصلی هر تجارت باشد (Boxwell, 2000).

خصوصاً رابطه خوب با مشتری، در بوجود آمدن و تکامل شرکت‌های با اندازه متوسط و کوچک بسیار حیاتی است (Skaates & Seppanen, 2002). شرکت‌ها با اندازه‌های متوسط و کوچک نیاز مبرمی به مدیریت ارتباط با مشتری دارد، استفاده از تکنولوژی اجازه می‌دهد به بهتر شناختن و متمایز کردن مشتری پیدا کردن مشتری و فشارهای رقابتی، نیاز یک تجارت را به تمرکز و توجه به مشتری زیاد می‌کند.

برای شرکت‌های با اندازه متوسط و کوچک بقاء در بازار جهانی، نیاز به تمرکز و توجه بیشتر به مشتری دارد. تحقیقات نشان می‌دهند که سرمایه‌ای که لازم است تا مشتری جدید بدست بیاورد پنج برابر پولی هست که نیاز است تا یک مشتری موجود را متقاعد به خرید جدید کنیم. به همین دلیل نگهداشتن و از دست ندادن یک مشتری بسیار مهم

است فراتر از آن یک مشتری ناراضی ممکن است با رفتن به طرف رقیب و کشاندن بقیه مشتری‌ها ضرر بزرگتری وارد کند. به این دلایل شکی نیست که مدیریت ارتباط با مشتری هم اکنون صحبت اصلی در جهان تجارت است. معنی مدیریت ارتباط با مشتری، برنامه ریزی برای استفاده از تکنولوژی مردم و روانشناسان است که بتواند رابطه پر سود با مشتری و شرکاء را بوجود آورند. مدیریت ارتباط با مشتری، موجب می‌شود که شرکت‌ها به مرکز تمرکز روی مشتری تبدیل شده که ارزش مشتری را به حد نهایت می‌رساند.

مدیریت ارتباط با مشتری ساختاری است از ارتباط و تصمیم‌گیری مهم که باعث ارائه بهترین سرویس با کمترین هزینه به تمام مشتری‌ها می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری کمک می‌کند که موسسات تجاری مشتری‌های پر سود را شناخته و بدست آورده و رابطه خوب و طولانی با آن‌ها داشته باشند. مدیریت ارتباط با مشتری کمک می‌کند که نیروی فروش وقت بیشتری برای فروش داشته باشد، پاسخ به مشتری سریعتر انجام شده، و بخش بازاریابی بهتر بتوانند نیازهای مشتریان شناسایی کنند. منجر می‌گردد یک موسسه تجاری بهتر برنامه‌ریزی کند، بهتر بفروشد، بهتر ارتباط برقرار کند، و بهتر مشتری‌ها را تجزیه و تحلیل کند (Skaates & Seppanen, 2002).

هم اکنون مدیریت ارتباط با مشتری یکی از داغترین مباحث در جهان مدیریت بازاریابی و فناوری اطلاعات است. مدیریت ارتباط با مشتری با بازاریابی سنتی متفاوت است، نیازمند به مغز و تفکر باز دارد با این وجود همه سرمایه‌گذاری نباید روی مدیریت ارتباط با مشتری بکنند. تجارت‌های کوچک به راحتی می‌توانند با مشتری‌ها نیاز به مدیریت ارتباط مشتری بوجود می‌آید. هرچه تماس موسسه تجاری و مشتری بیشتر شود موسسات تجاری نیاز دارند از مدیریت ارتباط با مشتری و سایر تکنولوژی‌ها استفاده کرده که میزان بسیار زیاد اطلاعات در مورد مسئولیت‌ها را مدیریت کنند. برای اینکه مدیریت ارتباط با مشتری به بهترین وجه استفاده شود علاوه بر فناوری اطلاعات نیاز به تمرکز یک تجارت بر روی مشتری است. تمام اعضای یک سازمان باید نکات مدیریت ارتباط با مشتری را رعایت کنند (Rygielski, et al., 2002; Picooli, et al, 2003).

