

## چکیده

شرکت های هواپیمایی کم هزینه طی سه دهه ی گذشته تحول و انقلابی بزرگ در صنعت حمل و نقل هوایی محسوب می شوند. در واقع، مدل کم هزینه در شرکت های هواپیمایی مدلی موفق و نوآوری مسلم در صنعت هواپیمایی مطرح شده است. مدل تجاری کم هزینه، راهبردی است که عموماً در محور تامین نیازهای اساسی مسافران و افزایش بهره وری، ارزانترین نرخ های پروازی را در بازارهای داخلی و بین المللی حمل و نقل هوایی مسافر عرضه می نماید. در این تحقیق سعی شده که مدلی جهت توسعه بازار برای شرکت های هواپیمایی کم هزینه طراحی گردد. جامعه آماری پژوهش متخصصان و کارشناسان صنعت هواپیمایی کشور در شرکت های ایران ایر تور، کیش ایر و آسمان می باشد. نمونه های مورد نیاز برای مصاحبه کیفی از طریق نمونه گیری قضاوتی هدفمند گردآوری خواهند شد. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه های ساختار یافته بود. به منظور تحلیل داده ها نیز از رویکرد تئوری داده بنیاد بهره گرفته شد. با مصاحبه از ۳۳ متخصص صنعت هواپیمایی کشور، داده های مورد نیاز گردآوری و تحلیل گردید. در نهایت ۱۵ مقوله اصلی شامل آزادسازی و خروج از ساختار دولتی، توریسم گرایی داخلی و خارجی، عامل انسانی کار، امنیت و نظم زمانمند، تعامل ضابطه مند در مقابل رابطه گرایی، اعتماد آفرینی مشتریان، هزینه های اصلاحی ساختارمند، مدیریت زیرساختی و فرودگاهی، آشتی با دانش هوانوردی، مشتری پروری، هواپیمای بهینه و شبکه پروازی، ساختار تکلیفی حاکمیت، مدیریت خدمات فروش بهینه، نبود فشار تحریمی و توسعه فرهنگی جامعه، استخراج گردید و الگوی پارادایمی توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت را شکل داد.

کلید واژه:

سفرهای ارزان قیمت، شرکت هواپیمایی، سفرهای هوایی، توسعه بازار

## مقدمه

گسترش روز افزون توسعه صنعت حمل و نقل هوایی در دهه اخیر در جهان، به عنوان یکی از مهمترین محورهای توسعه و رشد کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مطرح شده و از جایگاه ویژه ای در برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه برخوردار است. رشد فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی در ایران، لزوم جابه جایی سریع مردم و کالاها و در نتیجه افزایش روز افزون تقاضا بخش حمل و نقل هوایی را یک ضرورت اجتناب ناپذیر ساخته است. از طرف دیگر صنعت حمل و نقل هوایی به عنوان یک عامل بسیار مهم در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران است، لذا اطلاع داشتن از چالشها و فرصتهایی که در این صنعت وجود دارد باعث آرایه راهبردها، سیاست گذاری ها، اهداف و در نهایت توسعه آن می گردد. صنعت هواپیمایی برای خدمت به هر گوشه از جهان طراحی شده و به عنوان نیروی عمده اقتصادی کشورها و بخشی جدایی ناپذیر از اقتصاد جهانی است، سیاست گذاران دولت ها، رسانه ها و صنایع مختلف کم و زیاد به شرکت های هواپیمایی توجه دارند. همچنین تأثیرات مستقیم نوسانات اقتصادی بر صنعت هواپیمایی موجب تأثیراتی در بخش اشتغال و سودآوری خطوط هوایی شده، اما تأثیرات کمتر و بسیار مهم آن در صنعت ساخت هواپیما، ساخت فرودگاه ها و رونق صنعت گردشگری و بر صنایع مرتبط با سفر هوایی بوده است. یکی از ویژگی های اقتصادی حمل و نقل هوایی تأثیرگذاری آن روی صنایع دیگر است. حمل و نقل هوایی در سیستم ملی کشورها در بخش خدمات قرار می گیرد. در ایران بر اساس آمار رسمی فعالیت های مستقیم حمل و نقل بیش از ۱/۹

## طراحی مدلی برای توسعه بازار

### سفرهای هوایی ارزان قیمت در ایران

دکتر آصف کریمی (نویسنده مسئول)

استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده

مدیریت دانشگاه تهران (پروفسور فارابی)

asef.karimi@ut.ac.ir

محمدرضا محمودیه

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

بازرگانی، دانشگاه تهران (پروفسور فارابی)

Rezamahmodieh.0066@gmail.com



درصد تولید ناخالص ملی و ۱۵ درصد کل سرمایه ناخالص در ماشین آلات و لوازم کسب و کار و قریب ۳ میلیون نفر از شاغلان کشور را به خود اختصاص داده است. بهترین مسیر، امن ترین راه، سریعترین و سالمترین وسیله حمل و نقل با رعایت حداقل زمان و هزینه، همه سبب توجه به حمل و نقل هوایی شده است. صنعت حمل و نقل هوایی در هر منطقه و کشوری جنبه استراتژیک دارد (هوچرلات و مولر، ۲۰۱۲). تغییرات اساسی حاکم بر صنعت هوایی سبب شده بسیاری از قواعد و چارچوب های فعالیت و اصول موفقیت را در آن جایجا شده و برای اولین بار به شرکت های هوایی شانس فعالیت به عنوان یک کسب و کار واقعی داده شود. صنعت حمل و نقل هوایی به عنوان یکی از مهمترین محورهای نظام اقتصادی کشورها به دلیل مشکلات اقتصادی جوامع در سال های اخیر عمدتاً با رکود و افت درآمد مواجه شده است (مولر، ۱، ۲۰۰۵). پیشرفت های گوناگون در عرصه تکنولوژی جهانی به ویژه در حوزه محصولات هوایی همراه با اعمال روش های متعدد ارتقاء در سازماندهی صنایع مرتبط نسبت به دهه گذشته، تحولات اثر بخشی را پدید آورده است (الیویرا، ۲۰۰۸). در این راستا صنایع و شرکت های فعال در صنعت هوایی سعی دارند تا با استفاده از ابزارها، روش ها و فناوری های نوین، روند کاری خود را با عنایت به قیود جدید و مدرن، بهینه و با کاهش زمان و هزینه، ضمن بالابردن کارایی، نظر مشتریان را با تطبیق استاندارد و مقررات جدید و لحاظ نمودن فناوری روز، تأمین نمایند (هوشلرات و همکاران، ۳، ۲۰۱۲). در واقع، صنعت هواپیمایی همواره در جستجوی راه هایی برای کاهش هزینه ها و افزایش بازده بوده است. این موضوع در ایران نیز در چند سال گذشته با افزایش تعداد شرکت ها، افزایش رقابت تجاری بین آنها و شرایط اقتصادی کشور توجه زیادی را به خود جلب نموده است. مطالعه انجام شده بر روی شرکت هواپیمایی ایران ایر نشان می دهد که نرخ رزرو بلیت های این شرکت روند نزولی پیدا کرده است (ضرغام بروجنی و علایی، ۱۳۹۱). یکی از مهمترین استراتژی این شرکت ها فروش اینترنتی بلیت بوده است. فروش اینترنتی بلیت شرکت های هواپیمایی را قادر می سازد تا هزینه های خود شامل نیروی کار، چاپ، حمل و نقل و حسابداری را کاهش داده و از کمیسیون پرداخت شده به سیستم های توزیع جهانی و آژانس ها خودداری کنند. اگر هزینه مسافرت های هوایی کاهش یابد، مسافرت هوایی رشد بالاتری خواهد داشت. بنابراین رشد تولید ناخالص داخلی و کاهش هزینه های مسافرت هوایی منجر به رشد آمد و شد هوایی می شود. هنگامی که تعداد مسافران افزایش می یابد، خطوط هوایی برای ایجاد ظرفیت لازم یا باید تعداد پروازها را زیاد کنند و یا باید ظرفیت هواپیماها را تا حد امکان افزایش دهند. بنابراین شرکت های هواپیمایی کم هزینه با هدف رهبری در قیمتها و عموماً به واسطه ارائه خدمات اساسی مورد نیاز سفرهای هوایی، سعی در نقل و انتقال مسافر با کمترین نرخ های ممکن را دارند. این حامل ها عوامل مؤثر در کاهش هزینه مسافران از زمان تهیه بلیت تا هنگام ورود به مقاصد آنها را مورد شناسایی قرار می دهند. رویکرد مهم در شرکت های هواپیمایی کم هزینه، خدمات با کیفیت مناسب توأم با پروازهای ارزان قیمت است (گیلن و لال، ۴، ۲۰۰۴). این استراتژی که توسط برخی شرکت های هواپیمایی خدمات گرا و کم هزینه اتخاذ می شود، رشد شاخص های سنجش عملکرد استراتژیک همچون میزان سهم بازار این شرکتها را به همراه دارد. بنابراین میزان موفقیت شرکت های هواپیمایی نسبت به متمایز کردن محصولات از رقبا و یا ارائه محصولاتی با قیمتی کمتر از رقبا در ارتباط مستقیم با کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد استراتژیک کسب و کار است. شرایط موجود شرکت های هواپیمایی نشان می دهد پاره ای عوامل سبب شده اند تا علی رغم وجود فرصت ها در سمت تقاضا و ظرفیت های موجود در سمت عرضه، امر توسعه بازار و افزایش بهره روری به منظور ایجاد درآمد بالاتر در صنعت حمل و نقل هوایی با محدودیت هایی روبرو شده و به عدم سوددهی متناسب با میزان سرمایه گذاری انجام شده بیانجامد. بنابراین مسأله اساسی در این بررسی کاهش سوددهی این شرکت هاست که انتظار می رود این پژوهش بتواند با تدوین یک الگوی بومی به تدوین استراتژی کارا و اثرگذار در این زمینه پرداخته و پاسخی به این سوال پژوهش باشد که چگونه می توان سفرهای هوایی ارزان قیمت را عرضه کرد تا علاوه بر اینکه به عنوان یکی از تکنیک های بازاریابی استراتژیک از دیدگاه شرکت هواپیمایی، سبب افزایش سهم و یا توسعه بازار و نهایتاً درآمد بیشتر گردد، به نوبه خود باعث شود تا بخش بیشتری از افراد جامعه بتوانند از هواپیما استفاده کنند. افزایش سالانه هزینه های نیروی کار صنایع هواپیمایی و خطوط هوایی، قیمت سوخت هواپیما، محدودیت زیرساخت های حمل و نقل هوایی (فرودگاه ها) که به افزایش تراکم و تأخیر در پروازها منجر می شود، مشتریان ناراضی به علت دریافت خدمات ضعیف، نگرانی مسافران از ایمنی پرواز به دلیل ارائه خدمات پایین تر از حد انتظار در مسافرت هوایی، نبودن درآمد کافی برای خطوط هوایی برای پوشش هزینه های عملیاتی و ایجاد تغییرات اساسی در انتخاب و رفتار مسافران به ویژه در بخش مسافران کسب و کار، کاهش بودجه سفر مسافران، کاهش حجم کلی کسب و کار و تقاضاهای سفر هوایی و رکود کلی اقتصادی از عوامل اصلی بحران ساز و از مشکلات جدی در صنعت هواپیمایی و موجب تشدید کاهش ظرفیت سیستم و حجم سفر و رفت و آمد مسافران بوده است. از دیگر جهات اهمیت حمل و نقل هوایی در تحویل سریع کالاهای با ارزش و مهم است. این صنعت به هنگامی که تحویل کالا از اهمیت خاصی برخوردار باشد، یا مسافت نسبتاً زیادی پیشرو باشد، وسیله بسیار مناسبی است. بسیاری از شرکتها به این نتیجه رسیده اند که در صورت استفاده از صنعت هوایی برای حمل و نقل بار به انبار کمتری نیاز خواهند داشت و حتی هزینه های بسته بندی آنها نیز کاهش خواهد یافت. در ایران نیز اوضاع خدمات هوایی تعریف چندانی ندارد و سایه این تهدید جهانی بر سر همه شرکت های داخلی هوایی بوده است. در حال حاضر تراز مالی شرکت های هواپیمایی درصد منفی است و اگر



قرار باشد نرخ بلیت هواپیما بیش از این افزایش یابد، شاهد کاهش بیش از پیش مسافران در بخش هوایی خواهیم بود که در شرایط موجود به رقمی کمتر از ۳ درصد کل جمعیت کشور رسیده است و با توجه به مشکلات موجود در راه شرکت‌های هواپیمایی تمامی شرکت‌های هواپیمایی ضررده هستند. بررسی‌های انجام شده در وضعیت عرضه خدمات این بخش نشان داده که صنعت هواپیمایی کشور نتوانسته آنچنان که شایسته است جوابگوی تقاضای مسافر هوایی کشور باشد. از این رو به نظر می‌رسد دستیابی به یک استراتژی بومی با رویکردی کارآ می‌تواند نقش سازنده‌ای در تحول این صنعت داشته باشد. سؤال اصلی این پژوهش آن است که چه مدل پارادایمی را می‌توان برای توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در کشور طراحی نمود؟

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱.۱. استراتژی توسعه بازار

توسعه بازار در شرایط رقابتی بازارهای جهانی، امروز بزرگترین دغدغه سازمان‌ها به شمار می‌رود. با توجه به تغییرات عیدیه‌ای که در ساختارهای اقتصادی به وجود آمده و سازمان‌ها از تأکید بر محصول‌گرایی به سمت مشتری‌مداری در حرکتند؛ لازم است تا بازنگری اساسی و ساختاری در استفاده از زیرساخت‌ها و امکانات بالقوه و بالفعل برای اجرایی کردن این روند داشته باشند (ویسواتان و روسا، ۲۰۰۷). بر این اساس ضمن تجدید نظر در اهداف عملیاتی ساختار تیمی واحدهای روابط عمومی، بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتریان زمینه‌ی به هم پیوستگی و ارتباط این سه بخش در توسعه بازار دیده شده است. هر یک از سه بخش روابط عمومی، بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتریان از جنبه‌ی عملیاتی اهمیت بسیار زیادی در فرایند توسعه بازار داشته و لذا از هم گسیختگی و عدم انسجام و یکپارچگی این بخش‌ها می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری سازمان در توسعه بازار شود (پادل و میدمور، ۲۰۰۵). استراتژی توسعه بازار شامل جذب مشتریان جدید که از محصولات و خدمات ما اطلاع ندارند یا دسترسی ندارند، به سمت کالاها و خدمات فعلی است. در ایده آل‌ترین حالت، یافتن استفاده‌های جدید برای کالاهای قدیمی انگیزه‌ای می‌شود که ضمن جذب مشتریان جدید، فروش بیشتری به مشتریان فعلی انجام شود. برای مثال، یک رستوران یا کافی شاپ و ... می‌تواند از طریق افتتاح شعبه جدید به توسعه فعالیت‌های خود در مناطق دیگر بپردازد (اودامه و همکاران، ۲۰۱۰). صادرات کالاها به سایر کشورها یا توزیع گسترده‌تر محصولات در مناطق شهری و روستایی، به توسعه بازار محصولات می‌انجامد. یک کسب‌وکار می‌تواند با پی بردن به علایق، سبک زندگی و شناسایی نیازها بازار به ایجاد بازار جدید برای خود بپردازد (تادیس و اسادا، ۲۰۱۱). نکته‌ای که در استفاده از این استراتژی مطرح است این هست که در زمان ورود به یک بازار جدید، وارد شدن به این بازار با قدرت زیاد، یک موضوع مهم و حیاتی تلقی می‌شود (فیلیس، ۲۰۱۲). در غیر این صورت، در صورتی که دیگر رقبا در این بازار در رابطه با استراتژی‌های رشد خود با قدرت عمل کنند، به‌زودی سازمان به حاشیه رانده می‌شود. توسعه بازار ممکن است بسیار ساده و از طریق راه کم‌هزینه‌ای مثل گسترش لیست پستی مشتری‌های موجود (از طریق خرید لیست‌های پستی شخص ثالث) و یافتن مشتریان جدید قابل دسترسی باشد و یا از طریق افزودن نقاط جغرافیایی جدید به محل جغرافیایی جمعیت هدف بازار، گسترش یابد (الحسن و بیکی، ۲۰۱۶). توسعه بازار یکی از مراحل اصلی در چرخه حیات یک کسب‌وکار نوپا است. برای توسعه بازار در گام اول محصولات و خدمات بازار پس از شناسایی بررسی شده و با محصولات شرکت مقایسه می‌شود. در گام بعدی اطلاعات بیرونی و درونی مقایسه و تفسیر شده و نتیجه در قالب یک استراتژی مدون ابلاغ می‌گردد (نایک و پادهی، ۲۰۱۵). اگرچه توسعه بازار مزایای متعددی برای سازمان به همراه دارد که کمترین آن‌ها افزایش سودآوری می‌باشد و این مزیت‌ها زمانی بارزتر است که سایر رقبا به بازارهای هدف ورود نکرده باشند اما بزرگ‌ترین چالش و مساله در توسعه بازار نیاز به سرمایه‌گذاری برای توسعه بوده که در ساخت مکان‌های جدید، گسترش و بسط فعالیت‌های بازاریابی در مناطق جدید و ... قابل تعریف است. علاوه بر نیاز به سرمایه‌گذاری که بزرگ‌ترین توسعه بازار بوده بلوغ تکنولوژی نیز در این زمینه بسیار موثر است زیرا هم می‌تواند به‌عنوان اهرمی سبب اثربخشی بیشتر سرمایه‌گذاری شده و هم به‌عنوان مانع در به ثمر رسیدن سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته سنگ‌اندازی کند (یارتی و آبور، ۲۰۱۳). در نهایت باید بیان داشت که تغییرات در کسب و کارها، تغییر در توسعه بازار و بازاریابی را به‌عنوان مشاغل سازمانی برعهده دارند.

