

طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل و نقل هوایی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد (مطالعه موردی: شرکت هواپیمایی تابان)

مقاله علمی - پژوهشی

محمد صادقی فر، گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران
آذر کفاش پور*، استاد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
عبدالله نعمی، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: kafashpor@um.ac.ir

دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰ - پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵

صفحه ۲۸۶-۲۷۵

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی مدیریت تجربه مشتری در شرکت هواپیمایی تابان به منظور ارائه یک مدل جامع بر اساس رویکرد داده بنیاد پرداخته است. برای نیل به این هدف از روش نظریه داده بنیاد استفاده گردید. پس از مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش، مصاحبه با مدیران شرکت انجام گردید. این مصاحبه‌ها با روش تحلیل کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی مورد بررسی عمیق قرار گرفت و در نهایت مدلی جامع مدیریت تجربه مشتری ارائه گردید. فرآیند ظهور این مقولات به صورت رفت و برگشتی (رفت و برگشت بین داده‌ها، مفاهیم اولیه و مقولات اولیه ظهور یافته) بود که در نهایت ۱۴ مقوله اصلی ظهور کردند که هم ابعاد و هم شاخصه‌های آنها غنی بود. این ۱۴ مقوله اصلی عبارتند از: کیفیت مشتری‌مداری، موقعیت اقتصادی - سیاسی، سیاست‌گذاری کلان، امکانات و منابع سازمانی، حمایت‌فرانهادی، تعاملات کلان، نظام مدیریتی، توانمندی نیروهای انسانی، توانمندی مشتریان، تحول نظام تصمیم‌گیری، تحول نظام مالی، تحول نظام ارتباطی، پیامدهای سازمان‌محور و پیامدهای مشتری‌محور.

واژه‌های کلیدی: رویکرد داده بنیاد، شرکت هواپیمایی تابان، مدیریت تجربه مشتری

۱- مقدمه

سریع به آنها، می‌تواند کلید موفقیت تجاری باشد. در همین راستا مدیریت تجربه مشتری، فرآیند استراتژیک مدیریت کل تجربیات مشتریان با یک خدمت، کالا، شرکت، کسب و کار و یا یک سازمان است. از طرفی مسئله جهانی شدن و افزایش رقابت‌ها، اکثر سازمان‌ها را وادار نموده که مزیت رقابتی خود را از طریق سرمایه‌ها و دارایی‌های نامشهود که به آسانی قابل تقلید نیستند، ایجاد نمایند (Longo and Mura, 2011). به عبارت دیگر امروزه شرکت‌هایی موفق‌تر خواهند بود که مشتریان وفادار برای خود فراهم کنند. به نظر می‌رسد سطح ادراکات، تجربیات و رضایتمندی مشتریان از نحوه ارائه

در رویکردهای نوین بازاریابی، مشتری رکن اصلی و محور تمام فعالیت‌های کسب و کارها است، به نحوی که از دیدگاه رقابت در بازارها، بقا و تداوم حیات سازمان‌ها در گرو شناسایی، جذب و حفظ مشتریان است. از طرفی ناپایداری و بی‌ثباتی در بازار، شتاب تغییرات تکنولوژیک، فشارهای رقابتی، فشارهای قانونی و سیاسی و همچنین تغییرات مداوم نیازهای مشتریان، موجب شده است تا سازمان‌های فعال و پویا در محیط رقابتی به دنبال کسب مزیت‌های رقابتی باشند تا بر رقبا غلبه و با بهبود عملکرد مالی و غیرمالی، به حیات خود ادامه دهند. در حقیقت شناسایی نیازهای مشتری‌ها و پاسخ

زمینه‌ای و مشتریان تعدیل می‌شود، تا در نهایت خاطره یا حافظه‌ای خوب یا بد را ایجاد کند (Jain, Aagja and Bagdare, 2017). در طی سه دهه اخیر، تجربه مشتری از یک مفهوم در حال رشد به یک پدیده‌ای علمی و عملی توسعه یافته است و برای سنجش آن، هم رویکرد پردازش اطلاعات منطقی و هم رویکرد تجربی استفاده می‌شود (Kranzbühler et al, 2018).

مدیریت تجربه مشتری امکانات و بسترهای نوین را برای کسب و کارها فراهم آورده تا در حفظ و نگهداری مشتریان، کارا باشد (Mohammadi and Biyabani, 2017). در یک تعریف عمومی، مدیریت تجربه مشتری به عنوان ایجاد یک تجربه قوی با مشتری است که زمینه را برای شرکت‌ها به جهت افزایش رشد سهم بازار به وجود آورد. پژوهش گارتر نشان می‌دهد که تا سال ۲۰۱۷، ۸۹ درصد از شرکت‌ها برنامه‌ریزی رقابت را، براساس تجربه مشتری انجام داده‌اند (Keiningham et al, 2017). به طور کلی منافی که شرکت یا سازمان‌ها از تجربه مثبت خریداران یا مصرف کنندگان کسب می‌کنند، بروز رفتارهایی مطلوب از آنها است که به کاهش هزینه و افزایش سودآوری منجر می‌گردد (Mohammadi and Kazemi Manesh, 2017).

هر چند تجربه مشتری در تمام مراحل تصمیم‌گیری و فرآیندهای مصرف اتفاق می‌افتد، اما به طور وسیعی در سه مرحله پیش خرید، خرید و پس خرید طبقه‌بندی می‌شود (Jain, Aagja and Bagdare, 2017). هر چند تحقیقاتی مانند (Shaw, 2007)، (Berry and Carbone, 2007)، (Brakus, Schmitt and Zarantonello, 2009) و (Hwang and Seo, 2016)، مدل‌هایی از تجربه مشتری ارائه نمودند اما توافق محکمی میان بازاریابان و پژوهشگران درباره اینکه تجربه مشتری چگونه اندازه‌گیری و از سازه‌های مشابه متفاوت می‌شود، وجود ندارد.

بنابراین نیاز به ارزیابی، اندازه‌گیری و ارتباط بین تجربه مشتری با دیگر ساختارهای بازاریابی، احساس می‌شود (Keiningham et al, 2017). از طرفی مشتریان، دارای سطح توقعات متفاوتی نسبت به یکدیگر هستند و باید برای رفع نیازهای این گونه مشتریان در راستای ایجاد تجربه‌های مثبت و نهایتاً وفاداری آنها، تلاش‌های متفاوتی نمود.

خدمات و محصولات از شرکت‌ها، مهمترین عامل موفقیت آنها در میان رقبا است (Golrod, Hosseini and Asgari, 2016). مدیریت تجربه مشتری از طریق ایجاد مزیت رقابتی می‌تواند عملکرد سازمان را تقویت نماید (Maleki and Sehat, 2017).