## ۲-۳ مزایای تجاری مدیریت ارتباط با مشتری

رابطه مدیریت ارتباط با مشتری رابطه بین تجارت، مشتری‌هایش، و مشتری‌های آینده‌اش است (2002, Gebert, et al Falk, 2004). برای اینکه مدیریت ارتباط با مشتری موثرتر و بهتر انجام شود باید در تمامی موارد به امور مربوط به مشتری توجه کرد و مطمئن شد هر موقع و هر لحظه در هر جا مشتری با تجارت مرتبط است و این ارتباط صمیمانه و همسان بوده و نشان بدهد که شرکت ارزش آن مشتری را می‌داند (Özgner, 2003; Andrade, 2001).

سودهایی که برای تجارت خواهد داشت:

- جمع آوری و تداخل اطلاعات در مورد مشتری‌ها
- تأمین و حمایت از مشتری‌های یک شرکت
- پایه ریزی رابطه گرم و نزدیکتر با مشتری‌ها
- افزایش رضایت مشتری‌ها
- کاهش هزینه‌های جذب مشتری
- حفظ مزایای رقابتی

- افزایش سود با فروش بیشتر
  - فلسفه‌ایی که مستلزم کسب و کار اساسی است
  - افزایش وفاداری مشتری‌ها به خاطر خدمات بهتر و صمیمی‌تر
  - قدرت تقسیم کردن بازار به نسبت نیازها و خواسته‌های مشتری‌ها
  - همکاری با مشتری در بدست آوردن ارزش برای طرفین
  - بدست آوردن نتیجه مقبول از تجزیه و تحلیل داده‌ها
  - پشتیبانی از فروش بهتر به وسیله استفاده از نقشه‌هایی که فروش را بهتر مدیریت می‌کند.
- به همین دلایل، تغییرات سریع در سطح رقابت بازاری، شرکت‌ها را مجبور به در نظر گرفتن کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری کرده است. اما به خاطر بین‌المللی شدن بازار جهانی و فناوری اطلاعات، مدیریت ارتباط با مشتری پیچیده‌تر شده است (Karimi, Somers & Gupata, 2001).
- نرم افزارهای ساخته شده برای حمایت از مدیریت ارتباط با مشتری اکثراً شرکت‌های با اندازه متوسط و کوچک هست را در نظر نمی‌گیرد.

### ۳- مروری بر ادبیات پژوهش

Eriksson and Lo fmarck Vaghult (2000) مطالعات تجربی نشان داده حفظ ارتباطات مشتری در خدمات کاری، حرفه‌ایی می‌باشد. با تمرکز بر روی تاثیر تجارت الکترونیک باعث موفقیت شرکت‌ها در بخش مدیریت ارتباط با مشتری می‌گردد (Karimi, et al. 2001).

Özgnier (2001) یک نظر سنجی در مورد مدیریت ارتباط با مشتری با اندازه‌های کوچک و متوسط شرکت‌ها (SMEs) انجام داد.

(Feinberg et al, 2002) وضعیت مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی در خرده فروشی را تجزیه و تحلیل کرد... Campbell (2003)، فرایندهای داخلی در ایجاد شایستگی دانش مشتری را مطالعه کرد، که به شرکت‌های مالی اجازه می‌دهد تا بصورت استراتژیک مدیریت ارتباطات با مشتری خود را با موفقیت مدیریت کنند. Madeja and Schoder (2003) تاثیر تجارت الکترونیک، مدیریت ارتباط با مشتری بر موفقیت شرکت‌ها را بررسی کرد. یکی دیگر از مطالعات مدیریت ارتباط با مشتری CRM در مقابل SMEs توسط (lau, 2003) انجام پذیرفت.

Picooli, et al (2003)، به مدیریت ارتباطات با مشتری در صنعت مسکن پرداخت.

Papathanassiou (2005)، وضعیت پذیرش CRM توسط بخش خدمات مالی را مورد مطالعه قرارداد، و Sigala (2005) ادغام مدیریت ارتباط با مشتری در عملیات هتل مورد بحث قرارداد.