### ۲.۱. شرکت‌های هواپیمایی کم هزینه

امروزه صنعت حمل و نقل هوایی سالانه بیش از ۲/۲ میلیارد مسافر را جابجا می‌کند. فقط در ایالات متحده سفرهای تجاری سالانه بیش از ۱۵۰ میلیارد دلار درآمد و ۵۵۰ هزار فرصت شغلی به همراه دارد. هواپیماهای کم هزینه<sup>۱۲</sup> (LCC) یا خطوط هوایی کم هزینه، که با نام خطوط هوایی تخفیف دار یا خطوط هوایی بودجه‌ای شناخته می‌شوند، با حذف بسیاری از خدمات مسافرتی سنتی، نرخ‌های کمتری دریافت می‌کنند، این مفهوم که اولین بار در شرکت‌های هواپیمایی سوئد و ایالات متحده آمریکا در اوایل دهه ۱۹۵۰ متداول شد، نقطه عطفی در موفقیت‌های صنعت حمل و نقل هوایی محسوب می‌شود. شرکت هواپیمایی سوئد و سوئد، که خدمات خود را در سال ۱۹۷۱



آغاز کرد، بزرگ ترین خط هوایی در ایالات متحده و ۲۵ درصد مسافرت در اروپا را از آن خود کرده است و در آسیا رشد درخور توجهی دارد (آلدر و اسمیروویتز، ۲۰۰۷). شرکت های هوایی کم هزینه با استفاده از روش های زیر به هدف اصلی خود (کاهش هزینه) دست می یابند (باچویچ و ویتمن، ۲۰۱۷): کلاس پروازهای خاص، یک نوع هواپیما برای کاهش هزینه های نگهداری، استفاده از فرودگاه های درجه دوم، برگشت های فرودگاهی سریع، خدمات نقطه به نقطه، صندلی های ذخیره نشده، ارائه نقش های چندگانه برای کارمندان، خرید بلیط بصورت آنلاین، و نبود تجملات و فقط داشتن کرایه های پایین. هواپیماهای کم هزینه در حال رشدند و تهدیدی برای هواپیماهای بزرگ بشمار می روند و همچنین سودآوری در خطوط هوایی را به فرایندی دشوار تبدیل کرده اند (زدزیک و وارنوک-اسمیت<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶) برندهایی مانند سوئ و وست، جت بلو، ریان ایر، وست جت و ایزی جت، روند رو به رشدی دارند و تهدیدی جدی برای رقبای بزرگ تر تلقی می شوند. سودآوری آنها نیز بسیار است. این خطوط هوایی در حال به راه انداختن سایر خطوط هوایی ارزان قیمت (کم هزینه) در سراسر جهان اند (بیسواس و افری<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵).

در مورد شرکت های هواپیمایی اقتصادی، هزینه پایین تر یک مدل اقتصادی است نه یک وضعیت خاص. از نقطه نظر تجاری و دیدگاه بازاریابی آنها در عملیات پروازی از دیگر شرکت ها متفاوت عمل می کنند و از یک استراتژی متفاوت برای جذب مشتریان خود استفاده می کنند. تئوری آنها، ضمن تأمین امنیت و پایبندی به قوانین و استانداردهای بین المللی، صرفه جویی، کم کردن هزینه های پرواز و به حداقل رساندن آن است (دائکو<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۶). به طور کلی، چهار اصل کلیدی را می توان در شکوفایی و باروری این نوع از خطوط هوایی مؤثر دانست (کیم و لی<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۱): الف) سادگی محصول (استفاده از یک پیکربندی صندلی در هواپیما (حذف کلاس های متفاوت کابین) و ارائه محصول واحد و استفاده از صندلی های تکی برای بالا بردن تراکم صندلی ها، عدم ارائه ی غذای گرم و حتی بعضاً سرد و فروش اغذیه در صورت ارائه در پرواز)، ب) فروش حق استفاده از سیستم های ارتباطی صوتی تصویری و تفریحی، ج) مدیریت و بازاریابی، د) هزینه کم و کاهش مستمر هزینه ها. خطوط هوایی ارزان قیمت تا آنجا که ممکن است خدمات اضافی خود را محدود و قیمت ها را کاهش می دهند. همچنین این شرکت ها معمولاً از ارائه خدمات و ترفیحات لوکس پروازی می پرهیزند و کلاً از تجمل گرایی که منجر به صرف هزینه و خدمه بیشتر می شود، اجتناب می کنند (کولکلیچ و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۷). در حال حاضر عمده دلایل کاهش هزینه در خطوط هوایی ارزان قیمت چند مورد خلاصه می گردد: هزینه عملیاتی کمتر به خاطر استفاده از یک نوع یا مدل از هواپیماها در ناوگان (سلولوا و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۴)، ساعت پروازی و فرودگاه جایگزین (میسون و موریسون<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۸)، استفاده از فرودگاه های کم هزینه (کوسوانا<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۵)، عدم ارائه برخی خدمات (تسویی<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۷)، دامپینگ اجتماعی (آکار و کارابولاک<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۵)، پرسنل چند منظوره و کمتر (السویری و تسویی<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۷)، و فروش بلیط به صورت مستقیم (الیویرا<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۸). برگ برنده ایرلاین های کم هزینه، جلب مشتری هر چه بیشتر است. در واقع می توان مشتری را یک عامل اساسی در مدل تجاری یک ایرلاین کم هزینه در نظر گرفت. در مواردی که بلیط به فروش نرود، هواپیما باید با صندلی بدون مسافر مسیر را طی کند (باچویچ و ویتمن<sup>۲۶</sup>، ۲۰۱۷). در حالی که هزینه های عملیاتی مانند دستمزد خدمه و سوخت بدون توجه به تعداد مسافر، ثابت باقی می ماند. لذا برای حداکثر نمودن تعداد مسافران در هر پرواز، برنامه ریزی ناوگان ضروری است. اصولاً هواپیماهای یک ایرلاین کم هزینه نسبت به یک ایرلاین تمام سرویس دارای ضریب بار بالاتری است. معمولاً این ایرلاین ها یک حد کمینه برای این فاکتور در نظر می گیرند، که لزوم سوددهی این ایرلاین آن است که تعداد مسافر هر پرواز به طور متوسط بالاتر از مقدار در نظر گرفته شده برای این فاکتور باشد (پیرسون و همکاران<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۵).

## ۰۲. پیشینه تجربی پژوهش

ذبیحی طاری و مظاهری (۱۳۹۵) با مسافران خروجی که به مقاصد پنج کشور جنوب شرق آسیا سفر می کردند، در فرودگاه بین المللی امام خمینی (ره) مصاحبه نموده و ۴۸۰ پرسش نامه جمع آوری کردند. نتایج نشان داد که قیمت بلیت و متغیر امکان پرواز در روز و ساعت دلخواه مسافر برای شرکت های هوایی کم هزینه و خدمات کامل متفاوت بوده است. اثر این متغیرها در گروه های مسافران با هدف سفر کاری/غیرکاری و مسافرانی که خود قیمت بلیت را پرداخت کرده اند، متفاوت بود. همچنین، در انتخاب انواع شرکت های هوایی جنسیت، وضعیت تأهل، تجربه سفر بین المللی و عضویت در گروه مسافران پرسفر مؤثر بود. بعلاوه، میزان تمایل به پرداخت مسافران در گروه های مختلف مسافران و برای انواع شرکت های هوایی متفاوت بود. بهرامیان و زمانی (۱۳۹۲) به بررسی دو نمونه موفق و ناموفق شرکت های هواپیمایی کم هزینه به ارایه دلایل موفقیت و یا عدم موفقیت چنین شرکت های پرداختند. بررسی این الگوها نشان داد که عدم رعایت نکات کلیدی مدل تجاری و عملیاتی صحیح در شرکت های هواپیمایی ارزان قیمت موجب شکست می گردد. در مقابل شرکت های موفق همچون رایان ایر و ساوت وست بار عایت دقیق این الگو همچون فروش مستقیم بلیت استفاده از ناوگان یکپارچه هماهنگی رشد شرکت و ناوگان آن با فرکانس مورد نیاز پروازها توانستند به موفقیت دست یابند. کاشف آذر (۱۳۹۱) به شناسایی عوامل موفقیت و عدم موفقیت شرکت های هواپیمایی و میزان و سهم هر یک از این عوامل در موفقیت شرکت های هواپیمایی ایران پرداخت. نتایج حاکی از رابطه معنادار بین کارکرد رهبری سازمان هواپیمایی، برنامه ریزی راهبردی، آینده پژوهی و آموزش و توسعه راهبردی منابع انسانی با موفقیت شرکت های هواپیمایی بود. حسینی و شخصیان (۱۳۸۹) با دیدگاه سنجی از مدیران شرکت کیش ایر (تنها شرکت



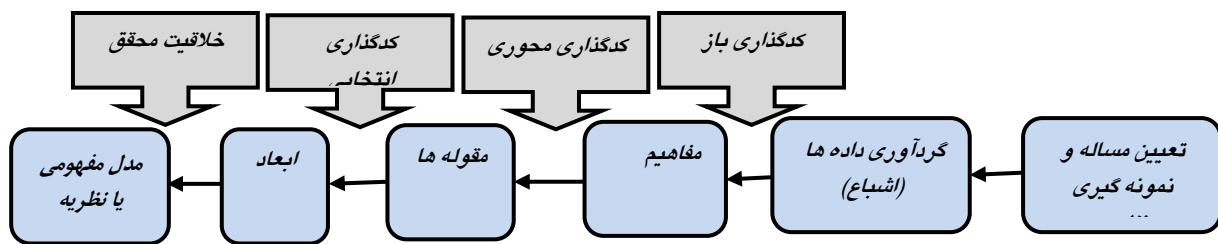
هوایی کم هزینه ایران) نشان دادند که پنج عامل «ضروریات استراتژی»، «تحلیل موقعیت»، «تحلیل بازار»، «مدل تجارت» و «عوامل کلیدی موفقیت» به عنوان عوامل لازم و بسترساز برای تدوین استراتژی مناسب مطرح هستند و این نکته مطرح شد که تمام این عوامل به هم مرتبط و در تعامل با یک دیگر می باشند. شخصیان (۱۳۸۸) تلاش کرد که نقش مدیریت ارشد در اداره راهبردی شرکت های هواپیمایی کم هزینه در چهار بعد تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، هماهنگی و همراه سازی نیروی انسانی با استراتژی ها و در نهایت کنترل و ارزیابی را مورد بررسی و تفحص قرار دهد. نتایج حاکی از آن بود که هر چهار بعد ذکر شده تأثیر بسیاری بر نقش مدیریت ارشد طی فرایند مدیریت استراتژیک این شرکت ها دارند. مولفه های مهمی که در هر بعد به دست آمد عبارت بود از: «تدوین استراتژی» تحلیل موقعیت، ضروریات استراتژی، تحلیل بازار، عوامل کلیدی موفقیت، مدل تجارت. «اجرای استراتژی»: بهره وری، رهبری استراتژیک و ساختار، «هماهنگی و همراه سازی نیروی انسانی»: سرمایه گذاری در نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و انگیزه، و «ارزیابی و کنترل»: مکانیزم های کنترل استراتژیک، مدیریت بحران، برنامه ریزی سناریویی و سرمایه گذاری اجتماعی.

باچ ویچ و ویتمن (۲۰۱۷) تلاش کردند مطالعه ای موردی را روی شرکت های هواپیمایی آمریکایی به انجام برسانند. داده های این شرکت های هواپیمایی آمریکایی در فاصله سال های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ مورد استفاده قرار گرفته و به کمک تحلیل رگرسیون مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاکی از آن بود که شرکت های هواپیمایی بسیار کم هزینه یک مدل کسب و کار متمایز از مدل شرکت های هواپیمایی کم هزینه سنتی است و با رشد این شرکت ها، آنها نقشی منحصر به فرد و فزاینده در صنعت هواپیمایی ایالات متحده ایفا می کنند. کوکلیچ و همکاران<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۷) با نظرسنجی از ۲۸۲ مسافر، به بررسی رضایت مشتری و پیشایندها و پیامدهای آن در صنعت هواپیمایی پرداختند. مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که کیفیت پرسنل و عوامل مشهود بر رضایت مشتریان، رضایت بر تمایل به خرید مجدد و توصیه به سایر مشتریان اثرات مثبتی دارد. نتایج بیانگر آن بود که اثر نوع ایرلاین بر این دو رابطه یعنی کیفیت پرسنل-رضایت و رضایت-قصد خرید مجدد معنی دار است. به علاوه، اثر مثبت کیفیت پرسنل بر رضایت برای شرکت های هواپیمایی کم هزینه نسبت به شرکت های با خدمات کامل ضعیف تر بود. دائکو<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۶) استراتژی های مدیریتی سه نوع از شرکت های حمل و نقل هوایی (شرکت های حمل و نقل فول سرویس، سرویس های جانبی ارزان قیمت آن و شرکت های ارزان قیمت رقیب) را بر مبنای نظریه بازی در بازار حمل و نقل هوایی رقیب بررسی کردند. محققان فرض کردند که هر شرکت به عنوان یک نقش آفرین عمل کند و استراتژی هایی را در رابطه با نرخ کرایه خدمات هوایی، تناوب پروازی، و تعداد هواپیماهای فعال برای مسیرهای ویژه انتخاب نموده و سود خود را به حداکثر ممکن برساند. نشت تقاضا بین شرکتهای حمل و نقل هوایی در تابع تقاضای پروازی مطابق با استراتژی های منتخب تمام شرکت های هواپیمایی در نظر گرفته شد. وانگ و همکاران<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۶) به کمک مدل های رگرسیونی نشان دادند که علیرغم پذیرش مدل های کم هزینه در فواصل طولانی توسط شرکت های هواپیمایی، فاصله جغرافیایی نقش مهمی در تصمیمات شرکت ها برای ورود به بازار شرکت های هواپیمایی کم هزینه ایفا می کند. هارپلن و همکاران<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۶) داده های ترافیکی و مالی سال های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۴ در انگلستان را به کمک تحلیل سری های زمانی و تحلیل رگرسیون مورد بررسی قرار داده و دریافته اند که فرودگاه های منطقه ای که بیشترین افزایش را در ترافیک طی سال های اخیر داشته اند، بیشترین زیان ها را متحمل شده اند. این امر سبب کاهش سودهای بسیاری از فرودگاه ها شده بود. زیدزیک و وارنوف<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۶) مطالعه ای موردی روی شرکت های هواپیمایی رایان ایر، ایزی جت، و نروژی انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که هزینه، تقاضا، و کارایی مهمترین معیارها برای شرکت های هواپیمایی کم هزینه می باشد بویژه زمانیکه آنها خواهان انتخاب یک فرودگاه برای عملیات خود هستند. لین و هوانگ<sup>۳۳</sup> (۲۰۱۵) به کمک داده های حاصل از خبرگان صنعت هواپیمایی تلاش کردند عوامل موثر بر انتخاب شرکت های هواپیمایی کم هزینه توسط مسافران را شناسایی نمایند. بر اساس یافته های این پژوهشگران، ارزش ادراک شده شرکت و کیفیت خدمات ادراک شده دو معیار مهم و اثرگذار بر انتخاب شرکت های هواپیمایی کم هزینه توسط مسافران است. به علاوه، مزایای ادراک شده و نفوذ خارجی ادراک شده در اولویت های بعدی قرار داشتند. پیرسون و همکاران<sup>۳۴</sup> (۲۰۱۵) به ارزیابی قابلیت استراتژیک ۲۲ شرکت هواپیمایی شبکه آسیا در رقابت با شرکت های هواپیمایی کم هزینه پرداخته و داده های مورد نیاز خود را از ۳۷ شرکت و از طریق پرسشنامه گردآوری کردند. نتایج نشان داد که قابلیت استراتژیک به میزان زیادی متغیر است به نحوی که شرکت های هواپیمایی ویتنام دارای بیشترین قابلیت های استراتژیک برای رقابت با شرکت های هواپیمایی کم هزینه هستند بوده و سیلک ایر ضعیف ترین شرکت بود. همچنین، شرکت های هواپیمایی مالزی و گاردوای اندونزی دارای قابلیت های استراتژیک قوی ای بودند اما شرکت های هواپیمایی فیلیپین فاقد این قابلیت ها بودند. با این حال، تمامی این شرکت ها باید به ناچار به شرکت های هواپیمایی کم هزینه واکنش نشان دهند.

### ۳. روش شناسی پژوهش

این تحقیق از حیث هدف از نوع تحقیقات توسعه ای-کاربردی می باشد، زیرا به دنبال طراحی مدلی برای توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در ایران است و همچنین با تکیه بر ارائه راهکارهای عملیاتی برای شرکت های هواپیمایی به بعد کاربردی تحقیق نیز توجه

شده است. این تحقیق از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی می‌باشد. همچنین، از نظر ژرفایی پژوهش نیز، به دلیل اینکه این مطالعه، به صورت بسیار سطحی و در مقطع کوتاهی صورت گرفته است، لذا از نظر ژرفایی، "پنهانگر" به شمار می‌رود. نوع پژوهش در این مطالعه به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های تحقیقات کیفی و با توجه به اینکه جمع‌آوری داده‌ها از طریق بررسی و تحلیل پیشینه تحقیق و مصاحبه با خبرگان جهت تدوین مدل پارادایمی می‌باشد، از نوع تحقیق کیفی است. جامعه آماری شامل خبرگان، مدیران و کارشناسان صنعت هواپیمایی کشور مستقر در شرکت‌های مختلف در محدوده شهر تهران می‌باشد. در واقع به منظور تدوین الگویی جامع در زمینه توسعه بازار شرکت‌های هواپیمایی کم هزینه، ضروری است از دیدگاه‌ها و نظرات طیف گسترده‌ای از ذینفعان آگاه شد. با توجه به اینکه این مطالعه به صورت کیفی می‌باشد، نمونه‌گیری به صورت قضاوتی هدفمند و تا حد اشباع نظری صورت گرفت. حجم نمونه در این قسمت از پژوهش، با ۳۳ مصاحبه عمیق به اشباع نظری رسید. این مصاحبه‌ها در بازه زمانی نیمه دوم سال ۱۳۹۶ انجام شده‌اند. داده‌های این تحقیق با مصاحبه با ۳۳ نفر به حد اشباع نظری رسیدند. تمامی ۳۳ نفر افرادی بودند که در زمینه صنعت هوانوردی و سفر هوایی و سازمان هواپیمایی، صاحب نظر، خبره و کارشناس مسلط و با تجربه می‌باشند. در این مطالعه، از رویکرد نظریه زمینه‌ای یا نظریه داده بنیاد برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. نظریه داده بنیاد یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگر در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا بجای اتکا به نظریه‌های موجود و از پیش تدوین شده خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام نماید. این نظریه‌ها و گزاره‌ها به شکلی نظام مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود. تحلیل داده‌هایی که به منظور تکوین نظریه گردآوری می‌شوند با استفاده از رمزگذاری نظری انجام می‌شود. در این شیوه، ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص می‌یابد. این رمزها در قالب مفهوم تعیین می‌شوند که آن را رمزگذاری باز می‌نامند. سپس پژوهشگر با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله‌ها و یافتن پیوندهای میان آنها، به رمزگذاری محوری اقدام می‌کند. سرانجام، با رمزگذاری انتخابی مقوله‌ها پالایش می‌شوند و با طی این فرآیندها در نهایت، چارچوب نظری پدیدار می‌شود. این روند در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. فرآیند اجرای نظریه داده بنیاد

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴.۱. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

در جدول زیر ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد مصاحبه‌شده در رابطه با سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار در صنعت هوانوردی نشان داده شده است.