صنعت حمل و نقل هوایی یکی از پایه‌های تأثیرگذار در اقتصادهای توسعه یافته و در حال توسعه است و نقش تعیین کننده‌ای در فعالیتهای اقتصادی ایفا می‌نماید، اما شکافی که میان سطح خدمات ارائه شده توسط شرکت‌های هواپیمایی ایران با شرکت‌های هواپیمایی روز دنیا وجود دارد، نشان دهنده فاصله صنعت هوایی ایران با استانداردهای جهانی و بین‌المللی است (Mohammadi Javidi and Nourbakhsh, 2017). از طرفی افزایش رقابت در ارائه خدمات، باعث شده است که مشتریان این نوع خدمات، نیازی به انطباق خود با نوع و کیفیت خدمات ارائه شده از یک شرکت هواپیمایی را نداشته باشند و آزادانه شرکتی را انتخاب نمایند که بالاترین کیفیت خدمات را به آنها ارائه می‌کند. از این رو بقای یک شرکت هواپیمایی، در حفظ مشتریان از طریق مدیریت تجربه مشتریان است (Dick and Basu, 1994)، زیرا یکی از مهمترین متغیرهای تأثیرگذار بر وفاداری مشتریان مدیریت تجربه مشتری است. می‌توان بیان داشت، آن دسته از کسب و کارهایی که در حال بهبود تجربه مشتریان خود هستند کار مهمی را آغاز نموده‌اند، چرا که آگاهی یافته‌اند این خود یکی از راه‌های حفظ سودآوری سازمان‌ها است.

مدیریت تجربه مشتری به عنوان یک استراتژی موفق در کسب و کارها شناخته شده است. این استراتژی، می‌تواند متمایز کننده یک سازمان با سایر رقبا شود و مشتری‌های وفادار بیشتری به سازمان هدیه کند (Pakzad and JafarPanah, 2016). استراتژی‌های مدیریت تجربه مشتری باید بر تلاش‌ها برای ایجاد یک تجربه منحصر به فرد، قانع یا وادار کننده و بیاد ماندنی مشتری تمرکز کنند، زیرا اثر قابل توجه‌ای بر موفقیت و پایداری کسب و کار دارد. بنابراین برای شرکت‌ها ضروری است تا ابعاد اصلی کیفیت تجربه مشتری را رمزگشایی کنند، زیرا این ابعاد منجر به تجربه فوق‌العاده و شگفت‌آور برای مشتریان می‌گردد (Rais, Musa and Muda, 2016).

به عبارتی تجربه مشتری، فرآیندی تعاملی است که از طریق عوامل شناختی و عاطفی تسهیل، و از طریق عوامل

هوایمایی کشوری دریافت کرده بود، با مشارکت منطقه اقتصادی ویژه سرخس به همراه شرکت سهامی توس گستر خراسان تاسیس گردید. این شرکت در حال حاضر از وجود ۸ فروند هوایمایی ملکی جهت انجام پروازهای داخلی و خارجی بهره می‌برد. بنا به گزارشات موجود در شرکت از سال ۱۳۸۵ تا به امروز یک حادثه و برخی کاستی‌ها در ارائه خدمات در پروازهای این شرکت صورت پذیرفته است که به نظر می‌رسد باعث شده است اجازه ندهد که شرکت بتواند عملکرد کاملاً موفق خود را در ذهن مشتری به جای بگذارد. از طرفی مدیران این شرکت به دنبال یک مدل جامع از مدیریت تجربه مشتری به جهت بهبود خدمات خود به مشتریان هستند.

از این رو محقق با توجه به موارد فوق، تمایل مدیران شرکت به این مبحث، عدم بررسی این موضوع در شرکت‌های هوایمایی و همچنین سهولت دسترسی به اعضای نمونه توسط محقق، این شرکت را در اولویت بررسی موضوع قرار داد. درگیر نمودن مشتریان در تجارب واقعی که منجر به ایجاد ارزش شخصی می‌شود، عدم توجه به درک و تصور مشتریان از کیفیت و عدم تعامل موثر با مشتری، عدم اجرای یک برنامه مدیریت تجربه مشتری با فرآیندی خلاقانه و تحلیلی با تمرکز بر روی استراتژی‌ها و عملکرد بر اساس شناخت مشتریان و عدم بکارگیری برند بصورتی مطلوب، موجبات کاهش رضایت را فراهم می‌نماید. تجربه ناخوشایندی که در ذهن مشتری حک می‌شود، یکی از قدرتمندترین عواملی است که می‌تواند موجب از دست دادن اعتماد و وفاداری مشتریان گردد. بنابراین در این مطالعه تلاش شده است تا با بررسی همه‌جانبه، مفهومی روشن و شفاف از مدیریت تجربه مشتری و عوامل تأثیرگذار بر آن بیان شود. تحقیق حاضر، به دنبال طراحی مدل مدیریت تجربه مشتری در صنعت حمل و نقل هوایی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد در شرکت هوایمایی تابان است.

۲- پیشینه تحقیق

اولین بار (Pine and Gilmore, 1998) موضوع و مفهوم تجربه مشتری را در مقاله پژوهشی مطرح نمودند. آنان بیان داشتند که تجارت موفق، افراد را از طریق درگیر نمودن در تجارب واقعی، که منجر به ایجاد ارزش شخصی می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین واضح است که شخصی‌سازی یک تجربه، به طور معناداری می‌تواند درک و تصور مشتریان را از

امروزه صنعت حمل و نقل یکی از پایه‌های اساسی توسعه متوازن و پایدار در کشورها است (Mataleh and Pirzad, 2018). از طرفی تسهیل و بهبود فعالیت‌ها در کسب و کار حمل و نقل هوایی به عنوان یکی از اصل‌های استراتژیک جهانی، از سوی یاتا اعلام شده است که دستاورد آن یک ارتباط و تعامل برد - برد بین مشتریان (مسافران) و سازمان‌ها (شرکت‌های هوایمایی) خواهد بود (Taqzadeh, Nasehifar and Alizadeh Meshkani, 2017). به نظر می‌رسد همانطور که اهمیت صنایع خدماتی در اقتصادهای پیشرفته افزایش یافته است، مسائل خاص در بازاریابی خدمات مانند تجربه مشتری، توجه روزافزون پژوهشگران، بازاریابان و مدیران را به خود جلب نموده است (Daghfous and Barkhi, 2009).

