



Original Research Article



10.22034/smsj.2025.477186.2064



Integration of customer experience management in the life cycle of maintenance and repair of aviation industry products

Mansour Shamoradifar*, PhD student, Faculty of Industrial Engineering and Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Reza Hosnavi, Professor, Faculty of Industrial Engineering and Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Mohammad Hossein Karimi, Associate Professor, Faculty of Industrial Engineering and Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 7 September 2024

Revised: 22 November 2024

Accepted: 29 Apeil 2025

Keywords

Customer experience,
Customer experience
management,
Aviation maintenance
and repair industry,
Lifecycle engineering

Corresponding Author Email:

mansour.shamoradi@mut.ac.ir

ABSTRACT

The aim of the present research is to provide a suitable model and framework for managing customer experience in the airline industry. The research method of this study is classified as applied research in terms of purpose, exploratory research in terms of strategy, and mixed-method research (quantitative and qualitative) in terms of data. In this study, thematic analysis was used for data analysis in the qualitative section (literature review and interviews), while the quantitative section (questionnaire) is descriptive-survey based. The data collection method in the qualitative section was through semi-structured interviews, and in the quantitative section, it was conducted using a questionnaire. Data was gathered through interviews with 15 key customers of travel agencies and observations made by the researcher over a month, as well as interviews with 34 employees and managers of airline companies. The examination of the research hypotheses indicates that trust and dynamic pricing have a positive relationship with support, while unique services have a negative relationship with support. Additionally, trust and unique services have a positive relationship with brand loyalty, whereas dynamic pricing has a negative relationship with brand loyalty. Based on the findings and hypotheses of the research, it can be concluded that brand trust is the most important factor in consumer experience and has a positive relationship with loyalty and support. Some factors, such as dynamic pricing, can have a negative impact on loyalty, while unique services can negatively affect support. Therefore, the airline industry should focus on the identified factors in the factor analysis to enhance the consumer experience.

How to cite this article:

Shamoradifar, M., Hosnavi, R., & Karimi, M.H. (2025). Integration of customer experience management in the life cycle of maintenance and repair of aviation industry products, *Journal of Strategic Management Studies*, 63(16), 247-270. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.477186.2064>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In today's highly competitive airline industry, customer experience management has become a strategic priority for achieving sustainable competitive advantage. Airlines increasingly recognize that beyond price and convenience, passenger satisfaction, trust, and emotional connection determine long-term loyalty and profitability. However, managing customer experience in such a multifaceted service environment is complex, as multiple contact points—from booking and check-in to in-flight service and after-sales support—affect perceptions and attitudes toward the brand. Despite the practical importance of customer experience management, previous studies have often viewed it through limited perspectives such as service quality or customer satisfaction alone. This research therefore seeks to provide a more comprehensive and systematic model for managing customer experience in the airline industry by integrating psychological, behavioral, and strategic dimensions. Specifically, it investigates the interrelationships among key variables such as trust, dynamic pricing, unique services, support, and brand loyalty. The rationale for the study lies in addressing two main gaps. First, there is a lack of integrative frameworks that simultaneously consider the emotional and cognitive aspects of passenger experience. Second, the airline industry faces challenges such as fluctuating pricing policies and inconsistent service standards that directly influence customers' trust and loyalty.

Methodology

This research adopts an applied approach in terms of purpose, aiming to offer practical implications for the airline industry, and an exploratory strategy to identify the key dimensions of customer experience. Furthermore, it employs a mixed-methods design combining qualitative and quantitative techniques to ensure both depth and generalizability of findings. In the qualitative phase, data were gathered through comprehensive literature analysis and semi-structured interviews. The participants included 15 key customers of travel agencies and 34 employees and managers of airline companies. Additionally, the researcher conducted direct observations over a one-month period to capture the natural flow of customer interactions and service delivery processes. The qualitative data were analyzed using thematic analysis, allowing the identification of recurrent concepts, patterns, and relationships among experience-related factors. Building on the qualitative insights, the quantitative phase involved a descriptive-survey method using a structured questionnaire developed based on the extracted themes. The questionnaire measured constructs such as trust, dynamic pricing, unique services, support, and brand loyalty using Likert-scale items. Data collected from airline customers and employees were analyzed through statistical techniques to test the proposed hypotheses and to validate the conceptual model. Reliability and validity of the measurement scales were confirmed through Cronbach's alpha and factor analysis.

Results and Discussion

Statistical analysis of the data revealed several important relationships among the studied variables. First, trust and dynamic pricing were found to have a positive relationship with support, indicating that customers are more likely to engage with and support an airline brand that demonstrates reliability and adaptive price policies. However, unique services, while often perceived as positive differentiators, showed a negative relationship with support. This suggests that when service experiences deviate too far from standard expectations, they may generate inconsistency or confusion that diminishes customers' practical support for the brand. Regarding brand loyalty, findings showed that trust and unique services have a positive relationship, while dynamic pricing has a negative relationship with loyalty. In other words, while trust and personalized experiences strengthen emotional bonds and long-term commitment, fluctuating prices may create perceptions of unfairness or unpredictability, thereby undermining loyalty. These results emphasize the central role of trust in building and maintaining positive customer experiences. Trust underlies satisfaction, perceived fairness, and customers' willingness to continue their relationship with the airline.



Conclusion

The present study contributes to both theory and practice by proposing a framework for managing customer experience in the airline industry that integrates trust, pricing strategy, service uniqueness, and brand outcomes. The analysis confirmed that brand trust is the most influential factor affecting both support and loyalty, suggesting that efforts to strengthen transparency, reliability, and ethical conduct have the strongest impact on enhancing overall experience. At the same time, the study revealed that dynamic pricing, while beneficial for revenue optimization, can negatively influence brand loyalty if not communicated clearly or perceived as unfair. Therefore, airlines should adopt pricing strategies that are data-driven yet customer-centric, ensuring that dynamic adjustments are balanced with transparency. Similarly, while offering unique services can foster differentiation and loyalty, such services should be managed carefully to avoid inconsistency in customers' expectations of support. In practical terms, airline managers should prioritize trust-building initiatives such as consistent service delivery, effective complaint handling, and honest communication. Investment in technological tools for personalized service design must be coupled with employee empowerment and training to ensure coherent experience across all touchpoints.

Keywords: Customer experience, Customer experience management, Aviation maintenance and repair industry, Lifecycle engineering



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



doi 10.22034/smsj.2025.477186.2064

مقاله پژوهشی

یکپارچه سازی مدیریت تجربه مشتری در چرخه عمر فرآیند تعمیرات و نگهداری محصولات صنعت هواپیمایی

* منصور شامرادی فر، دانشجوی دکتری، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

رضا حسنوی، استاد، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

محمد حسین کریمی، دانشیار، دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل و الگویی مناسب جهت مدیریت تجربه مشتریان در صنعت هواپیمایی است. روش تحقیق پژوهش حاضر از لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی، از لحاظ راهبرد جزء پژوهش‌های اکتشافی و به لحاظ داده، جزء پژوهش‌های تلفیقی (کمی و کیفی) است. در این تحقیق، جهت تحلیل داده‌ها در بخش کیفی (بررسی پیشینه و انجام مصاحبه) از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده و در بخش کمی (پرسشنامه) توصیفی-پیمایشی است. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، به صورت مصاحبه (نیمه ساختار یافته) و از لحاظ کمی، به کمک پرسشنامه انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه با ۱۵ نفر از مشتریان کلان دفاتر خدمات مسافرتی و مشاهدات پژوهشگر در طول یک ماه و همچنین مصاحبه با ۳۴ نفر از کارکنان و مدیران شرکت‌های خطوط هوایی استفاده شده است. بررسی فرضیه پژوهش نشان می‌دهد که اعتماد و قیمت‌گذاری پویا با حمایت رابطه مثبت دارند در حالی که خدمات منحصر به فرد رابطه منفی با حمایت دارند و همچنین اعتماد و خدمات منحصر به فرد رابطه مثبتی با وفاداری به برند دارند در حالی که قیمت‌گذاری پویا با وفاداری به برند رابطه منفی دارد. با توجه به یافته‌ها و فرضیه‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که اعتماد به برند مهم‌ترین عامل در تجربه مصرف‌کننده است و با وفاداری و حمایت رابطه مثبت دارد. برخی از عوامل مانند قیمت‌گذاری پویا می‌تواند تأثیر منفی بر وفاداری داشته باشد و خدمات منحصر به فرد می‌تواند تأثیر منفی بر حمایت داشته باشد. از این رو، صنعت خطوط هوایی باید بر روی عوامل شناسایی شده در تحلیل عاملی تمرکز کند تا تجربه مصرف‌کننده را افزایش دهد.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۹</p> <p>واژه‌های کلیدی تجربه مشتری، مدیریت تجربه مشتری، صنعت تعمیرات و نگهداری هواپیمایی، مهندسی چرخه عمر</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول mansour.shamoradi@mut.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: شامرادی فر، منصور؛ حسنوی، رضا؛ کریمی، محمد حسین (۱۴۰۴). یکپارچه‌سازی مدیریت تجربه مشتری در چرخه عمر فرآیند تعمیرات و نگهداری محصولات صنعت هواپیمایی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۳(۱۶)، ۲۴۷-۲۷۰.

۱. مقدمه

با توجه به تغییر سبک زندگی و اولویت‌های امروزه، مردم در سراسر جهان تمایل زیادی به سفر دارند. آن‌ها برای کشف و تجربه ایده‌های جدید و مکان‌های جدید فعال هستند. این امر باعث افزایش حجم سفرهای داخلی و بین‌المللی و ایجاد ترافیک هوایی سنگینی گردیده است. صنعت هواپیمایی در حال عبور از یک تغییر پویا با چالش‌های متعدد مثل کاهش هزینه‌ها، جذب و حفظ تقاضا و همچنین تطبیق با استانداردهای کیفیت است.

