

Research Paper

Designing a Strategic Marketing Model for Iranian Airlines with a Value-Oriented Approach (a Qualitative Study)

Majid Ahang¹, Naser Azad^{*2}, Abdullah Naami², Alireza Rousta³

1. Department of Business Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran
2. Department of Business Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

PP: 175-193

Use your device to scan and read
the article online



Keywords: Strategic marketing, Value orientation, Iran Airlines.

Abstract

The purpose of this research is to design a strategic marketing model with a value approach for Iranian airlines. The current research was conducted using the qualitative approach and grounded theory methodology of Corbin and Strauss (2015). The statistical population of the research included 10 people with opinions in the field of strategic marketing of Iranian airlines, who were selected by purposeful sampling. The data collection method was a semi-structured interview. Data analysis was done according to (Corbin and Strauss, 2015) using MAXQDA 2020 software in three stages of open, central and selective coding. Validity and reliability of data were evaluated by Lincoln and Goba method, reliability was calculated by intra-subject agreement method of two coders, research indicators were identified and screened by fuzzy Delphi method and validation of the paradigm model was done by using the confirmability method by the participants. The research model was extracted based on the identification of 1015 open codes, linking the codes to 215 concepts and 31 main categories (in 12 categories). The results of the research, in addition to providing a comprehensive and new model for strategic marketing for Iranian airlines with a value orientation approach, confirm that strategic marketing in providing value to the customer through drawing effective strategies helps airlines achieve a competitive advantage. And profitability helps.

Citation: Ahang, M., Azad, N., Naami, A., & Rousta, A.(2024). **Designing a Strategic Marketing Model for Iranian Airlines with a Value-Oriented Approach (a Qualitative Study)**. Geography(Regional Planning), 13(53), 175-193.

DOI: 10.22034/JGEOQ.2023.303232.3303

* **Corresponding author:** Naser Azad, **Email:** N_azad@azad.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

The aviation industry reflects a country's economic status and industrial development. This sector plays a crucial role in the economic, cultural, and social advancement of societies. Benefits of air transportation encompass cultural exchange, economic and social development, showcasing economic prowess, job creation, fostering the tourism sector, and mitigating air pollution. Regarding competitive advantage, leading global airlines prioritize cooperation strategies for both domestic and international routes. These entities derive over 70% of their revenue from passenger services and operate within three strategic business segments. The imposition of sanctions on Iran's aircraft and parts indicates America's attempt to hinder Iran's access to significant economic and political opportunities. Further investigations can provide insights to address these challenges. The primary inquiry of the present study is: "How can a strategic marketing model be proposed for Iranian airlines utilizing a value-based approach?"

Methodology

The primary objective of this research is to develop a strategic marketing model for Iranian airlines utilizing a value-based approach, as per experts' perspectives. This study employed qualitative methodology and adopted the collaborative communication theorizing approach based on Corbin and Strauss (2015), focusing on Iranian airline companies. Participants included marketing specialists, professors, and airline managers, with data collected through semi-structured interviews and analyzed using MAXQDA 2020 software.

Results and Discussion

Coding, a systematic procedure developed by Strauss and Corbin (1998), aims to uncover themes, characteristics, and dimensions of data. In this research, based on this coding, a theoretical model is developed to delineate and explain the strategic marketing model in Iranian airlines with a value-based approach.

Data collection continues until saturation is reached, ensuring repetition of strategic marketing concepts in Iranian airline companies, voiced by various interviewees, without introducing new content. Open coding, a part of analysis, involves careful examination, labeling, and categorization of data. Each concept is labeled post dissection, and raw data are conceptualized through detailed scrutiny of interview transcripts and field notes. Gathered data from interviews are coded to identify similarities and differences more easily. Axial coding, another process, reexamines disassembled data in a new light, establishing connections among existing concepts and even other categories. The output of this process is a paradigm model, comprising conditions, phenomena, context, intervention conditions, strategies, and outcomes, allowing researchers to systematically contemplate and link data in novel ways. Selective coding, initiated based on identified relationship patterns between categories and subcategories in open and axial coding, selects the main theme and systematically relates it to other themes, legitimizing connections and further developing concepts that require refinement and expansion.

Conclusion

The primary outcome of this study is the development of a novel strategic marketing framework for Iranian Airlines, emphasizing value orientation. The research indicates that strategic marketing can deliver value to customers, fostering enduring relationships and aiding in achieving competitive advantage and profitability. Market analysis and understanding customer needs are pivotal, necessitating ongoing market research and updates. Direct, trust-based, traditional, and modern marketing approaches all influence customer satisfaction. Leveraging their brand strengths, airlines should cater to customer preferences and identify tourism markets even amidst sanctions through strategic marketing initiatives. Various pricing strategies, such as demand-based and low-cost pricing, significantly impact airline performance.

References

- Adams, P. , Freitas, I. , & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140
- Ansoff, H. I. , Kipley, D. , Lewis, A. , Helm-Stevens, R. , & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*, Springer.
- Bhasin Hitesh (2018). 6 Advantages of Segmentation. <https://www.marketing91.com>
- Borgianni, Y. , Cascini, G. , & Rotini, F. (2019). Investigating the patterns of value-oriented innovations in blue ocean strategy. *International Journal of Innovation Science* 4(3): 123-142
- Collantes, Carlos (2022). Successful Airline Marketing, <https://www.aeroclass.org/airline-marketing>
- Day, G. S. , & Schoemaker, P. J. (2020). How vigilant companies gain an edge in turbulent times. *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 56–64.
- Dehdashti, S., Nategh, M., & Ehsani, R. (2017). Explaining the relationship between marketing capabilities and organizational financial performance. *Business Management Journal*, 9(1), 103-128. [In Persian]
- Diana Palnychenko (2017). Perception of Service in Airlines: A comparison of Generation X and Generation Y, Modul University, Vienna
- Endres H. , Helm R. , Dowling M. (2020). Linking the types of market knowledge sourcing with sensing capability and revenue growth: Evidence from industrial firms. *Industrial Marketing Management journal*, (90), pp 30–43
- Eqdami, E., & Bani Mahd, B. (2020). The effect of leadership strategy and product differentiation on shareholders' equity costs. *Management Accounting Journal*, 12(43), 153-165. [In Persian]
- Fuad, A. Al-Hashimi, M. and Hamdan, A. (2020). Innovative Technology: The Aviation Industry and Customers Preference. *AICV 2020, AISC 1153*, pp. 696–707
- Gill Michael (2020). *Aviation: Benefits beyond borders*. Air Transport Action Group, Switzerland, www.atag.org
- Hatami Nasb, S. H. (2022). Mapping Islamic marketing in Iranian businesses. *Business Research Bi-Monthly Journal*, 20(112), 81-102. [In Persian]
- Hesabi, S., & Shojai, V. (2020). Strategic analysis of mixed marketing in sports tourism in Mazandaran with a 7P approach. *Applied Research Journal of Geographic Sciences*, 20(57), 169-186. [In Persian]
- Kavianfar, A. (2018). The impact and role of trust-building in marketing (trust marketing). In the Sixth National Conference on Newly Achieved in Management and Industrial Engineering with Emphasis on Entrepreneurship in Industries, Tehran. [In Persian]
- Khavastar, H. (2009). Presenting a method for calculating the reliability of coding stage in research interviews. *Humanities Research Methodology Quarterly*, (58), 161-174. [In Persian]
- Kim, Y. S. , Park, J. W. (2017). A study on the impact of online word-of-mouth for airlines on customer behavior. *The Open Transportation Journal*, 11(1), pp81-89
- Kotler Ph, K. K. , Ang H, TanCh, L SM. (2018). *Marketing management: an Asian perspective*: Pearson
- Mikalef, P. Krogstie, J. Pappas, I. O. and Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), p. 103-169.
- Moir, L. , & Lohmann, G. (2018). A quantitative means of comparing competitive advantage among airlines with heterogeneous business models: Analysis of US airlines. *Journal of Air Transport Management*, (69), pp 72-82.
- Park, E. (2019). The role of satisfaction on customer reuse to airline services: An application of Big Data approaches. *Journal of Retailing and Consumer Services* (47), pp 370–374
- Pashaei Youssef Kandi, A., & Hassani, M. (2022). Job performance: Investigating the role of organizational values and satisfaction from communications on

- nurses' psychological ownership. Organizational Culture Management, 20(2), 375-399. [In Persian]
23. Rahmani Tabar, N., Bahrami, S., & Zardoshtian, S. (2020). The correlation of internal marketing and service quality with the mediating role of market orientation in sports clubs. Health Promotion Management, 9(6), 14-24. [In Persian]
24. Shafiei, A., & Mirabi, V. R. (2019). Presenting and validating a strategic marketing model in large steel industry companies. New Marketing Research Journal, 9(2), 77-108. [In Persian]
25. smaili, M. R., & Habibi, M. (2017). Designing a strategic marketing model for handicraft industries based on grounded theory. New Marketing Research Journal, 7(2), 93-113. [In Persian]
26. Statista (2021). Revenue of commercial airlines worldwide. <https://www.statista.com/statistics/278372>
27. Universari Nuria, Harsono Mugi (2020). The Development of Strategic Orientation in Business Research, repository Universitas Semarang, pp 1-6
28. Wang Zijian (2021). Understanding the strategy used by leading airlines (A case study of Qatar Airways). LAB University of Applied Sciences