اما شواهد نشان می‌دهد که صنعت هوایی بازرگانی کشور در حال حاضر از کیفیت نامناسب خدمات، میانگین عمر بالای هوایماها و مشکلات ساختاری متأثر است. همچنین وجود تعداد زیادی فرودگاه غیر اقتصادی که کماکان به آن افزوده می‌گردد، ضرردهی شرکت‌های هوایمایی، عدم توجه به نیاز و خواسته‌های مشتریان، خدمت‌دهی ضعیف، نبود طرح جامع در زمینه خدمات و غیره، حاکی از آن است که حمل و نقل هوایی بازرگانی کشور از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و نیازمند توجه ویژه‌ای است (Mohammadi Javidi and Nourbakhsh, 2017).

شرکت هوایمایی تابان هم از این امر مستثنی نیست. به عبارت دیگر قلمرو مکانی تحقیق، هوایمایی تابان است که یکی از شرکت‌های هوایمایی خصوصی نسبتاً جوان کشورمان است. مرکز این شرکت در شهر مشهد است. این شرکت در سال ۱۳۸۴ موفق به کسب مجوز از سازمان هوایمایی کشوری شد و از سال ۱۳۸۵ پروازهای خود را به‌طور رسمی آغاز کرده است. مدیران این شرکت از بدو تاسیس، خواهان ایجاد زمینه‌ای مناسب برای پروازهای داخلی و خارجی با قید رضایت مشتریان بوده‌اند و از این رو همواره به دنبال افزایش و ارتقاء ناوگان و سرویس‌دهی متناسب با انتظارات مسافران با هدف جلب و ارتقاء رضایت و همین‌طور ایجاد تجربه مثبت برای افرادی که بیش از یک بار از خدمات هوایمایی تابان استفاده کرده‌اند، بوده‌اند. هوایمایی تابان که مجوز فعالیت خود را یک سال پیش از آغاز رسمی پروازهایش از سازمان

راضی خواهند بود. تجربه‌ای که در ذهن مشتری حک می‌شود، یکی از قدرتمندترین فاکتورهایی است که می‌تواند موجب بازگشت و خرید مجدد مشتری و یا توصیه سازمان از سوی مشتری به سایر اطرافیان او شود (Berry and Carbone, 2007).

مدیریت تجربه مشتری یک استراتژی است که روی عملیات و فرآیندهای یک کسب و کار پیرامون نیازهای مشتریان تمرکز دارد. در حقیقت نوعی استراتژی است که منجر به یک معامله برنده - برنده بین سازمان و مشتریانش خواهد شد. به عبارت دیگر مدیریت تجربه مشتری را می‌توان فرآیند بهبود تجارب مشتریان که موجب جذب و حفظ آنها و یا موجب بدست آوردن وفاداری مشتری و در نهایت افزایش سودآوری بلندمدت سازمان می‌گردد، تعریف نمود (Berry, seiders and Grewal, 2002).

(Lemon and Verhoef, 2016)، مدیریت تجربه مشتری را اینگونه بیان می‌دارند: «صرفاً ارائه محصولات یا خدمات کافی نیست؛ سازمان‌ها باید برای مشتریان خود تجارب رضایت‌بخشی فراهم نمایند. رقابت روی این بعد به معنی سازماندهی تمام سرشته‌ها و کلیدهایی است که در فرآیند خرید آشکار می‌شود و این یعنی مدیریت تجربه مشتری».

(Fuentes, 2009)، مدیریت تجربه مشتری را به معنی ایجاد سطح بالایی از مشتری‌محوری، به وجود آوردن کارایی‌های عملیاتی، ایجاد مسیرهای جدید درآمدزایی و کمک به حداکثرسازی مزایا تعریف می‌نماید.

از منظر (Kamaladevi, 2010)، مدیریت تجربه مشتری یک استراتژی است که روی عملیات و فرآیندهای تجارتي پیرامون نیازهای فردی مشتری تمرکز می‌نماید. به عبارت دیگر، این بیانگر یک استراتژی است که منجر به یک معامله برد - برد بین فروشنده و مشتری می‌گردد.

از نظر (Grønholdt et al, 2015)، مدیریت تجربه مشتری از طریق تبدیل مشتریان «راضی» به «وفادار یا هواخواه» و از طریق کاهش تجارب بد، مشتریانی وفادار را ایجاد می‌کند. مدیریت تجربه مشتری دارای برخی از عناصر پیچیده است که از نظر ذهنی و مادی تاثیرگذار و الگوپذیر است که مشتریان با آن برخورد کرده و آن را درک می‌نمایند. در واقع مجموعه‌ای از تعامل‌ها بین مشتریان، محصول و یک شرکت یا سازمان است که به مرور این تعاملات افزایش خواهد یافت و این

کیفیت کالا و خدمات متاثر کند و تجربه کلی آنان را از داد و ستد با سازمان بهتر کند. سازمان‌ها نمی‌توانند از خلق و افزودن تجارب کلی، در هنگام تعامل با مشتری، اجتناب ورزند. درک مشتری از یک سازمان، در طول تعاملش با تمام کانال‌های ارتباطی مربوط به آن سازمان شامل ارتباطات حضوری و کانال‌های غیرحضوری شامل وب، تلفن، ایمیل، فضاهای مجازی و غیره شکل می‌گیرد که در نهایت تجربه مثبت مشتری، منجر به تکرار داد و ستد خواهد شد.

اجرای یک برنامه مدیریت تجربه مشتری فرآیندی خلاقانه و تحلیلی است که روی استراتژی‌ها و عملکرد متمرکز است که بر اساس شناخت مشتریان و از طریق بکارگیری برنده مطلوب، افزایش رضایت و حفظ، این امکان را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد، که کاملاً مشتری محور باشند تا بتوانند مشتریان جدید را جذب نمایند و آنها را حفظ نمایند. در این بین، مشتریان به کیفیت تعاملات خود با سازمان به همان اندازه کیفیت محصولات و خدمات، ارزش می‌دهند و سازمان‌ها مسئولیت شکل دادن به این دیدگاه را دارند (Keiningham et al, 2017).