این امر درک و انتظار مشتری از کیفیت خدمات را نیز افزایش داده است. با افزایش حجم سفرها، هزینه حمل و نقل به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد که با معرفی خطوط هوایی اقتصادی تسهیلات بیشتر، رقابت شدید و در نتیجه جایگزین‌های بیشتر برای مشتریان، تلاشی است که در راستای پاسخگویی به تقاضاهای روزافزون و ایجاد تمایز در بازارهای مختلف خواهد بود [۴۲]. تجربه مشتری می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده در میزان وفاداری مشتریان برای یک شرکت هواپیمایی خاص باشد. طبق گزارشات ثبت شده، مشتریانی با تجربه خدمات مشتری مثبت، ۱۶ درصد بیشتر از مشتریانی است که با سرویس خدمات مشتری تماس نگرفته بودند اما وفادار مانده‌اند [۲۴]. در سال ۲۰۲۲ خطوط هوایی جهان تقریباً ۳۸ میلیون پرواز برنامه‌ریزی شده را انجام دادند و بیش از ۳ میلیارد مسافر را جابجا کردند. بر اساس گزارش پاتا، هند برای بیست و دومین بار متوالی به سریع‌ترین رشد بازار مسافرتی داخلی جهان تبدیل شد و در ژانویه ۲۰۲۲ رشد ۱۶ درصدی را نسبت به مدت مشابه سال قبل ثبت کرد [۴۰]. در دهه گذشته شرکت‌های هواپیمایی سرمایه‌گذاری قابل توجهی برای کنار گذاشتن سیستم‌های سنتی خود و حرکت به سمت یک استراتژی تحول آفرین انجام داده‌اند. برخی از خطوط هوایی با سرمایه‌گذاری در ذخیره سازی داده‌های بلادرنگ و راه حل‌های تحلیلی به مزایای قابل توجهی دست یافتند. فرودگاه‌های سراسر جهان در حال برنامه‌ریزی برای افزایش هزینه‌های خود برای فناوری‌های جدید هستند تا با ترافیک فزاینده مسافر همراه باشند که انتظار می‌رود تا سال ۲۰۲۷ به ۵۶۰ میلیون نفر افزایش یابد [۷].

مسافران هوایی به زودی می‌توانند از جزئیات زیست‌سنجی بیشتری برای بررسی‌های امنیتی در فرودگاه‌ها پس از بازخورد خوب آن، استفاده کنند این مطالعه همچنین رابطه متغیرهای مختلف با میزان وفاداری و حمایت مشتری را مورد بحث و ارزیابی قرار می‌دهد. در عصری که تجربه مشتریان برای بهبود موارد ضروری نقش مهمی ایفا می‌کند سازمان‌ها ناچار از در نظر گرفتن درخواست‌های مشتریان جهت وفاداری و رضایت هرچه بیشتر آنان هستند. عامل تجربه نقش مهمی در تشخیص موفقیت شرکت دارد. طراحی و مدیریت تجربه مشتری، روش موثری برای ایجاد ارزش مشتریان است و سازمان‌ها از هیچ توانایی برای این کار نباید دریغ کنند پژوهش‌ها نشان می‌دهد که راحتی و تعامل اجتماعی بر تجربه مشتری و رضایت مشتری تأثیر می‌گذارد. مدیریت تجربه مشتری از نظر بوسرا، می‌تواند از طریق تبدیل مشتریان راضی به وفادار یا هواخواه و همچنین از طریق کاهش تجارب ضعیف که می‌تواند باعث نارضایتی مشتری شود، صورت پذیرد [۲]. در این راستا ارزیابی کیفیت ارتباطات نیز به تجربه ارائه شده، بستگی خواهد داشت. شواهد تجربی در مورد اینکه چگونه تجربه مشتری می‌تواند به کیفیت ارتباطات کمک کند کم نیستند. مدیریت تجربه مشتری مانند انرژی حیاتی سازمان است که آنها را قادر می‌سازد تا به سمت اهداف خود حرکت کنند [۳].

در پژوهش ویتل و همکاران در سال ۲۰۲۰، خطاهای تعمیر و نگهداری از قطعاتی هستند که به اشتباه نصب شده‌اند. تکنسین تعمیر و نگهداری هوانوردی‌ها با مجموعه‌ای از عوامل انسانی منحصر به فرد در هوانوردی مواجه هستند. اغلب اوقات آنها در ساعات عصر یا ساعات اولیه صبح در فضاهای محدود روی سکوها بالا، در شرایط مختلف دما و رطوبت نامطلوب کار می‌کنند [۴۱].

آگاهی از عوامل انسانی می‌تواند به بهبود کیفیت محیطی که ایمنی مداوم کارگران و هواپیماها را تضمین می‌کند و نیروی کاری درگیرتر و مسئولیت پذیرتر منجر شود. ایمنی هوانوردی به شدت به تعمیر و نگهداری متکی است وقتی به درستی انجام نشود سهم قابل توجهی از سوانح و حوادث هوایی را به همراه دارد [۸].

بنابراین هدف تحقیق استفاده از مولفه‌های شناختی در صنعت تعمیرات و نگهداری هواپیمایی و بررسی تجربه مشتریان به منظور افزایش کشش تقاضا در استفاده از خدمات هوایی و ارائه مدلی جهت مدیریت تجربه مشتریان در صنعت هواپیمایی می‌باشد.

۲. مبانی و چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت تجربه مشتریان بر این نکته متمرکز است که به آن دسته از زمینه‌های کلیدی متمرکز شوید که به مشتریان ارزش می‌دهد، در این صورت به جای انبوهی از داده به دانش مطلوب دست خواهید یافت تا شما را در شناسایی نیازهای آنان یاری می‌دهد [۱۰].

سطوح مدیریت تجربه مشتریان. در هر سازمانی مدیریت تجربه مشتری در دو سطح قابل بررسی و اجرا است [۵].

الف- مدیریت تجربه مشتری در سطح استراتژیک. مدیریت تجربه مشتریان استراتژیک به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از طریق شناخت پیشران‌های کلیدی رضایت مشتری، استراتژی مشتری‌محور را توسعه دهند. مدیریت تجربه مشتریان استراتژیک به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از طریق تا عملکرد تجاری خود را بهبود بخشیده و از طریق گوش کردن به مشتری و درخواست‌های آنان حفظ مشتری را در بلندمدت تحقق بخشند [۱۴]. همچنین مدیریت تجربه مشتریان از طریق نظم بخشی به فرآیندهای تجاری جهت تطبیق تجربه مشتریان با انتظاراتشان به تضمین سودآوری بلندمدت و پایداری کمک می‌کند مدیریت تجربه مشتریان استراتژیک برای تضمین روابط موفق از طریق یک دید وسیع به تمام نقاط تماس و وابستگی‌های متقابل بسیار قاطع و سرسخت است؛ این سطح، ابزارهایی است که سازمان‌ها جهت اجرا در دست دارند.

ب- مدیریت تجربه مشتریان در سطح تاکتیکی. مدیریت تجربه مشتریان تاکتیکی منبعی غنی است که به شما این امکان را می‌دهد که بازخورد فوری از مشتری خود بگیرید و خیلی سریع نسبت به یک به یک مشتریان عکس‌العمل نشان دهید. مدیریت تجربه مشتریان می‌تواند از بازخوردها از برنامه‌های مدیریت شکایت به همان خوبی اطلاعات جمع‌آوری شده از تعامل مشتریان استفاده نماید [۱۵]. مدیریت تجربه مشتری علاوه بر این که سازمان را قادر می‌سازد تا به ارباب رجوع‌های ناراضی سریع پاسخ دهد این امکان را نیز فراهم می‌آورد تا فرآیندها بازبینی شده و مشکلات برطرف شود و همچنین شامل تمامی موارد و تقاضاهای موجود برای مشتریان هستند. عوامل برند، خدمات، وفاداری، قیمت‌گذاری، امتیازات وفاداری و تعامل مصرف‌کننده هستند. این شش عامل به عوامل غالب در کمک به تجربه مصرف‌کننده تبدیل می‌شود. رمزگشایی عوامل انسانی، آموزش، مشاوره و پشتیبانی ایمنی هوانوردی مخزنی از عوامل انسانی و مطالب آموزشی سیستم مدیریت ایمنی را فراهم می‌کند. بررسی عمیق حادثه هوانوردی بارها و بارها نشان می‌دهد یک سری خطاهای انسانی به مثابه زنجیره‌ای از رویدادها شناخته می‌شود. اگر زنجیره رویدادها در سطح تعمیر و نگهداری شکسته شود احتمال وقوع حادثه را می‌توان به شدت کاهش داد [۴۵].

گرایش‌ها و تمایلات در نیازها و تقاضاهای مشتریان، تصمیم‌های مربوط به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری، تعریف و شناسایی تجربه و نام تجاری، تخصیص منابع و تلاش‌ها، تنظیمات و آرایش سازمانی، محرک‌های اقتصادی تجربه مشتری و گفتگو با مشتری از مزیت‌های اصلی پرداختن به استراتژی تجربه مشتریان می‌باشد [۴۳]. کرکی و همکاران (۲۰۱۳) اظهار داشته، تجربه مشتریان باید سیستم بازخورد مناسب برای کارکنان و مشتریان داشته و این نیز باید مبنایی برای تعیین سطح سرمایه‌گذاری روی تجربه مشتری باشد [۲۳].

هونساکر^۱ (۲۰۱۰) نتایج پژوهش‌های خود را این گونه مطرح ساخت که ۵۶ درصد از مدیران تاکید بر مشتری‌محور دارند، و تنها ۱۲ درصد از مشتریان آنها با این عقیده و نظر موافقت. همچنین ۸۱ درصد از شرکت‌هایی که دارای ظرفیت‌ها و شایستگی‌های قوی برای ارائه تجربه عالی به مشتریان هستند در رقابت خود متفاوت عمل می‌کنند. تجربه مشتری، احساسات و افکاری است که حاصل همه تاثیرات از سوی هر شخصی است که نماینده مستقیم یا غیرمستقیم سازمان یا یک محصول است و این جوابی است که ۵۰٪ مشتریان در پژوهش‌ها داده‌اند [۲۰]. به اعتقاد جان فریس^۲ (۲۰۱۰) و ناسوشن^۳ و همکاران (۲۰۱۷)، تجربه مشتریان شامل پنج مرحله اصلی است: (۱) ارزش‌های مشتری، نیازها و خواسته‌ها، (۲) راهبرد بازاریابی تجربی، (۳) مراحل تجربه مشتری، (۴) تجربه مشتری انباشته شده، (۵) تغییر رفتار مشتری [۲۱ و ۳۱]. حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهش خود با شناسایی انواع تجربه مصرف، به بررسی تأثیر آنها بر ادراکات از قیمت در میان مصرف‌کنندگان گوشی‌های تلفن همراه پرداخته‌اند. این پژوهش، تجربه مشتری را این گونه تعریف می‌کند: تجربه مشتری احساسی است که از ارزیابی (شناختی، عاطفی، هیجانی، اجتماعی و عملکردی) ارزش ایجاد شده از تعاملات مستقیم و غیرمستقیم مشتری با سازمان ایجاد می‌شود. در این ارزیابی، هدف مشتری و متغیرهای جمعیت شناختی او (ویژگی‌های فردی مشتری) و سایر عوامل خارج از کنترل سازمان (عوامل محیطی) مؤثر هستند [۱۶].