مقاله پژوهشی

برنامه‌ریزی منطقه‌ای در راستای طراحی مدل بازاریابی راهبردی برای شرکت‌های هواپیمایی ایران با رویکرد ارزش گرایی (یک مطالعه کیفی)

مجید آهنگ- گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

ناصر آزاد*- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

عبدالله نعمی- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

علیرضا روستا- گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
شماره صفحات: ۱۹۳-۱۷۵ از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید  واژه‌های کلیدی: بازاریابی استراتژیک، ارزش گرایی، شرکت‌های هواپیمایی ایران.	هدف این پژوهش طراحی مدل بازاریابی راهبردی با رویکرد ارزش گرایی برای شرکت‌های هواپیمایی ایران است. پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی و روش‌شناسی گراند تئوری کوربین و استراوس (۲۰۱۵) انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰ نفر از افراد صاحب‌نظر در حوزه بازاریابی راهبردی شرکت‌های هواپیمایی ایران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش (کوربین و استراوس، ۲۰۱۵) با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020 در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. ارزیابی روایی و پایایی داده‌ها از روش لینکن و گوبا، محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، شناسایی و غربالگری شاخص‌های پژوهش از روش دلفی فازی و اعتبار سنجی مدل پارادیمی با استفاده از روش تأییدپذیری توسط مشارکت‌کنندگان صورت پذیرفت. مدل پژوهش بر اساس شناسایی ۱۰۱۵ کد باز، ارتباط دهی کدها به ۲۱۵ مفهوم و ۳۱ مقوله اصلی (در ۱۲ طبقه) استخراج گردید. نتایج پژوهش علاوه بر ارائه مدلی جامع و جدیدی جهت بازاریابی استراتژیک برای شرکت‌های هواپیمایی ایران با رویکرد ارزش گرایی مؤید این مطلب است که بازاریابی راهبردی در ارائه ارزش به مشتری از طریق ترسیم راهبردهای مؤثر، شرکت‌های هواپیمایی را در دستیابی به مزیت رقابتی و سودآوری یاری می‌نماید.

استناد: آهنگ، مجید؛ آزاد، ناصر؛ نعمی، عبدالله؛ روستا، علیرضا. (۱۴۰۲). برنامه‌ریزی منطقه‌ای در راستای طراحی مدل بازاریابی راهبردی برای شرکت‌های هواپیمایی ایران با رویکرد ارزش گرایی (یک مطالعه کیفی). فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳(۵۳)، صص ۱۷۵-۱۹۳.

DOI: 10.22034/JGEOQ.2023.303232.33

مقدمه

بازاریابی برای خطوط هوایی بسیار مهم است زیرا تنها راهی است که آن‌ها می‌توانند با مشتریان بالقوه ارتباط برقرار کنند و مشتریان فعلی خود را به مسافران وفادار تبدیل کنند. توصیف محرک‌ها و ویژگی‌های بازاریابی صنعت هوایی، تحلیل شرایط مقدم و زمینه‌ای و کنترل شرایط مداخله‌گر می‌تواند برای هدایت تصمیم‌های برنامه‌ریزی مسیر و شبکه از طریق اتخاذ راهبردهای مناسب می‌تواند در جهت افزایش درآمد و سودآوری خطوط هوایی مورد استفاده قرار گیرد (کولانتس^۱، ۲۰۲۲).

صنعت حمل و نقل هوایی بیانگر وضعیت اقتصادی و میزان توسعه صنعتی هر کشور است به نحوی که این صنعت به عنوان یکی از عوامل مهم در توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی هر جامعه‌ای به شمار می‌آید. تبادل فرهنگی، توسعه اقتصادی، اجتماعی، نمایش قدرت اقتصادی، ایجاد اشتغال، توسعه صنعت گردشگری، کاهش آلودگی‌های زیست محیطی، سریع‌ترین سیستم حمل و نقل و جابه‌جایی محصولات پرارزش یا فسادپذیر را از جمله مزیت‌های صنعت حمل و نقل هوایی است (استاتیستا^۲، ۲۰۲۱) در بحث مزیت رقابتی، شرکت‌های هواپیمایی معتبر دنیا ضمن تمرکز بر بازار مسافر در مسیرهای داخلی (حدود ۶۰ درصد) و رقابت در این زمینه با دیگر شرکت‌ها، در مسیرهای خارجی راهبرد همکاری را در دستور کار دارند. در این شرکت‌ها با تمرکز بر کسب و کار مسافر بیش از ۷۰ درصد درآمد از طریق مسافر بدست می‌آید. شرکت‌های هواپیمایی معتبر دنیا در سه واحد کسب و کار راهبردی^۳ یعنی بخش مسافر خارجی، بخش مسافر داخلی و باربری فعالیت می‌کند. بخش‌های اصلی تجارت مسافری بیش از ۶۹ درصد از درآمد عملیاتی شرکت‌های هواپیمایی را دارند، در بحث ارزش نام تجاری^۴، در بازار سرمایه افزایش ارزش برند با کسب درآمد همراه خواهد بود (هیتش باسین^۵، ۲۰۱۸). اعمال تحریم هواپیمایی و قطعات هواپیما علیه ایران در دو دهه اخیر نشان داده است آمریکا با تکیه بر اهرم تحریم در چند دهه گذشته تلاش داشته مانع از بهره‌مندی ایران از برخی فرصت‌های مهم اقتصادی و سیاسی شود و ورود ایران را به برخی میادین و بازارهای پر رقابت تجارت با مشکل مواجه سازد. به نظر می‌رسد بررسی‌های بیشتر در این زمینه می‌تواند پاسخگوی برخی از خالاهای اشاره شده در این حوزه باشد.

بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که: “مدل بازاریابی استراتژیک برای شرکت‌های هواپیمایی ایران با استفاده از رویکرد مبتنی بر ارزش‌گرایی”، چگونه است؟

پاسخ به سؤال اصلی فوق، مستلزم پاسخگویی به سؤالات فرعی زیر می‌باشد:

- مقوله‌های (علی) مؤثر بر بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های هواپیمایی ایران با استفاده از رویکرد مبتنی بر ارزش‌گرایی کدامند؟
- مقوله محوری بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های هواپیمایی ایران با رویکرد مبتنی بر ارزش‌گرایی کدامند؟
- مقوله‌های زمینه‌ای بازاریابی استراتژیک با نگرش ارزش‌گرایی در شرکت‌های هواپیمایی ایران کدامند؟
- مقوله‌های مداخله‌گر بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های هواپیمایی ایران با استفاده از رویکرد مبتنی بر ارزش‌گرایی کدامند؟
- راهبردهای مدل بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های هواپیمایی ایران با استفاده از رویکرد مبتنی بر ارزش‌گرایی کدامند؟
- پیامدهای مدل بازاریابی استراتژیک با رویکرد مبتنی بر ارزش‌گرایی کدامند؟

مبانی نظری

بازاریابی فرایندی است که بین تولنایی‌های شرکت و نیازهای مشتریان تعادل ایجاد می‌کند. بازاریابی به عنوان فرایندی مدیریتی-اجتماعی تعریف می‌شود که به وسیله آن افراد و گروه‌ها از طریق تولید و مبادله کالا با یکدیگر، به امر تأمین نیازها و خواسته‌های خود اقدام می‌کنند (کاتلر^۶، ۲۰۱۸) بازاریابی راهبردی مکانیزم فرموله کردن راهبرد و برنامه‌ریزی بلند مدت برای

¹ Collantes

² Statista

³ Strategic business unit (SBU)