### ۴- روش تحقیق

در این مطالعه عوامل موثر بر پیاده سازی CRM بر اساس داده‌ها جمع آوری شده از شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری شهر تهران مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. علاوه بر این، این مطالعه شامل اطلاعاتی در مورد کاربرد CRM و عواملی که مانع اجرای CRM در این صنعت می‌باشد. مطالعات زیادی برای طراحی پرسشنامه برای شرکت‌های گردشگری مورد استفاده قرار گرفت. (Pepparcl, Ryals & Knox, 2001, Kim & Kim, 2005).

پرسشنامه‌ای برای جمع آوری اطلاعات در مورد حوزه‌های مدیریتی CRM ساختار یافته است. و همچنین ویژگی‌های هتل‌ها، هتل آپارتمان‌ها، و آژانس‌های مسافرتی پرسشنامه شامل ۲۵ سوال بود، که در مقیاس لیکرت ۵ امتیازی نمره‌گذاری شد این پرسشنامه با ثبات درونی با محاسبه ضریب پایایی آلفای کرانباخ 0/934 انجام پذیرفت. علاوه بر این، سوالات چند گزینه‌ای مرتبط با اهداف CRM طراحی شد جامعه آماری هتل‌ها، هتل آپارتمان‌ها، و آژانس‌های مسافرتی شهر تهران - ایران که جایگاه مهمی در صنعت گردشگری دارد. طبق اعلام سازمان عمران ۱۷ هتل آپارتمان، ۷۶ هتل و ۴۵۰ آژانس مسافرتی واقع در شهر تهران، نمونه‌گیری از سه گروه بدین صورت انجام پذیرفت که هر یک نزدیک به ۵۰٪ از جمعیت‌ها بعنوان نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه در قالب مصاحبه حضوری بین ۲۵۴ مصاحبه شونده توزیع گردید میزان پاسخ‌های دریافتی ۹۳٪ از جامعه نمونه‌گیری شده بود که نرخ پاسخ برای این مطالعه قابل قبول بود (Lewin, Sakan o, Stephens, & Victor, 1995; Pierce & Henry, 1996).

### ۵- یافته‌های پژوهش

#### ۱-۵ ویژگی‌های نمونه

بر حسب تفکیک جنسیت پاسخ به پرسشنامه 49/4% در صد زن 50/6% مرد بودند. تنها 0/5% درصد پاسخ دهندگان دارای تحصیلات زیر دیپلم، 6/27% دیپلم، 4/53% دارای مدرک لیسانس و 4/18% دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند. موضوع تجربه‌کاری (شغل) 39/1% از پاسخ دهندگان سابقه بیش از ۵ سال و بقیه سابقه کمتری داشتند. پاسخ دهندگان دارای موقعیت‌های متنوعی در زمینه تجارت داشتند. 16/7% آنها مالکان، 21% مدیران، 5/07% مدیریت ارتباطات با مشتری و 9/5% میران روابط عمومی، 35/7% مدیران فروش، و سایر مشاغل 11/4% بودند (تعداد افراد بین ۲ تا ۵۲۸ با میانگین 77/24 متغیر بود، تقریباً برابر ۷۷ نفر است).

#### مشخصات جمعیت شناختی نمونه

		زن	مرد	جنسیت		
		49.4%	50.6%			
کارشناسی ارشد و بالاتر	کارشناسی	27.6%	0.5%	تحصیلات		
	18.4%	53.4%				
		کمتر از ۵ سال	بیشتر از ۵ سال	سابقه خدمت (سال)		
		60.99%	39.1%			
سایر مشاغل	مدیریت فروش	مدیریت روابط عمومی	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیران	بدون شغل	وضعیت شغلی
11.4%	35.7%	9.5%	5.07%	21%	16.7%	

**۲-۵ رویکردهای تجاری به CRM**

98/7% درصد از پاسخ دهندگان اعلام کردند که شرکت آنها اهداف CRM را دنبال می‌کنند. در 46/6% از شرکت‌ها و مدیران ارشد مسئول CRM هستند، در حالیکه 26/5% از CRM بدون هیچ برنامه ساختار یافته و ثابتی در عناوین فعالیت‌های عمومی گنجانده شده است. 17/1% شرکت‌ها دارای بخش CRM جداگانه و مستقل بودند، 9/8% از بخش روابط عمومی، شرکت‌ها مسئول CRM بودند و مجبور بودند با مشتریان خود تعامل داشته باشند. این فعل و انفعالات از پیشنهادها یا حل مشکلات تا مسائلی که به بخش روابط عمومی مربوط نمی‌شود متفاوت است.