¹ Hunsaker

² Ferriss

³ Nasoshen

ادراک مشتریان از برند ممکن است بر تجربه مشتری آنها تأثیر بگذارد. زلفسکی^۱ و همکاران (۲۰۱۷) دریافتند نوع برند و ادراک مصرف کنندگان از برند می‌تواند بر رفتار آن‌ها تأثیر بگذارد [۴۲]. تصویر برند خوب، مزیت شایستگی را برای موقعیت و سهم بازار بهتر برای شرکت فراهم می‌کند. این امر باورهای مشتری، ارتباط شخصی و تجربه کاربر را در هنگام سفر با یک خط هوایی خاص و احساس ارتباط و احساس راحتی توجیه می‌کند. تصویر نام تجاری مطلوب منجر به اعتماد عاطفی می‌شود که مشتری را قادر می‌سازد قیمت بالاتری را بپذیرد [۴۴]. توجه به نیازمندی مشتریان با تمرکز بر به حداقل رساندن هزینه‌ها از طریق برون‌سپاری خدمات غیراصلی، تخصیص مشاغل به کارکنان متناسب با سطح نیازمندی مشتریان و کانال‌های توزیع نوآورانه نشان‌دهنده تغییرات ساختاری در صنعت هواپیمایی است. کیفیت خدمات از طریق تخصیص وعده‌های غذایی سفارشی، سرگرمی‌های حین پرواز هواپیماهای به روز و پیشرفته و برنامه‌های جذاب پرواز به طور مکرر می‌تواند تأثیرات وسیعی در ساختن تجربه خاص و ماندگار برای مشتریان رقم زده شود [۱]. بوچی (۲۰۰۶) معتقد است جذب مشتریان جدید امری چالش برانگیز و پرهزینه در اقتصاد جهانی شده است و شرکت‌ها شروع به ارائه پیشنهادهای وسوسه کننده برای صرف هزینه‌های زیاد کردند [۳].

چاهان و سارابه‌ای^۲ (۲۰۱۸) در پژوهش مدیریت انتظارات مشتری برای خدمات مسافر در فرودگاه در مورد مدل مفهومی مدیریت انتظارات مشتری از تجربه فرودگاه از دیدگاه مسافران بحث کردند. ابزارهای مورد استفاده صنعت هوانوردی به ویژه سه فرودگاه بین‌المللی ابوظبی، فرودگاه بین‌المللی دبی و فرودگاه بین‌المللی شارجه کشور و دولت‌های مختلف را تجزیه و تحلیل و بررسی کردند. آژانس‌ها برای افزایش سطح رضایت مشتری با توجه به معیارهای فراتر از انتظارات بین‌المللی در مورد امکانات فرودگاهی، دستیابی و حفظ انتظارات مشتری و وفاداری مشتری مطابق استاندارد بین‌المللی ایزو ۹۰۰۰، تلاش می‌کنند [۴]. کیفیت، توانایی مجموعه‌ای از ویژگی‌های محصول، سیستم با فرآیند برای برآوردن نیازهای مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع تعریف کرد. در حالی که (چن و همکاران، ۲۰۲۰) معتقدند که کیفیت خدمات نتیجه ارزیابی مشتریان بین انتظار آنها از خدمات و بازخورد آنها پس از استفاده از خدمات سنجیده می‌شود [۵]. آتشگر، میرشفیعی (۱۳۹۹) مدیریت تجربه مشتری بانک‌ها و بهبود شاخص‌های عملکردی (مدل جدیدی برای مدیریت تجربه مشتری (CEM) در صنعت بانکداری پیشنهاد داده‌اند و بر تأثیر آن بر شاخص‌های عملکردی بانک‌ها (مانند وفاداری مشتری، عملکرد مالی، و تجربه آنلاین مشتریان) تمرکز دارند [۱].

مدیریت تجربه مشتری به معنی ایجاد سطح بالایی از مشتری‌محوری، به وجود آوردن کارایی‌های عملیاتی، ایجاد مسیرهای جدید درآمدزایی و کمک به حداکثرسازی مزایا است [۱۲]. سازمان برای درک چشم‌انداز مناسب مدیریت تجربه مشتریان باید تمام نقاط تماس لمس سفر مشتری جهت خرید که داخلی و خارجی هستند شناسایی کند. مشتریان، زمانی که از یک شرکتی محصولی خریداری می‌کنند و یا خدماتی دریافت می‌کنند همیشه یک تجربه خوب بد یا خنثی دارند، مهم این است شرکت چگونه این تجربه را مدیریت نماید [۶]. جدا کردن پیوندهای عاطفی بین سازمان‌ها و مشتریان برای رقبا مشکل است. با استفاده از راهبرد مدیریت تجربه مشتری یک سازمان محصول محور یا ارائه‌دهنده خدمت می‌تواند منافع زیادی به دست آورد، از آن جمله تجارب مثبت مداوم و مستمر برای مشتری، دستیابی به تمایز افزایش فروش، حفظ مشتری و بازگشت مجدد آنها [۳۳]. مدیریت تجربه مشتری از طریق فرآیند چند کاناله، تمرکز بر مشتری و ایجاد یک فرآیند اثربخشی در سازمان را به گونه‌ای مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد و این خود مستلزم وجود یک سیستم کارای مدیریت تجربه مشتریان خواهد بود. تجربه مشتری اثرات مستقیم و غیر مستقیم قابل توجهی را در جذب مشتریان به همراه دارد و این شرکت‌ها هستند که باید این زمینه را شکوفا نمایند و شرایط را برای ایجاد این تجربیات مطلوب فراهم نمایند [۳۸]. رضایت مشتری حاصل مجموعه‌ای از تجربه‌های مشتری یا مجموع تجربیات مثبت منهای تجربیات منفی مشتری است و در واقع تجربه مشتری، واکنش درونی و ذهنی مشتریان در رابطه با تمام تماس‌های مستقیم و غیر مستقیم آن‌ها با یک شرکت است [۲۸]. در پژوهشی که کمالدوی^۳ (۲۰۰۹) به کاربرد مفهوم تجربه مشتری و میزان تجربه مشتریان در ارائه خدمات به مشتری پرداخته شده است. آن‌ها در پژوهش‌های خود بیان می‌کنند که مفهوم تجربه مشتری به خوبی درک نشده است و هیچ تعریف واضح و مداوم ندارد، در حالی که هدف از تجربه مشتری شناسایی رضایت‌مندی مشتریان از سازمان است. مشتریان به کیفیت تعاملاتشان با سازمان به همان اندازه کیفیت محصولات یا خدمات بها می‌دهند و سازمان مسئول شکل دادن دید مشتری است. بکارگیری مدیریت تجربه مشتری باعث افزایش

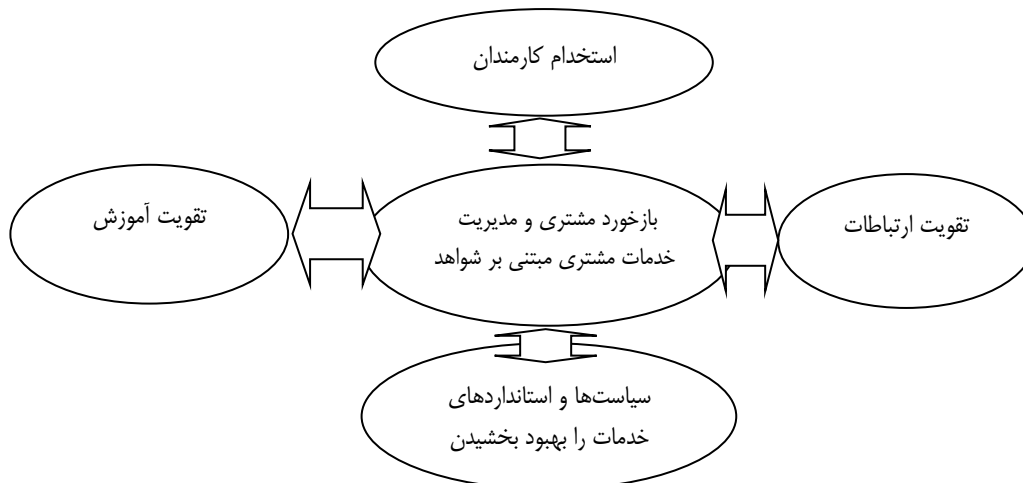
1 Zelfski

3 Kamaladevi

2 Chahan & Sarabhai

حفظ مشتری، کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد مرتبط با بازار می‌شود [۲۲].

بر اساس مبانی نظری بازاریابی، وفاداری مشتری را می‌توان در دو سطح مختلف بررسی کرد: سطح اول در مورد درگیری کلی مشتری با نام تجاری خدمات محصول بحث می‌کند در حالی که سطح دوم در مورد تمایل او به نام تجاری صحبت می‌کند که می‌تواند در رفتار او برای خرید مجدد موثر باشد [۳۹]. رضایت مشتری را می‌توان با ارائه خدمات با کیفیت و اجرای استراتژی برندسازی موفق افزایش داد که پیوند عاطفی بین مشتریان و شرکت‌های هواپیمایی ایجاد می‌کند. این عامل باعث نرخ ماندگاری بالا می‌شود و همچنین بر تمایل مشتری برای پرداخت قیمت بالاتر برای خدمات با کیفیت تأثیر می‌گذارد [۲۳]. ارائه خدمات ارتباطی جدید متناسب با پیشرفت تکنولوژی روز به مشتریان نیز هزینه‌های عملیاتی را تا حد زیادی کاهش می‌دهد [۲۶]. برای تقویت تجربیات مشتریان موجود و متقاعد کردن آنها به استفاده از خدمات، همچنان شرکت‌ها نسخه‌های جدید خدمات الکترونیکی را معرفی می‌کنند. با این حال تغییرات ناشی از چنین نوآوری‌های افزایشی می‌تواند برای یادگیری مشتریان تلاش کند و حتی به طور بالقوه تجربیات خود را نیز خراب کند [۲۹]. از رویکرد عاطفی اگر مشتریان سازمان احساس ارزشمندی، اعتماد، امنیت و کاهش خطرات نمایند بیشتر احتمال دارد که به یک سازمان وفادار و متعهد شده و آن را به دیگران توصیه نمایند [۲۸]. با شخصی‌سازی تجربه مشتریان در کانال‌های ارتباطی، هزینه‌ها می‌تواند کاهش یابد و وفاداری مشتری نیز می‌تواند حفظ شده و حتی بهبود یابد. فروست (۲۰۰۹) مدیریت تجربه مشتریان را ایجاد سطح بالایی از مشتری‌محوری، به وجود آوردن کارایی‌های عملیاتی، ایجاد مسیرهای جدید درآمدزایی و کمک به حداکثرسازی مزایا برای مشتریان، تعریف کرده‌اند تأثیر راهبردها و سرمایه‌گذاری‌ها بر اساس تجربه مشتریان بر روی موفقیت سازمان کاملاً مشهود و قابل اندازه‌گیری است [۱۲]. نقشه‌های شناختی تجربه مشتریان الگویی برای تحلیل مشکلات در سطح استراتژیک در شرکت‌ها است [۳۰]. رایس و همکاران (۱۹۸۵) مدل کیفیت خدمات را برای درک کیفیت خدمات توسعه دادند. مدل کیفیت خدمات، چارچوب مفهومی و معیار مناسب برای درک یافته‌های استراتژی کیفیت خدمات بین رفتار شکایت مشتری (CCB¹) و وفاداری مشتری واسطه در فرآیند عملیاتی سازمان ارائه دهنده خدمت است [۳۳]. مدل‌سازی و مطالعه یافته‌ها برای درک علل‌های کاهش کیفیت خدمات، توسعه خدمات مشتری، توسعه استراتژی‌های خدمات، سیاست‌ها و برنامه‌های بازاریابی می‌تواند به استراتژی‌های خدمات مشتری و همچنین ایجاد مدیریت خدمات مشتری مبتنی بر شواهد در سیستم کمک شایانی نماید. به منظور تبیین این فرآیند در یک سیستم در سازمان، در شکل ۱ مدیریت خدمات مشتری