⁴ Brand value

⁵ Hitesh Bhasin

⁶ Kotler

اجرای راهبرد است، که شامل سه بخش آنالیز راهبردی (بررسی محیط داخلی و خارجی و بررسی خواست مشتری)، فرموله کردن (هدف‌گیری، موقعیتیابی محصولات، برندینگ، توسعه محصول، نوآوری و ارتباطات) و اجرای (اجرا و کنترل برنامه راهبردی) آن است (آنسوف^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه سازمان‌ها در محیط رقابتی بسیار پیچیده‌ای که مشتریانش در جستجوی ارزش بالایی هستند، واقع شده‌اند و نیازمند قابلیت‌های برتر بازاریابی هستند (حاتمی نسب، ۱۴۰۱). ارزش گرایی بر این نکته تکیه دارد که فلسفه وجودی هر عنصر مفید در یک سیستم، باید یک کارکرد مشخص و قابل اندازه‌گیری در راستای یک مأموریت مشخص باشد؛ نه با هدف نمایش یک صفت یا مفهومی مبهم. ارزش، ملاک انتخاب مشتری است و مقایسه‌ای است که مشتریان بین هزینه‌هایی پرداختی در مقابل فایده‌های دریافتی قائل می‌شوند. در دنیای رقابتی امروز شرکت‌هایی موفق هستند که بتوانند ارزش‌های بیشتری برای مشتریان به وجود آورند (بورگانی، کاسکینی و روتینی^۲، ۲۰۱۹). هدف بسیاری از سازمان‌ها حفظ و به کارگیری ارزش‌ها در عمل و آشکار شدن آن‌ها در درون و بیرون سازمان است (پاشایی یوسف کندی و حسنی، ۱۴۰۱). با ارتقای سطح زندگی مردم تقاضا برای سفر به وسیله هواپیما افزایش یافته است، با افزایش رقابت میان خطوط هواپیمایی نسبت به گذشته و پویایی نیروهای اقتصادی و رقابتی به صورت دائم، تغییراتی در روابط میان مشتریان و خطوط هوایی ایجاد شده است. به همین دلیل شناسایی خواسته‌ها و انتظارات مسافران از شرکت‌های هواپیمایی و شناسایی عوامل مؤثر بر رضایتمندی مسافران از خدمات شرکت‌ها به منظور ارتقا سطح کیفی خدمات و دستیابی به پیامدهایی چون صمیمیت مشتری و سودآوری امری لازم و ضروری است (پالنیچنکو^۳، ۲۰۱۷). با بررسی انجام شده اکثر شرکت‌های هواپیمایی معتبر و در سطح بین‌المللی دنیا دارای مدل تجاری می‌باشند، لیکن در بخش مدل بازاریابی مدلی کامل و جامع یافت نگردید و اکثر خطوط هوایی مدل بازاریابی خود را در قالب آمیخته بازاریابی و استراتژی‌های بازاریابی بیان نموده‌اند و به دیگر اجزاء ارکان بازاریابی نپرداخته‌اند. در مطالعات داخلی نیز این امر کاملاً مشهود بوده و علاوه بر نبود یک مدل بازاریابی در زمینه‌های یاد شده نیز پژوهش‌های عمیقی صورت نپذیرفته است. در ادامه به بررسی مختصری از پژوهش‌های انجام شده پیرامون موضوع پرداخته خواهد شد.

پیشینه پژوهش

شفیع‌خانی و موسوی (۱۴۰۰)، به بررسی تکنولوژی و تأثیر آن در انتخاب مسافران سفرهای هوایی پرداخته‌اند، سرویس‌های تکنولوژی که امروزه در فرودگاه‌ها و خطوط هوایی مختلف به مسافران ارائه می‌شود، به شکل وسیعی موجب راحتی مسافران در هنگام مسافرت با هواپیما شده و بخش قابل توجهی از رضایتمندی از خطوط هوایی نیز به تعداد و کیفیت این سرویس‌ها بستگی دارد. نتایج نشان داد که بخش‌های بازاریابی و تکنولوژی در خطوط هوایی و فرودگاه‌های مختلف جهان باید بر روی توسعه بخش فناوری اطلاعات به‌عنوان یک سرویس مهم سرمایه‌گذاری نمایند.

رحمانی تبار و همکاران (۱۳۹۹)، به بررسی همبستگی بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات با نقش میانجی بازار گرایی پرداختند، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی با نفوذ بر درک کارکنان موجب افزایش عملکرد کارکنان و افزایش بالاتری از کیفیت خدمات در سازمان می‌شود، که این امر باعث افزایش رضایت مشتریان خارجی و افزایش فروش سازمان می‌گردد.

شفیعی و میرابی (۱۳۹۸)، به ارائه و اعتباریابی مدل بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد پرداخته، بازاریابی استراتژیک را فعالیت‌های بلند مدت بازاریابی با توجه به محیط بازاریابی می‌دانند که اثرات بلند مدتی بر شرکت و آینده آن می‌گذارد. بازاریابی استراتژیک یک به معنای توجه به رقبا، پیدا کردن مناسب‌ترین بخش‌ها در بازار و همچنین چگونگی تبدیل کردن آن‌ها به بخش‌های سودآور است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که پیامدهای بازاریابی راهبردی عملکرد محصولات یا خدمات، خدمات مناسب، محبوبیت کالا و خدمات، سهم بازار مناسب، سودآوری، حفظ مشتریان با محصولات یا خدمات مناسب (با کیفیت) و جذب مشتریان است.

اسماعیلی و حبیبی (۱۳۹۶)، به طراحی مدل بازاریابی استراتژیک صنایع دستی مبتنی بر تئوری داده بنیاد پرداخته‌اند، نتایج بدست آمده از مدل پارادایمی پژوهش دو عامل موقعیتیابی با تمرکز بر شبکه توزیع و مزیت رقابتی با تمرکز بیشتر بر مقوله علی را دارای بیشترین تأثیر بر بازاریابی راهبردی می‌داند.

وانگ^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان "درک راهبرد مورد استفاده خطوط هوایی پیشرو" راهبردهای بازاریابی شرکت هواپیمایی قطر را مورد بررسی قرار داده است. نتایج حاصله موید این موضوع است که با توجه به اینکه صنعت هوانوردی بسیار رقابتی است. این امر به راهبردهای بازاریابی قوی برای ایجاد ارزش و شناسایی فرصت‌ها نیاز دارد. ماهیت خدمات ارائه شده در صنعت حمل و نقل هوایی در قالب حمل و نقل، امکانات، امکانات رفاهی و امتیازات جذاب است. شرکت‌ها باید بر اساس قابلیت‌ها و تسلط بر بازار، خود را با بخش خاصی یا مشتریان هدف مطابقت دهند.

فواد^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، در مقاله خود "فناوری نوآورانه: صنعت هوانوردی و ترجیح مشتریان" فناوری نوآورانه را عامل تأثیرگذار بر ترجیح مشتری می‌دانند. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که فناوری نوآورانه را در انتخاب یک شرکت هواپیمایی تأثیرگذار است. فناوری‌هایی که بیشترین اهمیت را دارند در خدمات زمینی سیستم رزرواسیون و در خدمات پروازی استفاده از ارتباطات رادیویی و دسترسی به اینترنت می‌باشند.

گیل^۳ (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان "هوانوردی: مزایای فراتر از مرزها" حمل و نقل هوایی را عامل ارتقاء کیفیت زندگی و گسترش تجارب فرهنگی و بهبود اوقات فراغت مردم می‌داند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که، پنج میلیون شغل مستقیم توسط صنعت حمل و نقل هوایی در سراسر جهان ایجاد شده است، که حدود ۲۷۵ میلیارد دلار از تولید ناخالص داخلی را به اقتصاد جهانی کمک می‌کند. ۵/۸ میلیون شغل غیرمستقیم از طریق خرید کالا و خدمات توسط شرکت‌های صنعت حمل و نقل هوایی حمایت می‌شود. این صنعت با تسهیل گردشگری و تجارت و ایجاد شغل درآمدهای مالیاتی را افزایش داده و با ایجاد رشد اقتصادی به توسعه پایدار کمک می‌کند. یونیورساری^۴ و هارسونو^۵ (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان "توسعه جهت‌گیری استراتژیک در تحقیقات بازرگانی" راهبردی محور بودن را منجر به اجرای مفهوم راهبردی توسط شرکت‌ها به منظور دستیابی به عملکرد برتر در بلند مدت می‌دانند. نتایج حاصله موید این موضوع است که، راهبردی محور بودن با تأثیر بر آینده نگری، کنشگری، ریسک‌پذیری، نگرش‌ها و رفتارها سبب تسهیل و ارتقاء راهکارهای اجرایی شرکت‌ها می‌گردد. راهبردی محور بودن سبب یادگیری محور شدن شرکت می‌گردد. ایجاد دانش، استفاده از دانش در یک سازمان، و تقویت یادگیری کارکنان سبب ارتقای قابلیت‌های سازمانی و تسهیل در فرآیندها می‌گردد. با ارتقاء قابلیت‌های سازمانی توانایی شرکت در آینده نگری پایش رقبا و رابطه (قابلیت‌های ارتباطی) افزایش می‌یابد.

پارک (۲۰۱۹) در مطالعه خود با عنوان "نقش رضایت در استفاده مجدد مشتری از خدمات خطوط هوایی: کاربرد رویکردهای کلان داده" به نقش‌ها و تأثیرات رضایت مشتری و ارزش هزینه را بر قصد مشتری برای استفاده مجدد از خدمات هواپیمایی پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رضایت مشتری از خدمات آنلاین و حین پرواز بیشترین تأثیر را بر رضایت کلی مشتری دارد و بر قصد مشتری برای استفاده مجدد از خدمات هواپیمایی نیز تأثیر بسزایی دارد. بارهای اقتصادی از عوامل تعیین‌کننده استفاده از خدمات هواپیمایی هستند و ارزش هزینه بر میزان رضایت مشتری تأثیر می‌گذارد.