جدول (۱). ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان جهت تحلیل کیفی داده‌ها

| متغیر                          | فروانی | درصد |
|--------------------------------|--------|------|
| جنسیت                          |        |      |
| مرد                            | ۲۷     | ۸۱/۸ |
| زن                             | ۶      | ۱۸/۲ |
| سن                             |        |      |
| کمتر از ۳۰ سال                 | ۲      | ۶    |
| ۳۰ تا ۴۰ سال                   | ۲۱     | ۶۳/۶ |
| بالتر از ۴۰ سال                | ۱۰     | ۳۰/۳ |
| سطح تحصیلات                    |        |      |
| کارشناسی                       | ۱۴     | ۴۲/۴ |
| کارشناسی ارشد و بالاتر         | ۱۹     | ۵۷/۶ |
| سابقه فعالیت در صنعت هواپیمایی |        |      |
| کمتر از ۱۰ سال                 | ۴      | ۱۲/۱ |
| ۱۰ تا ۲۰ سال                   | ۱۸     | ۵۴/۶ |
| بیش از ۲۰ سال                  | ۱۱     | ۳۳/۳ |

#### ۴.۲. کدگذاری داده ها

شروع کار در نظریه زمینه ای با انجام مصاحبه های عمیق صورت می گیرد. طول زمان مصاحبه ها در بین دامنه زمانی ۵۵ تا ۱۴۰ دقیقه متغیر بود و در مجموع ۲۸۰۵ دقیقه مصاحبه و میانگین هر مصاحبه برای هر نفر بیش از ۸۵ دقیقه انجام گرفت. هر یک از مصاحبه ها دارای تعداد متفاوتی از گزاره ها بودند به طوری که در یک مصاحبه به تنهایی ۳۴ گزاره معنادار و در مصاحبه ای فقط ۳ گزاره معنی دار استخراج گردید. در کل به طور میانگین می توان گفت، هر مصاحبه حدود ۱۵ گزاره معنادار داشته است. بعد از استخراج گزاره های معنادار، کدگذاری باز صورت گرفت. در این مرحله، مقوله ها ابتدا دسته بندی شده و سپس به مقوله های نزدیک به هم یک کد اختصاص می یابد. در کل از ۴۹۹ گزاره معنادار این مصاحبه ها، ۵۸۰ کد استخراج شد که با حذف موارد تکراری ۵۵ خرده مقوله و ۱۵ مقوله محوری یا مقوله هسته استخراج شده است. جدول زیر نتایج کدگذاری انتخابی مقوله های محوری شناسایی شده را نشان می دهد که در ادامه هر یک از آنها تشریح می گردد.

جدول (۲). استخراج مقوله هسته ای از مقولات محوری

| مقوله هسته ای (مرکزی)   | مقولات محوری                          |
|---|---------------------------------------|
| شکل گیری بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در شرایط عوامل انسانی کارا و مدیریت صحیح هزینه ها در بستر توسعه فرهنگ و شبکه پروازی با استراتژی توریسم گرایی و مشتری پروری است | آزادسازی و خروج از ساختار دولتی       |
|   | توریسم گرایی داخلی و خارجی            |
|   | عامل انسانی کارا                      |
|   | امنیت و نظم زمانمند                   |
|   | تعامل شایسته مند در مقابل رابطه گرایی |
|   | اعتماد آفرینی ماتریان                 |
|   | هزینه های اصلاحی ساختارمند            |
|   | مدیریت زیرساختی و فرودگاهی            |
|   | آشنی با دانش هوانوردی                 |
|   | مشتری پروری                           |
|   | هوابیمای بهینه و شبکه پروازی          |
|   | ساختار تکلیفی حاکمیت                  |
|   | مدیریت خدمات فروش بهینه               |
|   | نبود فشار تحریمی                      |
|   | توسعه فرهنگی جامعه                    |

#### ۴.۲.۱. آزادسازی و خروج از ساختار دولتی

آزاد سازی و خروج از ساختار دولتی که به نحوی از آن با عنوان خصوصی سازی یاد می شود فرآیندی اجرایی، مالی و حقوقی است که دولتها در بسیاری از کشورهای جهان برای انجام اصلاحات در اقتصاد و نظام اداری کشور به اجرا درمی آورند. آزادسازی به معنای تمرکز کمتر دولت بر دارایی ها و نظام اقتصادی است. عموماً دولت هایی که حجم بالایی از اقتصاد را در دست دارند، با مسایل و مشکلات زیادی دست و پنجه نرم می کنند. در این موارد کارایی ها بسیار پایین و حتی هزینه ها بسیار بالاست. عموماً در اینگونه سیستم های دولتی فضای رقابتی کمتر وجود دارد و حمایت های گسترده ساختار حاکمیتی، مانع مهمی در خلاقیت و نوآوری سازمان، رقابت و بهبود عملکرد سازمان می شود. مفهوم آزادسازی حاکی از تغییر در تعادل بین حکومت و بازار و به نفع بازار آزاد است. آزادسازی وسیله ای برای افزایش کارایی (مالی و اجتماعی) عملیات یک بنگاه اقتصادی است؛ زیرا چنین به نظر می رسد که مکانیسم عرضه و تقاضا و بازار در شرایط رقابتی باعث بکارگیری بیشتر عوامل تولید، افزایش کارایی عوامل و در نتیجه تولید بیشتر و متنوع تر کالاها و خدمات و کاهش قیمت ها خواهد شد. در صنعت هوایی نیز این مسأله بسیار برجسته است. بدون شک سایه ساختار حاکمیتی دولتی بر صنعت هوایی و هوانوردی چنان سنگینی کرده است که متخصصان و کارشناسان این صنعت مهمترین بستر را برای توسعه بازار سفرهای ارزان هوایی در ایران که به نحوی خود توسعه بازار صنعت هوانوردی است، در آزاد سازی و خروج از ساختار دولتی دیده اند. یکی از کارشناسان مشارکت کننده در این پژوهش اعتقاد دارد "ایجاد این استراتژی در شرکت های دولتی به سختی قابل اجراست". از نظر ایشان ساختار دولتی این صنعت انعطاف لازم برای تغییرات ساختاری که به پیشرفت و توسعه این صنعت منجر شود را ندارد. بر همین اساس مشارکت کننده دیگری که متخصص این صنعت است اعتقاد دارد "با رفتن به سمت آزاد سازی و اصلاح ساختار به تدریج در فضای رقابتی جدید ما با کاهش قیمت رو به رو خواهیم بود این امر به شرط سرایت در سایر حوزه های اقتصادی و رونق کسب و کار مردم نهایتاً میل آنان برای سفرهای هوایی را در پی خواهد داشت". بنابراین آزادسازی نه تنها در حوزه صنعت هوایی لازم و ضروری به نظر می رسد، بلکه گسترش آن به سایر بخش های جامعه نتایج مطلوبی را برای بخش اداری و صنعتی جامعه به دنبال خواهد داشت. در آزادسازی باید به دو اصل مهم افزایش سودآوری و تقویت مالکیت خصوصی توجه شود. مطالعه تاریخی روند آزاد سازی در بسیاری از کشورهای غربی مانند آلمان، بریتانیا، فرانسه و ... که به لحاظ ساختار اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و رفتاری دارای آزادی اقتصادی بالایی هستند، نشان می دهد در مرحله گذر از اقتصاد دولتی به اقتصاد بازار و شکل گیری نظام بازار آزاد به این



دو اصل توجه شده است. بنابراین این کشورها در زمینه صنعت هوانوردی که در آن میزان بالایی از آزادسازی وجود دارد، شاهد رونق و رقابت این عرصه هستند. در موردی دیگر مشارکت کننده دیگری برای این بستر استدلال دیگری ارایه می دهد. از نظر ایشان، "تا زمانی که صنعت هوایی کشور از رأس آن یعنی سازمان هواپیمایی کشوری و سپس شرکت های هواپیمایی دستخوش اصلاحات اساسی نشده و به سمت خصوصی سازی سوق پیدا نکند، هیچ برنامه مدونی قابل اجرا نبوده، زیرا که با تغییر یک وزیر و یا یک مدیرعامل همه چیز تغییر خواهد کرد". بنابراین در این عقیده آنچه مهم و برجسته است، کارایی پایین مدیریت در بخش دولتی است. در سیستم دولتی حق الزحمه ها ثابت است و عمدتاً بر اساس کارایی مدیر حق الزحمه پرداخت نمی شود و چون دارای درآمدی ثابت و بدون انعطاف در پست سازمانی خود هستند، به هیچ گونه خلاقیت و توسعه ای برای سازمان مطبوع خود روی نمی آورند. آنها در هر صورت حقوق خود را دارند و همچنین بخاطر ناپایداری مدیریتی که همیشه در کمین آنهاست برنامه ای کلی برای آینده سازمان ندارند. اما در شرایط خصوصی سازی مدیر خود را مالک یا سهامدار سازمان می داند میزان حقوق و حق الزحمه اش ارتباط مستقیمی با رشد اقتصادی و بازده شرکت دارد و با این رویکرد اقدامات درونی سازمان در جهت افزایش بهره وری و سودآوری خواهد بود. همچنین برنامه ریزی برای سودآوری سازمان به همه بخش های سازمان تسری پیدا می کند. بر این اساس از نظر کارشناسی دیگر "با توجه به آزادسازی نرخ بلیت هواپیما قطعاً نرخ برخی مسیرها در ایام کم مسافر و غیرپیک نسبت به زمان های پیک مسافر پایین تر است، بنابراین بخش بازرگانی و بازاریابی ایرلاین ها باید در جهت اعلام عمومی و فراخوان جذب مسافر البته از طریق مراجع قانونی و معتبر به مردم اقدام کنند". با این کار و با این استراتژی که عموماً بخش خصوصی به دنبال آن است، معمولاً هواپیما با چند مسافر از فرودگاه بلند نمی شود و هر چند ارزان، اما همه صندلی ها را پر می کند.

#### ۴.۲.۲. تورسیم گرای داخلی و خارجی

امروزه در بیشتر کشورهای جهان، مهمترین سیاست ها و برنامه ریزی ها در عرصه گردشگری اعمال می شود. چرا که گردشگری می تواند نقش مهمی در متنوع سازی اقتصاد داشته باشد. بنابراین با گسترش گردشگری در نواحی مختلف می توان به پایداری جمعیت و اقتصاد این نواحی کمک کرده و زمینه دستیابی به توسعه پایدار را فراهم کرد. امروزه صنعت گردشگری فراتر از یک صنعت؛ پدیده ای با ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی است. پیش بینی می شود در سال های آینده گردشگری به لحاظ درآمد در رأس صنایع موجود دنیا و به لحاظ اهمیت بزرگترین بخش تجارت بین الملل را به خود اختصاص دهد. همچنین رشد و گسترش گردشگری به شیوه متداول امروزی از جمله پدیده های مهم اواخر قرن بیستم است. بسیاری از برنامه ریزان و سیاستگذاران توسعه از فعالیت گردشگری به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار یاد می کنند و در این راستا می کوشند، با شناسایی مزیت ها و محدودیت های نواحی مختلف و امکان سنجی فعالیت های گردشگری در هر ناحیه و نیز برنامه ریزی اصولی و مناسب، نقش مؤثری در تنوع بخشی به اقتصاد محلی و توسعه ملی برعهده گیرند. در کشور ایران نیز صنعت گردشگری مورد توجه مدیران و برنامه ریزان قرار گرفته و توسعه آن را توسعه جامعه قلمداد می کنند. با توسعه فعالیت های گردشگری زمینه برای ایجاد اشتغال فراهم می شود و این امر برای کشورهایی که با جمعیت جوان و متقاضی روبه رو هستند بسیار مفید است زیرا از هر ده نفر گردشگر که وارد کشور میزبان می شود یک فرصت شغلی ایجاد می گردد. علاوه بر این موارد و موارد متعددی که اهمیت آنها بر کسی پوشیده نیست صنعت گردشگری رونق دهنده صنعت هوانوردی و حمل و نقل هوایی است. عمده فعالیت های گردشگری از طریق حمل و نقل هوایی انجام می گیرد. در کشور ایران برای توسعه صنعت هوایی، تورسیم و گردشگری بهترین بستر است. در این راستا یکی از متخصصان صنعت هوانوردی اعتقاد دارد در کشور ما با عنایت به وجود پتانسیل های زیست محیطی و تاریخی جذابیت های زیادی وجود دارد، اما متأسفانه یک نگاه منفی در بخشی از نظام ما به مقوله تورسیم (بدآموزی فرهنگی) وجود دارد که همیشه مانع است تا زمانی که از طریق آموزش و تزریق آگاهی این نگاه منفی مرتفع نگردد هرگونه سرمایه گذاری در این زمینه بی فایده خواهد بود. بنابراین با اصلاح این نگاه که عمدتاً ساختاری است، می توان چشم انداز بهتری برای این صنعت در نظر گرفت. همچنین بر اساس این عقیده می توان رکود صنعت حمل و نقل هوایی را به رکود در صنعت تورسیم ارتباط داد. در رویکردی دیگر یکی از مشارکتندگان اعتقاد دارد "صنعت تورسیم می توانست یکی از بهترین راه های کسب درآمد و افزایش مسافرت های هوایی باشد که متأسفانه به دلایل گوناگون تاکنون هیچ اقدامی در راستای بهره مندی از این گنج با ارزش در کشور ما صورت نگرفته است". با توجه به مطالب فوق چگونه می توانیم نسبت به افزایش حمل و نقل هوایی کشور مبادرت ورزید در حالیکه هیچ یک از مدیران فعلی، حاضر به اعمال تغییر در روند عملکرد و سیاست های کلی صنعت هوایی کشور نیستند؟ از این گزاره می توان چنین استنباط کرد که هنوز صنعت تورسیم برای بسیاری از مسئولان از اهمیت برخوردار نیست. کشور ما با داشتن پتانسیل های زیاد گردشگری، می تواند زیرساخت های این صنعت را به شکوفایی برساند. با رشد صنعت گردشگری طبیعتاً صنعت هوایی هم به رونق خواهد افتاد و نتیجتاً شاهد خدمت رسانی بیشتر این صنعت به اقشار مختلف مردم جامعه خواهیم بود. از دیگر دلایل اهمیت گردشگری پویایی، بزرگی، تنوع و پاکیزه بودن آن است. بر اساس آمارهای سازمان جهانی گردشگری که خود یکی از متصدیان توسعه این صنعت در راستای کمک به رشد اقتصاد جهانی است، در سال ۲۰۱۶ چیزی در حدود





یک میلیارد توریست به کشورهای مختلف سفر کردند و نسبت به سال ۲۰۱۵ حدود ۶ درصد رشد داشته است. بنابراین وضعیت رو به رشد گردشگری در دنیا به گونه ای است که از آن به عنوان یک صنعت یاد می شود و این صنعت در دنیا، یکی از منابع مهم درآمد و در عین حال از عوامل مؤثر در تبدلات فرهنگی بین کشورهاست و به عنوان گسترده ترین صنعت خدماتی جهان حائز جایگاه ویژه ای است. صنعت گردشگری علاوه بر توسعه صنعت هوایی می تواند موجب تغییرات اقتصادی و اجتماعی شود؛ از طرف دیگر توسعه خود صنعت هوانوردی باعث توسعه زیرساخت های فرهنگی و سیاسی در زمینه صنعت گردشگری و توسعه فضاهای گردشگری و کمک دولت در جهت احیای مناطق مستعد گردشگری خواهد بود. بر اساس نظر این کارشناس گردشگری در سایه گفتگو و ایجاد رابطه متقابل بین مردمان دو ناحیه، پیام آور صلح خواهد بود.

#### ۴.۲.۳. عامل انسانی کارا

عامل انسانی کارا از ترکیب توسعه مدیریت و کارکنان، آموزش پرسنل و تعدیل کارکنان، مسایل ناشی از ناپایداری مدیریتی و ناهماهنگی در ساختار مدیریت و در نهایت شامل شکاف نخبگان با صنعت جامعه خواهد بود. عامل انسانی مهمترین مقوله در ارتباط با مدیریت منابع انسانی در سازمان خواهد بود. بر اساس این رویکرد، مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرآیند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارتهای جدید، تقبل مسئولیت های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلاء میرساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان ها، با تمرکز بر سیاست ها و سیستم هاست. در کل عوامل انسانی در سازمان بسته به جایگاه شان می توانند علت مهمی برای توسعه سازمان باشند. در صنعت حمل و نقل هوایی ایران نیز عامل انسانی نقش تعیین کننده ای در وضعیت فعلی این صنعت داشته است. غالب کارشناسان و صاحب نظران صنعت حمل و نقل هوایی اعتقاد دارند که بدون وجود عوامل انسانی کارآمد، اساساً توسعه ای شکل نخواهد گرفت. در این راستا یکی از مشارکت کنندگان اعتقاد دارد "قطعاً تفکرات مدیریتی چاشنی اصلی این موفقیت ها به شمار می رود، تفکراتی که متأسفانه در کشور ما زیاد جدی گرفته نمی شود، چه بسیار شرکت هایی که به دلیل سوء مدیریت ها به ورشکستگی افتادند و چه بسیار کارکنانی که بیکار شدند". از اینرو، علاوه بر اینکه مدیریت و عامل انسانی ناکارآمد، نمی تواند توسعه ای ایجاد کند، حضورش در سازمان خطری برای فروپاشی و ورشکستگی سازمان خواهد بود. ممکن است در شرکت های نوپا و وظایف مربوط به مدیریت منابع انسانی به وسیله متخصصان آموزش دیده اجرا شود. در شرکت های بزرگتر، یک گروه تمام کارآمد، با داشتن کارکنانی متخصص در وظایف مختلف منابع انسانی و رهبری وظیفه شناس که در تصمیم گیری استراتژیک در کسب و کار نقش دارد، خود را وقف اجرای قوانین می کند. از آنجایی که در این صنعت کمتر به آموزش زیر بنایی پرداخته و به قول یکی از مشارکت کنندگان "آموزش صرفاً جنبه کار راه بندازی دارد"، کارکنان سازمان فاقد چشم انداز سازمانی و مبانی تفکر استراتژیک هستند. بر این اساس یکی از متخصصان این حوزه بیان می کند در حال حاضر به عنوان ارزیابی کلی و سطحی بیشترین معضل صنعت هوایی کشور، گزینش پرسنل و وجود افراد غیر متخصص در پست های حساس تصمیم گیری است و پیرو آن عدم توانایی تحلیل درست که منجر به نداشتن چشم انداز و هدف مشخص در درجه اول و استراتژی موفق یا کلاً فعالیت بدون استراتژی در درجه دوم است. بر اساس این رویکرد نبود یک عامل انسانی اثرگذار توجیه مناسبی برای دلایل رکورد در صنعت حمل و نقل هوایی خواهد بود. در محیط کاری فعلی، تمام شرکت های جهانی بر ابقای استعداد و آگاهی نیروی کار تمرکز دارند. تمام شرکت ها می کوشند تا ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند و آگاهی آنان را ارتقاء بخشند. استخدام نیروی کار تازه نه تنها هزینه های بالایی به بار می آورد، بلکه خطر آمدن افرادی را که نتوانند جای فردی را که قبلاً در آن منصب کار می کرد، پر کنند، را افزایش می دهد. بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان، خطر از دست دادن آگاهی را کاهش دهند. نبود آگاهی در سازمان باعث میدان گرفتن نیروهای نالایقی خواهد شد که می توانند آسیب های کاری بر این صنعت وارد کنند. در تأیید همین ادعا یکی از کارشناسان این صنعت اعتقاد دارد "لذا بزرگترین مشکل، قطعاً بکارگیری افراد نامناسب و ناآگاه در بدنه صنعت حمل و نقل هوایی کشور بوده است و در مواردی این افراد با تصمیم گیری های اشتباه، استفاده نکردن از تجربیات ارزشمند افراد صاحب نظر و با تجربه باعث اتلاف منابع و فرصت ها شده اند". بنابراین با آموزش و ارتقای آگاهی کارکنان می توان شرایط علی مهمی برای توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در ایران مهیا کرد.