(Johnson et al, 2001)، تجربه مشتری را شامل ابعاد اجتماعی، حسی، فیزیکی، احساسی و شناختی می‌دانند که تعامل مستقیم یا غیرمستقیم مشتری با مجموعه‌ای از عوامل بازار را نشان می‌دهد. تجربه مشتری عبارت است از تفسیر شخصی مشتریان از فرآیند خدمات، تعاملاتشان و درگیری مشتریان با این فرآیند و همچنین چگونگی احساس مشتریان نسبت به این موارد. همچنین می‌توان گفت تجربه مشتری عبارت است از تمامی تجربیات مشتری از یک ارائه‌کننده خدمات و محصولات در حین رابطه‌ای که با وی داشته است که این را می‌توان به عنوان پیامد تعامل مستقیم با خدمات و محصولات ارائه شده در نظر گرفت (Manvarian et al, 2012). مشتریان بدون توجه به محصول یا خدمتی که خریداری می‌کنند، تجربه‌ای خوب، بد یا خنثی را پشت سر خواهند گذاشت؛ به این معنی که خدمات همواره تجربه‌هایی را به همراه خواهند داشت و حتی اگر محصول یا خدمت دریافتی، معمولی و بی‌اهمیت هم باشد، فرصتی برای ارائه‌دهندگان خدمت فراهم می‌آورد تا مشتریان را از نظر احساسی درگیر کنند (Shaw, 2007). اگر مشتریان تجربه مثبتی از فرآیند بازیابی خدمات داشته باشند، از شرکت نیز

این سیستم مشتری محور است و به ارزش و بینش مشتری بیش از تجربه آن اهمیت می‌دهد. مدیریت تجربه مشتری به جای تمرکز بر ابزارهای نرم‌افزاری که برای کنترل و نظارت مشتریان و کارکنان به کار می‌رود، تمرکز خود را بر یک استراتژی جامع مشتری محور و ارائه خدمات بهتر مربوط به آن، جهت دستیابی به مزیت رقابتی قرار می‌دهد. تکنولوژی مدیریت تجربه مشتری تمرکز را از مدیریت داده‌ها برداشته و به تعاملات مشتری که در زمان و مکان مشخصی انتقال می‌یابد، اهمیت می‌دهد تا بتواند تجارب مختص به هر مشتری را بهبود ببخشد. در اینجا کیفیت اطلاعات از کمیت آن ارزش بیشتری پیدا می‌کند که در نهایت نتایج بهتری را برای اهداف پیش‌بینی شده رقم خواهد زد. در جایی که سیستم‌های (CEM) در تلاشند تا داده‌های مشتری را در زمان و مکانی که می‌توانند برای بهره‌مندی از تعامل خود با مشتری مورد استفاده قرار دهند، (CXM) تلاش می‌کند تا تجربه‌های مثبت برای مشتریان رقم زده به طوری که مزایای به وجود آمده قابل اندازه‌گیری و محاسبه باشند. مدیریت تجربه مشتری (CXM) قصد دارد با استفاده از آخرین تکنولوژی‌ها و حرکت بر روی لبه دانش، در هر زمان و مکان به صورت دقیق اطلاعات مشتری در تمامی کانال‌های ارتباطی را رصد کرده تا بتواند تجربه خوب و متمایزی را برای او رقم بزند (Heshmati, Saeidnia and Badizadeh, 2017).

برخی محققین مدیریت تجربه مشتری (CEM) را همانند و حتی زیر شاخه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) می‌پندارند. اما پاین و گیلومر با بیان مفهوم تجربه مشتری، دنیای متفاوتی را با مدیریت ارتباط با مشتری به علم بازاریابی معرفی نمودند. مدیریت ارتباط با مشتری با نگاه به مشتریان سودآور، حفظ و ادامه ارتباط با آنان و به عبارت دیگر با دید مشتری محور شناخته می‌شود اما در حالی که مدیریت تجربه مشتری تنها به دنبال لبخند و رضایت مشتریان نیست (Caceres and Papparoidamis, 2007).

محققین به مدیریت تجربه مشتری در محیط پیچیده و رقابتی، به عنوان یک استراتژی در کسب و کار نگاه می‌کنند. مدیریت تجربه مشتری علاوه بر تعامل با افراد و فرآیندها با یک روش جدید، متمرکز بر احساس و واکنش ذهنی مشتریان است، و به طور مستقیم و یا غیر مستقیم تحت تاثیر عواملی مانند کالا، نوع تبلیغات، برند، کارکنان و غیره است.

تجربه‌های شخصی در سطوح مختلف نمایان می‌شود (Jain, Aagja and Bagdare, 2017).

مدیریت تجربه مشتری به معنای ادراک خودآگاه و ناخودآگاه یک مشتری نسبت به یک برند است و این ادراکات حاصل تمام تعاملات آنان با سازمان و برند آن در چرخه عمر مشتری است. مدیریت تجربه مشتری چیزی فراتر از خدمت‌رسانی به مشتریان و آگاهی از این موضوع است که مشتریان در کجا خرید و چه برندی از یک محصول خاص را خرید می‌نمایند. مدیریت تجربه مشتری شناخت مشتری‌ها به صورت بسیار کامل و به گونه‌ای است که بتوان یک تجربه سفارشی شده را برای آنان ایجاد نمود، به طوری که نه تنها به سازمان یا شرکت وفادار بمانند، بلکه در نزد دیگران نیز این احساس خوب نسبت به سازمان یا شرکت را باز نشر دهند؛ که این خود ارزشمندترین شیوه ترویج یک کالا یا خدمت است. دستیابی به این سطوح عمیق از دانش نسبت به مشتری‌ها، امری ساده و راحت نیست. این دانش از طریق استخراج اطلاعات از تمامی نقاط تماس سازمان با مشتری‌ها حاصل می‌گردد. این دانش از طریق تلفیق مقدار زیادی از داده‌های حاصل از کانال‌ها و راه‌های ارتباطی مشتریان با سازمان است که پس از پردازش، تبدیل به اطلاعاتی ارزشمند درباره مشتریان سازمان خواهد شد (Gentile, Spiller and Noci, 2007).

مدیریت ارتباط با مشتری به دنبال مدیریت تجربه مشتریان در تعاملات خود با سازمان است تا بتواند با رقم زدن تجربه متفاوت برای مشتریان، چرخه فروش، نگه‌داشت و فروش مجدد را بهبود بخشد تا در دنیای رقابتی امروز، در افزایش ارزش طول عمر مشتریان سازمان هر چه اثربخش‌تر ظاهر شود. مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی کسب و کار است که به منظور درک، پیش‌بینی و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه شرکت در جهت رشد ارزش طول عمر مشتری (CLV) به کار می‌رود. اما (CXM) مدیریت تجربه مشتری شامل تجربه افراد در تعاملات خود با سازمان و همچنین مجموع تجربیات در همه نقاط تماس و کانال‌های بین مشتری و تأمین‌کننده در طول زمان ارتباط آنهاست. دو عامل موجب پیدایش مفهوم (CXM) شده‌اند. یکی تغییراتی که در نحوه خرید افراد به وجود آمده است، مانند رایج شدن خرید اینترنتی و دیگری نیاز به دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار.