مویر و لوهمان^۶ (۲۰۱۸)، در پژوهش خود به مقایسه مزیت رقابتی بین شرکت‌های هواپیمایی با مدل‌های تجاری ناهمگن پرداخته‌اند. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که، مزیت رقابتی می‌تواند منحصراً^۶ به گزاره راهبردی هواپیمایی مربوطه باشد.

روش پژوهش

¹ Wang

² Fuad

³ Gill

⁴ Universari

⁵ Harsono

⁶ Lohmann

هدف کلی پژوهش حاضر "طراحی مدل بازاریابی راهبردی برای شرکت‌های هواپیمایی ایران، با استفاده از رویکرد مبتنی بر ارزش گرایی" از دیدگاه خبرگان است. این مطالعه با استفاده از رویکرد کیفی و روش‌شناسی گراند تئوری کوربین و اشتراوس (۲۰۱۵) انجام شد. این تحقیق بر اساس هدف، بنیادی - کاربردی است. محیط پژوهش شرکت‌های هواپیمایی کشور بود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد صنعت هوایی کشور و مدیران و کارشناسان ارشد بازاریابی یا سایر واحدهای مرتبط در شرکت‌های هواپیمایی کشور به علاوه خبرگان دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط با بازاریابی بوده است. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد که از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی است. در نهایت تعداد ۱۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران شامل مدیران ارشد صنعت هوایی کشور و مدیران و کارشناسان ارشد بازاریابی یا سایر واحدهای مرتبط در شرکت‌های هواپیمایی کشور و خبرگان دانشگاهی دارای زمینه علمی مرتبط با بازاریابی شرکت کردند. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و بررسی پیشینه، از مطالعات کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات) و جست و جوی اینترنتی (سایت‌های مرتبط) استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز بخش می‌دانی با به کارگیری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان، جمع‌آوری شده است. داده‌ها حاصل از هر مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020 مورد تجزیه و تحلیل واقع گردید. مشارکت‌کنندگان این پژوهش معاونین بازرگانی، مدیران، کارشناسان ارشد، کارشناسان و متخصصین بازاریابی شرکت‌های هواپیمایی و اساتید دانشگاهی با گرایش‌های مرتبط با موضوع پژوهش بودند.

جدول ۱- مشخصات مشارکت کنندگان

مشارکت‌کننده (خبره)	سمت (پست سازمانی)	مرتبه علمی / مقطع تحصیلی	سنوات کاری
اول	استاد دانشگاه (عضو هیئت علمی)	دانشیار (مدیریت بازاریابی)	۲۸ سال
دوم	استاد دانشگاه (عضو هیئت علمی)	استادیار (مدیریت استراتژیک)	۸ سال
سوم	استاد دانشگاه / مشاور بازرگانی مدیرعامل در شرکت هواپیمایی	دکتر مدیریت بازرگانی	۲۲ سال
چهارم	معاون بازرگانی شرکت هواپیمایی	کارشناسی ارشد مدیریت	۱۰ سال
پنجم	مدیر خدمات فرودگاهی	کارشناسی ارشد بازرگانی	۲۸ سال
ششم	کارشناس ارشد بازاریابی در شرکت هواپیمایی	دانشجوی دکتری بازاریابی	۲۴ سال
هفتم	مدیر توسعه و فروش در شرکت هواپیمایی	دانشجوی دکتری بازاریابی	۱۲ سال
هشتم	مدیر برنامه‌ریزی بازاریابی در شرکت هواپیمایی	کارشناسی ارشد بازرگانی	۱۸ سال
نهم	کارشناس بازرگانی / مشاور مدیرعامل در شرکت هواپیمایی	کارشناسی	۳۰ سال
دهم	کارشناس بازاریابی در شرکت هواپیمایی	کارشناسی	۲۸ سال

تجزیه تحلیل همزمان با جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفت و هر یک از مصاحبه‌ها بلافاصله بعد از انجام، پیاده‌سازی و تحلیل شدند. تحلیل شامل، کدگذاری باز جهت شناسایی مفاهیم، توسعه مفاهیم با توجه به ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها (کدگذاری محوری)، تحلیل داده‌ها برای زمینه، وارد نمودن فرآیند به تحلیل و یکپارچه‌سازی طبقات است (کوربین و اشتراوس، ۲۰۱۵).

بحث و یافته‌های تحقیق

تحلیل کدگذاری نظریه برخاسته از داده‌ها

کدگذاری، رویه‌ای نظام‌مند است که توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) برای کشف مقوله‌ها، مشخصه‌ها و ابعاد داده‌ها توسعه داده شده است. در این پژوهش، بر اساس این کدگذاری، مدلی نظری توسعه می‌یابد تا مدل بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های هواپیمایی ایران با رویکرد ارزش گرایی را تشریح و تبیین کند. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که محقق در داده‌ها به مرز اشباع برسد و مفاهیم مرتبط با بازاریابی راهبردی در شرکت‌های هواپیمایی ایران با رویکرد ارزش گرایی که توسط مصاحبه شوندگان مختلف مطرح می‌شوند تکراری شده و مطلب جدیدی در مصاحبه اضافه نشود.

کدگذاری باز (شناسایی مفاهیم)

کدگذاری باز، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام به وسیله‌ی بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه شوندگان کدگذاری می‌شوند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. نمونه‌ای از کدگذاری باز، در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- نمونه‌ای از کدگذاری باز

کدگذاری باز حاصل از یک نمونه به دست آمده از مصاحبه‌ها	
- نقش حمل و نقل هوایی در چرخه اقتصادی (بهبود چرخه اقتصادی)	- شرکت‌های هواپیمایی با توسعه ناوگان پروازی مناسب به چرخه اقتصادی و توسعه پایدار کشور رونق بخشیده و بهترین گزینه برای جایگزینی درآمدهای نفتی است.
- انتظارات مشتریان - کیفیت محصول	- در صنایع خدماتی همچون صنعت هواپیمایی مهم‌ترین عامل موفقیت بنگاه‌ها درک و برآورده نمودن نیازهای مشتری است. به کارگیری فناوری‌های جدید زمینه توسعه قابلیت‌های بازاریابی، ارائه خدمات با کیفیت بالا، ارضای نیازهای مشتریان و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان خواهد شد.
- تأثیر تحریم‌ها بر افزایش هزینه‌ها - تأثیر تحریم‌ها بر خدمات فرودگاهی	- تحریم‌ها تأمین قطعات هواپیما را با مشکل همراه ساخته، و هزینه‌های تأمین قطعات را چند برابر کرده است. ارائه خدمات فرودگاهی در پروازهای خارجی با توجه به محدودیت‌های تحریمی پروازهای خارجی را با مشکل جدی مواجه نموده است.

کدگذاری محوری (توسعه مفاهیم با توجه به ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها)

کدگذاری محوری فرآیندی است که طی آن داده‌هایی که به مفاهیم و مقوله‌ها تجزیه شده بودند، به شیوه‌ی جدیدی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا از آن میان بتوان بین یک مقوله و مفاهیم موجود در آن و حتی دیگر مقولات پیوند برقرار کرد. خروجی این کار مدل پارادایمی است. مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها است. این مدل محقق را قادر می‌کند تا درباره‌ی داده‌ها به طور منظم بیندیشد و آن‌ها را به شیوه‌های دیگری به هم پیوند زند (بازرگان، ۱۳۸۷). بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، فرایند کدگذاری محوری تأثیرگذار مدل "بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های هواپیمایی ایران با رویکرد ارزش گرایی" مطابق با جدول ۳ است.