#### ۴.۲.۴. امنیت و نظم زمانمند

امنیت در هر حوزه مهم و تأثیرگذار است. در صنعت هوایی امنیت ارتباط مستقیمی با جان انسانها دارد، از این رو اهمیت امنیت در صنعت هوانوردی بیش از هر حوزه دیگری است. عمده سوانح هوایی بوجود آمده در دنیا اثر عمیقی بر ذهنیت های افراد در زمینه سفرهای هوایی نهاده است. اهمیت این امر تا جایی است که یکی از متخصصان صنعت هوایی اعتقاد دارد "از طرفی دیگر یک ترس ناشی از پرواز در بین وجود دارد که برای رفع آن فکری نکرده ایم". امنیت و احساس امنیت می توانند مؤلفه هایی در توسعه بازار حمل و نقل هوایی باشند. همچنین کارشناس دیگری اعتقاد دارد "اکنون بخش زیادی از مسافران به دلیل ترس از سوانح هوایی ترجیح می دهند به طرق دیگری سفر کنند و حتی اگر حوادثی هم وجود نداشته باشد، تأخیرات چندین ساعته پروازها و بسیاری مشکلات دیگر مردم را از سفر کردن با هواپیما منصرف کرده است". بنابراین برای حل این معضل که نیاز به جلب اعتماد و حتی کار فرهنگی دارد، حضور یک مقوله دیگر می تواند بسیار سازنده باشد و آن مسأله نظم و زمانبندی درست پرواز است. اکثر مسافران و مشتریان سفرهای هوایی در ایران همیشه از تأخیر پروازها گلایه دارند و در بسیاری مواقع تأخیرها به چندین ساعت می کشد و حتی سوژه محافل خبری خواهند بود چرا که از نظر یکی دیگر از متخصصان برای یک مسافر آنتایم بودن، امنیت و هزینه مهمترین دلایل انتخاب هواپیماست. بعد جزئیات دیگر مهم هستند. بنابراین می توان گفت عمده افراد به خاطر ضرورت و تسریع فرآیند سفر از هواپیما استفاده می کنند، حال اگر در این فرآیند تأخیری باشد، عملاً با دلسردی مشتریان از انتخاب این کالا مواجه خواهیم بود.

#### ۴.۲.۵. تعامل ضابطه مند در مقابل رابطه گرایی

مقوله محوری تعامل ضابطه مند و رابطه گرایی، خروجی حاصل شده از گزاره های معنادار در خصوص ادغام و ائتلاف بین شرکت های هواپیمایی و در راستای توسعه بازار استخراج شده است. به عنوان مثال، توسعه شبکه پروازی از طریق ائتلاف ایرلاین یا ادغام و ائتلاف بین شرکت های داخل کشوری مانند نمونه ایروان-آلیتالیا، کی ال ام-ایرفرانس. مطالعات نشان می دهد یک ایرلاین با ۲۰ فروند هواپیما شاید از منظر ساختاری، عملیاتی و فنی و حتی بازرگانی خوب باشد اما از بُعد ملی نمی تواند به تقاضای بازار پاسخ دهد. اتحاد به معنی ارتقای سطح مشارکت از سهم بازار با هدف اعتلای اقتصادی و ملی با تفاهم بهره برداری مشترک از امکانات، فرصت ها و نه ادغام که به معنی مشارکت در سهام مالکیت است. این یعنی شرکتها در زمینه های بسیار با یکدیگر هماهنگ بوده و از امکانات زیرساختی یکدیگر در توسعه بازرگانی و نه تجارت استفاده می کنند و در راستای منافع مشترک مجموعه های تحت حاکمیت خود و منافع ملی قدم بر می دارند. به عنوان مثال اگر مسافری قصد خرید بلیت شرکت هواپیمایی آتا در مسیر تهران به ارومیه را داشته باشد و در صورتی که فروش شرکت هواپیمایی آتا بگوید پرواز نداریم بازار هدف که مشخصاً مشتری است از دست نمی رود و این مسافر جذب می شود و بلیت فروخته می شود چرا که شرکت حمل کننده دیگری همچون آسمان که عضوی از این اتحاد شکل گرفته است، مسافر را حمل می کند. این بدان معنی است که شرکت های عضو این اتحاد در سود حاصل از توسعه و جذب بازار شریک می شوند و از طرفی چون تفاهمی بر یک اقدام مشترک دارند از امکانات یکدیگر به خصوص در حوزه خدمات زمینی به صورت هدفمند استفاده کرده و با راه اندازی مراکز ارائه خدمات همه اعضا از این مرکز، خدمات لازمه را دریافت می کنند. این خود سرشکن شدن هزینه ها در مدل مدیریت خدمات مشترک، افزایش و توسعه شبکه پرواز، برنامه پروازی متنوع برای مسافر، افزایش فرکانس پرواز، سهل شدن مدیریت، پوشش بیشتر مراکز جذب بازار (فروش) و استفاده مفید از ابزار و سرمایه شرکتها به همراه خواهد داشت که در افزایش ضریب اشغال صندلی و هدفمندی شبکه توزیع خدمات در عرضه صندلی پرواز با سرشکن شدن هزینه های ثابت، تأثیرات اجتناب ناپذیری خواهد داشت که خود در نرخ گذاری صندلی پرواز و متنوع سازی آن در شرایط پس از آزاد سازی دارای اهمیت است. نمونه این اتفاقات و اتحاد در دیگر کشورها تجربه شده است. برای اولین بار به صورت دو وجهی بین شرکت های هواپیمایی نورث وست آمریکا و کی ال ام هلند در سال ۱۹۸۹ اتحادی شکل گرفت که صرفاً در بحث توسعه بازرگانی و جابجایی مسافر بود که اصطلاحاً code share نام دارد. این تفاهم در عرصه جابجایی مسافر بود که شرکت ایران ایر هم در سالهای نه چندان دور چنین تفاهمی با شرکت های کی ال ام، بریتیش ایرویز و حتی یونایتد ایرلاین آمریکا داشته است. حال می توان این روش را با الگوبرداری از اتحادهای شکل گرفته جهانی در مقیاسی کوچکتر با در نظر گرفتن فرهنگ اجتماعی، مدیران و صاحبان سهام شرکتها و البته حفظ سیاستهای حاکمیتی در ایران اجرایی کرد و آنرا "کنسرسیوم حمل و نقل هوایی ایران" نام نهاد و می تواند با محوریت انجمن حمل و نقل هوایی محقق شود که لازم است پیش از آن ابتدا روحیه مشارکت و وحدت ایجاد شود. در دنیای امروز حمل و نقل هوایی بین المللی سه نمونه از این نوع اتحادیه ها وجود دارد که عبارتند از: Sky team On world، و Star alliance. این نمونه ها مجموعاً مقاصد، فرکانس پروازی و زمان بندی متنوع پروازی را در اختیار مشتری قرار داده اند که آمار جابجایی بار و مسافر آنان را با افزایش چشمگیر مواجه نموده است. این اتفاقی علاوه بر موارد مورد اشاره در موضوعی دیگر نیز برای مشتری خوشایند است و آن افزایش خدمات به مسافر در ترمینال هاست. به هر جهت منافع شکل گیری کنسرسیوم حمل و نقل هوایی ایران برای شرکت های هواپیمایی و مشتری به صورت خلاصه به این



ترتیب خواهد بود: ۱) توسعه شبکه پرواز؛ ۲) تنوع در زمان بندی؛ ۳) افزایش فرکانس پروازی و عرضه؛ ۴) گسترش پوشش ارائه خدمات و جذب مسافر و ۵) بهره برداری از مراکز خدمات مشترک مانند: کیتینگ، مهندسی و تعمیرات ناوگان، مراکز فروش، خدمات فرودگاهی، استفاده از شعب مشترک، پشتیبانی ناوگان جایگزین، پشتیبانی عملیاتی، پشتیبانی خدمات مالی و ارزی به خصوص تبادل ارز، پشتیبانی فنی و ملزومات قطعات و یدکی، پشتیبانی آموزشی، پشتیبانی مستندات، استانداردهای یکه‌پارچه با اجرای آیین نامه های داخلی متحد، اشتراک گذاری مقررات یکه‌پارچه به خصوص در حوزه تکرم و مشتری مداری و ... در حال حاضر در اجرای همه موارد فوق، شرکتها منحصرأ و شخصأ اقدام می کند و هر ایرلاین برای خود برخی یا تمام موارد اشاره شده را انجام می دهد که می تواند با اشتراک گذاری از امکانات مشترک، استفاده و در چارچوب تفاهمی در غالب اتحادیه از یک استاندارد، آیین نامه و بخش نامه هماهنگ و یکه‌پارچه ابلاغ شده از طرف کنسرسیوم استفاده کنند که خود هم کیفیت را افزایش داده و هم هزینه ها را به شدت کاهش می دهد و عامل ارتقای سطح ایمنی و خدمات کیفی به مشتری نیز خواهد شد. حتی این اتحاد می تواند کشور را به فضای ترانزیت مسافر نیز نزدیک کند. این اتحاد تراکم مسافر در پرواز را به همراه دارد که خود عامل افزایش ضریب اشغال صندلی و ظرفیت ناوگان بوده و به صرفه کردن آن پرواز به نسبت هزینه صندلی ساعت پرواز است که فرصتی در راستای ارتقاء بهره برداری در مدیریت درآمد شرکت های هواپیمایی خواهد بود. همانگونه که بیشتر مصاحبه شوندگان اتفاق نظر دارند، "ارتباط با ایرلاینهای خارجی اندک است و علم این صنعت به روز نیست" یا شرکت های ایرانی می توانند با یک یا چند شرکت خارجی نیز Joint Venture شده و سرمایه گذاری یا قراردادهای مشارکت انتفاعی داشته باشند". اما درمبحث رابطه گرایی که عمدتأ آنرا مناسب ندانسته و دلیلی بر ضعف سیستم حمل و نقل هوایی دانسته اند، مانند گرایش به سمت تخصص گرایی و گزینش افراد مناسب در تمام سطوح و ارزیابی دقیق از پتانسیل های موجود یا در درجه اول مشکل ناتوانی مدیریتی است و از سخنان یکی از صاحبانظران که بیان نموده اند "ما در سازماندهی و مدیریت مشکل داریم". همگی بیانگر لزوم پرداختن به مقوله رابطه گرایی می باشد و یکی دیگر از پیامدهای این مهم رانت حاصله می باشد. به گفته یکی از کارشناسان عموماً در شیوه ای از رانت در کشورها، مدیران ارشد از نهاد ذینفع یا ذینفوذ خود جدا می شوند و از طریق قدرت اداری، سیاسی یا آشنایی مدیر جدا شده از آن نهاد، امتیازاتی را جهت کسب ثروت اخذ می کنند. جدا بودن او از مجموعه سابقش موانع قانونی کسب امتیاز از آن مجموعه را برطرف می کند. اما شیوه رویارویی با این پدیده بسیار مهم است. راه حل های متفاوتی اعم از افزایش شیوه های نظارت و ... می توان در نظر گرفت ولی راه حل پایدار و متعهدانه را میتوان در قالب موارد زیر دنبال کرد: تقویت نظام تأمین اجتماعی به منظور حمایت مالی شخص در دوران بازنشستگی، توجه به کارکنان به منظور افزایش تعلق خاطر سازمانی و در نتیجه تلاش آنها به منظور حفظ منافع سازمان مطبوع خود، بستر سازی شکوفایی استعداد کارمندان به منظور اغناشدگی روانی شخص در دوران خدمت و عدم نیاز به پیگیری استعدادهایش خود در سایر زمانها و مکانها، نوسازی و اجتناب از تجمع قشری خاص در بخش های خرید خدمات، قطعات و تجهیزات، افزایش هزینه های حقوقی رانت از طریق صدور بخش نامه یا وضع مقررات سازمانی سخت گیرانه به منظور اجتناب از آن و ....

#### ۴.۲.۶. اعتماد آفرینی مشتریان

امروزه هیچ مؤسسه‌ای نمی تواند ادامه حیات دهد، مگر اینکه بتواند تعداد کافی از مشتریانی آگاه و نکته سنج را جذب و نگهداری کند. تلاش در این راه در حالی که هر لحظه رقابت شدیدتر و بی رحمانه تر می شود، همچنان ذهن را به خود مشغول می دارد. مدیریت اثربخش مشتریان برای موفقیت خطوط هوایی در سراسر دنیا امری حیاتی است. از این رو است که اهمیت کیفیت خدمات ارائه شده و اولویت بندی آنها بر اساس خواست مسافران از طریق سنجش میزان رضایت آنها می تواند کمک شایانی در تداوم بقای شرکت های هوایی در این بازار پر تلاطم بنماید. ارزش و اهمیت مشتری در نگاه سیستمی و به صورت یک نظام ارزشی در دو مبحث مورد بررسی قرار می گیرد: یکی ارزشی که مشتری برای فروشنده دارد و دیگری ارزش از دیدگاه مشتری. هر مشتری منفرد یک ارتباط با فروشنده شکل می دهد که شرکت باید آن را حفظ نموده و توسعه دهد چرا که روابط با مشتری وجود ندارد، بلکه باید بدست آید. شرکت ها تلاش کرده اند از طریق بازاریابی رابطه مند ضمن شناخت نیازهای مشتریان خدمات با ارزشی را به آنان ارائه کنند تا با جلب رضایت مندی آنان، در آنها ایجاد وفاداری کرده و کاری کنند که با مشتریان و دیگر افراد و گروه های ذینفع مرتبط با سازمان روابط بلند مدتی برقرار شود. با ارتقای سطح زندگی مردم روز به روز تقاضا برای سفر به وسیله هواپیما افزایش می یابد، از سوی دیگر رقابت میان خطوط هواپیمایی نسبت به گذشته افزایش چشمگیری یافته است. پویایی نیروهای اقتصادی و رقابتی به صورت دایم منجر به تغییر روابط میان مشتریان و خطوط هوایی می شود به همین دلیل تلاش در جهت شناسایی خواسته ها و انتظارات مسافران از یک شرکت هواپیمایی و در عین حال ارزیابی سطح رضایتمندی همان مسافران از خدمات فعلی شرکت مورد نظر به منظور ارتقا سطح کیفی خدمات امری لازم و ضروری است. جلب رضایت مشتری و سپس ایجاد اعتماد در وی حیاتی ترین نکته برای هر تجارت و کسب و کار است، چرا که تحقیقات نشان داده است:



هزینه جذب یک مشتری جدید، بین پنج تا ۱۱ برابر نگهداری یک مشتری قدیم است. برای افزایش دو درصدی مشتری، باید ۱۰ درصد هزینه کرد. ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است. رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت‌های بعدی شرکت هاست. رضایت مشتری، مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری، سهم بیشتر بازار، توسعه محصول و ... می باشد. ارزشمندترین دارایی هر سازمان، اعتماد و اطمینان مشتریان است. انتخاب مشتری دایمی و وفادار، تنها شرط بقای دایمی و استمرار فعالیت‌های کارآمد هر شرکتی است. معادل ۹۸ درصد مشتریان ناراضی، بدون شکایت به سمت رقبا می روند. احتمال این که مشتریان کاملاً راضی (شاد) مجدداً از شرکت شما خرید کنند، شش برابر مشتریان فقط راضی است. تقریباً تمامی مشارکت‌کنندگان به انحاء مختلف بر این عامل صحه گذاشته اند، از جمله موارد ذیل: ایجاد کلوب مشتریان جهت ارتباط بیشتر با آنها و ایجا طرح‌های انگیزشی جهت وفاداری آنها توجه ویژه به مشتری و خواسته‌های او یکی از نقاط قوت کشورهای پیشرفته است. توجه به نیازها و خواسته‌های مشتری و حمایت از او مهمترین عامل موفقیت درک و تأمین نیاز و انتظارات مشتریان و ارزش بخشی به آنان می باشد جلب اعتماد مشتری در قابل اطمینان بودن خرید اینترنتی

بعلاوه در تکمیل این بخش لازم است تا در راستای حفظ مشتریان ضمن رعایت موارد فوق به مفهوم ارزش دوره حیات مشتری یا همان Customer Lifetime Value که یکی از مفاهیم زیربنایی در مدیریت روابط با مشتری است پرداخته شود. کلمه دوره حیات اشاره به کل زمانی دارد که مشتریان از سازمان خرید می کنند. تمامی کسانی که با نظام مدیریت روابط با مشتری (CRM) در سازمان آشنا هستند به این نکته واقفند که هدف اساسی این نظام و ابزارهای مختلف آن حفظ مشتریان و تلاش برای متقاعد کردن آنها به ادامه خرید از شرکت است. باید دانست که CLV برای هر یک از مشتریان دارای عدد مستقلی بوده و عبارت از کل سود (یا ضرر) خاص یک شرکت از یک مشتری خاص در همه زمانهای مبادله آن مشتری با شرکت است. طبیعی است که بخش قابل توجهی از این ارزش از ابتدا تا مقطع کنونی به دست آمده و بخش قابل توجه دیگر آن مربوط به پیش بینی رفتار خرید او در آینده است. از طریق محاسبه و یا تخمین CLV می توان تشخیص داد که کدام دسته از مشتریان ارزشمندتر هستند و با سرمایه و بودجه محدود ما کدام مشتریان (سرمایه) را باید انتخاب کنیم باید برنامه ای داشته باشیم تا بتوانیم سود حاصل از سرمایه‌گذاری‌های خود (انتخاب بهترین مشتریان) را بیشینه کنیم. به بیان دیگر CLV را می توان مهمترین شاخص در انتخاب استراتژی روابط با مشتریان در شرکت ها دانست. در نهایت برای اعتماد سازی نکات ذیل نیز حائز اهمیت می باشند:

گوش دادن به شکایت مشتری ۹۰ درصد کار است و حل کردن آن ۷ درصد و پیگیری برای اطلاع از راضی شدن مشتری هم ۳ درصد دیگر است

مدیران ارشد باید شخصاً الگوی پایبندی در قبال رضایت مشتری باشند

برای جلب اعتماد مشتریان، کمتر از توان خود قول دهید و بیشتر از قوی که داده اید، عمل کنید

#### ۴. ۷. گزینه‌های اصلاحی ساختارمند

هزینه‌های اصلاحی ساختارمند مفهومی کلی در عرصه انواع مدیریت هاست. اصلاح هزینه از مدیریت خانواده گرفته تا مدیریت یک شرکت بزرگ تجاری همیشه کارآمد بوده است. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان: شرکت‌های هواپیمایی کم هزینه با هدف رهبری در قیمت‌ها و عموماً بواسطه خدمات اساسی مورد نیاز سفرهای هوایی، سعی در نقل و انتقال مسافر با کمترین نرخ‌های ممکن را دارند. سیاست‌ها و برنامه‌هایی که با هدف توسعه بازارسفرهای هوایی ارزان قیمت باید مورد توجه قرار گیرد عموماً از یک سو بر محور رضایت مندی مسافران در قالب کیفیت و نرخ خدمات و از طرف دیگر پیرامون سوددهی صنعت باید باشد. آگاهی از سطوح و روش‌های رقابت مبتنی بر قیمت‌ها، امری ضروری در طراحی استراتژی‌های حامل‌های هوایی و دستیابی به مزیت رهبری در قیمت تمام شده است. به عنوان مثال یکی از کارشناسان معتقد است: در فرودگاه رشد هزینه بیشتر از درآمد هست پس بهتر است از استراتژی کاهش هزینه استفاده کرد. بر این اساس مدیریت درآمد ابزاری است که با تمرکز بر اتخاذ سیاست‌های مالی و قیمت‌گذاری مناسب، بر بیشینه سازی سود توجه دارد. همچنین دیگر کارشناسی بیان داشت که: قیمت بلیت نقش تعیین کننده دارد. روشنترین مثال در این خصوص امکان تنوع نرخ بلیت‌های یک پرواز است که در قالب عواملی همچون میزان سفارش و تخفیف‌های رقابتی، زمان خرید بلیت و چند نرخ بودن کلاس‌های پروازی صورت می پذیرد. در این راستا اصلاح ساختار هزینه شرکت‌های هواپیمایی حائز چنان اهمیتی است تا در مجاورت افزایش درآمدها، رقابت بر مبنای نرخ پروازها به صورت مؤثر میسر گردد. به طور کل آنچه منجر به رقابت قیمت



ها در حامل های هوایی می شود. میانگین نرخ هزینه صندلی-مایل است که باید به نحوی پایدار، کمتر از رقبا باشد. این مهم متأثر از عواملی چون ویژگی های عملیاتی، هزینه عوامل تولید (یکی از عوامل مورد نظر کارشناسان کیتینگ بود)، بهینه سازی سرمایه گذاری، کارایی فنی و بهره وری (که بعنوان مثال مصاحبه شونده ای کاهش مصرف سوخت با استفاده از موتورهای مدرن را بیان کردند) و نرخ برابری ارز (در خصوص هزینه و درآمد) است. با توجه به این عوامل، شرکت های خدمات گرا از سال ۲۰۰۱ استراتژی های متنوعی را در جهت کاهش هزینه صندلی-مایل بکار گرفته اند که به عنوان مثال کاهش قابل توجه هزینه نیروی کار از طریق تعدیل کارکنان، استفاده از کارکنان نیمه وقت، بهبود بهره وری و تغییر شرایط کاری در شرکت های هواپیمایی ایالات متحده از جمله نتایج این استراتژی در بحران های اخیر اقتصادی بوده است. مدل تجاری حامل های هوایی کم هزینه به طور اساسی متمرکز به کسب مزیت رهبری در قیمت هاست. بدین ترتیب که شرکت های هواپیمایی کم هزینه بواسطه اتخاذ استراتژی های عملیاتی و بازرگانی نهادینه شده توسط شرکت جنوب غربی آمریکا از قابلیت های بسیاری در کاهش هزینه ها بهره مند بوده و در نتیجه قادر به ارائه نرخ های تقریباً بسیار ارزانتر از شرکت های هواپیمایی خدمات گرا هستند. از جمله این استراتژی ها و سیاست ها تمرکز بر پروازهای کوتاه برد (بطور متوسط کمتر از ۱۵۰۰ کیلومتر)، استفاده از یک نوع هواپیما، عدم ارائه غذا در طول پرواز (و یا ارائه در صورت پرداخت کرایه بیشتر) و عموماً عدم عملیات آنلاین و اینترنتی (پروازهای اتصالی) است. استفاده از فرودگاه های درجه دو در مقابل فرودگاه های اصلی هر شهر از دیگر سیاست هایی است که دو مزیت عمده نرخ هزینه های کمتر خدمات فرودگاهی و کاهش مدت زمان خزش هواپیما و تأخیرات ناشی از تردد بالای فرودگاه های اصلی را به همراه دارد. این استراتژی منجر به افزایش میزان کاربری روزانه ناوگان در مقایسه با شرکت های هواپیمایی خدمات گرا گردیده که همسو با افزایش درآمدهای عملیاتی است. از دیگر بخش های مؤثر بر کسب مزیت قیمت تمام شده، عوامل مؤثر بر سیستم فروش است. بدین ترتیب که بخشی از کاهش هزینه ها بواسطه فروش مستقیم بلیط به مشتریان از طریق سیستم الکترونیکی و حذف کارمزد آژانس های مسافرتی و سیستم رزرو کامپیوتری صورت می پذیرد. که علاوه بر آن، حذف هزینه های مربوط به چاپ بلیط کاغذی نیز مورد توجه قرار دارد. همچنین به گفته یکی از کارشناسان از دیگر مزایای توسعه فروش اینترنتی در قالب کاهش هزینه ها، کاهش ریسک زمانی، مالی و ریسک حریم شخصی خواهد شد.

#### ۸.۲.۴. مدیریت زیرساختی و فرودگاهی

همانگونه که کارشناسان عنوان نمودند، صنعت هوانوردی شامل ۳ حوزه زیر است: حمل و نقل هوایی<sup>۲۵</sup>؛ خدمات پرواز هوایی و زمینی، تعمیر و نگهداری، آموزش فرودگاه<sup>۲۶</sup>؛ زیرساخت های فرودگاهی رمپ و ایرساید، تجهیزات و پشتیبانی ناوبری<sup>۲۷</sup>؛ سیستم های سازه و خدمات دهنده ها در ناوبری هوایی بنابراین در صنعت هوایی، این سه مورد ارکان اصلی بوده و بقیه سیستم ها مثل بیمه، بانک، گردشگری، گذرنامه و ... وابسته، که البته همگی تأثیرگذار در اصل موضوع هستند. در عین حال بررسی عوامل مؤثر در کاهش هزینه و قیمت تمام شده یک ساعت صندلی-کیلومتر نشان می دهد که هزینه های فرودگاهی و ناوبری جزو ردیف های اصلی و هزینه های مستقیم عملیاتی یک شرکت هواپیمایی است. بگونه ای که به گفته یکی از کارشناسان: استفاده از فرودگاه های درجه دو در مقابل فرودگاه های اصلی هر شهر از دیگر سیاست هایی است که دو مزیت عمده نرخ هزینه های کمتر خدمات فرودگاهی و کاهش مدت زمان خزش هواپیما و تأخیرات ناشی از تردد بالای فرودگاه های اصلی را به همراه دارد. این استراتژی منجر به افزایش میزان کاربری روزانه ناوگان در مقایسه با شرکت های هواپیمایی خدمات گرا گردیده که همسو با افزایش درآمدهای عملیاتی است. با توجه به موارد فوق اهمیت همراهی سیاست های تدوین شده فرودگاهی و همگامی آنها در کل صنعت هوانوردی در راستای ایجاد سفرهای ارزان قیمت بخوبی آشکار است. ضمن بیان لزوم آزاد سازی تعرفه های فرودگاهی و هوانوردی فرودگاه ها، دستیابی به این مهم را در قالب بخشی از فرآیند مدیریت زیرساختی بصورت زیر بیان نموده و لازم و ضروری دانسته اند:

اصلاح قوانین و مقررات مربوط به تعیین تعرفه های فرودگاهی و هوانوردی

تعیین تکلیف وضعیت شرکت فرودگاه های کشور مبنی بر نقش حاکمیت و تصدی آن

خصوصی سازی فرودگاه

تدوین قوانین نظارتی به منظور جلوگیری از سوء استفاده احتمالی از قدرت انحصاری فرودگاه ها

اصلاح مقررات مربوط به مدیریت فرودگاه به منظور جداسازی فعالیت های حاکمیتی و تصدی نهاد های

مستقر در فرودگاه جهت تقویت اختیارات مدیریتی مدیر فرودگاه

تعریف یک ساختار سازمانی مناسب برای فعالیت مدیریت فرودگاهی با در نظر گرفتن واگذاری به بخش خصوصی



مشخص نمودن شرح وظائف هریک از نهادهای مستقر در فرودگاه با دو رویکرد حاکمیتی برای نهادها و تصدی برای مجریان درون فرودگاه

#### ۹.۲.۴. آشتی با دانش هوانوردی

بخش حمل و نقل هوایی به عنوان یکی از ارکان زیربنایی هر جامعه به شمار می رود و در فرآیند توسعه و پایداری جامعه نقش بسیار مهمی ایفا می نماید. جابه جایی های مسافر و بار که توسط حمل و نقل هوایی برقرار می گردد، موجبات گسترش، وسعت عمل، افزایش بهره وری و سودمندی، ارتقای بنیاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و نظامی را فراهم می آورد؛ و همچنین درآمدهای حاصل از تولیدات صنعتی، کشاورزی، خدمات، فرهنگی، علمی در جامعه افزایش یافته و بسترساز شکوفایی های قابل ملاحظه در حوزه های مختلف اداره کشور می گردد. در این راستا یکی از متخصصان این صنعت اعتقاد دارد که تنها انسان توسعه یافته هوانوردی می تواند توسعه صنعت هوانوردی را محقق نماید چراکه شواهد، آمار و ارقام گویای این واقعیت است که صنعت هوانوردی ایران در یک توسعه نیافتگی سازمانی، مدیریتی، انسانی و تجهیزاتی به سر می برد. بنابراین تنگنای اصلی توسعه صنعت هوانوردی ایران، مدیریت است. از این رو اگر در بعد مدیریتی بتوان مدیران را با دانش این صنعت آشتی داد، قطعاً اتفاقات خوشایندی برای صنعت هوانوردی رخ می دهند. در موارد متعددی می توان ضعف ایرلاین ها را در مواردی مانند بهنگام نبودن سیستم آموزشی مناسب، عدم توانایی نظام آموزشی برای تأمین نیازها در حوزه تعمیرات قطعات و مجموعه ها و در نهایت نبود فرآیند نظام ارتقای مدیریت دید که متخصصان و مشارکت کنندگان پژوهش به آن اشاره داشته اند. در این راستا یکی دیگر از کارشناسان اعتقاد دارد که آموزش های صرفاً کار راه انداز در این صنعت تفکرات سنتی مدیریت هوانوردی فعلی وجود دارد و صنعت به صورت سنتی اداره می شود. از آنجایی که نمی تواند دورنمای متغیر تکنولوژیک را به تصویر بکشد و همچنین تفکر سنتی مدیریت فعلی هوانوردی به ما نمی گوید که چگونه از فرصتها استفاده کرد، نیاز به تحول در تعریف مدیریت مورد نیاز این صنعت است. در بخشی دیگر یکی از کارشناسان مبحث عقب افتادگی در حوزه نرم را مطرح نموده و عنوان کردند: در دنیا مباحث جدیدی مطرح شد در خصوص افزایش دانش مدیران و تربیت آنان برای رقابت که ما اقدامی نکردیم، و همچنین تخصصی دیگر عنوان کرد که ضروری است که همه صنعتگران هوانوردی درک کاملی از ارتباط تکنولوژی هوایی با بازار و تولید ثروت داشته باشند و مفاهیم پایه آن را بشناسند و در خصوص لزوم آموزش تکنولوژی نیز این استدلال وجود دارد که رقابت در سطح جهانی، نیازمند تکنولوژی است؛ برای برخورداری از تکنولوژی هوانوردی باید دانست چگونه آن را مدیریت کرد؛ برای مدیریت تکنولوژی هوانوردی، پرورش کادری برای مدیریت الزامی است؛ برای پرورش کادر نیز باید آموزش داد و در نهایت مدیران هوایی نیز باید بتوانند پیامدهای تکنولوژی هوایی را برای کسب و کار خود پیش بینی کنند. از این رو در یک جمع بندی باید گفت: لزوم بکارگیری ابزار شایسته سالاری و دانایی محوری و فاصله افتادن بین نسل با تجربه و جوان، حلقه مفقوده و مغفول مانده نامیده و مستندسازی تجربه های ملی هوانوردی را یکی از مهمترین راهبردهای توسعه این صنعت که می توان از آن بخوبی کمک و بهره گرفت بعنوان راه کار برشمردند.

#### ۱۰.۲.۴. مشتری پروری

مشتری اصل اساسی بازار کسب و کار است و در مفاهیم اقتصادی یک هسته مرکزی است. امروزه شرکتهای هواپیمایی درگیر به دست آوردن سهم بیشتری از بازار و حفظ سود آوری در محیط تقاضای رقابتی و اقتصادی هستند، بنابراین ضروری است تا راههای جدید را برای مدیریت روابطشان با مشتریان ایجاد کنند و از این طریق وفاداری مشتری و درآمد خود را بهبود بخشند. لذا موفقیت یک شرکت هواپیمایی به توانایی آن شرکت در مدیریت هوشمندانه فروش، بازاریابی و فرآیندهای خدماتی و ایجاد مزیت دوطرفه برای مشتریان ایرلاین بستگی دارد. در تعریف جدید از بازار و رقابت، نقش و سهم تعیین کننده مشتری در تقاضا به قدری اهمیت یافته است که بقا در صحنه رقابت و تداوم حیات سازمانها در عمل، منوط به شناخت کامل و علمی از مشتریان در بخش های مختلف بازار، شناسایی نیازهای با فعل و با قوه ماتریان و در گامی جلوتر، حتی تعریف و ایجاد نیازهای جدید برای مشتریان است. مشتری، خدمت و ارتباط واژه هایی هستند که امروزه با گسترش تکنولوژی اطلاعات و سیر رقابتی شدن کسب و کار به دفعات از آنها سخن گفته می شود. برای شرکتهای هواپیمایی، مدیریت ارتباط با مشتری مؤلفه ای ضروری برای راهبردهای مشارکتی آنها است که می تواند یک مزیت و ابزار متمایز کننده رقابتی مهم باشد. همچنین در راستای مطالب یکی از مصاحبه شوندگان در خصوص عدم بخش بندی بازار مشتریان می توان گفت استراتژی تقسیم بندی مشتریان بر اساس ارزش آنها، به شرکت های هواپیمایی این اجازه را می دهد تا مشتریان را به عنوان یک سرمایه مدیریت کنند. جهت مدیریت هرچه مؤثرتر مشتری در سراسر خطوط سرویس دهی، شرکتهای هواپیمایی باید رویکرد خود را به سمت مدیریت ارتباط با مشتری، همانگونه که در ذیل آمده است تغییر دهند:

تقسیم بندی مشتریان

ابتکارات در مدیریت ارتباط با مشتری

طراحی و مدیریت سازمانی



این فعالیت ها همان چیزی است که شرکت های هواپیمایی را قادر می سازد تا مزیت رقابتی پایدار داشته باشند. از نظر یکی از خبرگان به لحاظ منافع گسترده حاصل از فروش اینترنتی در قالب کاهش هزینه ها و حفظ و جذب مناسبتر مشتریان، درک عوامل تأثیرگذار در پذیرش خرید اینترنتی بلیت برای شرکتهای هواپیمایی ضروری است. همچنین با شناخت این عوامل و اتخاذ سیاست های مناسب، گرایش مسافران هوایی به خرید اینترنتی بلیت افزایش یافته که نتیجه آن افزایش رضایت و آسودگی آنان خواهد بود. لذا مدیرانی در حفظ و افزایش تقاضای شرکتهای هواپیمایی خود موفق خواهند بود که در زمینه تحول کسب و کار از طریق تقویت فعالیت های تجارت الکترونیک و اتخاذ استراتژیهای مناسب در این حوزه هوشیاری بیشتری نشان دهند. لذا می توان راه کارهای زیر را در این بخش و در سه زیر مجموعه سیستمیک پیشنهاد داد:

زیر مجموعه ارتباطات بین مسافران و شرکتهای هواپیمایی (مبتنی بر وب)

زیر مجموعه پایگاه اطلاعاتی شرکت هواپیمایی

و زیر مجموعه عملیاتی e-CRM شرکت های هواپیمایی

در تأیید بیانات یکی از کارشناسان اعتقاد دارند که مهمترین عامل موفقیت، درک و تأمین نیاز و انتظارات مشتریان و ارزش بخشی به آنان است. باید بدانیم و درک کنیم، عامل توسعه پایدار، بازار است و احترام به حقوق بازار، ضمانت بقاء و رشد خواهد بود. احترامی که اگر نباشد، در برابر تعهدات وارده به یک شرکت هواپیمایی، بحران آفرین خواهد بود. در بحث پرداختن به مشتری عمق توجه به مقوله جامعه شناسی و بهره گیری از ابزار روان شناختی در بازاریابی و توسعه فروش با محور برندینگ، بایستی لحاظ گردد. سیاستی که قطعاً حاصل اتاق های فکر و با رویکرد نیاز سنجی و مطالعات اجتماعی دقیق نسبت به بازار هدف است که بر پایه این تأثیرات روانی مثبت، بازاری شناسی و بازار سازی به بازاریابی و بازاریابی منتهی می شود که مجموع این عوامل بر اصل کرامت انسانی و احترام به حقوق مشتری انجام می شود. فاکتوری که شرکت های هواپیمایی کشورمان، آن را از یاد برده اند و عدم توجه به آن، یک سازمان را بدون برنامه و صغراً با هدف پوشش نیاز روز جامعه و بدون هرگونه راهبردی، سوق می دهد که این خود، یک انفعال معنی گرفته و منتهی به شکست خواهد شد.