شکل ۱. مدیریت خدمات مشتری مبتنی بر شواهد

نتایج پژوهش‌های هاناسکار^۲ (۲۰۱۰) در رابطه با تجربه مشتری نشان می‌دهد ۸۱ درصد از شرکت‌هایی که دارای ظرفیت‌ها و شایستگی‌های قوی برای ارائه تجربه عالی به مشتری هستند در رقابت خود متفاوت عمل کرده‌اند ایشان در تحقیق خود به این نتایج دست یافت که راهبرد

¹ Customer Complaint Behavior

² Hunsaker

مدیریت تجربه مشتری باید به دلیل تأثیر بارز آن در پایداری و رونق مشاغل، باید روی تلاش‌ها برای ایجاد یک تجربه منحصر به فرد، قانع کننده و به یادماندنی بر روی مشتری تمرکز شود [۲۰]. هابر^۱ (۲۰۱۸) نشان داده می‌توان به وضوح امکاناتی را برای بهبود درجه تجربه مشتری و زمینه‌های آن ایجاد نمود که تا این زمان در بسیاری از شرکت‌ها انجام نگرفته و بصورت شکاف موجود است [۱۹]. استارک^۲ (۲۰۲۲) در پژوهش خود اهمیت مدیریت تجربه مشتری را در ۱۴ شرکت خدمات پشتیبانی مورد بررسی و مطالعه قرار داد.

شکایات خدمات مشتریان خطوط هوایی در آوریل ۲۰۱۷ نسبت به آوریل ۲۰۱۶، ۹۰ درصد افزایش داشته است [۱۷]؛ بنابراین به طور هدفمند با تعدادی از مدیران خطوط هوایی و شرکت‌های هواپیمایی مصاحبه کرده که استراتژی‌هایی را برای به حداقل رساندن حوادث منفی مشتری ایجاد کردند در این فرآیند تعدادی از شاخص‌ها برای کاهش شکایات و افزایش ایمنی پرواز استخراج شد که عبارت‌اند از: استخدام کارکنان شایسته، افزایش آموزش، تقویت برقراری ارتباط، بازخورد مشتریان و بهبود سیاست‌ها و استانداردهای خدمات. هر سه شرکت کننده بینش‌هایی در مورد روش‌های خدمات مشتریان خطوط هوایی ارائه کردند مدیران می‌توانند حوادث نامطلوب مشتری را کاهش دهند تا در شرایط رقابتی باقی بمانند [۱۸]. مدیران شرکت‌های هواپیمایی در راستای ماندن در فضای رقابتی باید بر پیاده سازی فاکتورهای انسانی تمرکز کنند. سیاست‌های منابع برای جذب و حفظ کارکنان شایسته، فرهنگ، توسعه شغلی و مزایای کارکنان باید به اندازه کافی برای نامزدهای واجد شرایط جذاب باشد [۹].

۳. روش شناسی پژوهش

روش تحقیق از لحاظ هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی، از لحاظ روش و راهبرد جزء پژوهش‌های اکتشافی و به لحاظ داده جزء پژوهش‌های تلفیقی (کیفی و کمی) است. در این تحقیق، جهت تحلیل داده‌ها در بخش کیفی (بررسی پیشینه و انجام مصاحبه) از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده و در بخش کمی (پرسشنامه) توصیفی-پیمایشی است. روش گردآوری داده‌های بخش کیفی، کتابخانه‌ای-مصاحبه‌ای (نیمه‌ساختاریافته به روش گلوله برفی/اشباع داده) و از لحاظ کمی، به کمک پرسشنامه (شاخص‌های احصا شده از روش کیفی) انجام شده است. در بخش کمی تحقیق، برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه با ۱۵ نفر از مشتریان کلان دفاتر خدمات مسافرتی و مشاهدات پژوهشگر در طول یک ماه و همچنین مصاحبه با ۳۴ نفر از کارکنان و مدیران دفاتر خدمات مسافرتی شرکت‌های هواپیمایی از جمله ماهان، قشم و کیش ایر استفاده شده است. در این پژوهش جهت استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده است. مضمون در اصل مهمترین پاسخ و معنای موجود در داده‌ها را در رابطه با سؤال پژوهش نشان می‌دهد مراحل شش گانه تحلیل مضمون این پژوهش به این شرح است در مرحله اول از داده‌های به دست آمده از روش بیان شده از کدگذاری باز استفاده شده و ۱۴ کد یا مفهوم برای ابزارهای در دست دفاتر خدمات مسافرتی و ۱۵ کد برای درخواست‌های مشتریان استخراج شده است. در مرحله دوم و سوم فهرستی از کدهای ایجاد شده در مرحله اول را که حول محور یک مقوله هستند گرد هم می‌آیند و آنهایی که همپوشانی داشته حذف شده و در یک گروه قرار می‌گیرند و تحت عنوان کد محوری یا فرعی استخراج شده است. در گام چهارم و پنجم مضامین و کدها مورد بررسی قرار می‌گیرند. نتایج شامل ۴ مضمون اصلی و ۱۰ مضمون فرعی برای درخواست‌های مشتریان و ۵ مضمون اصلی و ۷ مضمون فرعی برای ابزارهای خدماتی است.

در جدول ۱ تمامی شاخص‌هایی که از طریق مصاحبه و پرسشنامه بدست آمده در پژوهش شد. لازم به ذکر است این شاخص‌ها نسبی هستند و ممکن است در بعضی از مشتریان متفاوت باشد و البته نمونه‌هایی در این پژوهش مشاهده می‌شود. برای مثال مشتریانی وجود دارند که علی‌رغم اینکه دفاتر خدمات مسافرتی هوایی برای افراد شرایط کاملاً مطلوبی فراهم آورده است ولی افراد تجربیاتشان را خنثی و منفی اعلام کرده‌اند. طبقه‌بندی خود فنون مختلفی دارد که هر کس بسته به نیاز از آنها استفاده می‌کند. البته مشتریانی وجود دارند که علی‌رغم اینکه دفاتر خدمات مسافرتی هوایی برای افراد شرایط کاملاً مطلوبی فراهم آورده است ولی افراد تجربیاتشان را خنثی و منفی اعلام کرده‌اند.

¹ Huber

² Stark

جدول ۱. شاخص‌های مورد استفاده در داده‌کاوی

هواپیما	مطبوع	موقعیت مکانی	رنگ بندی محیط	کارکنان کارآمد	امنیت اطلاعات	سیستم نوبت دهی	موسیقی داخلی سالن	کسب لذت	تکنولوژی مدرن	فرهنگ ارزشمندی	تسهیل عملیات مالی	اهمیت زمانی مشتری	احترام به مشتری	تجربه
مطبوع	مطبوع	خوب	خوب	خوب	دارد	خوب	دارد	دارد	دارد	دارد	خوب	خوب	خوب	مثبت
مطبوع	مطبوع	خوب	بد	بد	ندارد	بد	ندارد	ندارد	دارد	ندارد	بد	خوب	خوب	خنثی
نامطبوع	نامطبوع	بد	بد	بد	ندارد	بد	ندارد	ندارد	ندارد	ندارد	بد	بد	بد	منفی

مدل مفهومی پژوهش. برای ارزیابی قابلیت اعتمادپذیری، اتکالپذیری، عمومیت و فهم‌پذیری شاخص‌ها، مطابق جدول ۲ است. از طریق بررسی مشارکت‌کنندگان و متخصصان صنعت هوایی مراحل انجام پژوهش و یافته‌ها مرور شد و به سؤالات پژوهش پاسخ داده شد. همچنین پژوهشگر داده‌های گردآوری شده، تحلیل تفاسیر و نتیجه‌گیری را به مشارکت‌کنندگان ارائه داد و از آنها برای قضاوت در مورد صحت و اعتبار روش کمک گرفت و در نهایت چهار تن از متخصصین بازاریابی که در زمینه پژوهش صاحب نظر بودند معیارها و شاخص‌های پژوهش را مورد بررسی قرار داده و تأیید نمودند. با توجه به مطالب ذکر شده در جدول ۲ تمامی معیارها و شاخص‌هایی که جهت انجام پژوهش لازم است در نظر گرفته شوند، انجام و بررسی شده است.