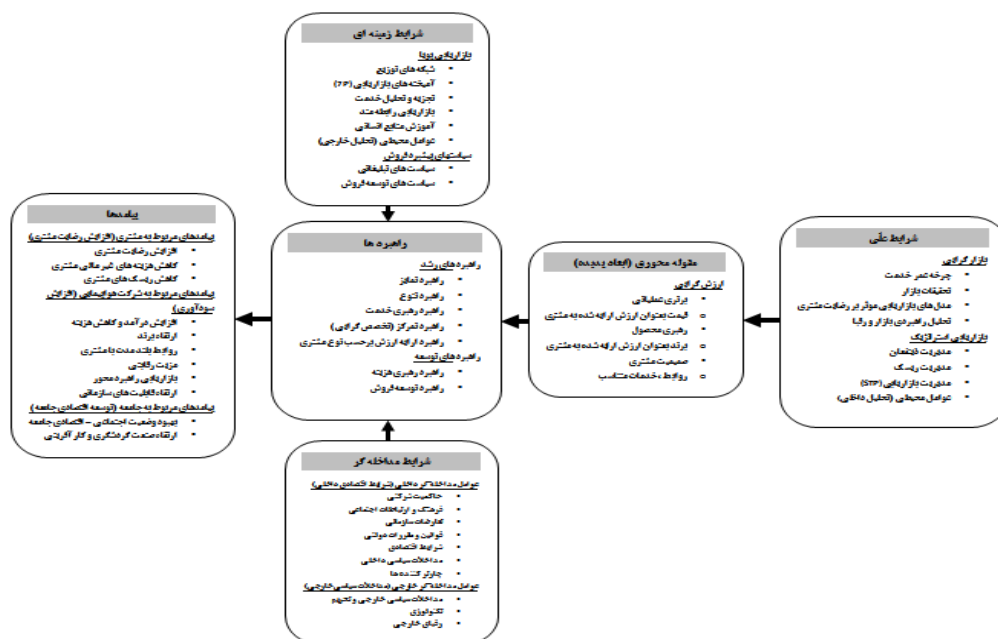
جدول ۳- فرایند کدگذاری محوری

مقوله اصلی (طبقه)	مقوله‌های فرعی	اجزای تئوری
بازارگرایی	چرخه عمر خدمت	مسئله‌یابی و شرایط مقدم (علی)
	تحقیقات بازار	
	مدل بازاریابی و رضایت مشتری	
	تحلیل راهبردی بازار و رقبا	
	مدیریت ذینفعان	
بازاریابی استراتژیک	مدیریت ریسک	مقوله محوری
	مدیریت بازاریابی (STP)	
	عوامل محیطی (تحلیل داخلی)	
	برتری عملیاتی	
ارزش گرایی	(قیمت بعنوان ارزش ارایه شده به مشتری)	ارزش گرایی
	رهبری محصول	
	(برند بعنوان ارزش ارایه شده به مشتری)	
	صمیمیت مشتری	
	(روابط، خدمات متناسب و توجه بعنوان ارزش ارایه شده به مشتری)	

شبکه‌های توزیع	بازاریابی پویا	شرایط زمینه‌ای
آمیخته‌های بازاریابی		
تجزیه و تحلیل خدمت		
بازاریابی رابطه مند		
آموزش و منابع انسانی		
عوامل محیطی (تحلیل خارجی)		
سیاست‌های تبلیغاتی	سیاست‌های پیشبرد فروش	شرایط مداخله‌گر
سیاست‌های توسعه فروش		
حاکمیت شرکتی		
فرهنگ و ارتباطات اجتماعی		
تعارضات سازمانی		
قوانین و مقررات دولتی		
شرایط اقتصادی	شرایط اقتصادی داخلی (مداخله‌گر داخلی)	
مداخلات سیاسی داخلی		
چارت‌کننده‌ها		
مداخلات سیاسی خارجی و تحریم		
تکنولوژی		
رقبای خارجی		
راهبرد تمایز	مداخلات سیاسی خارجی (مداخله‌گر خارجی)	راهبردها
راهبرد تنوع		
راهبرد رهبری خدمت		
راهبرد تمرکز (تخصص گرایی)		
راهبرد ارائه ارزش برحسب نوع مشتری		
راهبرد رهبری هزینه		
راهبرد توسعه فروش	راهبردهای توسعه	
افزایش رضایت مشتری		
کاهش هزینه‌های غیر مالی مشتری		
کاهش ریسک‌های مشتری		
افزایش درآمد و کاهش هزینه		
ارتقاء برند		
روابط بلند مدت با مشتری	افزایش رضایت مشتری (پیامدهای مربوط به مشتری)	پیامد
مزیت رقابتی		
بازاریابی راهبرد محور		
ارتقاء قابلیت‌های سازمانی		
بهبود وضعیت اجتماعی – اقتصادی جامعه		
ارتقاء صنعت گردشگری و کار آفرینی		
	توسعه اقتصادی جامعه (پیامدهای مربوط به جامعه)	

کدگذاری انتخابی (یکپارچه‌سازی طبقات)

کدگذاری انتخابی، بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، شروع می‌شود. کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله‌ی اصلی را انتخاب می‌کند و آن را به شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه‌ی بیشتر دارند را توسعه می‌دهد (اشتراوس و کوربین، ۲۰۰۸). مدل پارادایمی پژوهش به شرح شکل ۱ استخراج شد.



شکل ۱- مدل پارادایمی بازاریابی استراتژیک برای شرکت های هواپیمایی ایران با رویکرد ارزش گرایی

اعتبار سنجی مدل

برخی از پژوهشگران کیفی بحث در باره اعتبار و روایی داده ها و نتایج پژوهش را به طور سنتی مربوط در پژوهش حاضر ابتدا روایی و پایایی داده ها ارزیابی و جهت اعتبار سنجی مدل پژوهش از دو روش و بازبینی مشارکت کنندگان^۱ (خبرگان شرکت کننده در پژوهش) و شناسایی و غربالگری شاخص های پژوهش (روش دلفی فازی) استفاده شد.

ارزیابی روایی و پایایی داده ها

در پژوهش حاضر بمنظور ارزیابی روایی و پایایی داده ها از روش لینکن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. لینکن و گوبا قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی در پژوهش های کیفی مطرح ساخته اند که از چهار مفهوم جزئی تر باورپذیری^۲، انتقال پذیری^۳، تأییدپذیری^۴ و اطمینان پذیری^۴ تشکیل شده است، نتایج مذکور در جدول ۴ آورده شده است:

جدول ۴- ارزیابی روایی و پایایی داده ها

توضیحات	ابعاد
- بیان مراحل کدگذاری و تأییدپذیری استخراج مفاهیم مقوله ها و طبقات و کدگذاری محوری و انتخابی توسط اساتید راهنما و مشاور	تأییدپذیری (اعتبار سازه)
انتخاب مصاحبه شوندگان براساس تخصص، تجربیات شغلی، تحصیلات در زمینه مربوطه و علاقه مندی	انتقال پذیری (روایی بیرونی)
- پژوهشگر خود به عنوان یک عضو فعال سال ها است با حوزه مورد پژوهش آشنایی و تماس طولانی دارد	باورپذیری (روایی درونی)
- مثلث سازی منابع داده ها: مصاحبه با خبرگان، مدیران و مشاوران مربوطه	
- مثلث سازی روش جمع آوری اطلاعات: روش مصاحبه نیمه ساختار یافته و بررسی اسناد کتابخانه ای	
- تطبیق توسط مشارکت کنندگان: ۳ نفر از مشارکت کنندگان فرایند تحلیل و مقوله های به دست آمده را بازبینی کردند.	
- فرایند انجام پژوهش مورد بازنگری اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت. نتایج پژوهش تأیید شد.	اطمینان پذیری (پایایی)

¹ Member Checking

² Credibility

³ Confirmability

⁴ Dependability

به منظور محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد (عباس‌زاده، ۱۳۹۰). بدین منظور از یک همکار پژوهش (کدگذار) استفاده شد. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد به صورت زیر محاسبه می‌شود (خواستار، ۱۳۸۸)

$$\text{رابطه (۱)} \times 100 = \text{تعداد کل داده‌ها} / \text{تعداد توافقات} \times 2 = \text{درصد پایایی}$$

جدول ۵- درصد پایایی دو کدگذار

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی دو کدگذار
مصاحبه ۱	۱۱۶	۴۶	۵	۷۹٪
مصاحبه ۳	۱۳۴	۵۲	۷	۷۷٪
مصاحبه ۵	۷۸	۳۵	۳	۸۹٪
کل	۳۲۸	۱۳۳	۱۵	۸۱٪

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته برابر ۸۱٪ (جدول ۵) است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیش از شصت درصد است، پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تأیید می‌شود.

بازبینی مشارکت‌کنندگان (خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش)

پس از استخراج مقوله‌های اصلی پژوهش منتج از کدگذاری باز و محوری، یکپارچه‌سازی طبقات انجام (کدگذاری انتخابی) و اجزای مدل با استفاده از مدل پارادیمی استخراج گردید. مدل در چند مرحله مورد نظر سنجی خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش واقع و پس اخذ نظرات و اعمال تغییرات لازمه، در نهایت مدل نهایی استخراج و مورد تأیید خبرگان واقع شد.

شناسایی و غربالگری شاخص‌های پژوهش

در این گام به اعتبارسنجی مقوله‌های پژوهش پرداخته شده است. در مجموع ۳۴ شاخص شناسایی شده است. برای غربال و شناسایی شاخص‌های نهایی از روش دلفی فازی استفاده شده است. در این پژوهش نیز برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۷ درجه گردآوری شده است.

راند نخست روش دلفی فازی

ابتدا دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر شاخص گردآوری شد و با مقیاس مندرج در جدول ۶ فازی‌سازی گردید.