#### ۴.۱۱. هواپیمای بهینه و شبکه پروازی

صنعت حمل و نقل هوایی، به خاطر تأثیر زیاد بر توسعه اقتصادی و سطح جوامع، نسبت به سایر روش های حمل و نقلی اهمیت ویژه ای دارد. درآمد شرکتهای هواپیمایی از دو طریق انتقال مسافر و بار حاصل می شود. همانگونه که تقریباً اکثر مصاحبه شوندگان بر استفاده بهینه از هواپیما، مهندسی شبکه پروازی، توسعه شبکه پروازی، و ... اشاره داشته اند، یک شرکت هواپیمایی میتواند با افزایش تعداد پروازها و یا افزایش اندازه هواپیماها، ظرفیت انتقال مسافر بیشتری را فراهم آورده و درآمد خود را افزایش دهد. انتخاب هر یک از این دو استراتژی، گذشته از تأثیراتی که بر عملکرد شرکت های هواپیمایی دارد، از طریق تأثیری که بر ازدحام فرودگاه ها و رفاه مسافران دارد، مورد توجه سیاست گزاران حمل و نقل کشورها قرار گرفته است. اگر شرکت های هواپیمایی، هواپیمای بزرگتر را مورد استفاده قرار دهند، فرودگاه ها می توانند برای یک تعداد یکسان فرود و پرواز هواپیما به تعداد بیشتری مسافر، خدمات ارایه کنند. مدیریت ناوگان نیز از موارد ذکر شده بود که در این خصوص می توان گفت: در حال حاضر، در اکثر نقاط هواپیماهای کوچکتر با ۱۵۰ صندلی بخش بزرگتری از کل عملیات جابه جایی مسافر را به خود اختصاص داده اند. در اتخاذ نوع استراتژی میان اندازه هواپیما و تردد بیشتر، اکثر شرکتهای علی رغم تحمیل سرمایه گذاری های چند میلیارد دلاری در بخش عمومی، به آن روی آورده اند و توجیه آنرا در رابطه بین هزینه هر هواپیما و اندازه آن بیان نموده اند. بر این اساس، اندازه بهینه هواپیما می تواند تابعی از تقاضای بازار، شرایط رقابتی، هزینه های فرودگاهی در کنار عوامل هزینه ای و درآمدی مربوط به شرکت های هواپیمایی مورد توجه قرار گیرد. همانگونه که گفته شد، افزایش تعداد پروازها و شبکه پروازی نیز یکی از اساسی ترین اجزاء بازار حمل و نقل هوایی است که تأثیر چشم گیری بر درآمد شرکت های هواپیمایی دارد. برای افزایش کارایی شبکه وجود یک برنامه ریزی مدون ضروری است. شبکه های مختلفی بر حسب مشخصه جریان بین مبداها و مقصدها شکل می گیرد که هدف آنها هماهنگی و تعامل مناسب در انتقال جریان های انسانی، بار، اطلاعات، انرژی، آب رسانی و ... است. بطور کلی دو شبکه نقطه به نقطه و قطب و اقمار در حمل و نقل هوایی رایج است. مشخصاً انتخاب نوع هواپیما و شبکه بستگی به اهداف و مأموریت های هر شرکت دارد. به عبارت دیگر شرکت هواپیمایی نیازمند چشم انداز و نقشه راه تحقق این هدف است که نوع ناوگان در این تحقق دارای اهمیت است. در همین بخش و در تأیید نظرات برخی از کارشناسان در خصوص نیاز به حضور ایرتاکسی بایستی گفت: معمولاً کشورهایی که دارای پراکندگی هستند در بخش تاکسی های هوایی بسیار قوی و موفق عمل می کنند. کشورهایی مانند نیوزلند، استرالیا و کانادا به دلیل پهناوری و فاصله کم فرودگاه ها به یکدیگر توانسته اند در بخش تاکسی هوایی پیشرفت های چشمگیری کنند. در کشور ما نیز همانگونه که کارشناسان معتقد به انتخاب مسیرهای کوتاه مدل ایرتاکسی هستند، به علت پهناوری و موقعیت های آب و هوایی متفاوت به انواع مختلف هواپیما برای پرواز در این بخش نیاز است.

#### ۱۲. ۲. ۴. ساختار تکلیفی حاکمیت

قوانین و مقررات نقش عمده ای را بر نحوه عملکرد شرکتهای حمل و نقل هوایی دارند. در حقیقت با وضع قوانین، چارچوب و نحوه فعالیت شرکت ها مشخص می گردد. قوانین و مقررات فضا و بستری را فراهم میکنند که با فعالیت شرکتهای هوایی و استفاده از تسهیلات و امکانات فرودگاهی، به جذب تقاضای مسافری و باری منجر می شود. مواردی نظیر قوانین مربوط به تعیین نرخ بلیت هواپیما، نحوه ارایه پروازهای خارجی و خدمات فرودگاه های کشور، قیمت سوخت مصرفی و تعرفه های مربوط به خدمات فرودگاهی، از جمله قوانینی است که می تواند موجب رقابت میان شرکت ها در بخش داخلی گردد. براساس و طبق قوانین بین المللی و ملی، دولت جمهوری اسلامی ایران، به منظور اعمال حاکمیت خود در صنعت هوانوردی و حمل و نقل هوایی، سازمان هواپیمایی کشوری را تأسیس نموده است. این سازمان به عنوان متولی نظام حمل و نقل هوایی کشور موظف است که سیاستها، قوانین، مقررات و استانداردهای مورد نیاز در بخشهای مختلف هوانوردی و حمل و نقل هوایی و فرودگاهی را تبیین، تدوین، تهیه و نشر نموده و بر اجرای صحیح قوانین، مقررات و استانداردهای مورد تأیید خود از سوی مؤسسات هوایی نظارت عالیه و فعال و مستمر داشته باشد. لازم به ذکر می باشد، که سازمان هواپیمایی کشوری می تواند برخی از وظایف تحقیقاتی و اجرایی خود را در روند جداسازی فعالیت های تصدیگری و حاکمیت دولت و فعالیت های بازرگانی و خدماتی به مؤسسات، شرکتهای یا مراکز مورد نظر و تأیید خود ارجاع و واگذار نماید. حجم مسافر و مسافر-کیلومتر جابجا شده توسط هر یک از شرکتهای هواپیمایی کشور، ارتباط تنگاتنگی با سیاستهای کلی دولت در زمینه حمل و نقل هوایی، چگونگی عملکرد شرکتهای مختلف و رقابت میان آنها، وضعیت ناوگان شرکتهای و بسیاری عوامل دیگر دارد. این در حالی است که در بررسی عوامل تأثیر گذار بر عملکرد خطوط هواپیمایی کم هزینه بحث مقررات زدایی و آزاد سازی دو عامل اصلی در دنیا بوده است. همانگونه که برخی از صاحب نظران عنوان نمودند یکی از بنیادهای اصلی چای حمل و نقل، تحمیل مکانیزم های حاکمیتی و تکلیفی در ابعاد مختلف اقتصادی، تسهیلاتی و امنیتی است. قوانین و مقررات حاکم در بخش حمل و نقل هوایی از مهمترین موانع موجود در زمینه فعالیت شرکتهای هواپیمایی کم هزینه است که در تضاد با اصلی ترین پیش نیاز فعالیت این شرکتهای یعنی وجود بازاری آزاد و رقابتی است.

برخی از متخصصان نیز برحسب تحقیقاتشان اعتقاد دارند انحصار پروازهای خارجی، تعیین تعرفه های خدمات فرودگاهی توسط دولت و انحصار سوخت هواپیما از مهمترین محدودیتهای این بخش هستند که برای رفع این مسایل راهکارهایی از جمله آزاد سازی واقعی نرخ بلیت؛ انحصار زدایی پروازهای بین المللی و خدمات فرودگاهی؛ اصلاح قوانین مربوط به مدیریت فرودگاهی؛ اعطای ماوب به سرمایه گذاران این صنعت و انحصار زدایی در ارایه سوخت هواپیما و آزاد سازی آن ارایه شده است. همچنین مقوله محوری ساختار تکلیفی حاکمیت، به موارد فوق محدود نمی شود و شامل مقوله هایی چون نوع انتخاب مدیران؛ بی تخصصی در پرسنل؛ منسجم کردن خدمات حاکمیت و فراهم کردن زیر ساخت بوده است. در این خصوص نیز به گفته یکی از کارشناسان راه حل های پایدار و متعهدانه ای چون: تقویت نظام تأمین اجتماعی به منظور حمایت مالی شخص در دوران بازنشستگی؛ توجه به کارکنان به منظور افزایش تعلق خاطر سازمانی و در نتیجه تلاش آنها به منظور حفظ منافع سازمان مطبوع خود؛ بسترسازی شکوفایی استعداد کارمندان به منظور اغناشدگی روانی شخص در دوران خدمت و عدم نیاز به پیگیری استعدادهایش خود در سایر زمانها و مکانها؛ نوسازی و اجتناب از تجمع قشری خاص در بخش های خرید خدمات، قطعات و تجهیزات و افزایش هزینه های حقوقی رانت از طریق صدور بخشنامه یا وضع مقررات سازمانی سخت گیرانه به منظور اجتناب از آن و ... باید در این راستا انجام پذیرد.

#### ۱۳. ۲. ۴. مدیریت خدمات فروش بهینه

امروزه در مدیریت حمل و نقل هوایی آزاد که از اقتصاد کنترل شده فاصله دارد و خود حاصل و انعکاسی از مقررات زدایی ۱۹۸۷ ایالات متحده است، پرداخت جدی به مقوله کنترل هزینه و مدیریت درآمد با رویکرد توسعه اندیای و بازاریابی است. یکی از این اصول دارای اهمیت در نوع رفتار شرکتهای هواپیمایی با مشتری و ارتباطات بعدی، بازاریابی و توسعه فروش است که همواره تلاش می کنند با تعریف راهبردهای کاربردی، نقش واسطه گران را به عنوان عوامل فروش کم رنگ نمایند. در واقع ایرلاین ها برای مدیریت هزینه و افزایش درآمد، راهی جز ارتباط مستقیم با مشتری نخواهند داشت که این رخداد پس از اجرای اصل ۱۶۱ قانون برنامه پنجم و آزادسازی نرخ سفرهای هوایی در ایران طی یک دوره حداقل ۵ ساله محقق شده و تأثیر دفاتر خدمات مسافرتی در جذب بازار به حداقل خواهد رسید و قطعاً برای بقاء با اصلاح نگاه حاکمیتی در اسناد بالادستی، دفاتر فروش انحصاری (دریافت کمپسیون در فروش) به دفتر نمایندگی فروش (حق over price) تغییر خواهد کرد و در صورت ایجاد زیرساخت ارتباط مستقیم با مشتری توسط شرکتهای هواپیمایی و البته توجه ویژه به اطلاع رسانی هدفمند و فرهنگ سازی و البته تغییر بنیادی نظام رزرواسیون و فروش، به مرور آژانس ها کم رنگ و حذف شده و نقش دفاتر فروش تور (بسته خدمات مسافرتی سیاحتی، زیارتی و اقتصادی) پررنگ تر خواهد شد و در واقع فروش بلیت توسط عاملین فروش به حداقل خواهد رسید. بنابراین این همان مسیر و حقیقتی است که مردم یا مشتری، تصمیم گیرنده حیات یک





شرکت هواپیمایی هستند. در تأیید سخنان تعدادی از خبرگان که فروش اینترنتی، اصلاح سیستم فروش، توسعه بلیت فروشی اینترنتی را مطرح نمودند، صادقی (۱۳۹۲) در کتاب مدیریت شرکت های هواپیمایی عنوان می کند: شرکتهای هواپیمایی برای حفظ و ارتقاء سهم بازار و همچنین سودآوری، می بایست اقدامات جدی در خصوص فروش و توزیع محصولات خود انجام دهند. برقراری ارتباط مناسب با آژانس های مسافرتی، سیستم های توزیع جهانی، توزیع بلیت های اینترنتی، موافقت نامه های امضاء شده قبلی با سایر شرکت های هواپیمایی سازمانها، هم پیمانیها و کد شیرینگ ها از جمله این اقدامات محسوب می شوند. برخی از صاحبان نظران نیز کاربرد تکنیک بازاریابی، تقویت بازاریابی، نیازمندی به استراتژی بازار و بازاریابی را در بخش مدیریت خدمات و فروش بهینه مطرح نمودند که در این خصوص نیز صادقی (۱۳۹۲) اعتقاد دارد؛ بازاریابی بطور حتم یکی از مهمترین فعالیت های هر سازمان بازرگانی تلقی می گردد، خصوصاً اگر آن سازمان یک شرکت هواپیمایی باشد. تقریباً یک دوم کارکنان یک شرکت هواپیمایی خواه ملی ۳۸ و یا غیر ملی در فرآیند فعالیت های بازاریابی درگیر هستند. بازاریابی، قلمرویی وسیع از فعالیت های تجاری است که جریان خدمات ارائه شده توسط شرکت های هوایی را به منظور جلب رضایت و تأمین نیازهای مشتریان و همچنین دست یابی به اهداف شرکت، کنترل و مدیریت می کند. در فرآیند بازاریابی شرکت به طور هدفمند، گروه های مشخص از مشتریان را که قصد فروش محصولات خود به آنها را دارد، تعیین می کند. برای دستیابی به نتیجه مطلوب در فضای رقابتی و آنچه که هدف این تحقیق است، شرکت باید استراتژی بازاریابی داشته باشد، بنابراین، استراتژی یا راهبرد بازاریابی، به منظور توصیف فرآیندهایی استفاده می شود که بواسطه آن، ترکیب عناصر چهارگانه بازاریابی تغییر می کند. این چهار عنصر که آن را 4P یا آمیخته بازاریابی می نامند شامل چهار عنصر محصول، قیمت، رشد و ارتقا و مکان است.

#### ۲.۴. ۱۴. نبود فشار تحریمی

تحریم های بین المللی علیه صنعت هوانوردی ایران به خصوص بخش مسافری از اولین تحریم ها پس از انقلاب بود که در ابتدا با ممنوع شدن فرود در برخی از فرودگاه ها شروع شد تا اینکه به فروش هواپیما رسید؛ به طوری که شرکت های هواپیمایی برای خرید یک فروند هواپیما باید با چند شرکت قراردادهای ظاهری به امضا می رساندند و هواپیما در چند کشور میچرخید تا در نهایت به ایران میرسید. گاه این خرید پردر دسر هواپیماهای فرسوده، ۳۰ تا ۴۰ درصد گرانتر از نرخ بازار برای شرکتهای هواپیمایی داخلی تمام می شد. در سالهای اخیر نیز این تحریم ها شکل جدیدی به خود گرفت و شرکتهای هواپیمایی داخل حتی اجازه سوخت گیری و تنظیم باد چرخ های هواپیما را در برخی از فرودگاه ها نداشتند. این تحریم ها و موارد مشابه دیگر، صنعت هوانوردی کشور را دچار رکود کرد. تا جایی که به گفته برخی کارشناسان مشارکت کننده این پژوهش "بسیاری از ایرلاینهای داخلی عملاً ورشکسته هستند". از آنجایی که فشار تحریمی مانع نوسازی و رونق این صنعت در کشور شده، بسیاری از مسایل این صنعت در این مقوله تبیین می شوند. برخی کارشناسان و متخصصان این صنعت اعتقاد دارند "در حال حاضر بیشتر ایرلاین های ایرانی بدلیل تحریم نیاز به ناوگان جدید دارند و به دلیل تحریم ها شرکت های بزرگ سویچ بانکی مانند ویزا و مستر کارت که ضامن خرید و فروش های اینترنتی هم هستند در ایران خدمات دهی نداشتند. همچنین در بخش ناوبری نیز به تبع تحریم ها مشکلات زیادی بر سر راه صنعت هوانوردی بوده است که به علت وجود تحریم ها، هواپیماها قطعاتشان خیلی خوب نبوده و این نیز خود باعث شده امنیت مسافران در خطر باشد. بنابراین گزاره های فوق که بخشی از نظرات کارشناسان و مصاحبه شوندگان در مورد اثرات تحریم در زنجیره حمل و نقل هوایی است، بیانگر نقش مهم این عامل در عقب ماندگی تکنولوژیکی، کیفیت خدمات و پاره ای دیگر از محدودیتهای عملیاتی است. تحریم ها در هر عرصه ای هزینه های زیادی را بر عهده تحریم شونده متحمل می کند. اولین هزینه تحریم هزینه وقت و انرژی برای تغییر مناسبات تجاری و مالی است. این هزینه بر هر دو طرف و به نسبت وضعیت هریک تحمیل می گردد. تغییر بازارها نیز هزینه زمانی و مالی دارد. ضمن اینکه این تغییر، هزینه قیمتی هم تحمیل می کند. در شرایطی که به دلیل تحریم بازار خرید تغییر کند، ناچار کالای مشابه با قیمت بالاتر خریداری می شود. این اتفاق در صنعت هوانوردی کشور به وضوح رخ داد و به دلیل تحریم، صنعت هوانوردی مجبور بود یک کالای مورد نیاز صنعت را پس از گذشت زمان بسیار زیاد با هزینه چند برابری تأمین کند. تحریم ها انواع متعددی دارند و از جمله آنها می توان به لغو جلسات چند جانبه در کشور هدف، عدم صدور روادید برای گروهی از افراد آن کشور، فراخوانی سفرا و کاهش سطح روابط، جلوگیری از پیوستن آن کشور به کنوانسیونها و سازمانهای بین المللی، مخالفت با هر نوع میزبانی جلسه سیاسی در آن کشور، قطع کمک ها اعم از وام ها، تأمین های مالی و سرمایه گذاریها و در آخر قطع ارتباطات اعم از رادیویی، تلفنی، حمل و نقلی، و پست و تلگراف را شامل می شود که تحریم های حمل و نقلی و رادیویی و حتی تحریم یا عدم صدور ویزا مستقیماً بر صنعت هوانوردی تأثیر دارند. به اعتقاد یکی از متخصصان "صنعت حمل و نقل هوایی ایران طی سالهای گذشته از دو جهت مورد بی مهری واقع گردیده است، اول تحریم های ناجوانمردانه در عرصه بین المللی و دیگری سبتمی که بدلیل سوء مدیریت یا عدم آگاهی ایشان به صنعت وارد شده است. در بحث تحریم از یک سو دولت غربی این صنعت در مانده را زیر فشار مضاعف محرومیت از سوخت، قطعات هواپیما، تجهیزات و حتی مبادلات مالی و

بازرگانی قرار دادند که نتیجه آن رکود گسترده این صنعت شد. البته لازم به ذکر است برخی تحریم ها دارای تاریخ مصرف هستند و بعد از اتمام تحریم ها باید نسبت به حل مسایل به وجود آمد کوشید. پس از تحریم، صنعت به شرطی موفق خواهد بود که اصلاحات و تغییرات تنها در بستر شایسته سالاری؛ و نه توصیه و سفارش و ارتباطات پیش رود. به اعتقاد کارشناس دیگری در شرایط پس از تحریم و رقابتی پیش رو باید در مدیریت ارتباط با مشتری به جزییات اهمیت داده بشود. با عبور از ابر تاریک تحریم های نامنصف در حقوق هوانوردی کشور به روزنه ای درخشان و سرشار از امید و فرصت ها رسیدهایم و این حاصل سالها مقاومت منابع انسانی متخصص هموطن در اداره بدنه صنعت هوانوردی است.