شکل ۲. الگوی حاصل شده از نتایج تحلیل یافته‌های پژوهش

جدول ۲. معیارها و شاخص‌های پژوهش

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش است.	۱. یک ماه هدایت مصاحبه ۲. مرور مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ و ارزیابی ارائه گزارش از نتایج پژوهش به ۶ نفر از شرکت کنندگان
اتکا پذیری: میزان منحصر به فرد بودن یافته‌ها به زمان و مکان ثبات و پایداری در بیان صورت گرفته است.	۱. در مصاحبه، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری خود را در مورد شاخص‌ها عنوان کردند ۲. از طریق مشاهده رفتار مشتریان در زمان‌ها و مکان‌های متفاوت
عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده است.	۱. عمیق بودن مصاحبه‌ها در دوره اول و اختصاص زمان کافی به آن‌ها که با تفکری باز جواب دهند ۲. مصاحبه با مشتریان اصلی که با ایرلاین‌ها تعاملات زیادی دارند که باعث شناسایی ابعاد متعددی شد
فهم پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه شوندگان است.	۱. یافته‌ها در اختیار مصاحبه شوندگان گذاشته شده و یافته‌های پژوهش برای آن قابل فهم بود ۲. تکرار رفتار مشتریان در طول دوره انجام مشاهدات

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

نتایج کیفی. پس از مصاحبه با ۱۱ نفر از کارکنان و مدیران شرکت‌های هواپیمایی برای هر کدام از آنان کلمات کلیدی شناسایی شدند و در نهایت کدهای هر فرد مشخص شدند، که در جدول ۳ ذکر شده است:

جدول ۳. کدگذاری باز ابزارهای شرکت‌های هواپیمایی - مصاحبه

مصاحبه	جملات کلیدی	کدها
فرد ۱	پیشرفت تکنولوژی دفاتر هواپیمایی را نیز تحت تأثیر قراردادهاست و هر روز مجهزتر از قبل ارائه خدمات می‌کنند	تکنولوژی دفاتر
فرد ۲	اپلیکیشن‌های خرید بلیط یکی از نرم افزارهای بسیار کاربردی دفاتر است که کار مشتریان را راحت تر می‌کند.	نرم افزار خدمات اینترنتی
فرد ۳	امکان ارائه خدمات اینترنتی جهت خرید بلیط که برای دفاتر مزیت محسوب می‌شود	خدمات اینترنتی
فرد ۴	هر کدام از شرکت‌ها در طول زمان با برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی سعی در آموزش تخصصی کارکنانشان دارند	آموزش کارکنان
فرد ۵	دفاتر از طریق تقویت و افزایش عملکرد کارکنان خود راهی را برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان طی می‌کنند.	تقویت و افزایش عملکرد
فرد ۶	در منشور اخلاقی شرکت‌های هواپیمایی آمده است که مشتریان بسیار ارزشمند هستند و کارکنان نیز معتقدند این باید بصورت فرهنگ در سازمان عین شود	فرهنگ ارزشمندی مشتریان
فرد ۷	شرکت‌ها از طریق جاگذاری دستگاهها در دفاتر هوا و بوی محیط را مملو از بوی خوش می‌کنند تا برای مشتریان دلپذیرتر باشد.	بوی مطبوع در فضای دفاتر
فرد ۸	نورپردازی در دفاتر هواپیمایی همیشه شرایط خوب و خوشی را برای مشتریان به ارمغان می‌آورد و مشتری بیشتر در محیط ماندگار می‌شود	نورپردازی محیط دفاتر
فرد ۹	شرکت‌ها در بیشتر اوقات موسیقی ملایمی را برای آرام کردن مشتریان در برنامه‌ریزی خود دارند تا مشتریان با آسودگی خیال خدماتشان را دریافت کنند.	موسیقی در محیط
فرد ۱۰	رنگ بندی باعث آرامی مشتری می‌شود	رنگ بندی محیط
فرد ۱۱	شرکت‌های هواپیمایی می‌دانند که هر کدام از مشتریان اطلاعاتی پیش آنان دارند که باید محفوظ بماند و این امنیت اطلاعات یک مزیت رقابتی برای آنان محسوب می‌شود	امنیت اطلاعات

در جدول ۴ از طریق مشاهده رفتارهای ۴ نفر از کارکنان دفاتر شرکت‌های هواپیمایی کدهایی در مورد ابزارهای دفاتر جهت پاسخگویی به درخواست‌های مشتریان شناسایی شده است. سعی شده رفتارهایی که بیشترین تکرار را در بین کارکنان داشته شناسایی و برای هر کدام کدهایی اختصاص داده شود.

جدول ۴. کدگذاری باز ابزارهای شرکت‌های هواپیمایی مشاهده

مشاهدات	موارد کلیدی	کدها
فرد ۱۲	دفاتر همیشه سعی می‌کنند که چیدمان خود را طوری طراحی کنند که مشتریان بتوانند به راحتی به قسمت‌هایی که مدنظرشان است رجوع کنند	چیدمان
فرد ۱۳	پوشش و طرز لباس پوشیدن کارکنان دفاتر هواپیمایی دیدگاه‌هایی را در ذهن مشتریان بوجود می‌آورد که می‌تواند روی مشتریان تأثیر گذار باشد	پوشش کارکنان
فرد ۱۴	سیستم نظر سنجی مشتریان برای شرکت‌های هواپیمایی چه بصورت دستی یا الکترونیکی دارای اهمیت است	سیستم نظر سنجی مشتریان
فرد ۱۵	شرکت‌های هواپیمایی از طریق برنامه‌هایی که دارند سعی در شخصی کردن تجربیات مطلوب برای مشتریانانشان هستند تا از این طریق با هر کدام از مشتریانانشان جداگانه در طول زمان ارتباط برقرار کنند و شرایط مطلوبی را برایشان فراهم سازند	شخصی سازی تجربه

جدول ۵ نتیجه مصاحبه با ۱۱ نفر از مشتریان هواپیمایی بوده است که درخواست‌هایی از شرکت‌های هواپیمایی داشته‌اند. هر کدام از این مصاحبه‌های انجام شده با مشتریان که دارای یک کد مختص به خود بوده‌اند با مشتریان ثابت دفاتر هواپیمایی انجام پذیرفته است. این مصاحبه‌ها در شرایطی کاملاً آرام و بدون استرس انجام پذیرفته است.

جدول ۵. کدگذاری باز درخواست‌های مشتریان - مصاحبه

مصاحبه	کلمات کلیدی	کدها
فرد ۱۶	مشتریان همیشه سعی دارند که کارشان زودتر انجام گیرد و زمان یکی از مواردی است که تقریباً همه آن‌ها روی آن حساس هستند	زمان
فرد ۱۷	مشتریان در تمامی تعاملات خود با شرکت‌های هواپیمایی انتظار دارند با احترام و متانت با آنان برخورد شود	نیاز احترام
فرد ۱۸	مشتریان در تعاملات خود با افراد و کارکنان دفاتر احساس خشنودی می‌کنند و دوست دارند که در آن فاصله زمانی مدام در حال صحبت و تعامل باشند	نیاز اجتماعی
فرد ۱۹	یکی از درخواست‌های مشتریان از دفاتر این است که سعی کنند روال کاری را تسهیل کنند و از کاغذ بازی و تشریفات زاید اداری دوری شوند و به راحتی کار خود را انجام دهند	تسهیل عملیاتی
فرد ۲۰	مشتریان احساس خرسندی می‌کنند که شرکت‌های هواپیمایی به آنان توجه کنند و آنان را در انجام اموراتشان کمک می‌کنند	توجه به مشتریان
فرد ۲۱	دسترسی آسان به خدمات هواپیمایی و اینکه مشتریان بتوانند به آسانی به آنها مراجعه نمایند و خدمات خود را دریافت کنند برای مشتریان اهمیت ویژه‌ای دارد	دسترسی آسان به خدمات
فرد ۲۲	مشتریان متنوع هستند ولی هر کدام از آنها دارای عواطف و احساساتی هستند که دفاتر هواپیمایی باید با در نظر گرفتن آنها تعاملاتشان را سوق دهند برای توجه هر چه بیشتر به مشتریانانشان	توجه به عواطف و احساسات مشتریان
فرد ۲۳	مشتریان در تعاملاتشان به دنبال کسب لذتی هستند که در گذشته آن را کسب کرده‌اند و باز در پی کسب آن لذت در حال و آینده در تعاملاتشان با دفاتر هواپیمایی هستند	کسب لذت مشتریان
فرد ۲۴	تنوع خدماتی که شرکت‌های هواپیمایی ارائه می‌کنند از نظر مشتریان بسیار مهم است و دفاتری که در زمینه‌های متعدد خدمات ارائه می‌دهند تفاوت‌هایی قابل ملاحظه‌ای با سایر دفاتر در ذهن مشتریان دارند	تنوع ارائه خدمات
فرد ۲۵	کیفیت خدمات در ذهن مشتریان ماندگار می‌شود و هر روز باعث جذب مشتریان بیشتر برای دفاتر و این کیفیت خدمات در نهایت باعث ایجاد تمایز برند شرکت‌ها در ذهن مشتری می‌شود	کیفیت خدمات
فرد ۲۶	رفتاری که از مدیران ارشد تا کارمندان شرکت‌ها با مشتریان انجام می‌شود می‌تواند به عنوان نقطه مزیتی دانست برای برتری شرکت‌ها در ذهن مشتریان و بازگشتشان به آنجا	برخورد مناسب کارکنان

جدول ۶ نیز نتیجه مشاهده رفتار ۷ نفر از مشتریان شرکتهای هواپیمائی بوده است که شامل کدهای درخواستهای مشتریان از دفاتر است که از طریق مشاهدات پژوهشگر توانسته درخواستهای آنان را اولویتبندی کند. در این بخش با بررسی عمیق مضامین و مصاحبه با مدیران و کارکنان شرکتهای هواپیمائی برای ابزارها و مشتریان جهت درخواستهای آنها کدهای اولیه استخراج و فهرستی از کدها ایجاد شده که پس از آن که کدهای فرعی ایجاد می‌شود (کدگذاری محوری). کدگذاری محوری فرایند ربط دهی مقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله انجام می‌شود. در این مرحله مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز تدوین شده و در جای خود قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط ایجاد گردد.

جدول ۶. کدگذاری باز درخواستهای مشتریان مشاهده

مشاهدات	موارد کلیدی	کدها
فرد ۲۷	با مشاهده رفتار مشتریان در طول زمان می‌توان دریافت که اغلب به دنبال امتیازات ویژه و خدماتی ویژه‌تر از سایر شرکتهای هواپیمائی هستند که دریافت کنند	امتیاز ویژه
فرد ۲۸	مشتریان در فصل‌های سرما توجه زیادی به وسایل گرمایشی داخل دفاتر برای گرم کردن خود در فاصله دریافت خدمات دارند تا چند دقیقه‌ای را به دور از سرما و خیالی راحت خدماتشان را دریافت کنند	وسایل گرمایشی
فرد ۲۹	مشتریان در فصل گرم به دنبال کولر هستند تا در فاصله دریافت خدمات لذت ببرند و تجربه خوبی حاصل کنند	وسایل سرمایشی
فرد ۳۰	در تعاملات مشتریان با دفاتر مشاهده می‌شود که به نحوی احساس پیشرفت دارند و این را در زندگی شخصی خودشان نیز تداعی می‌کنند این احساس پیشرفت نقطه عطف شرکتهای هواپیمائی و خدماتش است	احساس پیشرفت
فرد ۳۱	شرکتهای هواپیمائی همیشه کارکنانشان باید جهت جوابگوئی مداوم به مشتریان آماده باشند	پاسخگوئی کارکنان
فرد ۳۲	در بسیاری از موارد این مدیر دفاتر است که گره از مشکلات مشتریان می‌گشاید از طریق راهنمائی	پاسخگوئی مدیران
فرد ۳۳	پذیرائی از مشتریان از روش‌هایی مثل دادن چای و بیسکویت و شکلات باعث بوجود آمدن لحظاتی خوب برای مشتریان می‌شود	پذیرائی از مشتریان

در جدول ۷ از کدگذاری محوری جهت تلفیق کدهای باز مربوط به ابزارهای شرکتهای و دفاتر هواپیمائی مربوط به کارکنان و مدیران که از راه مصاحبه و مشاهده بدست آمده، استفاده شد و تمامی کدهایی که با هم همپوشانی و یک مسیر مشخص را طی کرده‌اند، ترکیب شدند.