۴- یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر به بررسی مدیریت تجربه مشتری در شرکت هواپیمایی تابان به منظور ارائه یک مدل جامع پرداخت. برای نیل به این هدف از روش نظریه داده بنیاد استفاده گردید. پس از مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش در دو سطح داخلی و خارجی، با بهره‌گیری از اصول روش‌شناختی نظریه داده بنیاد، با مدیران شرکت هواپیمایی تابان مصاحبه انجام گردید. این مصاحبه‌ها با روش تحلیل کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی مورد بررسی عمیق قرار گرفت و در نهایت مدل جامع مدیریت تجربه مشتری بر مبنای تجارب مدیران شرکت هواپیمایی تابان و دیدگاه‌های آنان در زمینه مدیریت تجربه مشتری ارائه گردید. در مرحله کدگذاری باز، متن پیاده شده مصاحبه‌ها به صورت خط به خط مورد بررسی قرار گرفته و کدگذاری گردید. هدف از کدگذاری باز، ظهور مفاهیم اولیه است که در نهایت بدنه‌ی تجربی نظریه‌ی ظهور یافته و مدل مدیریت تجربه مشتری را شکل داد. با بهره‌گیری از این مفاهیم، مقولات اصلی به دست آمدند. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز و مفاهیم، دوباره مورد بررسی قرار گرفته و با مقایسه مداوم و بررسی اولیه ابعاد و شاخصه‌های آنها، مقولات فرعی و مقولات اصلی به دست آمدند.

علاوه بر این، در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی متصل شده‌اند تا توضیح‌های دقیق‌تر و کامل‌تری از پدیده‌ها شکل یابند. بر این اساس، در این مرحله، ابتدا مفاهیم و کدهای باز به دست آمده از مرحله کدگذاری باز دوباره مورد بررسی قرار گرفته و با در نظر گرفتن اشتراکات و تفاوت‌های آنها و الصاق ابعاد و ویژگی‌ها به آنها، مقولات خرد به دست آمده‌اند. فرآیند تبدیل مقولات خرد به مقولات اصلی نیز همین‌گونه بوده است. فرآیند ظهور این مقولات به صورت رفت و برگشتی (رفت و برگشت بین داده‌ها، مفاهیم اولیه و مقولات اولیه ظهور یافته) بود که در نهایت، مقولاتی ظهور کردند که هم ابعاد و هم، شاخص‌های آنها غنی بود. در این مرحله، اجزاء پارادایم (شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه، راهبردها و پیامدها) شکل گرفته و مفصل‌بندی شدند.

در مرحله اول، ۶۰۱ کد باز استخراج شد که پس از جرح و تعدیل‌های روش‌شناختی به ۲۰۵ کد باز یا مفهوم رسید. این کدها و مفاهیم در مرحله بعدی نردبان انتزاع، تبدیل به ۳۹ مقوله‌ی فرعی و در مرحله‌ی نهایی تبدیل به ۱۴

به عبارت دیگر این تجارب به صورت پاسخی درونی از طرف مشتریان دریافت می‌گردد. در حالت کلی، تجربه مشتریان به عنوان یک عمل جذب کننده است که به صورت مشترک بین شرکت، مشتری و مکانی که مشتری آن ارزش را درک و در حافظه ثبت شده است، می‌باشد. (Poulsson and kale, 2004). همچنین در این پژوهش محقق توجه ویژه‌ای به این موضوع نموده است و (CXM) را از زیر شاخه‌های (CEM) در نظر گرفته است.

۳- روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر روش نظریه‌ی داده‌بنیاد و از نوع کیفی است. همچنین پارادایم غالب پژوهش، پارادایم تفسیری - برساختی است. همانطور که بنیانگذاران روش نظریه داده‌بنیاد ذکر کرده‌اند، روش نظریه داده‌بنیاد «کشف نظریه از روی داده‌هایی که به صورت روشمند در پژوهش‌های اجتماعی به دست آمده و مورد تحلیل قرار می‌گیرد» (Glaser, Strauss and Strutzel, 1968). مقالاتی که با روش نظریه داده بنیاد انجام می‌شوند هم تئوریک محسوب می‌شوند و هم کاربردی. تئوریک از این لحاظ که به دنبال کشف یک نظریه محدود و یا مدل پارادایمی یا حداقل مقوله‌هایی نظری هستند و کاربردی از این جهت که بر مبنای فرهنگ بومی انجام می‌شوند و بهتر می‌توانند مسائل و مشکلات سازمان و غیره را حل کنند.

جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران و خبرگان شرکت هواپیمایی تابان است. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های فردی آزاد و نیمه ساخت یافته جمع‌آوری شده‌اند. نمونه‌گیری در دو بعد صورت گرفته است. در بعد اول، نمونه‌گیری از نوع هدفمند است و در بعد دوم، نمونه‌گیری نظری بوده است.

تعداد نمونه‌ها در این پژوهش ۱۶ نفر بوده است که با استفاده از روش گلوله‌برفی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شده است تا افرادی مطلع در رابطه با موضوع پژوهش را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. مبنای اتمام مصاحبه‌ها، اشباع نظری بوده است. تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای (Strauss and Corbin, 2008) بوده است.

مقوله‌ی اصلی شدند. در تحقیق حاضر، مقوله‌های «کیفیت مشتری‌مداری»، «موقعیت اقتصادی - سیاسی»، «سیاست‌گذاری کلان» و «امکانات و منابع سازمانی» به عنوان شرایط علی مدیریت تجربه مشتری احصاء شده‌اند. همچنین، مقوله‌های «حمایت فرانهادی»، «تعاملات کلان» و «نظام مدیریتی» به منزله شرایط زمینه در نظر گرفته شده است. بر مبنای کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و خبرگان شرکت هواپیمایی تابان، عوامل مداخله‌گر در مدیریت تجربه مشتری عبارتند از: «توانمندی نیروهای انسانی» و «توانمندی مشتریان». بر مبنای تحلیل داده‌های تحقیق حاضر، «تحول نظام تصمیم‌گیری»، «تحول نظام مالی» و «تحول نظام ارتباطی» راهبردهای تحقق مدیریت تجربه مشتری هستند. بر مبنای تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و خبرگان، پیامدهای مدیریت تجربه مشتری در شرکت عبارت‌اند از: «پیامدهای سازمان‌محور»، و «پیامدهای مشتری‌محور».