#### ۴. ۲. ۱۵. توسعه فرهنگی جامعه

فرهنگ مجموعه ای از باورها و پندارهای ارزشی است که در آداب و رسوم، زبان، ادبیات، مذهب، و سایر میراث های فرهنگی تجلی می یابد و روی هم رفته بر خلق و خوی مردم اثر می گذارد. به عبارت دیگر فرهنگ، حقیقت و هویت معنوی ملت هاست که ساختار کیفی زندگی یک ملت را مشخص کرده به گونه ای که زندگی او را تحت تأثیر قرار می دهد. آنچنانکه تعدادی متخصصان و مصاحبه شوندگان اظهار داشته اند، مواردی از قبیل فقدان فرهنگ سازمانی؛ عدم وجود فرهنگ جمعی و نبود زیر ساخت فرهنگی، عوامل اثرگذار در توسعه بازار صنعت هوانوردی است. در کشور ما فرهنگ سازی، اطلاع رسانی و آموزش سه موضوع اساسی و مهمی هستند که باید در صنعت هوانوردی پیاده سازی شوند هر چند که اغلب اوقات ابزار فرهنگی با خود فرهنگ اشتباه گرفته می شود. اگر در یک جامعه اطلاع رسانی صحیح صورت نگیرد، فضا برای شایعه سازی و تشویش اذهان عمومی بسیار مستعد خواهد شد. نمونه بارز آن هواپیمای توپولف ۱۵۴ است؛ چقدر ترس و دلهره در دل مردم ایجاد کرده بود و برخی سوانحی که هیچ ارتباطی با این هواپیما نداشت را هم مردم به دلیل عدم آگاهی و شایعه ها می پنداشتند، که همه چیز به آن ختم می شود. به گفته یکی از متخصصان، "ما در کشورمان فرهنگ هوانوردی نداریم". در ایران فرهنگ سوار هواپیما شدن از مسافر عادی تا افراد حاضر در یک ناوگان هوایی وجود ندارد. وقتی که مسافر حاضر نیست چمدان خود را تحویل بار دهد، این یعنی فقدان فرهنگ سوار شدن به هواپیما! این تنها یک نمونه بود که البته دلایلی هم دارد که از حوصله بحث خارج است. صنعت هوانوردی نیازمند کار آموزشی و اطلاع رسانی است. بسیاری از مردم ما دنبال صرفه جویی هستند، اما صرفه جویی را با عدم مصرف اشتباه می گیرند. خیلی از مردم با صرفه جویی در وقت آشنایی ندارند. آنها حاضرند ساعتها رانندگی کنند و دچار استهلاک اتومبیل و جسم شوند، اما یک مسیر را با هواپیما در عرض یک ساعت یا اندکی بیشتر نروند. بسیاری از مردم اصلاً سفر با هواپیما برایشان تعریف نشده، نه به خاطر عدم توانایی مالی، بلکه اصلاً آشنایی با این شیوه سفر ندارند. چون هیچ اطلاع رسانی در کشور ما در این زمینه نیست. در سطح عموم جامعه نیز ما نیازمند کار اطلاع رسانی و آموزش عمومی هستیم تا با شکوفایی صنعت هوانوردی روبرو شویم. در کشور ما اول باید آگاهی عمومی صورت بگیرد تا بتوان برنامه ریزی جهت افزایش مسافر صورت بگیرد. پس از عبور از این مرحله میتوان درباره بازار رقابتی صحبت کرد و برای آن برنامه ریزی نمود. فرآیند برندسازی در کشور ما به هیچ عنوان به صورت اصولی جدی گرفته نمی شود و بیشتر از طریق ایجاد شایعه و صحبت های درگوشی سعی می شود که مثلاً فلان ناوگان هوایی را رجان دهند. به نظر میرسد که بهترین راهکار برای افزایش مسافریان اول فرهنگ سازی در زمینه های مختلف اعم از گردش اقتصاد، می دانیم که اقتصاد در حقیقت یک چرخه هست و تازمانی که در این چرخه پول وجود نداشته باشد هرگز پویا نخواهد بود، یعنی مردم خود بخش اساسی گردش آن هستند که بامسافرت هوایی تغذیه ناوگان و صنعت صورت می گیرد. این تنها یک رویکرد آن بود. فرهنگ سازی در زمینه های مختلف اعم از صرفه جویی زمان، جاذبه های سفر با هواپیما و آشنایی با یک صنعت بین المللی و .... اطلاع رسانی از فرآیندهای عمومی صنعت و آموزش هایی که می تواند جذاب باشد حتی در حد چند خط مطلب از هواپیمایی که برای سفر سوار آن می شوند که میتوان در زمان فراغت مسافر (زمانی که کارت پرواز می گیرد تا سوار شدن) به او ارائه داد. اینها راهکارهایی ساده جهت جذب مشتری و در ادامه ایجاد فضای رقابت هستند. فضای رقابت را نیز می توان با استفاده از راهبردهای اقتصادی و بازرگانی و فرهنگی افزایش داد. همچنین عدم آشنایی با ایرتاکسی نیز به گفته یکی از کارشناسان فرهنگ هوانوردی یکی از بزرگ ترین ضعف های ما در حمل و نقل هوایی است. ضعفی که تأثیر مستقیمی بر ایمنی پروازها از جانب شرکتهای هواپیمایی، نحوه برخورد مسافر با حمل و نقل هوایی دارد. در بحث ایرتاکسی ها، نیز تقویت فرهنگ هوانوردی می تواند به ایجاد بازارهای جدید هوانوردی عمومی و ایرتاکسی ها منجر شود. مسافر ایرانی تنها به هواپیماهای بزرگ و برندهای مطرح اعتماد دارد، در صورتی که مسافر باید به این یقین برسد که هر وسیله پرنده در کشور که می تواند مسافر حمل کند، تمامی دستورالعمل های ایمنی و سلامت پرواز را طی کرده و می تواند از آن وسیله پرنده استفاده کند. در بخش فرهنگ سازی و همچنین توسعه ابعاد مختلف برای ارائه خدمات توسط بخش هوانوردی که لزوم آشنایی مدیران و برنامه ریزان را با گستره این صنعت دو چندان می نماید مطلب زیر می تواند مثر ثمر واقع گردد. صنعت هوانوردی از گستره وسیعی تشکیل شده است که در حوزه تصدی و خدمات به ۳ بخش اصلی تقسیم می شود که هر یک در ارتقاء جایگاه این صنعت و انعکاس آن در توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشورها دارای اهمیت بوده و امروزه از ضرورت های بنیادی محسوب می گردد. این سه بخش شامل؛ خطوط یا



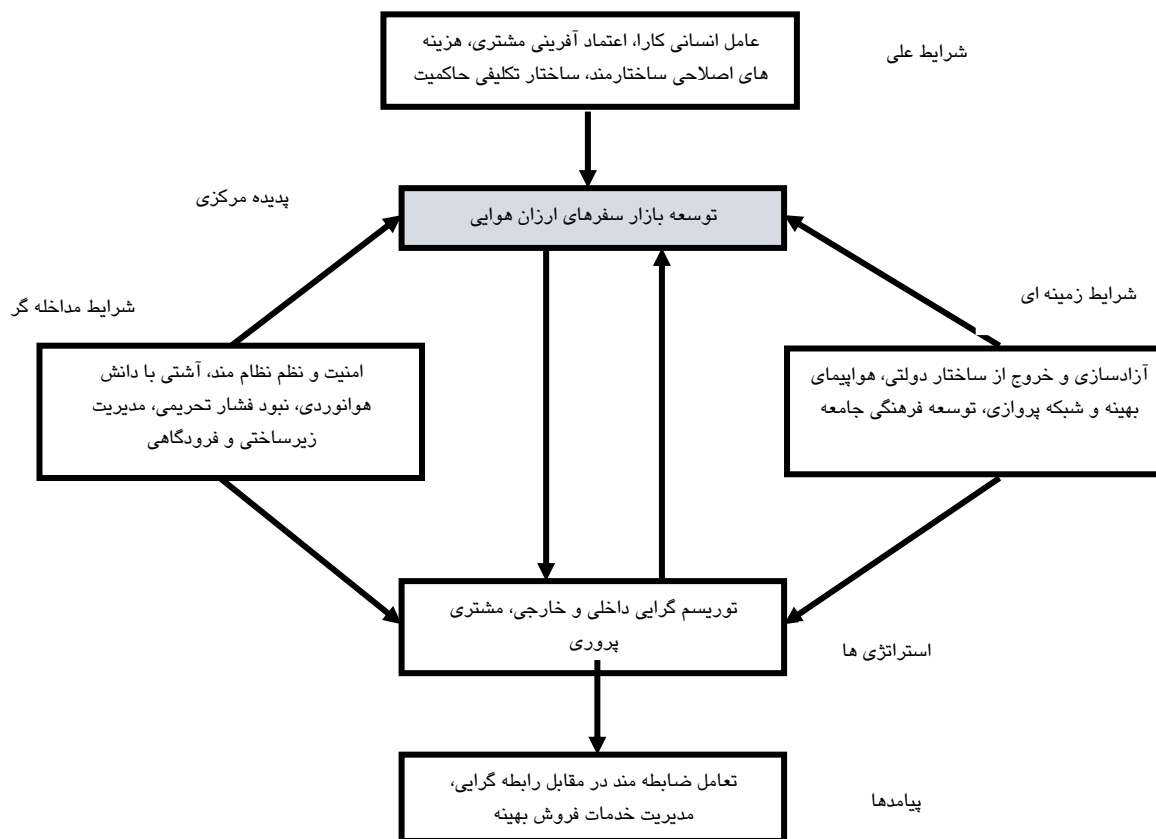
ناوگان هوایی مسافربری<sup>۳۹</sup>، هوانوردی عمومی و امور مرتبط با هوانوردی<sup>۴۰</sup> و خدمات ویژه<sup>۴۱</sup> (زیست محیطی، جنگلداری، کشاورزی، امداد، نجات و اورژانس، نفت و گاز، کنترل خطوط انرژئی و جاده ای و محورهای مرتبط) است. این سه بخش که خود حجم وسیعی از نوع خدمات را در صنعت هوانوردی برعهده دارد، همواره به عنوان یک محرک در سهم هوانوردی در تولید ناخالص داخلی کشورها محسوب می گردد که خود تأثیرات مستقیم و غیر مستقیمی در دیگر صنایع بر عهده دارد و صرفاً تأکید بر یکی از این ۳ بخش، می تواند انفعال در هوانوردی را به همراه داشته باشد.

#### ۴.۲.۱۶. پدیده محوری

شکل گیری بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در شرایط عوامل انسانی کارا و مدیریت صحیح هزینه ها در بستر توسعه فرهنگ و شبکه پروازی با استراتژی توریسم گرای و مشتری پروری است. در مرحله کدگذاری گزینشی، کدهای به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری را در سطحی انتزاعی تر ادامه می دهد. هدف از این کار، یکپارچه سازی و پالایش مقوله های کسب شده در مرحله کدگذاری محوری است. در این مرحله است که شکل گیری و پیوند هر مقوله با سایر مقوله ها شرح داده می شود و مقوله هسته نهایی به دست آمده، کل مفاهیم و مقوله ها را در بر می گیرد. با ترکیب ۱۵ مقوله اصلی پژوهش (آزادسازی و خروج از ساختار دولتی، توریسم گرای داخلی و خارجی، عامل انسانی کارا، امنیت و نظم زمانمند، تعامل ضابطه مند در مقابل رابطه گرای، اعتماد آفرینی مشتری، هزینه های اصلاحی ساختارمند، مدیریت زیرساختی و فرودگاهی، آشتی با دانش هوانوردی، مشتری پروری، هواپیمای بهینه و شبکه پروازی، ساختار تکلیفی حاکمیت، مدیریت خدمات فروش بهینه، نبود فشار تحریمی و توسعه فرهنگی جامعه)، مقوله هسته نهایی در مرحله کدگذاری گزینشی ظهور کرد. با توجه به مقولات عمده و توضیحات فوق می توان گفت که مقوله؛ شکل گیری بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در شرایط عوامل انسانی کارا و مدیریت صحیح هزینه ها در بستر توسعه فرهنگ و شبکه پروازی با استراتژی توریسم گرای و مشتری پروری می تواند همه مباحث کارشناسان و متخصصان صنعت هوانوردی را راجع به توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت را تحت پوشش قرار دهد و نیز جنبه تحلیلی داشته باشد. بر اساس مقوله هسته نهایی که خود برگرفته و انتزاع شده از سایر مقولات عمده ارایه شده است، کارشناسان و متخصصان صنعت هوانوردی که در تجربه زیسته خود شرایط علی عامل انسانی کارا، اعتماد آفرینی مشتری، هزینه های اصلاحی ساختارمند و ساختار تکلیفی حاکمیت را مهمترین و اولین گام در زمینه توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در ایران در نظر دارند. از نظر آنان پرداختن به پدیده مرکزی توسعه بازار سفر ارزان در بستر آزادسازی و خروج از ساختار دولتی، هواپیمای بهینه و شبکه پروازی و توسعه فرهنگی جامعه شکل خواهد گرفت. هرچند نمی توان که اثر مداخله-گر متغیرهای امنیت و نظم زمانمند، آشتی با دانش هوانوردی، نبود فشار تحریمی و مدیریت زیرساختی و فرودگاهی را نادیده گرفت. بنابراین اگر این شرایط و بستر صنعت هوانوردی مهیا باشد و نقش متغیرهای مداخله ای لحاظ شود بدون شک با بکارگیری استراتژی توریسم گرای داخلی و خارجی و مشتری پروری علاوه بر شکل گیری و توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در ایران می توان به تعامل ضابطه مند در مقابل رابطه گرای و مدیریت خدمات فروش بهینه در این صنعت امیدوار بود.

#### ۴.۲.۱۷. مدل پارادایمی

در مجموع یافته های تئوری استخراج شده نشان می دهد که توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در شرایط خاصی اتفاق می افتد. مشارکت کنندگان که کارشناسان و متخصصان امر هستند، رویکردهای متفاوتی را در راستای توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان بیان کرده اند. همه افراد در شکل گیری این بازار اتفاق نظر دارند، اما هر کدام از رویکردی متفاوت به این مقوله نگاه کرده اند. جمیع یافته ها را می توان در یک مدل پارادایمی برای فهم بهتر ترسیم کرد. همانگونه که در شکل زیر مشاهده می شود، این مدل دارای بخش های؛ شرایط علی، پدیده، بستر (عوامل زمینه ای)، شرایط مداخله گر، استراتژی و پیامد است.



شکل (۲). مدل پارادایمی پژوهش

### نتیجه گیری

مقوله توسعه بازار سفرهای هوایی در ایران همواره دغدغه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه های سیاسی، مدیریتی، روابط بین الملل و حتی محافل گردشگری بوده است. بدون تردید امروز بازار این سفرها با رکود مواجه است و سهم مردم از مصرف پروازی در داخل کشور بسیار اندک است و این صنعت را در موارد زیادی به مرز ورشکستگی کشانده است. کارشناسان و پژوهشگران زیادی فرآیندهای نظری و مفهومی علمی زیادی برای حل مشکل رکود بازار این صنعت به کار گرفته اند که باید اعتراف کرد که تا کنون این رویکردها مفید واقع نشده است. این صنعت به دلیل پیچیدگی آن در جامعه ایران نمی توان فراز و نشیب هایش را با تئوری های متداول که عمدتاً نتیجه مطالعات سایر کشورهاست، تبیین کرد. به همین دلیل بسیار لازم و ضروری به نظر می رسد که با تدوین یک الگوی بومی به دنبال تحلیل وضعیت بازار سفرهای هوایی در ایران بود. مطالعه حاضر از دو جهت دارای نوآوری می باشد و بر دانش موجود در ادبیات بازاریابی و بویژه بازاریابی در صنعت هواپیمایی می افزاید. اول اینکه، به لحاظ موضوعی، این اولین مطالعه ای است که توسعه بازار شرکت های هواپیمایی کم هزینه را مورد بررسی قرار می دهد. دوم، به لحاظ روشی، این مطالعه رویکردی کیفی را به خدمت می گیرد تا نه تنها درک بهتری از صنعت هواپیمایی بویژه بازار شرکت های هواپیمایی کم هزینه حاصل گردد، بلکه با استفاده از ابزارها و تکنیک های کیفی، نتایج حاصل در قالب مدل پارادایمی حاصل گردد. یافته های عمیق این پژوهش نشان داد که توسعه بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در ایران نمی تواند خارج از الگوی بومی تدوین شده این پژوهش اتفاق افتد، به عبارت دیگر شکل گیری بازار سفرهای هوایی ارزان قیمت در شرایط عوامل انسانی کارا و مدیریت صحیح هزینه ها در بستر توسعه فرهنگ و شبکه پروازی با استراتژی توریسم گرایبی و مشتری پروری ممکن است. بنابراین اصلی ترین پیشنهادات کاربردی در این پژوهش حول پانزده مقوله نهایی استخراج شده الگوی بومی متمرکز است. در اولین گام با ایجاد شرایطی برای آزادسازی بازار صنعت هوانوردی و خروج از ساختار دولتی با آزاد سازی قیمتها و خصوصی سازی می توان علاوه بر توسعه این صنعت جان تازه ای به سایر بخش های اقتصادی کشور بخشید. نخستین اقدام در راستای آزادسازی بازار آزاد فروش بلیت است که میتواند به توسعه سفرهای ارزان قیمت کمک کند. توجه به صنعت توریسم در هر کشوری یک سیاست کلی محسوب می شود. در صنعت هوانوردی نیز توریسم گرایبی داخلی و خارجی یک استراتژی مهم در توسعه بازار سفر هوایی خواهد بود، چرا که با توسعه توریسم مستقیماً می توان بر توسعه صنعت هوانوردی تأثیر گذاشت که این مهم مستلزم توسعه زیر ساخت گردشگری و رفع محدودیت های ویزا و عوامل مرتبط با آن است. توسعه شبکه