رویکرد تجاری CRM			
مدیران سطوح بالا و پاسخگو در بخش CRM	فعالیت‌های معمول با ساختار طرح ثابت	بصورت مجزا و جداگانه	مشارکت در بخش روابط عمومی
46.7%	26.5%	17.1%	9.8%

از دیدگاه ارتباط با مشتری، محاسبه شد که 80/9% درصد از شرکت‌های کوچک و متوسط مشتری مدار، 15/3% سازمانی و 3/8% خدمات گرا بوده‌اند.

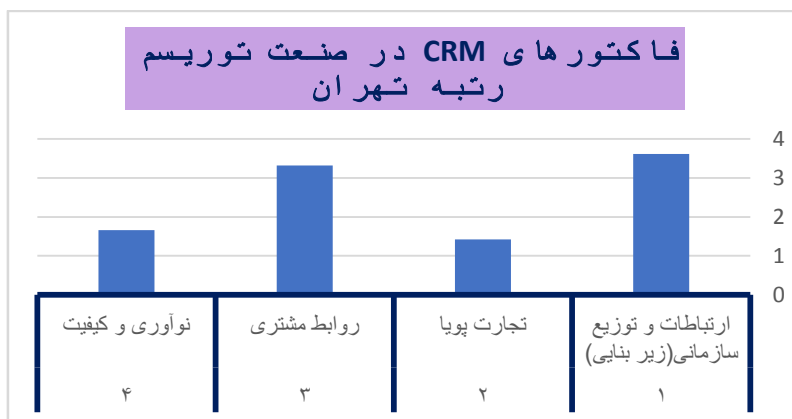
دیدگاه ارتباط با مشتری SMEs		
مشتری مداری	سازمان گرا	خدمات گرا
80.9%	15.3%	3.8%

**۳-۵ تجزیه و تحلیل عوامل CRM در شرکت‌های گردشگری**

چهار عامل بعنوان ابعاد اصلی مدیریت ارتباطات با مشتری در بخش گردشگری شناسایی شدند. پایایی با ارزیابی همسانی درونی اقلام فاکتورها نشان دهنده هر عامل با استفاده از آلفای کرانباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. مقادیر آلفای کرانباخ بالا بود که از 0/75 تا 0/95 برای چهار عامل متغیر بود. این عوامل عبارتند از:

- ارتباط و توزیع سازمان
- تجارت پویا
- روابط مشتری
- نوآوری و کیفیت

ردیف	تحلیل فاکتورهای CRM در صنعت گردشگری تهران	رتبه
1	ارتباطات و توزیع سازمانی (زیر بنایی)	3.61
2	تجارت پویا	1.42
3	روابط مشتری	3.32
4	نوآوری و کیفیت	1.66



میانگین عوامل موثر بر اجرای CRM را نشان می‌دهد که از پرسشنامه‌های پر شده توسط مدیران SMEs (بخش‌های کوچک صنعت هتلداری) ایران ناشی می‌شود. با وجود اینکه همه فاکتورها بیش از ۳ با مقیاس لیکرت ۵ امتیازی است، اما بر اساس نظرسنجی، ایجاد ارتباط با مشتری که مهمترین عامل برای پیاده سازی CRM است با میانگین 4/46 اعلام گردید.

آزمون ناپارامتری کروسکال والیس نشان داد که تفاوت معناداری در عوامل اجرایی CRM انتخاب بر اساس " تجربه شغلی" و هدف انتخابی مدیران ایرانی وجود ندارد.