جدول ۶- طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	معادل فازی مثلثی
خیلی بی اهمیت	$\tilde{1}$	(0, 0, 0.1)
خیلی بی اهمیت تا بی اهمیت	$\tilde{2}$	(0, 0.1, 0.3)
بی اهمیت	$\tilde{3}$	(0.1, 0.3, 0.5)
بی اهمیت تا اهمیت متوسط	$\tilde{4}$	(0.3, 0.5, 0.75)
متوسط	$\tilde{5}$	(0.5, 0.75, 0.9)
متوسط تا با اهمیت	$\tilde{6}$	(0.75, 0.9, 1)
باهمیت	$\tilde{7}$	(0.9, 1, 1)

جدول ۷- نتایج حاصل از غربالگری شاخص‌ها (راند نخست)

شاخص‌ها	میانگین فازی	قطعی	نتیجه راند ۱
چرخه عمر خدمت	(0.567,0.737,0.857)	۰/۷۲۰	پذیرش
تحقیقات بازار	(0.693,0.847,0.937)	۰/۸۲۶	پذیرش
مدیریت ذینفعان	(0.57,0.733,0.847)	۰/۷۱۷	پذیرش
تحلیل راهبردی بازار و رقبا	(0.763,0.903,0.977)	۰/۸۸۱	پذیرش
مدل بازاریابی و رضایت مشتری	(0.683,0.84,0.927)	۰/۸۱۷	پذیرش
مدیریت ریسک	(0.613,0.783,0.887)	۰/۷۶۱	پذیرش
مدیریت بازاریابی STP	(0.69,0.837,0.917)	۰/۸۱۵	پذیرش
مدیریت اقتضایی	(0.243,0.407,0.58)	۰/۴۱۰	عدم پذیرش
عوامل محیطی (تحلیل داخلی)	(0.727,0.89,0.967)	۰/۸۶۱	پذیرش
برتری عملیاتی (قیمت)	(0.59,0.73,0.827)	۰/۷۱۶	پذیرش
رهبری محصول (ارتقا برند)	(0.607,0.763,0.86)	۰/۷۴۳	پذیرش
صمیمیت مشتری (رضایت مشتری)	(0.59,0.75,0.87)	۰/۷۳۷	پذیرش
شبکه‌های توزیع	(0.617,0.757,0.84)	۰/۷۳۸	پذیرش
آمیخته‌های بازاریابی	(0.643,0.81,0.913)	۰/۷۸۹	پذیرش
سیاست‌های تبلیغاتی	(0.6,0.76,0.853)	۰/۷۳۸	پذیرش
سیاست‌های فروش	(0.71,0.87,0.963)	۰/۸۴۸	پذیرش
تجزیه و تحلیل خدمت	(0.587,0.777,0.887)	۰/۷۵۰	پذیرش
بازاریابی رابطه مند	(0.643,0.81,0.893)	۰/۷۸۲	پذیرش
آموزش و منابع انسانی	(0.617,0.79,0.903)	۰/۷۷۰	پذیرش
بازاریابی دنج	(0.24,0.36,0.51)	۰/۳۷۰	عدم پذیرش
عوامل محیطی (تحلیل خارجی)	(0.567,0.76,0.887)	۰/۷۳۸	پذیرش
شرایط مداخله‌گر داخلی	(0.567,0.76,0.883)	۰/۷۳۷	پذیرش
شرایط مداخله‌گر خارجی	(0.61,0.787,0.897)	۰/۷۶۵	پذیرش
راهبرد تمایز	(0.603,0.753,0.85)	۰/۷۳۵	پذیرش
راهبرد تنوع	(0.56,0.75,0.873)	۰/۷۲۸	پذیرش
راهبرد رهبری خدمت	(0.673,0.847,0.957)	۰/۸۲۶	پذیرش
راهبرد تمرکز (تخصص گرایی)	(0.663,0.837,0.933)	۰/۸۱۱	پذیرش
راهبرد ارزیابی ارزش برحسب نوع مشتری	(0.647,0.797,0.883)	۰/۷۷۶	پذیرش
راهبرد رهبری هزینه	(0.607,0.787,0.907)	۰/۷۶۷	پذیرش
راهبرد توسعه و فروش	(0.633,0.793,0.897)	۰/۷۷۴	پذیرش
راهبرد تبلیغات	(0.197,0.353,0.543)	۰/۳۶۴	عدم پذیرش
پیامدهای مربوط به مشتری	(0.61,0.773,0.88)	۰/۷۵۴	پذیرش
پیامدهای مربوط به شرکت هواپیمایی	(0.683,0.84,0.927)	۰/۸۱۷	پذیرش
پیامدهای مربوط به جامعه	(0.707,0.86,0.953)	۰/۸۴۰	پذیرش

شاخص‌های «مدیریت اقتضایی»، «بازاریابی دنج» و «راهبرد تبلیغات» امتیازی کمتر از آستانه تحمل کسب کردند و حذف گردیدند. مواردی که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند برای راند دوم استفاده شدند.

راند دوم روش دلفی فازی

تحلیل دلفی فازی برای شاخص‌های باقی مانده در راند دوم ادامه پیدا کرد. در این مرحله ۳۱ شاخص براساس دیدگاه خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل از دلفی فازی در راند دوم در

جدول ۸ گزارش شده است:

جدول ۸- میانگین فازی و غربالگری فازی شاخص‌ها (راند دو)

شاخص‌ها	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه راند ۲
چرخه عمر خدمت	(0.723,0.88,0.957)	۰/۸۵۳	پذیرش
تحقیقات بازار	(0.69,0.867,0.96)	۰/۸۳۹	پذیرش
مدیریت ذینفعان	(0.68,0.86,0.96)	۰/۸۳۳	پذیرش
تحلیل راهبردی بازار و رقبا	(0.683,0.863,0.953)	۰/۸۳۳	پذیرش
مدل بازاریابی و رضایت مشتری	(0.643,0.837,0.953)	۰/۸۱۱	پذیرش
مدیریت ریسک	(0.717,0.883,0.967)	۰/۸۵۶	پذیرش
مدیریت بازاریابی STP	(0.707,0.877,0.967)	۰/۸۵۰	پذیرش
عوامل محیطی (تحلیل داخلی)	(0.747,0.903,0.967)	۰/۸۷۲	پذیرش
برتری عملیاتی (قیمت)	(0.76,0.91,0.98)	۰/۸۸۳	پذیرش
رهبری محصول (ارتقا برند)	(0.72,0.877,0.963)	۰/۸۵۳	پذیرش
صمیمیت مشتری (رضایت مشتری)	(0.727,0.89,0.967)	۰/۸۶۱	پذیرش
شبکه‌های توزیع	(0.583,0.783,0.92)	۰/۷۶۲	پذیرش
آمیخته‌های بازاریابی	(0.66,0.84,0.943)	۰/۸۱۴	پذیرش
سیاست‌های تبلیغاتی	(0.697,0.87,0.967)	۰/۸۴۵	پذیرش
سیاست‌های فروش	(0.69,0.867,0.96)	۰/۸۳۹	پذیرش
تجزیه و تحلیل خدمت	(0.68,0.843,0.947)	۰/۸۲۳	پذیرش
بازاریابی رابطه‌مند	(0.683,0.853,0.957)	۰/۸۳۱	پذیرش
آموزش و منابع انسانی	(0.74,0.897,0.98)	۰/۸۷۲	پذیرش
عوامل محیطی (تحلیل خارجی)	(0.693,0.86,0.957)	۰/۸۳۷	پذیرش
شرایط مداخله‌گر داخلی	(0.543,0.777,0.913)	۰/۷۴۴	پذیرش
شرایط مداخله‌گر خارجی	(0.733,0.893,0.973)	۰/۸۶۶	پذیرش
راهبرد تمایز	(0.733,0.887,0.957)	۰/۸۵۹	پذیرش
راهبرد تنوع	(0.697,0.87,0.967)	۰/۸۴۵	پذیرش
راهبرد تمرکز (تخصص گرایی)	(0.787,0.92,0.97)	۰/۸۹۲	پذیرش
راهبرد تمرکز	(0.72,0.877,0.963)	۰/۸۵۳	پذیرش
راهبرد آرایه ارزش برحسب نوع مشتری	(0.733,0.893,0.973)	۰/۸۶۶	پذیرش
راهبرد رهبری هزینه	(0.677,0.85,0.95)	۰/۸۲۶	پذیرش
راهبرد توسعه و فروش	(0.707,0.877,0.967)	۰/۸۵۰	پذیرش
پیامدهای مربوط به مشتری	(0.743,0.9,0.973)	۰/۸۷۲	پذیرش
پیامدهای مربوط به شرکت هواپیمایی	(0.687,0.857,0.95)	۰/۸۳۱	پذیرش
پیامدهای مربوط به جامعه	(0.753,0.907,0.973)	۰/۸۷۸	پذیرش