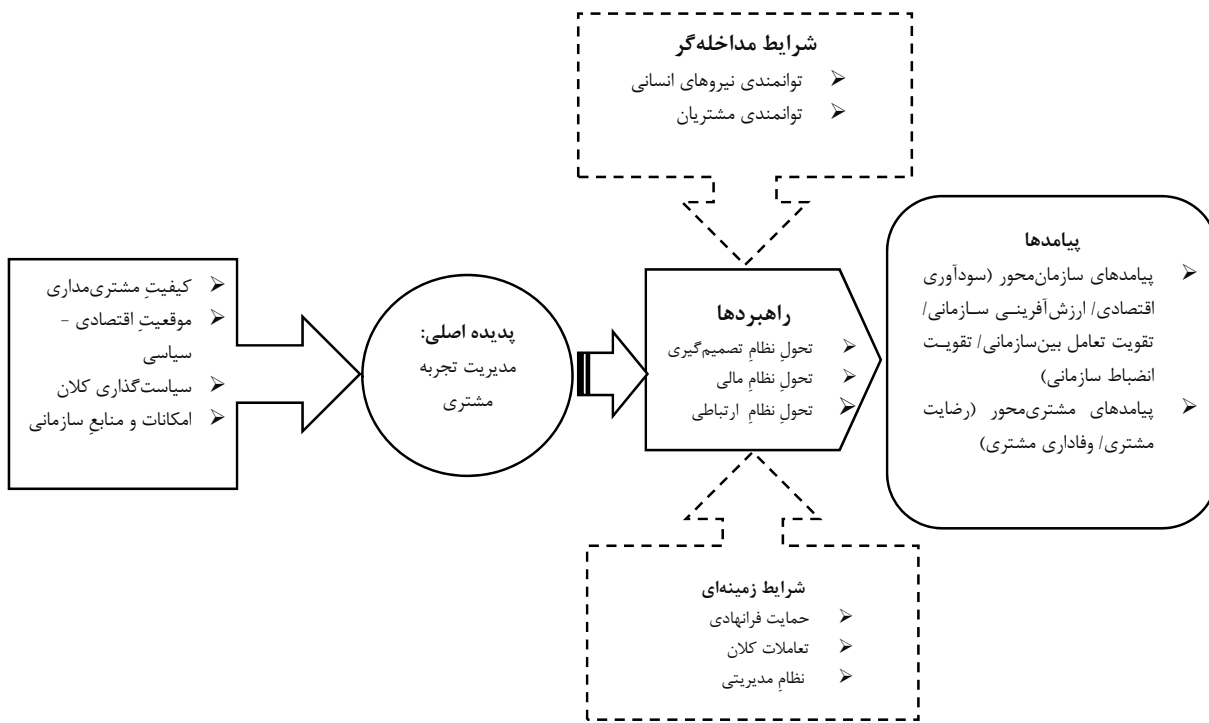
در مرحله سوم، یعنی کدگذاری انتخابی، مقوله‌ی مرکزی ارائه شده و ارتباط آن با دیگر مقولات بررسی شده است.

مقوله‌ی مرکزی به نوعی قلب مدل پارادایمی محسوب می‌گردد و دارای درجه ای از انتزاع و مرتبط بودن است که روابط همه مقولات اصلی با یکدیگر را مفصل‌بندی می‌کند و خود، در ارتباط با همه‌ی مقولات اصلی قرار می‌گیرد. کدگذاری انتخابی، مرحله آخر کدگذاری در نظریه داده بنیاد است. در این مرحله نظریه ظهوریافته، پالایش شده و پیوند و رابطه مقولات اصلی آن با مقوله‌ی مرکزی برقرار گردید. در واقع، در این مرحله است که مقوله مرکزی ظهور پیدا می‌کند و نظریه‌پردازی داده بنیاد به اتمام می‌رسد. شرح روابط و فرآیند شکل‌گیری مسئله، در قالب مدل پارادایمی ارائه گردید. بر این مبنای، در این بخش ابتدا مقوله مرکزی ارائه و بررسی شد و در مرحله بعد، مدل پارادایمی و مدل مفهومی استخراج شده، ارائه گردید. بنابراین، به طور خلاصه اجزاء مدل پارادایمی و ابعاد آن در قالب جدول شماره ۱ آورده شده است. پس از آن، مدل پارادایمی تحقیق ارائه شده است (نمودار ۱).

جدول ۱. اجزاء پارادایم، مقولات اصلی و فرعی

مقوله مرکزی	مقولات اصلی	مقولات فرعی	اجزاء پارادایم	
مدیریت تجربه مشتری	کیفیت مشتری مداری	احترام و ارزشمندی	شرایط علی	
		پاسخگویی و تعهد		
		مسئولیت‌پذیری		
		کیفیت خدمات		
		کیفیت تعاملات		
	موقعیت اقتصادی - سیاسی	وضعیت اقتصادی		شرایط علی
		سیاست‌گذاری اقتصادی		
		التهابات سیاسی		
	سیاست‌گذاری کلان	قوانین و مقررات		شرایط علی
		سیاست‌های دولتی		
استراتژی‌های کلان سازمانی				
امکانات و منابع سازمانی	زیرساخت‌های فنی و تکنولوژیک	شرایط علی		
	تخصص و آموزش نیروهای انسانی			
حمایت فرانهادی	تسهیلات مالی	شرایط زمینه‌ای		
	حمایت دولتی			
تعاملات کلان	تعاملات بین‌المللی	شرایط زمینه‌ای		
	تعامل نهادی			
نظام مدیریتی	مدیریت منسجم	شرایط زمینه‌ای		

مقوله مرکزی	مقولات اصلی	مقولات فرعی	اجزاء پارادایم	
		نظارت قانونمند		
	توانمندی نیروهای انسانی	توانمندی نیروهای انسانی	وضعیت شخصیتی و روان شناختی نیروهای انسانی	شرایط مداخله گر
			امنیت شغلی	
			آموزش نیروهای انسانی گزینش نیروهای انسانی	
	توانمندی مشتریان	توانمندی مشتریان	آگاه سازی مشتریان	
			آموزش مشتریان	
	تحول نظام تصمیم گیری	تحول نظام تصمیم گیری	تقویت انسجام مدیریتی	
			تقویت منابع فنی و تکنولوژیکی	
			بهبود مدیریت برنامه ها و چشم اندازها	
			بهبود مدیریت منابع انسانی	
	تحول نظام مالی	تحول نظام مالی	شناوری منابع مالی	راهبردها
			ریاضت اقتصادی	
	تحول نظام ارتباطی	تحول نظام ارتباطی	تقویت کانال های ارتباطی	
			شخصی سازی تعاملات	
	پیامدهای سازمان محور	پیامدهای سازمان محور	سودآوری اقتصادی	پیامدها
			ارزش آفرینی سازمانی	
تقویت تعامل بین سازمانی				
تقویت انضباط سازمانی				
پیامدهای مشتری محور	پیامدهای مشتری محور	رضایت مشتری		
		وفاداری مشتری		