با توجه به نتایج همبستگی‌های ناپارامتری اسپیرمن، بین بزرگی شرکت و انتخاب چهار عامل حیاتی اجرای CRM آزمون غیرپارامتری فریدمن با خطای کمتر از 0/1% و ضریب اطمینان 0/99% درصد وجود دارد، همبستگی منفی (0/07-) وجود دارد. تفاوت بین عوامل و این بدان معنی است که همه اهداف تاثیر یکسانی در اجرای CRM ندارند و این تفاوت‌ها به دلیل خطا یا احتمال وقوع نیستند. جدول زیر رتبه آنها را نشان می‌دهد.

ردیف	عوامل موثر در سطوح مدیریت بر اساس بیشترین درجه اهمیت رتبه بندی	رتبه متوسط
1	آموزش رفتاری کارکنان	10.45
2	توزیع کانال‌های اثر گذار	9.36
3	ارتباط با مشتری در طولانی مدت	9.34
4	گرفتن عقاید مشتریان جدید	8.90



5	آگاه کردن مشتریان با محصولات و خدمات قابل استفاد	8.82
6	ایده برای روابط مشتری	8.74
7	کیفیت خدمات و محصولات	8.70
8	جهانی شدن و مزایای رقابتی در تکنولوژی اطلاعات	7.85
9	مصمم بودن در مزیت رقابتی	7.69
10	مارک تجاری	7.42
11	اطلاعات پایه‌ای، اطلاعات انبار کالا(گمرک)، اطلاعات معادن	7.19
12	کیفیت فعالیت‌های تجاری	7.08
13	کنترل و هدایت نیروی فروش	7.05
14	آژانس‌های مسافرتی قابل استفاده و متصدیان تور	5.98
15	طراحی مدیریت ارتباط با مشتری و این گرایش در وب سایت‌ها	5.44

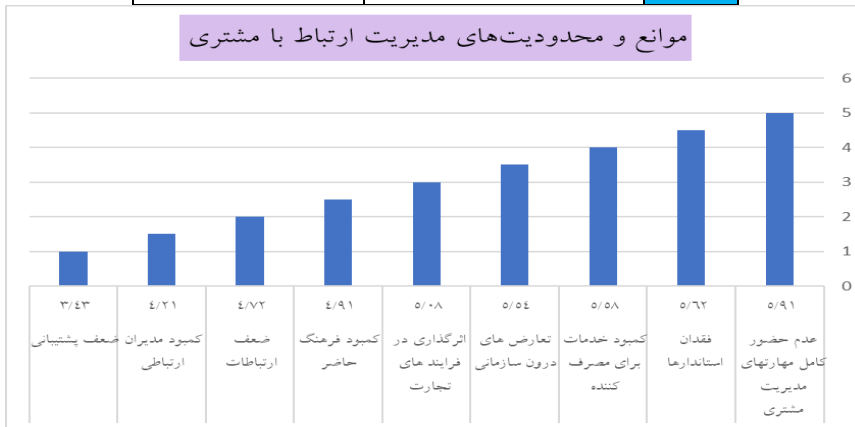
این جدول بیانگر این است که ما در سطوح مدیریت نیازمند توجه به عناصر ذکر شده زیر براساس بیشترین درجه اهمیت رتبه بندی شده است.

#### ۵-۴ موانعی بر مدیریت ارتباط با مشتری CRM در صنعت هتلداری تهران

شکل زیر میانگین موانع اجرایی CRM حاصل از پرسشنامه‌های پر شده توسط مدیر گردشگری شرکت‌های کوچک و متوسط ایران را نشان می‌دهد. اگرچه همه عوامل در مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای بسیار نزدیک یا بیش از ۳ هستند، اما بر اساس نظر سنجی در بین این ۹ عامل که بعنوان موانع مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت هتلداری شناخته شد که بیشترین مانع برای CRM ارتباط ضعیف که با میانگین 4/36 شناخته شد. آزمون ناپارامتریک فریدمن با خطای کمتر از 0/1% درصد و اطمینان 0/99% مشخص می‌کند، که بین موانع تفاوت زیادی وجود دارد و این بدان معنا است که همه موانع تاثیر یکسانی در اجرای CRM ندارند و این تفاوت‌ها بدلیل خطا یا احتمال وقوع در جدول زیر نیست.