براساس نتایج جدول مذکور، در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است

نتیجه‌گیری

نتیجه اصلی این پژوهش، طراحی مدل جامع و جدیدی جهت بازاریابی استراتژیک برای شرکت‌های هواپیمایی ایران با رویکرد ارزش گرایی است. نتیجه این پژوهش مؤید این مطلب است که بازاریابی راهبردی با تمرکز بر اهداف، رقبا، ذینفعان و شرایط محیطی می‌تواند در ارائه ارزش به مشتری از طریق ترسیم راهبردهای مؤثر و ایجاد روابط بلند مدت با مشتری، شرکت‌های هواپیمایی را در دستیابی به مزیت رقابتی و سودآوری یاری می‌کند. تحقیقات بازار به دلیل ضرورت داشتن اطلاعات مشتری، شناخت نیازهای مشتری و تحلیل رقبا از اهمیت بالایی در بازاریابی شرکت‌های هواپیمایی برخوردار است. شرکت هواپیمایی باید

خود را با آخرین تحولات بازار به روز نگه دارند، بدین منظور روند توسعه خدمت و تحقیقات بازار باید ادامه داشته باشد. نتایج مطالعات اندرس^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، کامیلری (۲۰۱۸)، دهدشتی و همکاران (۱۳۹۶) با نتایج حاصله همگرا است. نوع بازاریابی و شکل‌گیری ارتباط تأثیر مثبت و مستقیمی بر رضایت مشتری دارد. بازاریابی مستقیم، بازاریابی اعتمادی، بازاریابی سنتی و مدرن، از جمله مدل‌هایی است که در این پژوهش یافت و بر رضایت مشتری تأثیرگذار است. این مقوله با نتایج مطالعات ایمانی‌زاده (۱۳۹۸)، آیوی پاندا^۲ (۲۰۲۱)، دهدشتی و همکاران (۱۳۹۶)، میرکی و همکاران (۱۴۰۰) و کاویان‌فر (۱۳۹۷) همسو است.

شرکت‌های هواپیمایی جهت موقعیت‌یابی نام تجاری با تکیه بر نقاط قوت نام تجاری خود می‌توانند در ایجاد تمایلات مشتری گام بردارند. هدف اصلی شرکت‌های هواپیمایی باید قرار دادن مشتریان فعلی در توسعه نام تجاری باشد. در شرایط تحریم شرکت‌های هواپیمایی با استفاده از برنامه بازاریابی راهبردی بایستی به بخش‌بندی و شناسایی بازارهای هدف گردشگری و رتبه‌بندی بازارها با توجه به منابع محدود اقدام کنند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های وانگ (۲۰۲۱)، (کیم و پارک^۳ ۲۰۱۷) و حکم آبادی (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

شرکت‌های هواپیمایی باید راهبرد قیمت‌گذاری متداول در صنعت هوایی بین‌المللی و عوامل مؤثر بر قیمت عادلانه را در نظر بگیرند. قیمت‌گذاری نسبت به ارزش پول ملی، قیمت‌گذاری مبتنی بر تقاضا، قیمت‌گذاری کم هزینه و قیمت‌گذاری مبتنی بر رقابت، راهبردهای مؤثر در این زمینه می‌باشند. این نتایج با خروجی پژوهش‌های وانگ (۲۰۲۱)، شفیی و میرابی (۱۳۹۸) و کامیلری (۲۰۱۸) همپوشانی دارد.

شرکت‌های هواپیمایی کشور جهت فصول کم تقاضا می‌توانند از توزیع فشرده و کانال‌های مستقیم استفاده نمایند. مزیت این روش کنترل فعالیت‌های بازاریابی و تجزیه و تحلیل مستقیم تقاضای خدمات است. جهت پوشش جغرافیایی گسترده شرکت‌های هواپیمایی می‌توانند از توزیع انحصاری استفاده نمایند، این راهبرد توزیع بلیط هواپیما را به اپراتورهای تور و آژانس‌های مسافرتی اختصاص می‌دهد. شرکت‌های هواپیمایی جهت بهره‌برداری بهتر از پروازهای خارجی می‌توانند از توزیع انتخابی استفاده نمایند، استفاده و شرکت در وب سایت‌های خارجی سبب می‌گردد شرکت‌های هواپیمایی توسط مشتریانی که از این وب سایت‌ها استفاده و قیمت‌های مختلف خطوط هوایی را مقایسه می‌کنند دیده شوند. افزایش تعداد کانال‌های آنلاین و برنامه‌های کاربردی با توجه به صرفه‌جویی در وقت مشتری و سهولت در پرداخت هزینه به برقراری ارتباط بهتر با مشتریان و رضایت آنان منجر می‌گردد. این نتایج با پژوهش‌های میکالف^۴ و همکاران (۲۰۲۰) و آیوی پاندا (۲۰۲۱) همگرا است.

توجه به کیفیت ظاهر هواپیما، لباس کارکنان، لوگو، امکانات رفاهی مسافران و سالن انتظار مدرن و مطابق با تکنولوژی روز به عنوان آمیخته شواهد فیزیکی در جلب رضایت مشتریان حائز اهمیت است. پژوهش‌های حسیبی (۱۳۹۹)، وانگ (۲۰۲۱) و کامیلری (۲۰۱۸) با نتایج بالا همخوان است. شرکت‌های هواپیمایی باید به عواملی چون چیدمان کابین (فضاهای راهرو، صندلی‌ها)، سطح سر و صدای کابین، وقت‌شناسی و عملکرد به موقع از نظر زمان ورود و خروج، برنامه زمان‌بندی، تأخیرات و فرکانس پرواز به عنوان شاخص‌های پروازی توجه ویژه داشته باشند. این نتایج با خروجی پژوهش‌های موسوی و همکاران (۱۳۹۷) و کامیلری (۲۰۱۸) همپوشانی دارد.

با توجه به روند افزایشی تقاضا نسبت به عرضه در صنعت هوایی کشور با راهبرد بومی‌گرایی و مرکزیت برخی استان‌ها برای پوشش پروازی می‌توان تقاضا موجود را مدیریت کرد. توجه به مشتریان خاص (کلاس‌های پروازی تجاری و لوکس) می‌تواند برای شرکت‌های هواپیمایی ارزش افزوده ایجاد کند. این نتایج با خروجی پژوهش آیوی پاندا (۲۰۲۱) همسو است.

کمپین‌های تبلیغاتی و حمایت از رویدادهای ورزشی و اجتماعی، توجه به کودکان و ارائه بسته‌های تشویقی (ترفیعات)، بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی و وب سایت‌ها و تبلیغات در محل کانال‌های فروش بیشترین تأثیرگذاری را در سیاست‌های تبلیغاتی شرکت‌های هواپیمایی دارند. نتایج حاصله با پژوهش‌های کاویان‌فر (۱۳۹۷)، دهدشتی و همکاران (۱۳۹۶)، آیوی پاندا (۲۰۲۱) و وانگ (۲۰۲۱) همخوانی دارد. در محیط ناپایدار و بسیار رقابتی امروزی و کاهش چرخه عمر خدمات استفاده از تکنولوژی و ارائه

¹ Endres

² IvyPanda

³ Kim & Park

⁴ Mikalef

نوآوری بمنظور جلب رضایت و وفاداری مشتری بر توسعه فروش تأثیرگذار است. فروش مستقیم و برنامه‌ریزی فروش بر افزایش فروش تأثیر داشته و برنامه‌ریزی ترفیعات بر اساس ویژگی‌های کانال‌های فروش باید انجام پذیرد. نتایج حاصله با نتایج پژوهش‌های دسنپ^۱ و همکاران (۲۰۲۰) و دی و اسچومیکر^۲ (۲۰۲۰) همسو است.

اتخاذ راهبرد تمایز محصول (خدمت) و سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های نوآورانه، کیفیت خدمات را بهبود بخشیده و مشتری بیشتری جذب می‌نمایند و سودآوری افزایش می‌یابد. توسعه بخش تحقیق و توسعه بمنظور افزایش قابلیت ابتکار و نوآوری سبب ایجاد تمایز در شرکت‌های هواپیمایی می‌گردد. کیفیت سایت اینترنتی، سودمندی، اعتماد و ریسک ادراک شده با ایجاد تمایز بر تمایل به خرید اینترنتی تأثیرگذار است. پژوهش‌های، اقدامی و بنی مهد (۱۳۹۸)، وانگ (۲۰۲۱)، شفیع خانی (۱۴۰۰) و آیوی پاندا (۲۰۲۱) با نتایج حاصله همخوانی دارد. تنوع در خدمات پروازی و فروش با تأثیرگذاری بر رضایت مشتری سبب می‌گردد تا مشتری در ارزیابی ذهنی خود شرکت‌های هواپیمایی را در اولویت انتخاب قرار دهد. شرکت‌های هواپیمایی با تنوع در خدمات قبل پرواز، خدمات حین پرواز (منوی غذایی، کلاس‌های پروازی) و خدمات پس از پرواز (خدمات بار) می‌تواند مزیت رقابتی کسب نمایند. پژوهش‌های وانگ (۲۰۲۱) و زنجانی و همکاران (۱۳۹۹) با نتایج بالا همخوانی دارند.