نمودار ۱. مدل پارادایمی مدیریت تجربه مشتری

۵- نتیجه گیری

همان‌طور که پیش‌تر در یافته‌ها اشاره شد، مدل جامع مدیریت تجربه مشتری دارای مقولات متعددی است که در ارتباط با یکدیگر، این مدل حاضر را شکل می‌دهند. این مقولات عبارتند از: شرایط علی، شرایط زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها. شرایط علی شامل: کیفیت مشتری‌مداری، موقعیت اقتصادی - سیاسی، سیاست‌گذاری کلان و امکانات و منابع سازمانی و شرایط زمینه‌ای در قالب حمایت‌فرانهادی، تعاملات کلان و نظام مدیریتی، همچنین عوامل مداخله‌گر شامل: توانمندی نیروهای انسانی و توانمندی مشتریان. در ادامه، تحول نظام تصمیم‌گیری، تحول نظام مالی و تحول نظام ارتباطی، راهبردهای تحقق مدیریت تجربه مشتری و در نهایت، پیامدهای مدیریت تجربه مشتری در شرکت عبارت‌اند از پیامدهای سازمان‌محور، و پیامدهای مشتری‌محور. این مقولات و اجزاء پارادایمی در ارتباط با یکدیگر، مدل جامع مدیریت تجربه مشتری را شکل می‌دهند (جدول ۲)

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های مدل جامع مدیریت تجربه مشتری (CXM)

مقوله مرکزی	مقولات اصلی	اجزاء پارادایم
مدیریت تجربه مشتری	کیفیت مشتری‌مداری / موقعیت اقتصادی - سیاسی / سیاست‌گذاری کلان / امکانات و منابع سازمانی	شرایط علی
	حمایت‌فرانهادی / تعاملات کلان / نظام مدیریتی	شرایط زمینه‌ای
	توانمندی نیروی انسانی / توانمندی مشتریان	شرایط مداخله‌گر
	تحول نظام تصمیم‌گیری / تحول نظام مالی / تحول نظام ارتباطی	راهبردها
	پیامدهای سازمان‌محور / پیامدهای مشتری‌محور	پیامدها

مطالعه حاضر، «مدیریت تجربه مشتری» است. بر مبنای نتایج تحقیق، مدیریت تجربه مشتری شامل سه بعد مطلوبیت تعاملی، مطلوبیت محیطی و مطلوبیت رفتاری است. منظور از مطلوبیت تعاملی، این است که ارتباط و تعامل کارکنان شرکت هواپیمایی تابان با مشتریان به شکل مستمر و پیوسته و در حد مطلوب باشد. چنین تعاملی می‌تواند منجر به حفظ و نگهداری مشتریان و تبدیل شدن آنان از مشتریان راضی به مشتریان وفادار باشد. اگر این مطلوبیت در حد مناسبی باشد، می‌توان گفت مدیریت تجربه مشتری در شرکت به خوبی انجام شده است. منظور از مطلوبیت محیطی این است که، فضا و محیط ارائه خدمات به مشتریان در شرکت هواپیمایی تابان در حد مناسب و مطلوبی باشد؛ به‌گونه‌ای که مشتریان به راحتی از امکانات و منابع موجود استفاده نموده و احساس رضایتمندی در آنان شکل بگیرد. بنابراین مطلوبیت محیطی برعکس مطلوبیت رفتاری که به رفتار و برخورد کارکنان با مشتریان مرتبط است، به مناسب بودن محیط و فضای ارائه خدمات ارتباط دارد. منظور از مطلوبیت رفتاری این است که رفتار و برخورد کارکنان شرکت با مشتریان در حد مطلوب و مناسبی باشد. چنین احترام و رفتاری، می‌تواند منجر به حفظ و نگهداری مشتریان و تبدیل شدن آنان از مشتریان راضی به مشتریان وفادار گردد. مطلوبیت رفتاری، در ارتباط با نحوه ارتباط و رفتار پرسنل و نیروهای انسانی است که در هنگام ارائه خدمات، قبل و بعد از آن با مشتریان ارتباط دارند.

از این رو می‌توان پیشنهاداتی در زمینه نتایج مستخرج از این تحقیق ارائه داد که به شرح ذیل است:

- در صورتی که مشتریان بخش‌بندی شوند در تحقیقات بعدی تجارب تخصصی‌تر می‌توان احصاء شود.

- محقق پس از انجام و اتمام تحقیق به این نتیجه رسید که اگر نمونه آماری در گستره سایر شرکت‌های هواپیمایی، اما در همین کشور صورت پذیرد به طور مسلم، مدل، تغییرات متفاوتی خواهد داشت و این تغییرات ناشی از عملکردهای متعدد سایر شرکت‌ها است، زیرا بوم محیط تحقیق یکسان است.

با این وجود، چنین ارتباطی به خودی خود صورت نمی‌گیرد، بلکه نیاز به یک مقوله محوری و مرکزی دارد که بتواند این مقولات را به یکدیگر مرتبط نماید. مقوله مرکزی در

-Daghfous, A., Barkhi, R. (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. *Technovation*, 29(9), 588-595.

-Dick, A.S., Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.

-Fuentes, S. (2009). Customer Experience Management: What it means to the financial services industry. *Cognizant CRM Insight*.

-Glaser, B.G., Strauss, A.L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364-365.

-Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.

-Golrod, P., Hosseini, M., Asgari, E. (2016). The Impact of Customer Experience Management on Repetition of Purchasing Case Mining: Good Father Chain Restaurants in Tehran. *Comprehensive Conference on Management and Accounting, Secretariat of Comprehensive Conference on Management and Accounting*. Tehran, in Persian.

-Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

-Heshmati, E., Saeidnia, H., Badizadeh, A. (2017). Designing an appropriate model of customer experience management with emphasis on related indicators in the field of banking services. *10th International Conference on Economics and Management, Rasht*, Islamic Azad University, Rasht Branch, in Persian.

-Hwang, J., Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246.

-Jain, R., Aagja, J., Bagdare, S. (2017). "Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662.

-Johnson, M.D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245.

- در صورتی که علاوه بر مصاحبه نیمه ساخت یافته از مشاهده الکترونیکی نیز استفاده شود و نتایج مشاهده الکترونیکی در اختیار یک خبره مدیریت رفتار قرار گیرد، ابعاد متفاوتی به مدل اضافه می‌گردد. این سه دلیل و دلایلی از این قبیل از جمله برانگیزاننده‌های مهم محقق بوده، اما محقق ناچاراً به دلیل محدودیت‌های زمانی و مکانی و ابزاری، این تحقیق را در چهارچوب تعریف شده انجام داد.