ردیف	موانع مدیریت ارتباط با مشتری	رتبه متوسط
1	عدم حضور کامل مهارت‌های مدیریت مشتری	5.91
2	فقدان استانداردها	5.62
3	کمبود خدمات برای مصرف کننده	5.58
4	تعارض‌های درون سازمانی	5.54
5	اثرگذاری در فرایند‌های تجارت	5.08
6	کمبود فرهنگ حاضر	4.91
7	ضعف ارتباطات	4.72

4.21	کمبود مدیران ارتباطی	8
3.43	ضعف پشتیبانی	9



## ۶- نتیجه گیری

شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً منابع و کانال‌های محدودی برای دستیابی به مشتری دارند، در نتیجه نگران حفظ مشتریان هستند. علاوه بر این یک واقعیت است که این شرکت‌ها، رفتار انسانی نقش بسیار مهمی در ارتباط با مشتری دارد.

هنگامیکه عوامل موثر بر اجرای CRM در شرکت‌های کوچک و متوسط گردشگری در تهران مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، مشخص شد که 98/7% از پاسخ‌دهندگان شرکت‌های هستند که اهداف مدیریت با مشتری را دنبال می‌کنند.

رویکرد تجاری CRM در این بخش‌ها 46/7% مدیران تجاری در سطوح بالا، 26/5% فعالیت‌های معمول با ساختار ثابت، 17/1% واحد بصورت مجزا و جداگانه و 9/8% مشارکت در بخش روابط عمومی به عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری پاسخگو بودند.

در این میان ۶ هدف توسعه یافته (Özgnér & Iraz) در صنعت توریسم ترکیه در مدل ساختار تجزیه و تحلیل عامل مدیریت ارتباطات با مشتری در سرمایه‌گذاری توریسم SMEs، 25/5% از پاسخ‌دهندگان " بهبود خدمات مشتری" را انتخاب کردند.

به عنوان مهمترین هدف برای پیاده‌سازی CRM پس از آن " حفظ مشتری" با 19/6%، " مزیت رقابتی" 17/6%، " اکتساب مشتری جدید" 15/5%، " کاهش هزینه" 14/07%، " افزایش سود دهی" 6/3%، به ترتیب توسط پاسخ‌دهندگان انتخاب شدند. در میان چهار عامل (ارتباط و توزیع سازمان، تجارت پویا، روابط مشتری، نوآوری و کیفیت) پاسخ‌دهندگان با میانگین 4/46 اعلام کردند که ساخت " روابط با مشتری" مهمترین فاکتور برای مدیریت ارتباطات مشتری است.

بنابر گفته Özgnér & Iraz (2005)، موانع در مدیریت ارتباطات مشتری نه مانع و محدودیت برشمرده که در میان آنها " ضعف ارتباطات" 4/36 بیشترین رتبه در محدودیت‌ها اعلام گردید.

### ۳-۵ مشارکت‌ها

#### سه‌م عمده این مطالعه عبارت بودند از:

- بررسی هدف و پیاده‌سازی مدیریت ارتباطات با مشتری در صنعت توریسم ایران در ساختار SMEs
- تعیین عامل‌های اثرگذار مدیریت ارتباطات با مشتری در صنعت توریسم ایران در ساختار SMEs
- تعیین عامل‌های اثرگذار و موانع محدودیت‌های مدیریت ارتباطات با مشتری در صنعت توریسم ایران در ساختار SMEs

که در هتل‌ها، هتل آپارتمان‌ها، و آژانس‌های مسافرتی در صنعت توریسم ایران در مدل ساختاری SMEs (اندازه‌های کوچک و متوسط) نتایج بدست آمده می‌تواند، توسط مدیران گردشگری در ساختار SMEs و برنامه‌ریزان صنعت گردشگری یا حتی سایر مدیران SMEs برای ایجاد طرح‌هایی برای پیاده‌سازی "مدیریت ارتباطات با مشتری" استفاده شود.

مدیران SMEs گردشگری می‌توانند، با اجرای کارآمد مدیریت ارتباط با مشتری مطابق با نیازهای مشتریان، اصلاحاتی ایجاد کرده و نقاط ضعف خود را تقویت کنند تا سهم بازار افزایش دهند. همچنین سایر مدیران نیز می‌توانند از این نتایج استفاده کنند.