جدول ۷. کدگذاری محوری ابزارهای دفاتر و شرکتهای هواپیمائی

مشاهدات	کدهای باز	کدها
فرد ۳	تکنولوژی شرکتهای	تکنولوژی مدرن
فرد ۴	ارتباط بین دفاتر	
فرد ۵	تکنولوژی نرم افزاری اپلیکیشن	
فرد ۶	خدمات اینترنتی	
فرد ۷	آموزش کارکنان	کارکنان کارآمد
فرد ۸	تقویت و افزایش عملکرد کارکنان	
فرد ۱۰	بوی مطبوع در فضای دفاتر	فضای مطبوع
فرد ۱۱	نورپردازی محیط دفاتر	
فرد ۱۲	موسیقی در محیط	
فرد ۱۳	رنگ بندی محیط	

مشاهدات	کدهای باز	کدها
فرد ۲۱	شخصی سازی تجربه	شخصی سازی تجربه
فرد ۱۶	پوشش کارکنان	
فرد ۹	ارزشمندی مشتریان	فرهنگ ارزشمندی مشتریان
فرد ۱۷	سیستم نظر سنجی مشتری	
فرد ۱۴	امنیت اطلاعات	امنیت اطلاعات مشتریان

در جدول ۸ از کدگذاری محوری جهت تلفیق جداول کدگذاری باز درخواست‌های مشتریان استفاده شده است؛ تمامی کدهایی که از طریق مشاهده‌ها و مصاحبه‌ها جمع‌آوری شده است، ترکیب خواهد شد و به دسته‌بندی جدیدتری دست پیدا شد.

جدول ۸. کدگذاری محوری درخواست‌های مشتریان از شرکت‌های هواپیمایی

مشاهدات	موارد کلیدی	کدها
فرد ۲۲	زمان برای مشتریان	زمان
فرد ۲۳	احترام	نیاز احترام
فرد ۲۵	نیاز اجتماعی	احساس تعلق
فرد ۲۶	وجهه کاری مشتریان	وجهه کاری
فرد ۲۷	آسان سازی عملیات	توجه به مشتریان
فرد ۲۸	پیگیری درخواست‌های مشتریان	
فرد ۲۸	توجه به مشتریان	
فرد ۳۱	توجه به عواطف و احساسات مشتری	
فرد ۳۶	برخورد مناسب با مشتری	
فرد ۳۷	دادن امتیازات ویژه به مشتریان	
فرد ۴۱	پذیرایی از مشتریان	
فرد ۲۹	موقعیت مکانی	موقعیت جغرافیایی
فرد ۳۰	دسترسی آسان به دفاتر	
فرد ۳۲	کسب لذت	
فرد ۳۳	تنوع ارائه خدمات	کسب لذت از خدمات
فرد ۳۴	کیفیت خدمات	
فرد ۳۸	وسایل گرمایشی در فصل سرما	امکانات دفاتر
فرد ۳۸	وسایل سرمایشی در فصل گرما	
فرد ۳۹	حس پیشرفت	احساس پیشرفت
فرد ۴۰	جوابگو بودن کارکنان	جوابگوئی مدیران و کارکنان
فرد ۴۰	جوابگو بودن مدیران	

با توجه به جدول ۹ کدگذاری، نهایی خروجی این کار برای ابزارهای شرکت‌های هواپیمایی بوده است که شامل ۵ مضمون اصلی و ۶ مضمون فرعی بوده است لذا نتایج جدول‌های قبل را می‌توان در این جدول نهایی و به ابزارهای اصلی جهت برنامه‌ریزی بهتر دفاتر شرکت‌ها اشاره نمود. در واقع کدهای اصلی شرکت‌های مربوط شامل فناوری مدرن، فضای مطبوع، شخصی سازی تجربه، فرهنگ ارزشمندی مشتریان و کارکنان کارآمد هستند که هر کدام از این کدها شامل یکسری مؤلفه‌های فرعی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند.

جدول ۹. کدگذاری نهایی و نامگذاری مؤلفه‌های ابزار شرکت‌های هواپیمائی

کدهای اصلی	کدهای فرعی
فناوری مدرن	ارائه تسهیلات
	امنیت اطلاعات
فضای مطبوع	فضای مطبوع دفاتر
شخصی سازی تجربه	شخصی سازی تجربیات مشتریان
فرهنگ ارزشمندی مشتریان	فرهنگ ارزشمندی مشتریان
کارکنان کارآمد	کارکنان کارآمد

با توجه به جدول ۱۰ کدگذاری نهایی خروجی این کار برای درخواست‌های مشتریان شامل ۴ مضمون اصلی شامل زمان، تسهیل عملیات، کسب لذت و توجه به مشتریان و ۱۰ مضمون فرعی است. کدهایی که ملاحظه می‌شود نتیجه نهایی مدل مدیریت تجربه مشتریان خواهد بود که حول دو محور درخواست‌های مشتریان از شرکت‌های هواپیمائی و ابزارهای دفاتر شرکت‌ها برای جوابگویی این درخواست‌هاست؛ بنابراین شرکت‌ها بر اساس این مؤلفه‌های اساسی باید در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده برنامه‌ریزی کنند.

جدول ۱۰. کدگذاری نهایی و نامگذاری مؤلفه‌های درخواست‌های مشتریان

کدهای اصلی	کدهای فرعی
زمان	زمان
تسهیل عملیات	تسهیل عملیات کاری
	وجهه کاری
	احساس پیشرفت
کسب لذت	جوابگوی افراد بودن
	احساس احترام
	احساس تعلق
توجه به مشتریان	امکانات دفاتر
	تنوع خدمات
	موقعیت جغرافیایی

الف. مضمون‌های اصلی ابزارهای مراکز تعمیرات و نگهداری صنعت هواپیمائی

- فناوری مدرن، مجموعه دانش قابل دسترسی برای تولید و ارائه هر چه بهتر خدمات می‌باشد.
- فضای مطبوع، به تمامی عواملی گفته می‌شود که محیط فیزیکی را برای افراد جذاب‌تر و دلنشین‌تر می‌کند
- شخصی سازی تجربه، شرکت‌های هواپیمائی سعی دارند که متناسب با هر کدام از انواع مشتریانشان از طرق مختلف ایجاد
- ایجاد فضای کسب تجربه، تجربیاتی را برای مشتریان متناسب با آنها ارائه کنند که باعث هر چه جذاب‌تر شدن تجربیاتشان شود.
- فرهنگ ارزشمندی مشتریان، ایجاد بستری مناسب و ریشه‌ای جهت عجبین کردن تفکری مشترک در مورد گزینه‌ای مشخص ایجاد نیت مشترک تفکر مشترک رفتار مشترک در شرکت‌ها
- کارکنان کارآمد، داشتن افرادی متخصص و متعهد در جنبه‌های مربوطه جهت پیشبرد اهداف شرکت‌ها و خدمت به مشتریان.

ب. مضمون‌های فرعی ابزارهای شرکت‌ها

- خدمات که با استفاده از آن کلیه مراحل دریافت خدماتش توسط شرکت سازماندهی می‌شود و در زمان مشخصی و توسط افراد خاصی خدمات

خود را دریافت می‌کند.

- ارائه خدمات مالی که توسط دفاتر شرکت‌ها به مشتریان و با امنیت اطلاعات محفوظ ماندن اطلاعات شخصی تمامی مشتریان از طریق شرکت‌ها افشا نکردن این اطلاعات تحت هیچ شرایطی.

ج. مضمون‌های اصلی درخواست‌های مشتریان

- زمان: بعدی است که از لحظه ورود مشتریان به دفتر یا درگاه اینترنتی مربوط تا دریافت خدمات و خروج از دفتر یا درگاه را شامل می‌شود که هر چقدر کمتر باشد شانس برگشت مشتری بیشتر خواهد شد.
- تسهیل عملیات: شامل تمامی اقداماتی است که شرکت‌ها انجام می‌دهد تا به راحتی و آرامی هر چه بیشتر مشتریان خدمات خود را دریافت کنند.
- کسب لذت: ادراک، چیزی که ملایم و موافق با طبیعت و روحیه انسان باشد.
- توجه به مشتری: به تمامی فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که شرکت‌ها برای در محور قراردادن مشتریان از جنبه‌های متعدد انجام می‌دهد.

د- مضمون‌های فرعی درخواست‌های مشتری

- پیشرفت: رشد تدریجی در جهت قدرتمندتر شدن و بزرگ‌تر شدن از دیدگاه مشتری در رابطه با تعاملاتش با ایر لاین
- جایگاه مشتری: قدر و منزلت و همچنین اعتباری که مشتریان در تعاملاتشان با شرکت هواپیمایی خواهند داشت.
- جوابگوی مشتری بودن: آمادگی کارکنان شرکت‌های هواپیمایی جهت ارائه تمامی خدماتشان به مشتریان
- احترام: احساسی مثبت از ارج نهادن و اعتنا به مشتریان هواپیمایی
- امکانات: به تمامی وسایل و تجهیزاتی اطلاق می‌شود که جهت رفاه حال مشتریان در تمامی مراحل دریافت خدماتشان به آنان عرضه می‌شود.
- تنوع خدمات: تمامی اموراتی که در زیر مجموعه شرکت وجود دارد و آنها را به قیمت‌های متفاوت عرضه می‌کند.
- موقعیت جغرافیایی: به محل قرارگیری دفاتر شرکت‌ها در داخل شهر اطلاق می‌شود که این به نوبه خود هر چه به نواحی پرجمعیت‌تر و مراکز شهرها نزدیکتر باشد، مطلوب‌تر خواهد بود.

ب- تجزیه و تحلیل داده‌های کمی پژوهش

اندازه‌گیری کیفیت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین (KMO)^۱ و آزمون کرویت بارتل: این اندازه‌گیری برای تحلیل عاملی است. آزمون بارتل از ارزیابی می‌کند که آیا متغیرهای موجود در مجموعه داده شما همبستگی دارند یا خیر [۲۷].