پروازی از طریق نوسازی ناوگان و توسعه هواپیماهای متوسط باعث افزایش مشتریان و در نهایت توسعه کلی این صنعت است. یک پیشنهاد سازنده دیگر به مدیریت منابع انسانی مربوط می شود. عوامل انسانی کارآمد به عنوان یکی از شرایط علی توسعه بازار سفر هوایی ارزان قیمت در ایران می توان از طریق آموزش پرسنل و تعدیل کارکنان و حذف کارکنان ناکارآمد صورت گیرد. در اقدامی دیگر می توان ناپایداری مدیریتی را به عنوان یک چالش مهم مرتفع کرد و با توسعه ظرفیت مدیریت و پرکردن شکاف بین نخبگان با صنعت هوانوردی، میتوان باعث رونق آن شد. یکی از مهمترین دلایل مردم برای انتخاب سفرهای هوایی در ایران سریع بودن زمان رسیدن به مقصد است. عموماً کسانی که در ایران سفر هوایی را به عنوان وسیله حمل نقل بر می گزینند، تمایل به رسیدن زود هنگام به مقصد دارند و اگر نتیجه انتخاب سفر هوایی آنان به لحاظ زمانی با سفر ریلی و زمینی اختلاف چندانی نداشته باشد، رغبتی برای انتخاب مجدد سفر هوایی باقی نمی ماند. بنابراین پرداختن به امنیت و نظم زمانمند پروازها باعث ترغیب بیشتر مردم به این نوع حمل و نقل می شود. همچنین با زمانبندی درست برنامه ریزی ها مدیریتی هم توسعه می یابد و مقوله هایی مانند جبران خسارت ناشی از تأخیر پرواز باعث افزایش اعتماد مشتریان به این صنعت خواهد شد. علاوه بر این موارد تضمین ایمنی پرواز شرط اصلی اقبال عموم به این صنعت می باشد. پیشنهاد دیگر به ارتباط بین تعاملات سازمانی و ارتباطات بین همه بخش های این صنعت بر می گردد چرا که توسعه ارتباطات بین همه بخش های این صنعت از هزینه های غیرضروری سازمان می کاهد و از طرفی دیگر مدیریت ارتباط با مشتریان بر ترغیب مشتریان این صنعت می افزاید. این پیشنهاد در یک جمله خلاصه می شود و آن تعامل ضابطه مند در مقابل رابطه گرای است. با افزایش این تعاملات به وسیله ائتلاف ایرلاین ها و توسعه دیپلماسی هوانوردی و تعامل سازنده با رقبای خارجی می توان نقش سوداگری و واسطه ها را در این صنعت کاهش داد. حذف واسطه های فروش بلیت و فروش مستقیم آن باعث ارزان رسیدن آن به دست مشتری است که فروش از طریق اینترنت نیز رویکردی کم هزینه در این راستا است. پیشنهاد دیگر به اعتماد آفرینی در بین مشتریان این صنعت ارتباط دارد. در صنعت هوانوردی جلب اعتماد و رضایت مشتریان یک اصل اساسی است. این کار از طریق احترام به حقوق مسافر و کیفیت سرویس دهی بهتر باعث وفاداری او به این صنعت می شود و مسافر تجربه مثبتی از سفر هوایی خواهد داشت. در این راستا، وجود نام تجاری، علامت تجاری، شعارهای خاص و سایر علامت ها به مشتریان کمک می کند که درباره شرکت و نوع خدمات آن اطلاعاتی را کسب کنند و همواره در ذهن آنها باقی می ماند. به علاوه، استفاده از تبلیغات تلویزیونی نیز راهگشاست. از آنجا که شرکت های هواپیمایی کم هزینه هنوز در ایران شناخته شده نیست، تبلیغات می تواند تأثیر بسزایی در دید اقشار مختلف نسبت به این مقوله، داشته باشد. اگر شرکت های هواپیمایی با مشتریان، جامعه، کارکنان و ... رابطه خوبی نداشته باشد، حتی بهترین برنامه ای که در زمینه بازاریابی نیز مطرح شود، محکوم به شکست خواهد بود. بنابراین، روابط عمومی نیز در این زمینه بسیار حائز اهمیت است. یک اصل اساسی در توسعه بازار سفر هوایی ارزان قیمت در ایران استراتژی کاهش هزینه هاست که هسته مرکزی بسیاری از تئوری های این حوزه است. صنعت هوانوردی با کاهش ساختارمند هزینه ها می تواند صنعت در حال رکود را از ورشکستگی نجات داد. این کار از طریق رهبری قیمت ها و شفاف سازی هزینه های سازمان، مدیریت کیتینگ بهینه و انتخابی برای مشتریان و در نهایت با ارایه بلیت ارزان مقدور خواهد بود. علاوه بر موارد یاد شده می توان به بخش مدیریت زیرساختی و فرودگاهی اشاره کرد که یکی از معقولترین پیشنهادات به مدیریت بهتر این بخش مرتبط است چرا که وجود فرودگاه مناسب و با کیفیت بخش اصلی صنعت هوانوردی است که پیشنهاد می گردد با آینده نگری در ساخت فرودگاه ها نقش مهمی در توسعه این صنعت ایفا کرد. از دیگر پیشنهادات سازنده در راستای توسعه بازار سفر هوایی آشتی با دانش هوانوردی است. به عبارت دیگر با ارتباط دادن دانش و تجربه می توان به میزان زیادی توسعه صنعت هوانوردی را گسترش داد. توجه به مشتری اساس هر کسب و کار است. پیشنهاد می شود این صنعت با مقوله هایی مانند: مشتری مداری و احترام به مشتری، شناخت بازار و مشتریان و طبقه بندی بازار مشتریان علاوه بر اهتمام به مقوله مشتری پروری برای مشتریان آینده نیز برنامه داشته باشد. گسترش تعاملات سیاسی ملی و بین المللی می تواند کاهش دهنده فشار تحریمی باشد که آسیب های جدی بر ساختار این صنعت وارد می کند. رقابت بین شرکت های هواپیمایی بر سر قیمت بلیط بیانگر این واقعیت است که تعیین قیمت بلیط یکی از مسأله های مهمی است که به هنگام تصمیم گیری درباره مسافرت های عمومی گرفته می شود. بنابراین، یکی از راهکارهای پیشنهادی نیز کاهش قیمت بلیط در ایام خاص می باشد. به عنوان نمونه، می توان در اولین نوروز راه اندازی ایرلاین، قیمت ها را پایین آورد. از آنجا که در تعطیلات نوروز، تعداد مسافران زیادتر از فصول دیگر است، این کار باعث جذب درصد بالایی از افراد می گردد. به طور کلی قوانین و مقررات حاکم بر بخش های مختلف از جنبه های مختلفی بر روی فعالیت سازمان تأثیر می گذارد. این که هواپیما به دولت تعلق داشته باشد یا یک شرکت خصوصی مالک آن باشد، نیاز به سرمایه گذاری های زیادی دارد. تهیه هواپیما و نگهداری آن پر هزینه است. اغلب وجود مقررات برای حفظ این نوع سرمایه است اما رقابت را محدود می کند و مانع از این می شود که بازار قیمت ها را تعدیل کند. گاهی اوقات نیز می تواند مانع از این شود که فشار بازار مسیر پروازی را تعیین کند. لذا در صورتی که شرکتی متوجه شود که مسیری سودآور نیست، مجاز به حذف آن از فهرست خود نخواهد بود. با برخورداری از آزادی عمل در نتیجه



حذف این مقررات، شرکت‌های هواپیمایی از شیوه‌ای از مدیریت به نام مدیریت بازده ۴۲ استفاده خواهند کرد و خواهند توانست با استفاده از این شیوه درآمد خود را در هر پرواز به بالاترین حد ممکن برسانند. ضمناً حذف مقررات هواپیمایی می‌تواند به ایجاد شرکت‌های کوچک منطقه‌ای و محلی کمک کرده و باعث افزایش تعداد شرکت‌های هواپیمایی نیز شود.

## منابع

- بهرامیان، حمیدرضا. و زمانی، خلیل. (۱۳۹۲)، بررسی الگوهای موفق و ناموفق در فعالیت خطوط هوایی کم هزینه، اولین کنفرانس ملی زیر ساخت‌های حمل و نقل، قابل دسترس در: [http://www.civilica.com/Paper-TI۰۱-TI۰۱\\_۱۴۸.html](http://www.civilica.com/Paper-TI۰۱-TI۰۱_۱۴۸.html)
- حسینی، میرزاحسن. و شخصیان، فاطمه. (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی شرکت‌های هواپیمایی کم هزینه، مجله مدیریت اجرایی، دوره ۱۰، شماره ۴۰، صفحات. ۶۴-۳۹.
- دیلمی سارنگ، بهنام. (۱۳۹۱)، بررسی نقش مدیریت ارشد در اداره راهبردی کم هزینه شرکت هواپیمایی آسمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گیلان.
- ذبیحی طاری، مجید. و مظاهری، اکرم. (۱۳۹۵)، تحلیل رفتار مسافران ایرانی در انتخاب شرکت های هوایی در سفرهای بین المللی، مهندسی حمل و نقل، سال هفتم، شماره ۴، صفحات. ۶۱۵-۶۲۸.
- شخصیان، فاطمه. (۱۳۸۸)، بررسی نقش مدیریت ارشد در اداره راهبردی شرکت های هواپیمایی کم هزینه با نگاه ویژه به شرکت کیش ایر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- کاشف اذر، رامین. (۱۳۹۰)، تدوین مدل موفقیت شرکت‌های هواپیمایی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- منجمی، حمیدرضا. (۱۳۸۲)، مدیریت شرکت های هواپیمایی با نگاهی ویژه به شرکت های کم هزینه، پایان نامه کارشناسی ارشد هوافضا، دانشکده هوافضا، دانشگاه امیرکبیر.

Acar, A. Z. and Karabulak, S. (۲۰۱۵), *Competition between Full Service Network Carriers and Low Cost Carriers in Turkish Airline Market*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. ۲۰۷, pp. ۶۴۲-۶۵۱.

Alhassan, A. and Biekpe, N. (۲۰۱۶), *Insurance market development and economic growth: Exploring causality in selected African countries*, *International Journal of Social Economics*, Vol. ۴۳ No. ۳, pp. ۳۲۱-۳۳۹.

Alsumairi, M. and Tsui, K. W. H. (۲۰۱۷), *A case study: The impact of low-cost carriers on inbound tourism of Saudi Arabia*, *Journal of Air Transport Management*, Vol. ۶۲ pp. ۱۲۹-۱۴۵.

Bachwich, A. B. and Wittman, M. D. (۲۰۱۷), *The emergence and effects of the ultra-low cost carrier (ULCC) business model in the U.S. airline industry*, *Journal of Air Transport Management*, Vol. ۶۲ pp. ۱۵۵-۱۶۴.

Biswas, R. and Ofori, E. (۲۰۱۵), *Democracy and Stock Market Development: The African Experience*, in John W. Kensinger (ed.) *Overlaps of Private Sector with Public Sector around the Globe (Research in Finance*, Vol. ۳) Emerald Group Publishing Limited, pp. ۶۵-۸۶.

Clewlowa, R. R., Sussman, J. M. and Balakrishnan, H. (۲۰۱۴), *The impact of high-speed rail and low-cost carriers on European air passenger traffic*, *Transport Policy*, Vol. ۳۳ pp. ۱۳۶-۱۴۳.

DaeKo, Y. (۲۰۱۶), *An airline's management strategies in a competitive air transport market*, *Journal of Air Transport Management*, Vol. ۵۰, pp. ۵۳-۶۱.

Dziedzic, M. and Warnock-Smith, D. (۲۰۱۶), *The role of secondary airports for today's low-cost carrier business models: The European case*, *Research in Transportation Business & Management*, Vol. ۴۵, pp. ۴۵-۶۰.

Gillen, D. and Lall, A. (۲۰۰۴). *Competitive advantage of low-cost carriers: Some implications for airports*. *Journal of Air Transport Management*, Vol. ۱۰(۱), pp. ۴۱-۵۰.

Halpern, N., Grahamb, A. and Dennis, N. (۲۰۱۶), *Low cost carriers and the changing fortunes of airports in the UK*, *Research in Transportation Business & Management*, Vol. ۴۵, pp. ۱-۱۱.

Huschelrath, K. and Muller, K. (۲۰۱۲), *Low cost carriers and the evolution of the domestic US airline industry*. *Competition and Regulation in Network Industries*, Vol. ۱۳, pp. ۱۳۳.

Kim, Y. K. and Lee, H. R. (۲۰۱۱), *Customer satisfaction using low cost carriers*, *Tourism Management*, Vol. ۳۲ pp. ۲۳۵-۲۴۳.



- Koklic, M. K., Kukar-Kinney, M. and Vegelj, S. (۲۰۱۷), An investigation of customer satisfaction with low-cost and full-service airline companies, *Journal of Business Research*, Vol. xxx, pp. xxx.
- Kuosuwana, B. (۲۰۱۵), Market Factors Influencing the Decision to Patronage Low Cost Carriers, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. ۱۹۷, pp. ۲۰۹۷-۲۱۰۲.
- Lin, H. F. and Huang, Y. W. (۲۰۱۵), Factors affecting passenger choice of low cost carriers: An analytic network process approach, *Tourism Management Perspectives*, Vol. ۱۶ pp. ۱-۱۰.
- Mason, K.J. and Morrison, W.G., (۲۰۰۸). Towards a means of consistently comparing airline business models and an application to the low cost airline sector. *Res. Transp. Econ.* Vol. ۲۴ No. ۱, pp. ۷۵-۸۴
- Morrell, P. (۲۰۰۵). Airlines within airlines: An analysis of US network airline responses to low cost carriers. *Journal of Air Transport Management*, Vol. ۱۱(۵), pp. ۳۰۳-۳۱۲.
- Naik, P. K. and Padhi, P. (۲۰۱۵), On the linkage between stock market development and economic growth in emerging market economies: Dynamic panel evidence, *Review of Accounting and Finance*, Vol. ۱۴ No. ۴, pp. ۳۶۳-۳۸۱
- Odame, W. K. A., Key, T. and Stevenson, S. (۲۰۱۰), Residential market development in sub-Saharan Africa, *International Journal of Housing Markets and Analysis*, Vol. ۳ No. ۴, pp. ۳۰۸-۳۲۶.
- Oliveira, A. V. (۲۰۰۸). An empirical model of low-cost carrier entry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Vol. ۴۲(۴), pp. ۶۷۳-۶۹۵
- Padel, S. and Midmore, P. (۲۰۰۵), The development of the European market for organic products: insights from a Delphi study, *British Food Journal*, Vol. ۱۰۷ No. ۸, pp. ۶۲۶-۶۴۶.
- Pearson, J., O'Connell, J. F., Pitfield, D. and Ryley, T. (۲۰۱۵), The strategic capability of Asian network airlines to compete with low-cost carriers, *Journal of Air Transport Management*, Vol. ۴۷, pp. ۱-۱۰.
- Philips, K. L. (۲۰۱۲), Specialization and market development as engines of growth", *Journal of Economic Studies*, Vol. ۳۹ No. ۵, pp. ۵۹۰-۶۰۳
- Taddese, F. and Osada, H. (۲۰۱۱), Market development using TQM through system integration and customer service in Asia, *Asian Journal on Quality*, Vol. ۱۲ No. ۳, pp. ۲۵۴-۲۶۸.
- Tsui, K. W. H. (۲۰۱۷), Does a low-cost carrier lead the domestic tourism demand and growth of New Zealand? *Tourism Management*, Vol ۶۰ pp. ۳۹۰-۴۰۳.
- Viswathan, M. and Rosa, J. A. (۲۰۰۷), Product and Market Development for Subsistence Marketplaces: Consumption and Entrepreneurship beyond Literacy and Resource Barriers, in José Antonio Rosa, Madhubalan Viswanathan (ed.) *Product and Market Development for Subsistence Marketplaces (Advances in International Management, Volume ۲۰)* Emerald Group Publishing Limited, pp. ۱-۱۷.
- Yartey, C. A. and Abor, J. (۲۰۱۳), Corporate financial policies in emerging markets: the role of financial market development, *American Journal of Business*, Vol. ۲۸ No. ۲, pp. ۱۲۳

بی نوشت:

<sup>۱</sup> Morrell

<sup>۲</sup> Oliveira

<sup>۳</sup> Huschelrath and Muller

<sup>۴</sup> Gillen and Lall

<sup>۵</sup> Viswathan and Rosa

<sup>۶</sup> Padel and Midmore

<sup>۷</sup> Odame et al.

<sup>۸</sup> Taddese and Osada

<sup>۹</sup> Philips

<sup>۱۰</sup> Alhassan and Biekpe

<sup>۱۱</sup> Naik and Padhi

<sup>۱۲</sup> Yartey and Abor



- 
- <sup>۱۳</sup> *Low cost Carriers*  
<sup>۱۴</sup> *Dziedzic and Warnock-Smith*  
<sup>۱۵</sup> *Biswas and Ofori*  
<sup>۱۶</sup> *DaeKo*  
<sup>۱۷</sup> *Kim and Lee*  
<sup>۱۸</sup> *Koklic et al.*  
<sup>۱۹</sup> *Clewlowa et al.*  
<sup>۲۰</sup> *Mason and Morrison*  
<sup>۲۱</sup> *Kuosuwana*  
<sup>۲۲</sup> *Tsui*  
<sup>۲۳</sup> *Acar and Karabulak*  
<sup>۲۴</sup> *Alsumairi and Tsui*  
<sup>۲۵</sup> *Oliveria*  
<sup>۲۶</sup> *Bachwich and Wittman*  
<sup>۲۷</sup> *Pearson et al.*  
<sup>۲۸</sup> *Koklic et al.*  
<sup>۲۹</sup> *DaeKo*  
<sup>۳۰</sup> *Wang et al.*  
<sup>۳۱</sup> *Halpern et al.*  
<sup>۳۲</sup> *Dziedzic and Warnock*  
<sup>۳۳</sup> *Lin and Huang*  
<sup>۳۴</sup> *Pearson et al.*  
<sup>۳۵</sup> *Airline*  
<sup>۳۶</sup> *Airport*  
<sup>۳۷</sup> *ANS*  
<sup>۳۸</sup> *National carrier*  
<sup>۳۹</sup> *Commercial Air Transport*  
<sup>۴۰</sup> *General Aviation*  
<sup>۴۱</sup> *Aerial Work*  
<sup>۴۲</sup> *Yield Management*