### ۱-۵-۵ مفهومی برای مدیریت

در مرحله مقدماتی، ما می‌توانیم اشاره کنیم که مدیران اجرایی در بخش CRM مشمول بهبود (بیشرفت) خدمات به مشتریان باشند. پیش‌بینی می‌شود نیاز مشتریان این است ترجیح می‌دهند امکانات را با دیگر رقبا مقایسه کنند یک چنین انعطاف‌پذیری در پرداخت‌های آینده و ایجاد موقعیت جاری برای SEMs فراهم می‌آورد، مدیران باید برای اجرای CRM جدول برنامه خدمات بهتر فراهم کنند برای مذاکره با مشتریانی که می‌توانند با نیازها و خواسته‌هایی که دارند به ما کمک کنند و بهتر است این بخش بصورت جداگانه‌ایی به فعالیت بپردازد و مدیران بر اساس استانداردها و علائق مشتریان پاسخگو باشند.

در حقیقت برای این امر خطیر رفتارهای انسانی نقش مهمی در ارتباط با مشتری دارد یکی دیگر از فعالیت‌هایی که باید روی آن سرمایه‌گذاری کرد برنامه آموزشی برای کارکنان می‌باشد.

اگر این صنعت توریسم حمایت شود توسط دولت یا بخش خصوصی توان بالقوه‌ایی در تغییرات سریع در تمامی جنبه‌ها برای کشور دارد افزایش سطوح درآمدی کشور ایجاد سرمایه و خلق یک تغییر خوب در سطح زندگی شهرنشینی می‌باشد ما می‌توانیم امیدوار باشیم که مطالعه تحقیقات در این زمینه در کشورهای توسعه یافته نشان داده شده که مهارت مدیران و مردم در صنعت توریسم تحول زیادی در کشورهای صنعتی بوجود آورده است در شرایط حاضر مدیریت ارتباطات با مشتریان و مدیران روابط عمومی و مدیران سطوح بالا می‌باشند ما نمی‌توانیم رقابت با دیگر کشورها که از نظر علمی پیشرفت‌های آشکاری دارند. در حقیقت موضوع صنعت توریسم می‌تواند یک منبع درآمدی برای ملت‌ها و ایجاد فرصت‌های شغلی و کوشش در موضوعات مهم، صنعتی شدن برای کسانی که تصمیمات مهم می‌سازند و می‌تواند این حقیقت در برگیرد ایجاد مراکز آموزشی برای تعلیم و تربیت افراد نخبه در این صنعت است.

ایران توجه کافی به صنعت توریسم نداشته است و مردم کمتر در این فعالیت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند آموزش و تجربه در این صنعت در ایران پایین است و مردم و کارشناسان خبره می‌بایست در این زمینه آموزش ببینند.

### ۵-۲-۵-۵ اجرای برای تحقیقات آینده

- ✓ آنچه در مطالعه مدیریت ارتباط با مشتری معمول است که در آینده تمرکز بیشتری روی بخش CRS و تحقیقات مربوط به آن برای رضایت مشتریان انجام شود.
- ✓ مدیران کارشناسان در این زمینه برای روابط دوستانه و جذب مشتری می‌تواند تبادل دانش برای اشخاص، انیسیتیو و دانشگاه‌ها و در این میان می‌تواند منجر به پیشرفت و رسیدن به موفقیت شرکت‌های خود شوند.
- ✓ مسائل و مشکلات درونی مشابه فقدان مراحل خاصی که منوط به مهارت منابع انسانی یا تخصیص بودجه مناسب موانعی برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری است. مدیران برای توریسم SEMs می‌بایست تعارض درونی کاهش دهند و با همدیگر همکاری کنند.
- ✓ مطالعه و تمرکز بر روی فقط سه قسمت و گروه SEMs توریسم سرمایه‌گذاری در هتل، هتل آپارتمان‌ها، آژانس‌های مسافرتی که این مدل تحقیقات مورد توجه است. انجام تحقیقات مدیریت ارتباط با مشتری ساختار SEMs در سایر صنعت‌ها جالب و قابل توجه است.
- ✓ این مطالعه نگاهی به روابط مدیریت مشتری بطور کلی داشت، انجام تحقیقات متمرکز در بخش‌های مختلف CRM مانند رضایت مشتری جالب‌تر است.
- ✓ در این مطالعه اهدافی اتخاذ شد و به اثبات رسید، عوامل، محدودیت‌ها و موانع در مدیریت ارتباط با مشتری که بر پایه گفته Özgner & Iraz (2005)، در آینده به نظر می‌آید چنانچه تحقیقات بر اساس سایر عوامل و اهداف ارتباطات مدیریت مشتری انجام دهیم جالب باشد.
- ✓ در نهایت مدل مقایسه ارتباط با مشتری در صنعت توریسم ترکیه- ایران