می‌توان نوآوری تحقیق را در چندین حوزه دانست. حوزه اول، استفاده از ظرفیت‌ها و توجه به شرایط و محدودیت‌های بومی جامعه است. حوزه دوم، بررسی مدیریت تجربه مشتری در صنعت هوانوردی بازرگانی و به طور ویژه یک شرکت هواپیمایی است. حوزه سوم نوآوری تحقیق بررسی مدیریت تجربه مشتری با متد کیفی و به طور خاص، استفاده از نظریه داده بنیاد است. تحقیقات انجام شده در این حوزه با روش تحقیق کیفی، بسیار محدود هستند. در این تحقیق، با بهره‌گیری از روش تحقیق نظریه داده بنیاد، مدلی جامع و نوین از مدیریت تجربه مشتری ارائه شده است. در نهایت حوزه چهارم را نیز می‌توان بررسی مدیریت تجربه مشتری با رویکرد جدید دانست. مدل‌های مختلفی در زمینه مدیریت تجربه مشتری ارائه شده است، اما در تحقیق حاضر با بهره‌گیری از داده‌ها، مدل بومی از مدیریت تجربه مشتری ارائه شده است.

۶- پی‌نوشت‌ها

1. Customer Experience Management
2. Customer Lifetime Value
3. Customer X-experience Management
4. Customer Relationship Management

۷- مراجع

-Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of marketing*, 66(3), 1-17.

-Berry, L.L., Carbone, L.P. (2007). Build Loyalty through Experience. *Quality progress*, 40, 9.

-Brakus, J.J., Schmitt, B.H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.

-Caceres, R.C., Pappas, N.G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business to business loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, 836-867.

- Technologists Company, University of Georgia and with the participation of Iranian universities, Tbilisi, in Persian.
- Mohammadi, S. M., Biyabani, M. (2017). Customer Experience Management (CEM); Customer Satisfaction and Loyalty in Banks, Study of Necessities and Requirements, 2nd International Conference on Management and Accounting. *Salehan Institute of Higher Education*, Tehran, in Persian.
- Mohammadi, V., Kazemi Manesh, M. (2017). Relationship between B2B Customer Relationship Programs in Loyalty and Satisfaction (Case Study: Mobinnet Communication Company). *3rd International Conference on Management, Accounting and Knowledge-Based Economics with Emphasis on Resistance Economics*, Allameh Majlisi University, Tehran, in Persian.
- Pakzad, E., Jafarpanah, R. (2016). Investigating the Impact of Different Departments of Customer Experience Management on Customer Loyalty in Educational Organizations (Case Study: Hunam Irene Sustainable Management Development Company). *3rd International Management and Economics Conference*, Mashhad, in Persian.
- Pine, B. J., Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, Reprint No.98407, 97-105.
- Poullsson, S. H., Kale, S.H. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*, 4(3), 267-277.
- Rais, N. M., Musa, R., Muda, M. (2016). Reconceptualisation of customer experience quality (CXQ) measurement scale. *Procedia Economics and Finance*, 37, 299-303.
- Shaw, C. (2007). *The DNA of customer experience: How emotions drive value*. New York, NY: *Palgrave Macmillan*.
- Strauss, A., Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research*. Translated by Mohammadi, Biok, and Tehran: Human Science & Cultural Studies Center Publication.
- Sugrue, C. (2015). Principal Professional Learning: Sources of Sustenance, 93-120.
- Taqqzadeh, E., Nasehifar, V., Alizadeh Meshkani, F. (2017). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Customer Behavioral Loyalty in Airlines. *The First National Conference on New Thoughts in Business Management*, University of Science and Culture, Tehran, in Persian.
- Kamaladevi, B. (2010). Customer experience management in retailing. *Business Intelligence Journal*, 3(1), 37-54.
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkowska, J., Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148-160.
- Kranzbühler, A.M., Kleijnen, M.H., Morgan, R. E., Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433-456.
- Lemon, K.N., Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Longo, M., Mura, M. (2011). "The effect of intellectual capital on employees' satisfaction and retention. *Information & Management*, 48(7), 278-287, **Doi: 10.1016/j.im.2011.06.005**
- Maleki, M., Sehat, S. (2017). Investigating the Impact of Customer Experience Management on Business Performance Considering the Mediating Role of Competitive Advantage Study: Members of Social Insurance Fund for Farmers. Villagers and Nomads of Tehran Province, *2nd International Conference and 4th National Conference on Management Research and Humanities in Iran*, Modbar Management Research Institute, Tehran, in Persian.
- Matalah, M., Pirzad, A. (2018). Investigating the Impact of Customer Relationship Management, Service Quality and Brand Image on Customer Loyalty (Case Study: Islamic Republic of Iran Airlines). *Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting*, Iran Management Association, Tehran, in Persian.
- Manvarian, A., Musa Khani, M., Akhavan, P., Asgari, N. (2012). Provide a model of human-social infrastructure empowering knowledge management practices. *Information Technology Management*, 4 (10), 159-178, in Persian.
- Mohammadi Javidi, P., Nourbakhsh, S. K. (2017). A Study of Relationship Marketing Executive Tactics and Its Impact on the Loyalty of Customers Studied by Airlines. *The Second International Conference on New Research in Management, Economics and Development*, Ahura Yekta Hooshmand

Designing a Customer Experience Management Model in the Aviation Industry Based on Grounded Theory Approach (Case Study: TABAN Airlines)

Mohammad Sadeghi Far, Department of Business Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran.

Azar Kaffashpor, Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Abdullah Naami, Assistant Professor, Department of Business Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

E-mail: kafashpor@um.ac.ir

Received: February 2024- Accepted: June 2024

ABSTRACT

The present study examines customer experience management at Taban Airlines in order to provide a comprehensive model based on the grounded theory approach. To achieve this goal, the grounded theory method was used. After reviewing the theoretical literature and research background, interviews were conducted with company managers. These interviews were examined in depth using three-stage open, axial and selective coding analysis, and finally a comprehensive model of customer experience management was presented. The process of emergence of these categories was reciprocal (back and forth between data, basic concepts and emerging primary categories), which eventually emerged 14 main categories that were rich in both dimensions and characteristics. These 14 main categories are: quality of customer orientation, economic-political position, macro-policy, organizational facilities and resources, meta-institutional support, macro-interactions, management system, human resource capability, customer capability, decision-making system transformation, system transformation Finance, the evolution of the communication system, organizational-oriented consequences and customer-oriented consequences.

Keywords: Customer Experience Management, Grounded Theory Approach, TABAN Airlines