با توجه به شرایط اقتصادی و تحریم‌های حاکم بر کشور، به عنوان یک رویکرد بلند مدت، راهبرد ادغام و تملک با کاهش برخی هزینه‌ها یک راهبرد بقا است و جذب سرمایه‌گذاری و قابلیت فروش را افزایش می‌دهد. نتایج حاصله با خروجی پژوهش‌های، گرت^۳ (۲۰۱۹)، کوبنا و همکاران (۲۰۱۹) و چانگ و لی^۴ (۲۰۱۹) همگرا است.

مدیریت روابط بلندمدت با مشتری عنصر کلیدی بازاریابی مدرن در سال‌های اخیر است. ایجاد فرآیندی جهت رسیدگی فوری به تعارضات و شکایات مشتریان، بر روابط بلند مدت با مشتریان تأثیر مثبتی دارد. ایجاد یا توسعه باشگاه مشتریان جهت بررسی ترجیحات مشتری، ارائه تبلیغات و ترفیعات، دریافت نظرات و پیشنهادات و افزایش رضایت مشتری راهبرد مناسبی است. نتایج پژوهش‌های مایننت^۵ (۲۰۲۰)، مروا^۶ و ابو شوک^۷ (۲۰۱۹)، گرازا بلیزی^۸ و همکاران (۲۰۲۰) و پارک (۲۰۱۹) نتایج حاصل را تأیید می‌نمایند.

پیشنهاد می‌شود شرکت‌های هواپیمایی با ایجاد سیستم «صدای مشتری» و اخذ نظرسنجی‌ها، در جهت درک بیشتر نیازهای مشتری (برآورده و برآورده نشده)، تقسیم‌بندی مشتری و شکاف‌های خدمات شرکت هواپیمایی در مقابل رقبا اقدام نمایند. اگرچه مدل طراحی شده برای کسانی که می‌خواهند در حوزه بازاریابی راهبردی در شرکت‌های هواپیمایی ایران فعالیت پژوهشی و یا اقدامی تجاری انجام دهند، راهنمای جامعی است، با توجه به سود بالای پروازهای خارجی و تقاضای بالا در بازار موجود، جهت پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد بررسی محیط رقابتی، الزامات فرهنگی و اجتماعی، اولویت‌های تصمیم‌گیری، راهبردهای ورود به بازار در کشورهای هدف در پژوهش‌های بعدی مورد مطالعه و بررسی واقع گردد.

هر چند بازاریابی در شرکت‌های هواپیمایی، از برنامه‌های اصلی و هسته مرکزی بخش بازرگانی است، ولی به لحاظ علمی و فرآیندهای جدید جاری در شرکت‌های هواپیمایی بین‌المللی از بلوغ کاملی برخوردار نیست، لذا دیدگاه اغلب خبرگان صنعت، بیشتر مبتنی بر تجربیات ایشان در محیط کار صنعت است و دید کامل و جامعی از بازاریابی شرکت‌های هواپیمایی به معنای واقعی وجود نداشت.

منابع

۱. اسماعیلی، محمدرضا؛ حبیبی، مرضیه. (۱۳۹۶). طراحی مدل بازاریابی استراتژیک صنایع دستی مبتنی بر تئوری داده بنیاد. تحقیقات بازاریابی نوین، ۷(۲) (پیاپی ۲۵)، ۹۳-۱۱۳.

¹ Dewsnap

² Day & Schoemaker

³ Garrett

⁴ Chang & Lee

⁵ Myint

⁶ Marwa

⁷ Abou-Shouk

⁸ Grazia Bellizzi

۲. اقدامی، الهام؛ بنی مهد، بهمن. (۱۳۹۸). تاثیر استراتژی رهبری و تمایز محصول بر هزینه حقوق صاحبان سهام. حسابداری مدیریت، ۱۲(۴۳)، ۱۵۳-۱۶۵.
۳. پاشایی یوسف کندی، عزیزه؛ حسنی، محمد. (۱۴۰۱). عملکرد شغلی: واکاوی نقش ارزشهای سازمانی و رضایت از ارتباطات بر مالکیت روانشناختی پرستاران. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۲)، ۳۷۵-۳۹۹.
۴. حاتمی نسب، سید حسن. (۱۴۰۱). نگاشت بازاریابی اسلامی در کسب و کارهای ایرانی. دو فصلنامه بررسیهای بازرگانی، ۲۰(۱۱۲)، ۸۱-۱۰۲.
۵. حسینی، شهاب؛ شجاعی، وحید. (۱۳۹۹). تحلیل استراتژیک بازاریابی آمیخته گردشگری ورزشی مازندران با رویکرد ۷ پی. نشریه تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی، ۲۰(۵۷)، ۱۶۹-۱۸۶.
۶. خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، ۵۸(۱)، ۱۶۱-۱۷۴.
۷. دهدشتی، شاهرخ؛ ناطق، محمد؛ احسانی، راضیه. (۱۳۹۶). تبیین رابطه قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد مالی سازمان. مدیریت بازرگانی، ۹(۱)، ۱۰۳-۱۲۸.
۸. رحمانی تبار، نریمان؛ بهرامی، شهاب؛ زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۹). همبستگی بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات با نقش میانجی بازارگرایی در باشگاه‌های ورزشی. مدیریت ارتقای سلامت، ۹(۶)، ۱۴-۲۴.
۹. شفیع، علی، & میرابی، وحیدرضا. (۱۳۹۸). ارائه و اعتباریابی مدل بازاریابی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ صنعت فولاد. تحقیقات بازاریابی نوین، ۹(۲)، ۷۷-۱۰۸.
۱۰. کاویان‌فر، علی. (۱۳۹۷). تأثیر و نقش اعتمادسازی در بازاریابی (بازاریابی اعتمادی). در ششمین کنفرانس ملی تازه‌یافته‌ها در مدیریت و مهندسی صنایع با تأکید بر کارآفرینی در صنایع، تهران.
11. Adams, P. , Freitas, I. , & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140
12. Ansoff, H. I. , Kipley, D. , Lewis, A. , Helm-Stevens, R. , & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*, Springer.
13. Bhasin Hitesh (2018). 6 Advantages of Segmentation. <https://www.marketing91.com>
14. Borgianni, Y. , Cascini, G. , & Rotini, F. (201۹). Investigating the patterns of value-oriented innovations in blue ocean strategy. *International Journal of Innovation Science* 4(3): 123-142
15. Collantes, Carlos (2022). Successful Airline Marketing, <https://www.aeroclass.org/airline-marketing>
16. Day, G. S. , & Schoemaker, P. J. (2020). How vigilant companies gain an edge in turbulent times. *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 56-64.
17. Endres H. , Helm R. , Dowling M. (2020). Linking the types of market knowledge sourcing with sensing capability and revenue growth: Evidence from industrial firms. *Industrial Marketing Management journal*, (90), pp 30-43
18. Fuad, A. Al-Hashimi, M. and Hamdan, A. (2020). Innovative Technology: The Aviation Industry and Customers Preference. *AICV 2020, AISC 1153*, pp. 696-707
19. Gill Michael (2020). Aviation: Benefits beyond borders. Air Transport Action Group, Switzerland, www.atag.org
20. Kotler Ph, K. K. , Ang H, TanCh, L SM. (2018). *Marketing management: an Asian perspective*: Pearson
21. Kim, Y. S. , Park, J. W. (2017). A study on the impact of online word-of-mouth for airlines on customer behavior. *The Open Transportation Journal*, 11(1), pp81-89
22. Moir, L. , & Lohmann, G. (2018). A quantitative means of comparing competitive advantage among airlines with heterogeneous business models: Analysis of US airlines. *Journal of Air Transport Management*, (69), pp 72-82.
23. Mikalef, P. Krogstie, J. Pappas, I. O. and Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), p. 103-169.

24. Park, E. (2019). The role of satisfaction on customer reuse to airline services: An application of Big Data approaches. *Journal of Retailing and Consumer Services* (47), pp 370–374
25. Diana Palnychenko (2017). Perception of Service in Airlines: A comparison of Generation X and Generation Y, Modul University, Vienna
26. Statista (2021). Revenue of commercial airlines worldwide. <https://www.statista.com/statistics/278372>
27. Universari Nuria, Harsono Mugi (2020). The Development of Strategic Orientation in Business Research, repository Universitas Semarang, pp 1-6
28. Wang Zijian (2021). Understanding the strategy used by leading airlines (A case study of Qatar Airways). LAB University of Applied Sciences