جدول ۱۱. KMO و آزمون بارتل

اندازه‌گیری کیفیت نمونه‌گیری کیسر مایر اولکین		۰/۸۲۲
آزمون کروی بودن	APPROX. Chi-square	۳۷۲۶/۳۸۴
بارتل	df	۲۳۱
	Sig.	۰/۰۰۰

اعتماد به قیمت و کیفیت خدمات به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در ایجاد رفتارهای وفادارانه و حمایتی مصرف‌کنندگان شناخته شده است. در دنیای رقابتی امروز، مشتریان به دنبال تجربه‌هایی هستند که بتواند نیازها و انتظارات آن‌ها را به شکل بهینه برآورده کند. قیمت‌گذاری منصفانه، رقابتی و شفاف و خدماتی که فراتر از انتظار عمل کنند، نقشی کلیدی در ایجاد این اعتماد ایفا می‌کنند. زمانی که مشتریان حس کنند برند یا کسب‌وکار با انصاف و رضایت مشتری در رفتار و عملکرد خود حرکت می‌کند، نه تنها احتمال خرید مجدد افزایش می‌یابد، بلکه مشتریان تمایل بیشتری به توصیه برند به دیگران و به اشتراک گذاشتن تجربیات مثبت خود پیدا می‌کنند.

^۱ Sampling adequacy Keyser-Meir-Olkin (KMO)

جدول ۱۲. ماتریس الگو

	جزء					
	۱	۲	۳	۴	۵	۶
اعتماد کردن	۰/۸۹۵					
عملکرد	۰/۸۰۷					
رضایت کلی	۰/۷۸۱					
ایمنی	۰/۷۶۰					
رضایت خدمات	۰/۷۴۷					
ارزش پول		۰/۹۶۷				
قیمت گذاری پویا		۰/۷۸۳				
اعتماد به نفس						
ارائه خدمات			۰/۷۴۶			
برند - وفاداری			۰/۷۱۱			
بررسی‌ها						
خدمات منحصر به فرد				۰/۸۸۴		
محیط				۰/۸۴۸		
مبتنی بر نیاز						
تجربه. گذشته					۰/۹۵۸	
امتیازات وفاداری						۰/۷۶۰
						روش استخراج:
						روش چرخش:
						چرخش در ۹ تکرار همگرا شد

اعتماد به قیمت و خدمات، با کاهش ریسک ادراکی و رفع ابهامات ذهنی مشتریان، پایه‌گذار ارتباط عمیق و بلندمدت میان آن‌ها و برند می‌شود. این ارتباط می‌تواند به وفاداری پایدار منجر شود و حتی رفتارهای حمایتی فعالانه‌ای را شامل شود، نظیر تبلیغات دهان به دهان و به‌کارگیری تجربیات مثبت برای تأثیرگذاری بر تصمیم سایر مصرف‌کنندگان. در نتیجه، اعتماد به قیمت و خدمات نه تنها ابعاد اقتصادی فعالیت‌های سازمان را تقویت می‌کند، بلکه در ایجاد یک رابطه تأثیرگذار و پایدار میان برند و مشتری، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. فرضیات تحقیق به شرح زیرند.

فرضیه اول: اعتماد به قیمت و خدمات، عواملی اساسی در ایجاد وفاداری مشتریان محسوب می‌شوند. وقتی مشتریان احساس کنند قیمت‌ها منطقی، منصفانه و رقابتی است و خدمات دریافت شده مطابق با انتظارات آن‌ها و حتی فراتر از آن عمل می‌کند، تمایل بیشتری به ادامه تعامل و خرید از برند یا کسب‌وکار مورد نظر خواهند داشت. این اعتماد عامل تعیین‌کننده، نه تنها می‌تواند رابطه بلندمدت بین مشتری و ارائه‌دهنده خدمات یا محصولات را تثبیت کند، بلکه از طریق افزایش رضایت و کاهش ریسک‌های ادراکی، احتمال بازگشت مشتری و توصیه برند به دیگران را نیز افزایش می‌دهد. بنابراین اعتماد به قیمت و خدمات، نقش قابل توجهی در تقویت وفاداری مشتریان ایفا می‌کند.

فرضیه ۱: اعتماد قیمت و خدمات به طور مثبت بر وفاداری مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد.

جدول ۱۳. خلاصه مدل

model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
۱	۰/۴۵۴	۰/۲۰۶	۰/۱۹۷	۰/۸۲۰

پیش‌بینی‌کننده‌ها: (ثابت) خدمات یکتا. اعتماد. قیمت‌گذاری. دینامیک

جدول ۱۴. ضرایب

model	ضرایب استاندارد شده		t	sig	
	B	Std.Error			
۱	۲/۰۳۲	۰/۲۹۲	۰/۵۰۴	۶/۹۶۷	۰/۰۰۰
	۰/۴۱۹	۰/۰۶۰	۰/۳۹۳	۶/۹۶۹	۰/۰۰۰
	۰/۴۱۹	۰/۰۴۹	۰/۱۸۰	-۳/۰۳۲	۰/۰۰۳
	۰/۱۳۹	۰/۰۴۰	۰/۲۰۵	۳/۴۴۸	۰/۰۰۱

متغیر وابسته: برند. وفاداری

استنباط از جدول ۱۳ و ۱۴ نشان می‌دهد که اعتماد و خدمات منحصر به فرد رابطه مثبتی با وفاداری به برند دارند در حالی که قیمت‌گذاری پویا با وفاداری به برند رابطه منفی دارد.

فرضیه دوم: اعتماد به قیمت و خدمات یکی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای حمایتی مصرف‌کنندگان نسبت به یک برند یا کسب‌وکار است. هنگامی که مشتریان احساس کنند قیمت‌ها منصفانه و شفاف هستند و خدمات ارائه‌شده از کیفیت مطلوبی برخوردارند، تمایل بیشتری به حمایت از برند از خود نشان می‌دهند. این حمایت می‌تواند به شکل خرید مکرر، تبلیغ توصیه‌ای مثبت، یا توصیه برند به دیگران ظهور پیدا کند. اعتماد، با کاهش نگرانی‌ها و ریسک‌های مصرف‌کننده، ارتباطی عمیق‌تر میان برند و مشتریان ایجاد می‌کند و در نتیجه، احتمال حمایت از مصرف‌کننده را به طور بارزی افزایش می‌دهد. بنابراین، اعتماد به قیمت و خدمات می‌تواند تأثیر مثبتی بر رفتارهای حمایتی مصرف‌کنندگان داشته باشد.

فرضیه ۲: اعتماد قیمت و خدمات تأثیر مثبتی بر حمایت از مصرف‌کننده دارد.

جدول ۱۵. خلاصه مدل

model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
۱	۰/۶۵۲	۰/۴۲۶	۰/۴۱۹	۰/۶۶۳

پیش‌بینی‌کننده‌ها: (ثابت) خدمات یکتا. اعتماد. قیمت‌گذاری. دینامیک

جدول ۱۶. ضرایب

model	ضرایب استاندارد شده		t	sig	
	B	Std.Error			
۱	۱/۰۴۸	۰/۲۳۶	۰/۲۶۳	۰/۴۴۰	* / ۰۰۰
	۰/۵۸۹	۰/۰۴۹	۰/۵۸۰	۱۲/۱۰۷	* / ۰۰۰
	۰/۱۸۵	۰/۰۴۰	۰/۲۳۴	۴/۶۴۲	۰/۰۰۰
	۰/۰۲۰	۰/۰۳۳	۰/۰۳۱	۰/۶۱۲	۰/۵۴۱

متغیر وابسته: برند. وفاداری

استنتاج از جدول ۱۵ و جدول ۱۶ واضح است که اعتماد و قیمت‌گذاری پویا با حمایت رابطه مثبت دارند در حالی که خدمات منحصر به فرد رابطه منفی با حمایت دارند.

با توجه به نتایج تحقیق، مدل مدیریت تجربه مشتریان در صنعت هواپیمایی در شکل ۳ پیشنهاد شده است:



شکل ۳. طرح مدل مدیریت تجربه مشتریان در صنعت هواپیمایی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر در ابتدا با شناسایی و تحلیل شکاف ایجاد شده بین وضعیت موجود و مطلوب شروع شد. فلسفه اساسی پژوهش ایجاد شرایطی ایده آل برای مدیریت تجربه مشتریان در صنعت شرکت‌های هواپیمایی است. در نتیجه سعی شده است که با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون تعدادی از مؤلفه‌های اساسی را برای شرکت‌های هواپیمایی مشخص نمود که آنها را در دستیابی به اهداف خود که مشتریان بیشتر و در نهایت

همان کسب مزیت رقابتی است، یاری دهد. سؤال اصلی بدین صورت بود که در واقع مشتری در تعاملات خود با شرکت هواپیمایی به دنبال چه نوع تجربیاتی است و اینکه درخواست او از شرکت‌های هواپیمایی چیست و برای این درخواست‌های مشتریان چه راهبردهایی برای انجام دارند؟ طرف دیگر قضیه این است که مدل جامع و راهبردی که این دو مورد را با هم ارائه و تلفیق نماید وجود نداشت و یا اینکه تمامی ابعاد در پژوهش‌ها به صورت تک بعدی بیان شده‌اند. پس می‌توان گفت که نه تنها در سیستم هواپیمایی بلکه در تمامی سازمان‌ها شناسایی تجربه مشتریان و فراهم آوردن تجربیات مثبت برای مشتریان و تبدیل تجربیات منفی و خنثی به تجربیات مثبت امری ضروری و انکارناپذیر است؛ بنابراین مدل نهایی و ارائه شده در قالب یک الگوی مفهومی جامع و کامل در قالب یک مدل دو وجهی است که به سؤالات پژوهش جواب داده است که سؤال اول مربوط به درخواست‌های مشتریان است و آن را در قالب ۴ مضمون اصلی و ۱۰ مضمون فرعی ارائه می‌دهد و برای سؤال دوم مربوط به ابزارهای دفاتر شرکت‌های هواپیمایی شامل ۵ مضمون اصلی و ۷ مضمون فرعی است. با توجه به مدل نهایی و توضیحاتی که در این تحقیق ارائه شده است، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های هواپیمایی به مواردی که ابزارهای خدمات مسافرتی نامیده می‌شوند شامل، فناوری، فضای مطبوع، شخصی سازی، تجربه، فرهنگ ارزشمندی مشتری و کارکنان کارآمد است، توجه خاصی داشته باشند تا زیربنای ایجاد تجربیات مطلوب را برای مشتریان پیاده سازی کند. به منظور اینکه مشتریان در تعاملات خود با شرکت‌های مذکور رضایتمندی داشته باشند با در نظر گرفتن عوامل فرعی شامل مواردی از نحوه پرداخت و امنیت اطلاعات است که این تجربیات مطلوب باعث وفاداری مشتریان و در نهایت جذب مشتریان برای شرکت مربوطه خواهد شد. پس می‌توان نتیجه گرفت که مطالعه و تجزیه و تحلیل تجربه مصرف کنندگان در خطوط هوایی بسیار مهم است. از مجموع تحلیل‌های آماری نشان داده شده است که اعتماد به برند مهم‌ترین عامل در تجربه مصرف کننده است و با وفاداری و حمایت رابطه مثبت دارد. با این حال برخی از عوامل مانند قیمت‌گذاری پویا می‌تواند تأثیر منفی بر وفاداری داشته باشد و خدمات منحصر به فرد می‌تواند تأثیر منفی بر حمایت داشته باشد. از این رو، صنعت خطوط هوایی باید بر روی عوامل شناسایی شده در این تحقیق تمرکز کند تا تجربه مثبت مشتریان خود را افزایش دهد.