ردیف	فاکتورهای CRM در صنعت گردشگری توریسم	رتبه ایران	رتبه ترکیه
1	ارتباطات و توزیع سازمانی (زیر بنایی)	3/61	3/87
2	تجارت پویا	1/42	4/02
3	روابط مشتری	3/32	4/46
4	نوآوری و کیفیت	1/66	4/26

1. CRM: Customer Relationship Management.
2. SMEs: Small & Medium Enterprises.
3. CRS: Central Reservation System.
4. E-Commerce

#### مراجع

1. Boxwell, I. (2000). Customer Relationship Management: Project A.87701899 February.
2. Campbell, A. J. (2003). Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. *Industrial Marketing Management*, 32, 35-383.
3. Day, G. S., & Van den Bult, C. (2002). Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive advantage and performance. *The Wharton School, University of Pennsylvania*, pp.1-49.
4. Eriksson, K., & Löfmarck Vaghult, A. (2000). Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services. *Industrial Marketing Management*, 29 (4), 363-372.
5. Feinberg, R. A., & Kim, I. (2002) The state of electronic Customer Relationship Management in Retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(10), 470-481.
6. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Riempp, G. (2002). Towards Customer Knowledge Management Concepts. *The second International Conference on Electronic Business, Taipei, Taiwan, 10-13 December*, pp. 262-272.
7. Karimi, J., Somers, T., & Gupata, Y. P. (2001). Impact of Information technology management practices on Customer Service. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 125-158.
8. Kim, H., & Kim, W. G. (2005). The Relationship between brand equity and firms performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.
9. Lau, A. S. M. (2003). A study of Customer Relationship Management in Small & Medium Enterprises. *Decision Sciences Institute On South West Region, The Chinese University of Hong Kong, Shatin, N.T, Hong Kong SAR 8-7, March* pp.472-477.
10. Lewin, A. y., Sakano, T., Stephens, C. U., & Victor, B. (1995). Corporate citizenship in Japan: Survey results from Japanese Firms. *Journal of Business Ethics*, 14, 83-101.
11. Madeja, n., & Schoder, D. (2003). Impact of Electronic Commerce Customer Relationship Management on corporate success - results from an empirical investigation. In *Proceeding of the 36th Hawaii international Conference on System Sciences*, pp.1-10.
12. Özgner, S. (2001). *İc Anadolu Bolgesi ndeki Kucuk ve orta boy isletmelerde musteri iliskileri yonetimi uzerine bir arasirma*. *Orta Anadolu Kongresi*, 18-21 Ekim, Nevsehir, pp. 415-429.
13. Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., & Alvarz, R. (2003). Customer Relationship Management a driver for change in the structure of the US lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 61, 61-73.

- 
14. Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross- Functional issues in the implementation of Relationship Management . *European Management Journal* , 19(5), 534-542.
  15. Rygielski, C., Wang, J. c., & Yen , D. C.(2002). Data mining techniques for Customer Relationship Management. *Technology in Society*, 24, 483-502.
  16. Sigala, M. (2005) .Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and operational implications. *Hospitality Management*.
  17. Skaates, M. A., & Seppanen, V .(2002). Managing Relationshipe -driven competence dynamics in professional service organizations. *European Management Journal* ,20(4), 430-437.