پیامدهای مدیریتی این مطالعه گام مهمی در صنعت خطوط هوایی برای درک حمایت، وفاداری و حفظ امنیت مسافران است. حمایت و وفاداری با افزایش رقابت در بازار خطوط هوایی اهمیت پیدا کرده است. یکی از استراتژی‌های بقاء، افزایش تجربه مشتری است که منجر به وفاداری و حمایت می‌شود. شرکت‌ها می‌توانند بهترین شیوه‌ها را برای ایجاد حمایت از مشتری و حفظ مشتری برای پایداری طولانی مدت بنا کنند. عوامل مهمی که در این مطالعه برجسته شده‌اند عبارتند از برند، قیمت و کیفیت خدمات شرکت‌های هواپیمایی که باید تصویر برند خود را ارتقا دهند. در نهایت اینکه که پژوهش حاضر سهم بسزایی در پیشبرد علم بازاریابی و حوزه تجربیات مشتری داشته است و توانسته است که در این حوزه راهنمای عملیاتی تعدادی از سازمان‌ها باشد و شرایطی ایجاد کند که بیشتر به متغیرهای بازاریابی با نگاه به ابزارهای تجربه مشتریان که به واقع رمز موفقیت آنها است، توجه نمایند.

پیشنهادها. طراحی سیستم مدیریت تجربه مشتریان و به روزرسانی آن متناسب با انواع مشتریان، انجام امورات مشتریان در کمترین زمان ممکن، طبقه بندی مشتریان در قالب انواع تجربه‌های آنها در تعامل با شرکت‌ها و برنامه‌ریزی متناسب با انواع آن، تسهیل عملیات خدمات برای مشتریان و فراهم نمودن امکانات متفاوت برای مشتریان در مقایسه با سایر دفاتر به عنوان یک مزیت رقابتی، تربیت و آموزش کارکنانی کارآمد جهت تعاملات کارساز با مشتریان، فراهم نمودن فضای مطلوب از نظر رنگ آمیزی، دکوراسیون، نورپردازی و تهویه هوای داخل هواپیما، ارائه خدماتی متنوع به مشتریان نسبت به سایر رقبای موجود به شکلی که برای مشتریان قابل لمس باشد، شخصی سازی تجربه برای هر کدام از دسته‌بندی‌های شرکت‌های هواپیمایی در مورد مشتریان بطوری که برای مشتریان دریافت خدمات متنوع قابل لمس باشد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی از جمله امکان وجود شتابزدگی و عجله داشتن مشتریان و مسافران در هنگام پاسخگویی به سؤالات با این که تاثیرات بکارگیری از ابزارهای فناورانه از جمله استفاده از فناوری‌های نوین و رویکردهای خلاقانه بازی سازی و طراحی چالش در فرآیند طراحی مدل مدیریت تجربه مشتریان و همچنین سطح بندی و بررسی ارتباط میان ابعاد مدل پژوهش حاضر از طریق تکنیک مدلسازی ساختاری-تفسیری، بررسی و مدلسازی معادلات ساختاری در جوامع شرکت‌های فعال در ارائه خدمت و محصول در بستر آنلاین و همچنین مطالعات در خصوص سبک و مدل مدیریت تغییر تجربه مشتری برای سازمان‌های مشتری محور، به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد.

سپاسگزاری

این پژوهش با حمایت‌ها و راهنمایی‌های ارزشمند افراد و سازمان‌ها به مرحله اجرا رسیده است. بدین وسیله مراتب سپاس خود را از مدیران، کارشناسان و فعالان صنعت هواپیمایی که با ارائه اطلاعات تخصصی و تجربیات ارزنده خود ما را در انجام این تحقیق یاری رساندند، اعلام می‌داریم. همچنین از تمامی همکاران و متخصصینی که با نقدهای سازنده خود موجب ارتقاء کیفیت این پژوهش شدند، سپاسگزاریم. بی‌شک همکاری‌های شما، نقش بسزایی در تحقق اهداف این تحقیق داشته است.

منابع

1. Atashgar, K., & Mirshafiei, F. (2020). Customer experience management in banks and improvement of performance indicators. *Journal of Business Management Exploration*, 12(24), 399-423. [In Persian]
2. Barrios, P., Danjou, C., & Eynard, B. (2022). Literature review and methodological framework for integration of IoT and PLM in manufacturing industry. *Computers in Industry*, 140, 103688. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103688>
3. Bowser, M. (2009). HTK Horizon TM, Customer Experience Management, Intelligent Customer Contact. Retrieved from www.htk.co.uk
4. Bucci, D. (2006). *Best Practices and Solution for Customer Experience Management—Spotlight on Co-Nexus CXM*. Technology Marketing Associate.
5. Chauhan, P., & Sarabhai, S. (2018). Customer experience management: Evolution and the paradigm shift in marketing. *Business Perspectives*, 17(1), 18-34.
6. Chen, J. S., Tsou, H. T., Chou, C. Y., & Ciou, C. H. (2020). Effect of multichannel service delivery quality on customers' continued engagement intention: A customer experience perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 473-494.
7. Dickopf, T., Apostolov, H., Müller, P., Göbel, J. C., & Forte, S. (2019). A holistic system lifecycle engineering approach: Closing the loop between system architecture and digital twins. *Procedia CIRP*, 84, 538–544. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.257>.
8. Dou, X., Zhu, X., Zhang, J. Q., & Wang, J. (2019). Outcomes of entrepreneurship education in China: A customer experience management perspective. *Journal of Business Research*, 103, 338-347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.058>
9. Fa, R., & Asokan-Ajitha, A. (2023). Business customer experience in B2B2C service settings: A scale development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(4), 886–904. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0342>
10. Feng, C., Sun, J., Fang, Y., & Hasan, I. (2021). Executives with customer experience and firm performance in the B2B context. *European Journal of Marketing*, 55(7), 1805–1840. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2020-0449>
11. Fernandes, T., & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30-41.
12. Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100, 547-560. <https://doi.org/10.3926/jiem.2010.v3n2.p323-336>
13. Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(11), 4882-4889. <https://doi.org/10.1065/lca2005.10.230>
14. Frost, S. (2009). Customer Experience Management: A BUSINESS Imperative beyond a Technology Solution. Communications and Media Solutions. Retrieved from <http://www.frost.com>
15. Fuentes, S. (2009). Customer Experience Management: What it means to the financial services industry? *Cognizant CRM Insight*. Retrieved from www.cognizant.com
16. Guthridge, G. (2008). Unlocking the Hidden Value in Customer Experience Management to Achieve High Performance in the Utilities Industry. *Retail Utilities Lead Accenture*.

17. Hamidizadeh, M., & Colleagues. (2019). The impact of types of consumption experience on price perception among mobile phone consumers. *Journal of Business Management*, 585-608. [In Persian]
18. Heidelberg, B., & Thompson, B. (2006). Customer experience management: Accelerating business performance. *White Paper: CustomerThink Corporation*.
19. Högborg, J., Ramberg, M. O., Gustafsson, A., & Wästlund, E. (2019). Creating brand engagement through in-store gamified customer experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 122-130.
20. Hoversten, S., Menzel, B., & Stacy, F. (2007). Developing a Sustainable Customer Experience Management Plan for Public Land Management. *University of Wyoming*. Retrieved from Smbaker@uwyo.edu
21. Huber, M. (2010). Customer Experience Management: Are You Delivering a Customer Experience True to Your Brand Promise? *TNS Stakeholder Management*.
22. Hunsaker, L. (2010). Employee Engagement in Customer Experience Management. *Clear Action LLC*. Retrieved from www.clearaction.bi2
23. Janfresa, F. (2009). Customer Experience Management: A Step Beyond Customer Relationship Management. *Bank Economics*, 92, 65-62. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
24. Kamaladevi, B. (2009). Customer experience management in retailing. *The Romanian Economic Journal*, 34(4), 31-59.
25. Kirkby, J., Wecksell, W., & Berg, J. T. (2003). The value of customer experience management. *Gartner Research: Strategic Analysis Report*, March.
26. Kim, H., & So, K. K. F. (2022). Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103082.
27. Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>
28. Lecoivre, L., Turner, R., & Kuppelwieser, V. G. (2021). Customer experience in the B2B area: The impact of age-related impressions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102216. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102216>
29. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
30. Madni, A. M., & Purohit, S. (2019). Economic analysis of model-based systems engineering. *Systems*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/systems7010012>
31. MARTY CAGAN. (2018). How to Create Tech Products Customers Love. *Wiley (Business Technology)*, 368. <https://doi.org/978-1-119-38750-3>
32. McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
33. Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliani, L., Resti, N. D., & Prawono, D. A. (2014). The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 254-261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.041>
34. Prentice, C., Wang, X., & Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.020>

35. Rais, N. M., Musa, R., & Muda, M. (2016). Reconceptualisation of customer experience quality (CXQ) measurement scale. *Procedia Economics and Finance*, 37, 299-303. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30128-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30128-9)
36. Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.
37. Stark, J. (2022). Product Lifecycle Management (Volume 1). *Springer International Publishing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-98578-3>
38. Sun, Z., & Lau, S. K. (2007). Customer experience management in e-services. In *E-service intelligence* (pp. 365-388). Springer, Berlin. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15606-9_22
39. Tom Dieck, M. C., & Han, D. I. D. (2022). The role of immersive technology in Customer Experience Management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 108-119. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1891939>
40. Tu, Gururaja Sharma, R. P. (2015). Reviewing Product Lifecycle Management Through Definition, Structure, Analysis, Strategies, Implementation and Application (DSASIA). *Journal of Systems Engineering*, 3(17), 1-9.
41. Ventura, K., Soyuer, H., & Gurman, E. (2017). Product lifecycle management as a whole business management system: An exploratory research. *Pressacademia*, 4(3), 336-346. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.711>
42. Wilhelmsson, B. (2019). Product Lifecycle Management (Volume 4): The Case Studies (J. Stark (ed); Vol. 4, Issue Volume 4). *Springer International Publishing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-16134-7>
43. Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116(February), 420-430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>
44. Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L. D., Raddats, C., & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>